

# Informe anual de gobierno corporativo

Grupo ICE 2020



---

**Coordinación:**

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

**Edición:**

Randall Sáenz.

**Diseño:**

Kenneth Arroyo.  
Víctor Navarro.

**Fotografía de portada:**

Stock de imágenes

**Fotografías internas:**

Unidad de Producción Audiovisual,  
Dirección de Comunicación.  
Shutterstock.

---

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

**El presente documento contiene información relacionada con el gobierno corporativo de las empresas del Grupo ICE, aprobado en el artículo 3 del Capítulo II de la Sesión 6469 del 19 de agosto de 2021 del Consejo Directivo.**

# Tabla de contenido

---

<b>1.</b>	<b>Nuestro informe 2020</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Generalidades</b>	<b>9</b>
2.1.	Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE	9
2.1.1.	Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado	11
2.1.2.	Funciones del Consejo Directivo	12
2.1.3.	Modelo de Gestión Corporativa	12
2.1.4.	Relaciones Corporativas	12
2.1.5.	Código de Gobierno Corporativo	12
2.2.	Órganos de Gobierno	13
2.3.	Mecanismos de gobierno e instrumentos del Grupo ICE	15
<b>3.</b>	<b>Consejo Directivo</b>	<b>19</b>
3.1.	Conformación del Consejo Directivo	19
3.2.	Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo	21
3.3.	Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE	22
3.3.1.	Creación de comités especializados	22
3.3.2.	Comité de Auditoría	23
3.4.	Remuneración del Consejo Directivo	24
3.5.	Conflictos de interés	25
3.5.1.	Normativa asociada	25
3.5.2.	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros del Consejo Directivo	25
3.6.	Evaluación de los órganos colegiados Grupo ICE	25
3.7.	Resultados generales de la autoevaluación 2020 para el ICE	25
3.7.1.	Consejo Directivo	25
3.7.2.	Comité de Auditoría	26
<b>4.</b>	<b>Administración Superior del ICE</b>	<b>28</b>
4.1.	Conformación de la Administración Superior del ICE	28
4.2.	Cambios en la estructura y conformación de Administración Superior del ICE	29
<b>5.</b>	<b>Empresas con participación ICE</b>	<b>31</b>
5.1.	La estructura societaria del Grupo ICE	31
5.2.	Empresas que conforman el Grupo ICE, con operación al año 2020	31
5.3.	Participación accionaria del Grupo ICE en las empresas, porcentaje de participación	31

<b>6.</b>	<b>Compañía Nacional de Fuerza y Luz</b>	<b>33</b>
6.1.	Consejo de Administración	33
6.1.1.	Conformación del Consejo de Administración, a diciembre de 2020	33
6.1.2.	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación del Consejo de Administración	34
6.1.3.	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran el Consejo de Administración de la Empresa	34
6.1.4.	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	34
6.1.5.	Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Administración durante el año 2020	34
6.1.6.	Sistema de remuneración	35
6.1.7.	Monto de la remuneración aprobado para el Consejo de Administración	35
6.1.8.	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros del Consejo de Administración	35
6.1.9.	Resultados generales de la autoevaluación 2020	35
6.2.	Comité de Vigilancia	35
6.3.	Alta Gerencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz	37
<b>7.</b>	<b>Radiográfica Costarricense, S.A.</b>	<b>39</b>
7.1.	Junta Directiva	39
7.1.1.	Conformación de la Junta Directiva, a diciembre de 2020	39
7.1.2.	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva	40
7.1.3.	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa	40
7.1.4.	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	40
7.1.5.	Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2020	40
7.1.6.	Sistema de remuneración	40
7.1.7.	Monto de la remuneración aprobado para el Consejo de Administración	40
7.1.8.	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva	40
7.1.9.	Resultados generales de la autoevaluación 2020	40
7.2.	Comité de Vigilancia	41
7.3.	Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A.	41
7.4.	Informe de Gobierno Corporativo RACSA	42

<b>8.</b>	<b>Gestión Cobro Grupo ICE S.A.</b>	<b>44</b>
8.1.	Junta Directiva	44
8.1.1.	Conformación de la Junta Directiva, a diciembre 2020	44
8.1.2.	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva	44
8.1.3.	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa	44
8.1.4.	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	44
8.1.5.	Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2020	45
8.1.6.	Sistema de remuneración	45
8.1.7.	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva	45
8.1.8.	Resultados generales de la autoevaluación 2020	45
8.2.	Fiscal	45
8.3.	Alta Gerencia de Gestión Cobro Grupo ICE, S.A.	45
<b>9.</b>	<b>Cable Visión S.A.</b>	<b>47</b>
9.1.	Junta Directiva	47
9.1.1.	Conformación de la Junta Directiva, a diciembre 2020	47
9.1.2.	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva	47
9.1.3.	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa	47
9.1.4.	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	47
9.1.5.	Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2020	48
9.1.6.	Sistema de remuneración	48
9.1.7.	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva	48
9.2.	Fiscal	48
9.3.	Alta Gerencia de Cable Visión	48
<b>10.</b>	<b>Arquitectura de Control del Grupo ICE</b>	<b>50</b>
10.1.	Sistema de Control Interno	50
10.1.1.	Ambiente de control	50
10.1.2.	Autoevaluación de control interno	50
10.1.3.	Riesgos	56
10.1.4.	Seguimiento (cumplimiento)	57
10.2.	Auditoría Interna	57
10.2.1.	Auditoría Interna del ICE	58
10.2.2.	Auditoría Interna de la CNFL	59
10.2.3.	Auditoría Interna de RACSA	62
10.3.	Auditoría Externa	64
<b>11.</b>	<b>Transparencia y rendición de cuentas</b>	<b>67</b>
11.1.	Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE	67
11.2.	Sitio web del Grupo ICE, sección Transparencia	67





# 1. Nuestro informe 2020

El Grupo ICE, para cumplir con el compromiso adquirido en materia de gobierno corporativo, ha realizado esfuerzos que encaminan a la evolución en este sentido para las empresas que lo conforman.

Como parte de esta responsabilidad y vía autorregulación, se presenta este informe que tiene como objetivo proveer al público inversionista y demás partes interesadas, información adecuada respecto de las políticas y buen desempeño del gobierno corporativo del Grupo.

Continuamente es de interés en atención de esta materia, fortalecer la gobernanza del Grupo, que promueve la unidad de propósito y dirección que le permita el mejor accionar ante un mercado cada vez más exigente y dinámico.

Lo anterior se respalda mediante la adopción de prácticas sustentadas en la transparencia, rendición de cuentas e implementación de un direccionamiento estratégico corporativo plasmado en la “Estrategia 4.0 Grupo ICE En una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible”, aprobada por el Consejo Directivo en el Artículo 1, Sesión 6321 del 10 de mayo de 2019, la cual procura el desarrollo de capacidades de las empresas que conforman el Grupo ICE de forma colaborativa y en armonía manteniendo los propósitos que el marco legal les ha requerido o conferido.

La publicación, por cuarto año consecutivo, del *Informe anual de gobierno corporativo*, es el reflejo del compromiso de la Administración Superior por revisar constantemente la madurez de su Modelo de Gobierno Corporativo y detectar oportunidades de mejora para su fortalecimiento.

**Continuamente es de interés en atención de esta materia, fortalecer la gobernanza del Grupo, que promueve la unidad de propósito y dirección que le permita el mejor accionar ante un mercado cada vez más exigente y dinámico.**

**Cuarta edición consecutiva de este informe.**

**Generalidades**





## 2. Generalidades

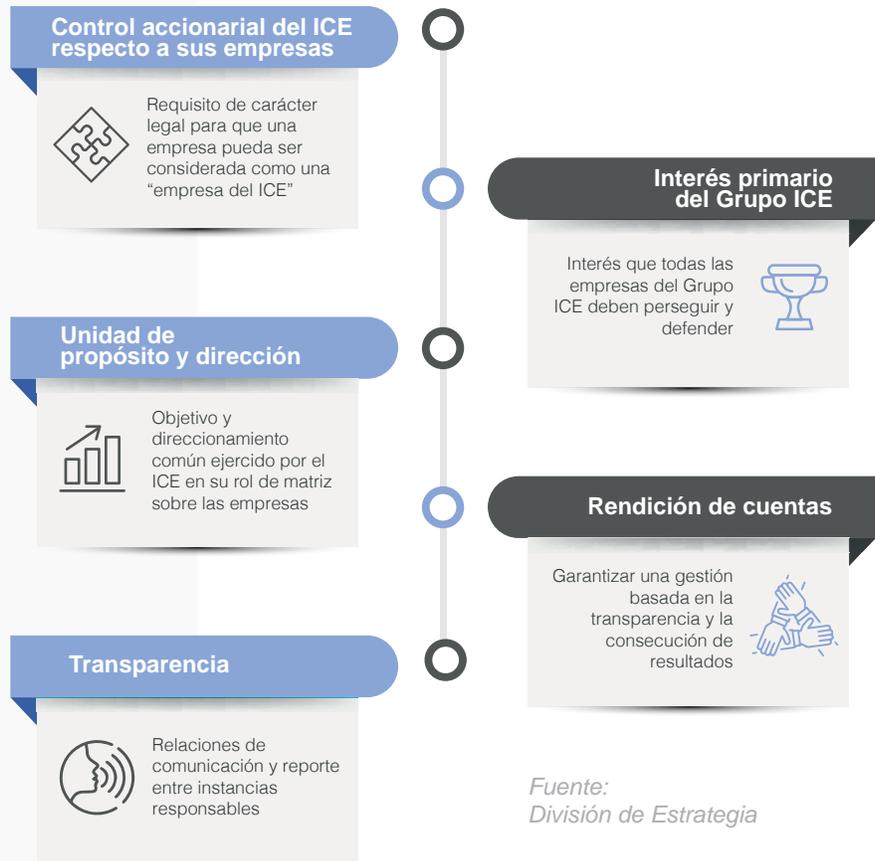
### 2.1. Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE

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

Lo anterior se ha logrado mediante la formulación de políticas corporativas y mecanismos para la gestión, seguimiento y evaluación definidos por autorregulación para el grupo empresarial, que considera el marco jurídico de cada una de sus empresas y la estructura de propiedad del ICE como casa matriz. El modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE se fundamenta y desarrolla bajo los principios generales que se detallan en la figura No. 1:

Figura No. 1:

#### Principios del modelo de gobierno corporativo



Fuente:  
División de Estrategia



Con esto, el ICE fomenta un adecuado direccionamiento y control del Grupo ICE, al:

- Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas tanto a lo interno como a lo externo del grupo empresarial.
- Robustecer la gestión de los órganos de dirección, al formalizar los roles y los alcances de cada uno de los actores, lo que permite que los procesos de toma de decisión sean más efectivos.
- Institucionalizar la visión estratégica y unificada para el Grupo ICE.
- Robustecer el rol del ICE como casa matriz del grupo empresarial.
- Consolidar los compromisos y prácticas que rigen el gobierno corporativo del ICE y sus empresas para optimizar su eficiencia, sostenibilidad y alineamiento con las prácticas internacionales para grupos empresariales.

- Mejorar la imagen del Grupo ICE ante las partes interesadas al demostrar su interés en la optimización constante de las prácticas de gobierno corporativo.

El Modelo de Gobierno Corporativo establece relaciones y sinergias entre las empresas que conforman el grupo empresarial, mediante la formalización y comunicación por parte del propietario del direccionamiento estratégico, los resultados esperados y las interrelaciones con partes interesadas y entes de control.

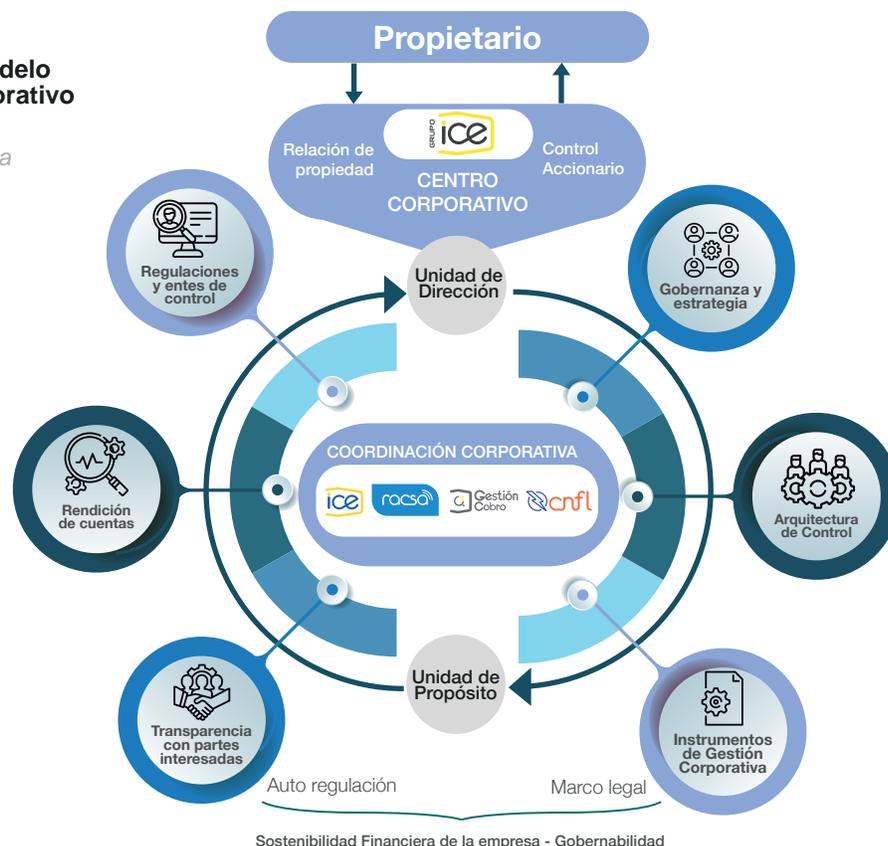
Lo anterior es posible monitorearlo mediante mecanismos de seguimiento y control en el cumplimiento de los diferentes principios y pilares que se desprenden del buen gobierno corporativo, el cual se basa principalmente en la gestión de las interacciones y disposiciones de los órganos de decisión y sus titulares.

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

Figura No. 2:

**Estructura del modelo de gobierno corporativo**

Fuente:  
División de Estrategia





El Modelo de Gobierno Corporativo incorporado en el Grupo ICE distingue de manera clara los roles estratégicos de los operativos, lo cual permite acentuar el direccionamiento que se ejerce desde el Centro Corporativo, que considera la relación de propiedad (Estado-ICE) y el control accionario (ICE-empresas) que permite y promueve de forma colegiada la coordinación corporativa de las empresas del Grupo mediante un flujo armonizado y estandarizado sobre temas de interés que surgen a partir de lo que dicta el propietario y lo que le refiere propiamente a la operativa de la empresa, que considera sus características de negocio y los mecanismos legales que le competen tanto al ICE como a sus empresas.

El Centro Corporativo tiene la función de emitir políticas corporativas y brindar orientación estratégica a las empresas, además le corresponde valorar los resultados de las estrategias establecidas y fomentar la unidad de propósito y dirección para el Grupo ICE.

El Comité Corporativo se concibe como órgano de apoyo al Centro Corporativo en la coordinación y articulación de temas estratégicos que procuran la sostenibilidad, competitividad y evolución del ICE y sus empresas.

El Modelo de Gobierno del Grupo ICE se basa en 5 pilares esenciales que se representan en la figura No. 3.

**Figura No. 3:**

### **Pilares del modelo de gobierno Grupo ICE**



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

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



El objetivo del protocolo en mención es *“brindar mayor seguridad y claridad sobre la relación entre el Estado y estas entidades, así como sobre la forma en que deberán actuar estas empresas en materia de gobierno corporativo. El Protocolo se entiende como el documento que aclara y transparenta la política de propiedad del Estado costarricense sobre las instituciones que se desempeñan como empresas propiedad del Estado”*.

El Grupo ICE en su continuo compromiso para que sus recursos se administren bajo los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, que enmarcan el buen gobierno corporativo, se dio a la tarea de analizar cada uno de los componentes e informar a los encargados sobre la implementación de las directrices antes referidas, lo cual evidencia el nivel y posicionamiento en materia de gobernanza con la que actualmente cuenta la institución.

### 2.1.2. Funciones del Consejo Directivo

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE empodera y fortalece el rol y enfoque del Consejo Directivo del ICE para que actúe como órgano de dirección del grupo empresarial. En este sentido, se formalizan en el Reglamento Corporativo de Organización, aprobado en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6362 del 17 de marzo del 2020, las competencias corporativas de dicho Órgano asignadas por ley o autorregulación. Dicho documento fue publicado en La Gaceta el 12 de mayo de 2020.

### 2.1.3. Modelo de Gestión Corporativa

Funciones del Consejo Directivo:

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

Este modelo contempla la naturaleza institucional y jurídica de cada una de las empresas, así como las prácticas de Gobierno Corporativo que promuevan un

aprovechamiento de los recursos y permitan el desarrollo de proyectos corporativos y sinergias mediante relaciones entre las empresas que se articulan desde el Centro Corporativo, como encargado de la planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa.

### 2.1.4. Relaciones Corporativas

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

El documento, en su versión 2, fue aprobado por acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo II de la Sesión 6390 del 14 de julio de 2020 y aprobado por las Juntas Directivas de las empresas, respectivamente:

- Gestión Cobro Grupo ICE S.A.: Sesión extraordinaria No. 36 del 06 de agosto de 2020.
- Radiográfica Costarricense S.A.: Sesión ordinaria No. 2280 del 22 de julio del 2020.
- Compañía Nacional de Fuerza y Luz: Sesión Ordinaria No. 2512 del 5 de agosto de 2020.

### 2.1.5. Código de Gobierno Corporativo

El Código de Gobierno Corporativo establece los preceptos sobre los cuales se fundamenta el accionar del ICE y sus empresas, integra las mejores prácticas de dirección y relacionamiento adoptadas al interior del Grupo ICE, a partir de los principios de transparencia, rendición de cuentas, relacionamiento estratégico y revelación de información con las partes interesadas.

Se estima finiquitar el documento durante la gestión



del 2021, ya que durante 2020 el ICE realizó ajustes sustantivos al modelo de gobierno corporativo.

Todo este esfuerzo apunta a la adecuación de políticas y normativa aplicables a las prácticas adoptadas, como el *Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas* y el desarrollo de los reglamentos asociados a los comités de apoyo al Consejo Directivo, entre otras.

Al cierre del presente informe se mantiene en vigencia el Código de Gobierno Corporativo aprobado por el Consejo Directivo en sesión 5900 del 25 de marzo del 2010, apegado al principio de proporcionalidad incluido en el Reglamento de Gobierno Corporativo del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

Durante 2020 se emitieron dos actualizaciones al hecho relevante *Seguimiento a elementos de transparencia de información hacia el mercado de valores sobre el emisor*, en los cuales se informó sobre los avances realizados en la consolidación del Modelo de Gestión Corporativo. Estos fueron:

- Comunicado a la División de Supervisión de Fondos de Inversión y Emisores de Superintendencia General de Valores (Sugeval), del 07 de febrero del 2020, mediante oficio 5500-140-2020.
- Comunicado a la División de Supervisión de Fondos de Inversión y Emisores de Sugeval, del 18 de agosto del 2020, mediante oficio 1250-388-2020.

## 2.2. Órganos de Gobierno

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

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

En las tablas No. 1 y No. 2 se muestran cada uno de los órganos de gobierno del ICE y sus empresas:



Tabla No. 1

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

Área u órgano de Gobierno Corporativo	Rol / responsabilidad
<b>Centro Corporativo</b>	
<b>Consejo Directivo del ICE</b>	Es el máximo órgano colegiado responsable de establecer el direccionamiento estratégico, control corporativo, la gestión de riesgos, la solidez financiera y el modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas, mediante políticas, lineamientos, reglamentos y directrices, entre otros.
<b>Presidencia Ejecutiva del ICE</b>	Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía con alcance corporativo, encargado de articular las instrucciones que dicte el Consejo Directivo, asociadas a la gestión del ICE y sus empresas, asegurando el cumplimiento de los objetivos corporativos. Ejerce la Presidencia del Comité Corporativo, así como cualquier otra que le asigne el propio Consejo Directivo.
<b>División de Estrategia</b>	Es la dependencia que brinda apoyo al Consejo Directivo y a la Presidencia Ejecutiva en la planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa.
<b>Instituto Costarricense de Electricidad</b>	
<b>Gerencia General</b>	El gerente general es el superior administrativo de las dependencias de la institución, de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la institución y las empresas según les corresponda.
<b>Auditoría Interna del ICE</b>	Constituye el órgano de fiscalización y control del ICE, con criterio independiente a la administración activa, que, mediante la valoración y planes anuales de trabajo, que son de conocimiento del Consejo Directivo y de la Contraloría General de la República, ejercen su rol conforme a la normativa establecida para estos efectos. Asimismo mantiene coordinación con las auditorías internas independientes de las empresas del Grupo para abordar temas relevantes con este alcance.



Tabla No. 2

### Órganos de Gobierno Corporativo nivel Empresas

Área u órgano de Gobierno Corporativo	Rol / responsabilidad
<b>Empresas ICE</b>	
<b>Asamblea General de Accionistas de la empresa</b>	Es el máximo órgano legal de las empresas y está compuesta por los accionistas de las mismas, en el caso del ICE sus competencias recaen en el Consejo Directivo.
<b>Junta Directiva<sup>1</sup> de la empresa</b>	Las juntas directivas son los entes superiores deliberativos y de dirección de cada empresa del ICE.
<b>Gerencia General de la empresa</b>	El gerente general es el superior administrativo de las dependencias de la institución, de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la institución y las empresas según les corresponda.

### 2.3. Mecanismos de gobierno e instrumentos del Grupo ICE

El Grupo ICE plantea, en su estrategia, aportes sustantivos a la calidad de vida de los costarricenses y mantenerse como motor del desarrollo del país con total transparencia, en el desafiante contexto del siglo XXI, donde convergen nuevos comportamientos sociales y tecnológicos bajo el principio básico de la inclusión para lograr una sociedad igualitaria, resiliente y equitativa, de manera que se procure constantemente la sostenibilidad global.

Este direccionamiento considera un modelo de gestión bimodal, para dar atención resolutoria tanto a la “Eficiencia y Sostenibilidad Financiera” como a la “Evolución de los Negocios con Enfoque Corporativo”.

En esencia, la buena gestión de gobierno corporativo permite (mediante prácticas de autorregulación) ordenar, estructurar y normar cada uno de los elementos que son necesarios para consolidar un Grupo Empresarial propiedad del Estado ágil y confiable, que sea valorado de forma positiva por clientes y demás partes interesadas.

En la figura No. 4 (página siguiente) se indican los documentos normativos aprobados durante el periodo 2020.

<sup>1</sup>El término Junta Directiva también hace referencia al Consejo de Administración de la CNFL.



**Figura No. 4:**

Fuente:  
División de Estrategia

## Documentos normativos aprobados y con entrada en vigencia durante el 2020



Procedimiento para la selección de los miembros de juntas directivas de las empresas del ICE (versión 1)  
Aprobado el 04 de febrero 2020  
Rige a partir de 21 de febrero 2020



Política sobre conflictos de interés Grupo ICE (versión 1)  
Aprobado el 04 de febrero 2020  
Rige a partir de 21 de febrero 2020



Reglamento Corporativo de Organización (versión 10)  
Aprobado el 17 de marzo 2020  
Rige a partir de 12 de mayo



Política corporativa de confidencialidad de la información (versión 3)  
Aprobada el 03 de marzo 2020  
Rige a partir de 12 de mayo 2020



Reglamento de Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa (versión 8)  
Aprobado el 09 de junio 2020 (modificación)  
Rige a partir de 17 de junio 2020



Reglamento para venta de productos y servicios no regulados del Grupo ICE (VPSNR) (versión 3)  
Aprobado el 04 de agosto 2020 (modificación)  
Rige a partir de 20 de agosto 2020



Lineamiento Corporativo para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE (versión 1)  
Aprobado el 08 de setiembre 2020 (modificación)  
Rige a partir de 18 de setiembre 2020

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

- **Procedimiento para la selección de los miembros de juntas directivas de las empresas del ICE**

Tiene como propósito establecer el proceso relativo a la selección y valoración de candidatos de las Juntas Directivas de las Empresas del ICE.

- **Política sobre conflictos de interés del Grupo ICE**

Establece un marco de actuación en cada una de las empresas para prevenir y gestionar los conflictos de interés, ya sean potenciales o reales. Estas disposiciones están inspiradas en los principios de buen Gobierno Corporativo que rigen al Grupo ICE.



- **Reglamento Corporativo de Organización**

Este regula el funcionamiento de los órganos de Gobierno Corporativo y de las juntas directivas de las empresas del Instituto Costarricense de Electricidad y la definición de competencias de los órganos que conforman el Centro Corporativo y de las Juntas Directivas de las Empresas del ICE. Es obligatorio para todos los órganos internos y colaboradores del Instituto Costarricense de Electricidad y sus empresas, así como para quienes integren sus órganos colegiados.

- **Política Corporativa de Confidencialidad de la Información**

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

Esta política también tiene como propósito formar parte de la cultura organizacional del ICE y sus empresas, por lo que todo su recurso humano debe asumir el compromiso para contribuir a su conocimiento, difusión, concientización y cumplimiento.

- **Reglamento de Junta de Adquisiciones ICE-Corporativa**

La Junta de Adquisiciones ICE-Corporativa es el órgano competente para ejecutar los diferentes procedimientos y trámites de compra de toda índole del ICE o sus empresas, incluyendo las adjudicaciones, impugnaciones contra el acto de

adjudicación, pólizas de reaseguro contra daño físico directo y otros propios de su competencia, que requieran ser resueltos por dicha Junta.

- **Reglamento para venta de productos y servicios no regulados del Grupo ICE (VPSNR)**

Establece, de forma corporativa, cómo gestionar las VPSNR del Grupo ICE y la conformación de un catálogo que permita al ICE y sus empresas ofrecer los PSNR al mercado en forma oportuna y a costos competitivos, basado en el cumplimiento de los pilares de optimización, alineamiento y proactividad.

Los PSNR podrán ser ofrecidos a personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras en el mercado nacional e internacional. Las empresas del Grupo ICE podrán presentar el negocio en forma individual, conjunta o en asociación con terceros.

- **Lineamiento corporativo para potenciar fortalezas y sinergias entre las empresas del Grupo ICE**

Potencia las fortalezas y sinergias del ICE y sus empresas, en procura de la consecución de los objetivos establecidos por la Casa Matriz en la Estrategia Corporativa, bajo los siguientes principios:

- Fortalecimiento de la unidad de propósito y de dirección del Grupo ICE.
- Articulación del proceso de planificación y estrategia entre las empresas, para la efectiva formulación, ejecución, seguimiento y control de las sinergias.

Aprovechamiento de los recursos disponibles dentro del Grupo ICE para identificar oportunidades de sinergias, que impacten en la competitividad y maximicen la propuesta de valor del Grupo ICE.

# Consejo Directivo y sus comités de apoyo





## 3. Consejo Directivo

### 3.1. Conformación del Consejo Directivo

El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad lo conforman siete (7) miembros propietarios nombrados mediante concurso por el Poder Ejecutivo por un período de 6 años de forma escalonada (será nombrado uno cada año), excepto el Presidente Ejecutivo que se nombra por un período de 4 años, lo anterior de conformidad por lo dictado en la Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) No. 449, modificada y complementada a través de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones No. 8660.

A la fecha de corte del presente informe, que corresponde al 31 de diciembre de 2020, el Consejo Directivo estaba conformado por los siguientes miembros:



#### **Sra. Irene Cañas Díaz**

**Presidenta Ejecutiva**

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

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

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



#### **Sra. Sandra Rojas Araya**

**Vicepresidenta**

**Plazo de nombramiento: 09 octubre 2019 al 30 junio 2021.**

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

**Sr. Edwin Fischel Mora****Director****Plazo de nombramiento: 09 octubre 2019 al 30 junio 2022.**

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

**Sra. Marianella Feoli Peña****Directora****Plazo de nombramiento: 09 octubre 2019 al 30 junio 2023.**

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

**Sr. José Mario Jara Castro****Director****Plazo de nombramiento: 04 setiembre 2018 al 30 junio 2024.**

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

**Sra. Carla Cristina Murillo Solano****Directora****Plazo de nombramiento: 09 octubre 2019 al 30 junio 2025.**

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



## Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo

Director

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

Máster en administración de INCAE y licenciado en ciencias económicas y sociales con especialidad en economía de la Universidad de Costa Rica. Profesor universitario en diversos centros de educación superior y director del Programa Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana. Profesor asistente y facilitador en Programas de Estrategia y Gerencia del INCAE. Cofundador, socio y gerente general de Interamericana de Desarrollo, S.A., empresa consultora en ciencias económicas. Ocupó diversos cargos en el Instituto Nacional de Seguros y fue miembro de la Junta Directiva de Correos de Costa Rica.

Durante el año 2020, el Consejo Directivo presentó el siguiente cambio en cuanto a su estructura y conformación:

Director que finaliza	Director que sustituye
<p><b>Sr. William Porras Bermúdez</b> Nombrado del 09 de octubre de 2019 al 30 de junio de 2020</p>	<p><b>Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo</b> Nombrado del 01 de julio de 2020 al 30 de junio de 2026</p>

### 3.2. Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo

Durante el 2020, el Consejo Directivo sostuvo un total de 69 sesiones, de las cuales 46 fueron ordinarias y 23 extraordinarias.

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

Para la gestión de la información en el marco de las reuniones se cuenta con sistemas de administración de la documentación que resguardan la información reservada o confidencial, además se cumple con las políticas de confidencialidad aprobadas. La figura No. 5 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Consejo Directivo, durante el año 2020.



**Figura No. 5:**



Fuente:  
Secretaría Consejo Directivo

- \* El costo total incluye dietas del órgano director, remuneraciones, cargas sociales, partida de materiales, suministros, viáticos y depreciación de la Secretaría de Consejo Directivo requeridos para la operación normal de dicho órgano.

### 3.3. Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE

#### 3.3.1. Creación de comités especializados

El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad acordó, en Sesión 5932 del 07 de diciembre de 2010, aprobar la conformación del Comité de Auditoría el cual se encuentra en operación. Adicionalmente en artículo 3 del capítulo IV de la sesión 6324 del 28 de mayo del 2019, acuerda la creación de los siguientes comités especializados: Comité de Riesgos y Comité de Estrategia, para los cuales se están generando los respectivos reglamentos mediante un proceso de revisión y análisis de materias relacionadas a estos, con el propósito de procurar que las funciones designadas corresponden al rol de apoyo requerido por el órgano de decisión y se encuentran acordes con el marco normativo y legal aplicable al ICE y sus empresas; además, debe considerarse las prácticas de autorregulación que voluntariamente se han adoptado de buen gobierno corporativo, para fortalecer el direccionamiento y control estratégico del Grupo.

Con cierre a diciembre 2020, los reglamentos correspondientes al Comité Corporativo y Comité de Estrategia se encuentran en su versión final y con visto bueno por parte de la División Jurídica, para ser presentados ante el Consejo Directivo.

Respecto al Reglamento Interno del Comité de Riesgos se encuentra en su última fase de revisión por parte del equipo elaborador, con el objetivo de esclarecer consultas sobre las funciones y otros temas solicitados por parte de la División Jurídica.

El reglamento referente al Comité de Auditoría se ajustó conforme a las observaciones realizadas por parte del Comité de Auditoría y de la Auditoría Interna del ICE, luego de su presentación el 25 de noviembre de 2020, el documento en su última versión se encuentra a la espera de ser presentado nuevamente ante el Comité de Auditoría.





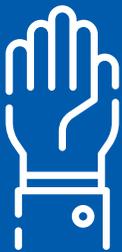
### 3.3.2. Comité de Auditoría

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

En la figura No. 6 se detalla la competencia del Comité de Auditoría.

**Figura No. 6:**

Fuente:  
Reglamento Interno del Comité de Auditoría



#### Competencia del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es un órgano de apoyo al Consejo Directivo cuyo papel fundamental es asesorar en temas especializados asociados a la información financiera, prácticas contables, gobierno de riesgos, control interno y auditores internos y externos.

A este comité se le han establecido sus funciones a través del Reglamento Interno del Comité de Auditoría, vigente y aprobado en la Sesión del Consejo Directivo 6127 del 23 de marzo del 2015. Los miembros nombrados en este comité ejercen sus funciones *ad honorem*.

La temática de las funciones del Comité de Auditoría se resume en la figura No. 7:

**Figura No. 7:**

#### Competencias del Comité de Auditoría agrupadas por temática



Fuente:  
Reglamento Interno del Comité de Auditoría.



**a Conformación del Comité de Auditoría a diciembre de 2020:**

- Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo, Presidente.
- Sra. Sandra Rojas Araya, Directora.
- Sra. Carla Murillo Solano, Directora.

**b Cambios en la estructura y conformación del Comité de Auditoría durante el año 2020:**

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sr. William Porras Bermúdez</b> Nombrado del 16 de octubre de 2019 al 30 de junio de 2020	<b>Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo</b> Nombrado a partir del 07 de julio de 2020

**c Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas:**

Durante el 2020, el Comité de Auditoría sostuvo un total de 20 sesiones de las cuales 10 fueron ordinarias y 10 extraordinarias.

### 3.4. Remuneración del Consejo Directivo

La remuneración del Consejo Directivo viene fijada por la Ley 8660, artículo N°43, Reforma de la Ley No. 449 donde se indica en el artículo 10:

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

Lo anterior corresponde a un monto de 210 365 CRC.

Adicionalmente, en el artículo N°29 del Reglamento Interno del Consejo Directivo, se establece lo siguiente:

*"Los miembros del Consejo Directivo, salvo el presidente ejecutivo, serán remunerados mediante dietas, las cuales devengarán por cada sesión a la que asistan y hasta por un máximo de 8 sesiones por mes".*



### 3.5. Conflictos de interés

#### 3.5.1. Normativa asociada

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

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

En el artículo 4 del Capítulo III de la Sesión 6396 del 11 de agosto de 2020, cuando se conoció el “Análisis sobre infraestructura SAP-HEC”, el señor Luis Francisco Valverde Rímolo se abstuvo de participar en el tema.

### 3.6. Evaluación de los órganos colegiados Grupo ICE

En concordancia con lo estipulado por las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, edición 2015, en el Capítulo VII. Responsabilidades de los consejos de administración de empresas públicas, dicta en el punto I. *“Los Consejos de Administración de las empresas públicas, bajo la supervisión de su presidente, deben realizar una evaluación anual y bien estructurada, con el fin de evaluar su desempeño”*.

El Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, en el Artículo 21. Evaluaciones del desempeño, indica que el *“Órgano de Dirección debe establecer los mecanismos para llevar a cabo evaluaciones anuales sobre su gestión, la de sus comités y de sus miembros...”*.

El Consejo Directivo del ICE en su artículo 4 del capítulo III de la sesión 6326 del 11 de junio de 2019, aprobó

en cumplimiento y acatamiento de las directrices 099-MP *Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del estado e instituciones autónomas* y 039-MP *Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del estado y de instituciones autónomas*, el instrumento de autoevaluación del desempeño e instruyó su aplicación en todos los órganos de dirección del ICE y sus empresas y los comités de apoyo especializados del Consejo Directivo del ICE. Además, solicitó analizar los resultados y emitir el informe correspondiente.

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

### 3.7. Resultados generales de la autoevaluación 2020 para el ICE

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad y su Comité de Auditoría, potenciar el liderazgo y asegurarle al ICE y sus empresas una sostenibilidad financiera acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2020.

#### 3.7.1. Consejo Directivo

El resultado promedio obtenido de las nueve secciones evaluadas por el Consejo Directivo, fue de un 86%, la cual presenta una mejoría de 3 puntos porcentuales con respecto a la del periodo anterior.

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

- Es relevante indicar que los directivos en pleno valoran con un 100% temas como la asistencia a las reuniones, la revelación y administración



rigurosa cuando pueda existir un conflicto de interés, la actuación con independencia, que vela por el interés, del Grupo ICE y el manejo responsable de la información privilegiada/confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en el Consejo Directivo.

- La sección con más alta calificación es la **1. Por favor autoevalúe su participación como miembro del Consejo Directivo** y a la que se le brindará atención en el plan de mejora, por la rigurosidad de su evaluación, corresponde a la **4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados**.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - 1) Espacio de análisis de los temas.
  - 2) Entrega de información con poco tiempo para análisis.

- 3) Capacitación en temas propios de la actividad del Grupo: electricidad y telecomunicaciones.
- 4) Recomendaciones por parte del Comité de Auditoría.

### 3.7.2. Comité de Auditoría

La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 86%, la cual presenta una valoración menor de 1 punto porcentual con respecto a la del periodo anterior.

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

- Es relevante indicar que los directivos en pleno valoran con un 100% temas como la asistencia a las reuniones, la revisión crítica de las explicaciones e información proporcionada por la Administración Superior, la aprobación y monitoreo adecuado el plan anual de trabajo de Auditoría Interna y su presupuesto, así como la calidad de la agenda de las reuniones.
- La sección con más alta calificación es la **1. Por favor autoevalúe su participación como miembro del Comité de Auditoría** y a la que se le brindará atención en el plan de mejora, por la rigurosidad de su evaluación, es a la **4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados**.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - 1) Espacio de análisis de los temas.
  - 2) Entrega de información con poco tiempo para análisis.
  - 3) Capacitación en temas propios de la actividad del Grupo: electricidad y telecomunicaciones.
  - 4) Recomendaciones por parte del Comité de Auditoría.



**Presidencia  
Ejecutiva y**  
Administración  
Superior del ICE





## 4. Administración Superior del ICE

### 4.1. Conformación de la Administración Superior del ICE<sup>2</sup>

La Administración Superior del ICE la integran funcionarios catalogados como de confianza y ejercen la función de casa matriz. Estos corresponden a:



#### **Sra. Irene Cañas Díaz**

##### **Presidenta Ejecutiva**

Fecha de nombramiento:

08/05/2018 al 07/05/2022

Años en el cargo: 2 años y 7 meses<sup>3</sup>



#### **Sra. Hazel Cepeda Hodgson**

##### **Gerente General**

Fecha de nombramiento:

29/07/2019 – por el plazo de ley<sup>4</sup>

Años en el cargo: 1 año y 6 meses

La tabla No. 3 muestra los titulares de las Gerencias del ICE:

**Tabla No. 3**

### **Gerencias del ICE**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de nombramiento</b>
<b>Sra. Catalina Vargas Corrales</b>	Gerente de Operaciones y Logística	18/07/2019 - por el plazo de ley <sup>4</sup>
<b>Sr. Juan Carlos Pacheco Romero</b>	Gerente de Finanzas	06/01/2020 - por el plazo de ley <sup>4</sup>
<b>Sr. Mauricio Rojas Cartín</b>	Gerente de Telecomunicaciones	06/01/2020 - por el plazo de ley <sup>4</sup>
<b>Sr. John Molina Núñez</b>	Gerente de Transformación Tecnológica	06/01/2020 - por el plazo de ley <sup>4</sup>
<b>Sr. Luis Roberto Rodríguez Arroyo</b>	Gerente de Electricidad	06/10/2020 - por el plazo de ley <sup>4</sup>

Fuente: Secretaría Consejo Directivo ICE

<sup>2</sup>Los cargos consignados a los miembros que conforman la administración superior, corresponden a los vigentes al 31 de diciembre del 2020.

<sup>3</sup>La señora Cañas Díaz laboró de 1994-2011 (17 años) y en la Administración superior 2018-2020 (2 años) para un total de 20 años en la Institución. Se desempeñó fuera de la Institución del 2011 al 2018.

<sup>4</sup>Conforme artículo 6 de la Ley 4646 los gerentes y subgerentes serán nombrado por un periodo de seis años.



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

Durante el período que comprende el presente informe, se dio un cambio en la conformación de la Administración Superior. Mediante acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 2, Capítulo I de la Sesión 6404 del 22 de setiembre de 2020, se finalizó el contrato de trabajo del señor Marco Acuña Mora, Gerente de Electricidad y se encarga a la Gerencia General a proceder con el pago de los derechos legales e indemnizaciones económicas correspondientes por la finalización anticipada del contrato.

Ejecutivo que finaliza	Ejecutivo que sustituye
<p><b>Sr. Marco Acuña Mora<sup>5</sup></b>                      Fecha de nombramiento: 01/02/2019                      Director Corporativo de Electricidad.</p> <p>En Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019 pasa a ser Gerente de Electricidad.</p>	<p><b>Sr. Luis Roberto Rodríguez Arroyo</b>                      Fecha de nombramiento: 06/10/2020 y por el plazo de ley<sup>6</sup>.</p> <p>Gerente de Electricidad.</p>

*Fuente:*  
Secretaría Consejo Directivo ICE

<sup>5</sup>El 29 de octubre del 2020, por disposición de los Tribunales, el señor Acuña Mora, es reinstalado en el ICE como medida cautelar provisionalísima. Por lo anterior, el ICE le asignó las funciones atinentes a su cargo en espera de la resolución definitiva de los respectivos Tribunales.

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



**Empresas**  
con  
participación  
ICE





## 5. Empresas con participación ICE

### 5.1. La estructura societaria del Grupo ICE

El Instituto Costarricense de Electricidad, entidad con cédula de persona jurídica 4-000-042139, es una Institución Autónoma propiedad del Estado de Costa Rica, cuya creación se sustenta en el Decreto Ley 449 del 8 de abril de 1949. Mediante autorización legislativa de la Ley 8660 puede constituir y participar en otras empresas, en las que sea propietario de más del 51% del capital accionario, serán consideradas empresas ICE.

### 5.2. Empresas que conforman el Grupo ICE, con operación al año 2020

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

Las tres empresas operan y están inscritas en Costa Rica.

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

Nombre empresa	Participación accionaria
 Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)	<b>100%</b>
 Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	<b>98,60%</b>
 Gestión Cobro Grupo ICE	<b>100%</b>
Compañía Radiográfica Internacional Costarricense S.A. (CRICSA)	<b>100%</b>
Empresa Propietaria de la Red (EPR)	<b>10.36% ICE y 0.75% CNFL</b>
Red Centroamericana de Telecomunicaciones (REDCA)	<b>10.36% ICE y 0.75% CNFL</b>
Telecomunicaciones de América Tecomunica S.A. (TECOMUNICA)	<b>50%</b>

Fuente:  
Gerencia General ICE

**Compañía  
Nacional**  
de Fuerza  
y Luz





## 6. Compañía Nacional de Fuerza y Luz

### 6.1. Consejo de Administración

#### 6.1.1. Conformación del Consejo de Administración, a diciembre de 2020

Éste se encuentra integrado por los siguientes directores:



**Sr. Hugo Rayner García Villalobos**  
Presidente

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, periodo estatutario del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2021.



**Sra. Cindy Torres Quirós**  
Secretaria

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



**Sr. Héctor Mario Mora Porras**  
Tesorero

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, periodo estatutario del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2021.



**Sra. Ivonne Montero Vázquez**  
Directora

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, periodo estatutario del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2021.



**Sr. José Alberto Fonseca Araya**  
Director

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



**Sra. Ileana Camacho Rodríguez**  
Directora suplente

Nombramiento: Sesión Extraordinaria del Consejo de Administración No. 2482 celebrada el 4 de setiembre de 2019, periodo estatutario del 4 de setiembre de 2019 al 04 de setiembre de 2021.



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

Al mes de diciembre de 2020 el Consejo de Administración de la CNFL lo conforman en un 20% representantes del ICE (en este porcentaje se contabilizan solo los miembros propietarios, actualmente cinco, ya que hay un miembro suplente que también pertenece al ICE).

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

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

### 6.1.4. Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

- Sesiones ordinarias celebradas 2020: 25 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2020: 14 sesiones.

### 6.1.5. Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Administración durante el año 2020

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sr. Sergio Mata Montero. Presidente</b> Nombramiento: 26/09/2018 al 26/09/2020.	<b>Sr. Hugo Rayner García Villalobos. Presidente</b> Amplían nombramiento del 28/09/2020 al 28/09/2021.
<b>Sr. Hugo Rayner García Villalobos. Tesorero a.i.</b> Nombramiento: 26/09/2018 al 26/09/2020.	<b>Sr. Héctor Mario Mora Porras. Tesorero.</b> Nombramiento: 28/09/2020 al 28/09/2021.
<b>Sr. Mario Rimolo Gambassi. Secretario.</b> Nombramiento: 26/09/2018 al 26/09/2020. Renuncia mayo 2020.	<b>Sra. Cindy Torres Quirós. Secretaria.</b> Nombramiento: 28/09/2020 al 28/09/2022.
	<b>Sr. José Alberto Fonseca Araya. Director.</b> Nombramiento: 01/06/2020 al 01/06/2022.
	<b>Sra. Ivonne Montero Vázquez. Directora</b> Nombramiento: 28/09/2020 al 28/09/2021.



#### 6.1.6. Sistema de remuneración

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

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

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

- Para el I semestre de 2020 se fijó un monto por sesión asistida de ₡188.991 colones.
- Para el II semestre de 2020 se fijó un monto por sesión asistida de ₡189.328,50 colones.

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

En el año 2020 no se presentaron conflictos de interés en el Consejo de Administración.

#### 6.1.9. Resultados generales de la autoevaluación 2020

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Consejo de Administración, potenciar el liderazgo y asegurarle al ICE y sus empresas una sostenibilidad financiera acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2020.

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

- Es relevante indicar que los directores en pleno valoran con un 100% temas como lo son la asistencia a las reuniones, el ambiente positivo, la revelación y administración rigurosa cuando pueda existir un conflicto de interés, la actuación con independencia, el manejo responsable de la información privilegiada o confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en el órgano colegiado, el compromiso de todos los miembros con temas propios del negocio y de la empresa, la agenda de las reuniones es de calidad y responde adecuadamente al aporte que puede realizar el Consejo de Administración y el rigor, disciplina y efectividad del Consejo de Administración es el adecuado.
- La sección con más alta calificación es la **1. Por favor autoevalúe su participación como miembro del Consejo de Administración** y a la que se le brindará atención en el plan de mejora, por la rigurosidad de su evaluación, es a la **4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados**.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 92%, la cual presenta una valoración menor de 1 punto porcentual respecto del periodo anterior.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora que serán atendidas en el plan correspondiente:
  - 1) Espacio de análisis de los temas.
  - 2) Capacitación.
  - 3) Planes de sucesión.
  - 4) Comunicación con Casa Matriz.

#### 6.2. Comité de Vigilancia

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



**a Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2020**

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

**Sr. Erick Picado Sancho**  
Presidente

Nombrado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, periodo estatutario del 27 de setiembre de 2020 al 27 de setiembre de 2022.

**Sra. Kathia Sofía Rodríguez Maroto**

Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, periodo estatutario del 27 de setiembre de 2020 al 27 de setiembre de 2022.

**Sr. Luis Fernando Delgado Negrini**

Nombrado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 133 celebrada el 1 de junio de 2020, periodo estatutario del 1 de junio de 2020 al 1 de junio de 2022.

**b Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2020**

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sra. Marlen Venegas Oviedo. Presidenta.</b> Nombramiento: 26/09/2018 al 26/09/ 2020.	<b>Sr. Erick Picado Sancho. Presidente.</b> Nombramiento: 27/09/2020 al 27/09/2022.
<b>Sr. Erick Picado Sancho.</b> Nombramiento: 26/09/2018 al 26/09/2020.	<b>Sra. Kathia Sofía Rodríguez Maroto.</b> Nombramiento: 27/09/2020 al 27/09/2022.
<b>Sr. Roger Valverde Valverde.</b> Nombramiento: 26/09/2018 al 26/09/2020. El nombramiento del señor Roger Valverde fue revocado el 01 de junio del 2020.	<b>Sr. Luis Fernando Delgado Negrini.</b> Nombramiento: 01/06/2020 al 01/06/2022.

**c Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas**

- Sesiones ordinarias celebradas 2020: 13 sesiones.

**d Monto de la remuneración aprobado para el Comité de Vigilancia**

- Para el I semestre de 2020 se fijó un monto por sesión asistida de ₡94.495,50 colones.
- Para el II semestre de 2020 se fijó un monto por sesión asistida de ₡94.664,25 colones.



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

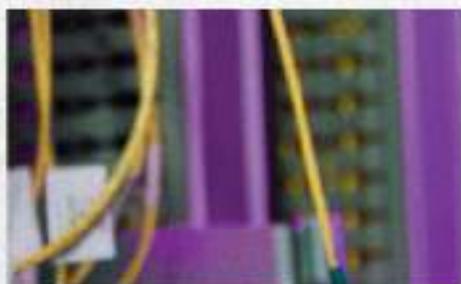
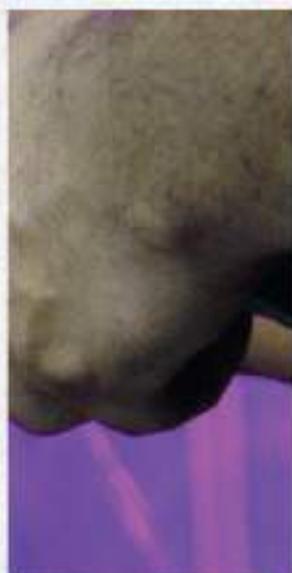


**Sr. Víctor Solís Rodríguez**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 28 de junio de 2014.  
Años de antigüedad en el Grupo ICE: 37 años.



**Radiográfica  
Costarricense  
S.A.**





## 7. Radiográfica Costarricense, S.A.

### 7.1. Junta Directiva

#### 7.1.1. Conformación de la Junta Directiva, a diciembre de 2020

Ésta se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sra. Hazel Cristina Valverde Richmond**  
Presidente

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°90 el 21 diciembre del 2018, por un período de dos años, comprendido del 21 de diciembre de 2018 hasta el 21 de diciembre de 2020.



**Sr. Gabriel Gerardo Víquez Jiménez**  
Vicepresidente

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°90 el 21 diciembre del 2018, por un período de dos años, comprendido del 21 de diciembre de 2018 hasta el 21 de diciembre de 2020.



**Sr. Hans Antonio Jiménez Láscarez**  
Secretario

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°90 el 21 diciembre del 2018, por un período de dos años, comprendido del 21 de diciembre de 2018 hasta el 21 de diciembre de 2020.



**Sr. José Alberto Retana Reyes**  
Tesorero

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°90 el 21 diciembre del 2018, por un período de dos años, comprendido del 21 de diciembre de 2018 hasta el 21 de diciembre de 2020.



**Sra. Agnes Paniagua Cubero**  
Vocal

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°90 el 21 diciembre del 2018, por un período de dos años, comprendido del 21 de diciembre de 2018 hasta el 21 de diciembre de 2020.



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

El porcentaje es de un 60%. Los puestos de Vicepresidente, Secretario y Tesorero lo conforman funcionarios activos del ICE.

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

- Sr. Gabriel Viquez Jiménez, Dirección Arquitectura de Red Unidad Infraestructura, Gerencia Telecomunicaciones.
- Sr. José Retana Reyes, Dirección Operaciones Financieras.
- Sr. Hans Jiménez Láscarez, División Jurídica.

### 7.1.4. Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

- Sesiones ordinarias celebradas 2020: 47 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2020: 6 sesiones.

### 7.1.5. Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2020

No se registran cambios durante este período, la Junta Directiva se mantiene conforme a lo dispuesto por la Asamblea de Accionistas en la sesión N°90 del 21 de diciembre del 2018.

### 7.1.6. Sistema de remuneración

RACSA reconoce dietas a los miembros de la Junta Directiva, según lo dispuesto por la Asamblea de Accionistas en la sesión N°67 del 26 de agosto del 2010, que establece que "... el monto de las dietas que devengarán los miembros de la Junta Directiva,

*para que sean equivalentes al monto fijado para el Consejo Directivo del ICE menos un diez por ciento, con un máximo de cuatro sesiones por mes".*

### 7.1.7. Monto de la remuneración aprobado para el Consejo de Administración

Conforme a lo dispuesto por la Asamblea General de Accionistas en la sesión ordinaria N°67 del 26 de agosto del 2010, se establece el monto por dieta de ¢150.453,00. Monto que no ha presentado variación desde esa fecha, en razón de que la Junta Directiva en la sesión ordinaria N°1889 del 10 de noviembre del 2011 dispone "2) Suspende transitoriamente el reconocimiento del aumento de las dietas por costo de vida del primer y segundo semestre del 2011 a partir de esta sesión, hasta que la situación financiera de la Empresa se normalice."

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

Durante el período 2020 no se registraron conflictos de interés.

### 7.1.9. Resultados generales de la autoevaluación 2020

Con el objetivo de fortalecer la gestión de la Junta Directiva, potenciar el liderazgo y asegurarle al ICE y sus empresas una sostenibilidad financiera acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas se realizó la autoevaluación del año 2020.

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

- Es relevante indicar que los directivos en pleno valoran con un 100% temas como la asistencia y participación activa en las reuniones, la revelación y administración rigurosa cuando pueda existir un conflicto de interés, la actuación con independen-



cia, que vela por el interés de la empresa, del Grupo ICE y el manejo responsable de la información privilegiada/confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en la Junta Directiva.

- Las secciones con más alta calificación son la **2. Evalúe el desempeño de la Junta Directiva como cuerpo colegiado** y la **7. Sobre el papel del Secretario de la Junta Directiva**. Por otro lado, se le brindará atención en el plan de mejora, por la rigurosidad de su evaluación, a la **4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados**.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 85%, la cual presenta una valoración menor de un 8 puntos porcentuales con respecto a la del periodo anterior.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora que serán atendidas en el plan correspondiente:
  - 1) Apoyo que recibe el órgano.
  - 2) Competencias.
  - 3) Capacitación.
  - 4) Comunicación con Casa Matriz.

## 7.2. Comité de Vigilancia

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

### **a Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2020**

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

- Cinthya María Chaves Víquez.
- Hissell Mayorga Quirós.
- Max Boza Calvo.

Nombrados por la Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°90 el 21 diciembre del 2018, por un período de dos años, comprendido del 21 diciembre de 2018 hasta el 21 de diciembre de 2020.

### **b Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2020.**

No se registra cambios durante este período, se mantiene conforme a lo dispuesto por la Asamblea de Accionistas en la sesión N°90 del 21 de diciembre del 2018.

### **c Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.**

- Sesiones ordinarias celebradas 2020: 12 sesiones.



#### **d Monto de la remuneración aprobado para el Comité de Vigilancia.**

Conforme a lo dispuesto por la Asamblea General de Accionistas en la sesión ordinaria N°67 del 26 de agosto del 2010, se establece el monto por dieta de ¢150.453,00.

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



**Sr. Francisco Javier Calvo Bonilla**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 11 de agosto del 2014.

Años de antigüedad en el Grupo ICE: 34 años.

### **7.4. Informe de Gobierno Corporativo RACSA**

El Consejo Directivo del ICE, en la Sesión 6435 del 2 de marzo de 2021, acuerda dar por recibido el oficio JD-75-2021 del 24 de febrero de 2021, mediante el cual la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense remite el Informe Anual de Gobierno Corporativo, correspondiente al período 2020.

Este documento pretende estructurar un informe de las acciones relevantes realizadas a nivel empresarial, con el objeto de garantizar el alineamiento necesario para las tareas definidas en el desarrollo e implementación del Gobierno Corporativo de RACSA durante el período 2020.

Como temas relevantes que fueron desarrollados dentro de una línea de tiempo secuencial, se pueden citar:

- Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA.
- Código de Gobierno Corporativo y su implementación.
- Alineamiento del Marco e Instrumentos Normativos.

Cada uno de estos puntos, conlleva una serie de acciones desarrolladas, como parte de los esfuerzos para construir y fortalecer el marco de relaciones entre los diferentes órganos de Gobierno Corporativo.

El informe de marcos se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://www.racsa.go.cr/docs/transparencia/Informe-Gobierno-Corporativo.pdf>



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





## 8. Gestión Cobro Grupo ICE S.A.

### 8.1. Junta Directiva

#### 8.1.1. Conformación de la Junta Directiva, a diciembre 2020

Ésta se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sra. Catalina Vargas Corrales**  
Presidente

Nombramiento: a partir del 13 de setiembre del año 2018.



**Sr. Juan Carlos Araya González**  
Secretario

Nombramiento: a partir del 15 de noviembre del año 2016.



**Sra. Lisbeth Hernández Castillo**  
Tesorera

Nombramiento: a partir del 25 de febrero del año 2016.

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

El porcentaje corresponde a un 100%.

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

- Sra. Catalina Vargas Corrales, Gerencia Operaciones y Logística.
- Sra. Lisbeth Hernández Castillo, Gerencia Finanzas.
- Sr. Juan Carlos Araya González, División Jurídica.

#### 8.1.4. Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

- Sesiones ordinarias celebradas 2020: 6 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2020: 2 sesiones.



#### 8.1.5. Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2020

No hay cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva. En diciembre del año 2020 se aceptó la renuncia del señor Gonzalo Gómez Rodríguez como fiscal de la Junta Directiva, por ello ya no aparece en la conformación de la misma.

#### 8.1.6. Sistema de remuneración

Durante el año 2020 no se reconocieron dietas a los miembros de la Junta Directiva.

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

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

#### 8.1.8. Resultados generales de la autoevaluación 2020

Con el objetivo de fortalecer la gestión de la Junta Directiva, potenciar el liderazgo y asegurarle al ICE y sus empresas una sostenibilidad financiera acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas se realizó la autoevaluación del año 2020.

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

- Es relevante indicar que los directores en pleno valoran con un 100% temas como lo son la comunicación abierta para la discusión y una participación a profundidad de sus miembros, la revelación y administración rigurosa cuando pueda existir un conflicto de interés, la actuación con independencia y el manejo responsable de la información privilegiada/confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en el órgano colegiado.

- La sección con más alta calificación es la **8: Sobre el Fiscal**, y la que se le brindará atención en el plan de mejora, por la rigurosidad de su evaluación, es a la **4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados**.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 78%.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora que serán atendidas en el plan correspondiente:
  - 1) Apoyo que recibe el órgano.
  - 2) Remuneración.
  - 3) Conformación del órgano.
  - 4) Comunicación con Casa Matriz.
  - 5) Planes de sucesión.

#### 8.2. Fiscal

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

En diciembre del año 2020 se aceptó la renuncia del señor Gonzalo Gómez Rodríguez como fiscal de la Junta Directiva, por ello ya no aparece en la conformación de la misma.

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



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

Fecha de nombramiento: 01 de febrero del 2017.

Años de antigüedad en el Grupo ICE: 28 años.

**Cable**

Visión S.A.





## 9. Cable Visión S.A.<sup>7</sup>

### 9.1. Junta Directiva

#### 9.1.1. Conformación de la Junta Directiva<sup>8</sup>, a diciembre 2020

Ésta se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez**  
Presidente

Nombramiento: a partir del 08 de julio del año 2020.



**Sr. Carlos Jiménez Aguilar**  
Secretario

Nombramiento: a partir del 08 de julio del año 2020.



**Sr. Hugo Rayner García Villalobos**  
Tesorero

Nombramiento: a partir del 08 de julio del año 2020.

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

El porcentaje corresponde a un 100%.

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

- Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez, División Jurídica.
- Sr. Carlos Jiménez Aguilar, Gerencia de Operaciones y Logística.
- Sr. Hugo Rayner García Villalobos, Gerencia de Transformación Tecnológica.

#### 9.1.4. Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

- Sesiones ordinarias celebradas 2020: 13 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2020: 10 sesiones.

<sup>7</sup> La empresa Cable Visión de Costa Rica cesó sus operaciones y se encuentra en proceso de transición en virtud de la Cesión de Derechos y Obligaciones a favor del ICE.

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



### 9.1.5. Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2020

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sra. Jacqueline González Jiménez. Presidenta.</b> Nombramiento: 15/12/2019 a 30/04/2020	<b>Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez. Presidente.</b> Nombramiento: 08/07/2020 a la fecha
<b>Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez. Secretario.</b> Nombramiento: 23/10/2019 a 07/07/2020	<b>Sr. Carlos Jiménez Aguilar. Secretario.</b> Nombramiento: 08/07/2020 a la fecha
<b>Sra. Sandra Gamboa Ureña. Tesorera.</b> Nombramiento: 28/02/2020 al 07/07/2020	<b>Sr. Hugo Rayner García Villalobos. Tesorero.</b> Nombramiento: 28/02/2020 al 07/07/2020 y 08/07/2020 a la fecha
<b>Sr. Gustavo Obando Murillo. Vicepresidente.</b> Nombramiento: 15/12/2019 a 30/04/2020	No se sustituye el cargo de vicepresidente por modificación de la conformación de la Junta Directiva <sup>9</sup>
<b>Sr. José Pablo Arguedas Benavides. Vocal.</b> Nombramiento: 16/11/2015 al 31/01/2020	<b>Sr. Carlos Jiménez Aguilar. Vocal.</b> Nombramiento: 28/02/2020 a 07/07/2020
<b>Sr. Carlos Jiménez Aguilar. Vocal.</b> Nombramiento: 28/02/2020 a 07/07/2020	No se sustituye el cargo de vocal por modificación de la conformación de la Junta Directiva <sup>9</sup>

### 9.1.6. Sistema de remuneración

Durante el año 2020 no se reconocieron dietas a los miembros de la Junta Directiva.

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

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

## 9.2. Fiscal

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

Este puesto lo ejerce el Sr. José Retana Reyes.

## 9.3. Alta Gerencia de Cable Visión



**Sr. Irene Monge Quesada**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 9 de enero del 2020 al 12 de febrero de 2021. Años antigüedad en el Grupo ICE: 2 años y 9 meses.

<sup>9</sup>La Asamblea de Accionistas, en la Sesión 10 del 8 de julio de 2020, modificó la escritura constitutiva para que la Junta Directiva esté formada por tres miembros que serán: Presidente, Secretario y Tesorero.

**Arquitectura  
de control**  
del Grupo ICE





## 10. Arquitectura de Control del Grupo ICE

La Arquitectura de Control engloba integralmente una serie de elementos del ambiente de control fundamentales desde la perspectiva del modelo de gobierno corporativo implementado en el Grupo ICE.

El sistema de control interno y la gestión de riesgos, así como su continuo seguimiento y monitoreo permiten ejercer un rol de fiscalización y supervisión por parte de las instancias independientes a la administración activa, además de las auditorías internas y externas. Lo anterior, permite generar una cultura de prevención y control dentro de las organizaciones, mediante la generación de políticas para el logro de los objetivos de la misma.

### 10.1. Sistema de Control Interno

#### 10.1.1. Ambiente de control

Según lo establece la Ley General de Control Interno 8292, es responsabilidad de la administración superior y cada titular subordinado el implementar las acciones necesarias para fortalecer el sistema de control interno en las áreas bajo su ámbito de competencia.

#### 10.1.2. Autoevaluación de control interno

La *Ley General de Control Interno* indica, en el artículo 7, sobre la obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno:

*“Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales”.*

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

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

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

Para atender lo anterior, se inicia un proceso de integración de la información en el cual todas las empresas del Grupo ICE formaran parte del proceso de autoevaluación, con la integración de los resultados de cada uno de sus sistemas.

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

A continuación, las principales actividades implementadas para fortalecer el sistema de control interno en el año 2020:

#### **a** Autoevaluación del Sistema de control Interno

El proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI) tiene como fundamento legal el inciso c. del artículo 17 de la LGCI, el cual señala: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al mejoramiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que mediante esas evaluaciones pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.*

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

Con el objetivo de robustecer el proceso de autoevaluación institucional, se crea un nuevo sitio colaborativo para el manejo y administración de los datos.



Además, se realizaron cambios en el cuestionario adaptándolo al quehacer institucional y en alineamiento con objetivos estratégicos, para lo cual se destacan las siguientes actividades:

- Creación de un sitio nuevo en la plataforma office 365.
- Inventario de requerimientos para la recolección de los datos obtenidos.
- Valorización y priorización de los requerimientos.
- Mejoras en la redacción de las preguntas del formulario de autoevaluación.
- Incorporación de mejoras en la estructura de los datos para agilizar la integración de la información.
- Elaboración de *dashboards* por medio de aplicaciones (*Power Apps*), permitiendo el manejo de la aplicación mediante web y red móvil.
- Sesiones de trabajo con gestores de control interno y titulares subordinados de las diferentes dependencias para presentar el formulario autoevaluación 2020.
- Capacitación a enlaces y gestores de control interno de todas las áreas, sobre los cambios del nuevo sitio colaborativo y en el formulario, que integra el alcance de las acciones de mejora.
- Apoyo a titulares, en consideración de los cambios implementados, tanto en el formulario como en el sitio colaborativo.

En el periodo 2020 se evaluó el estado de madurez del sistema de control interno, sus cinco componentes y todos los elementos que lo componen.

De acuerdo con los resultados obtenidos, cada titular identificó planes de mejora para el fortalecimiento y mantenimiento de su sistema de control sobre todo en aquellos componentes que obtengan un nivel bajo de resultado.

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

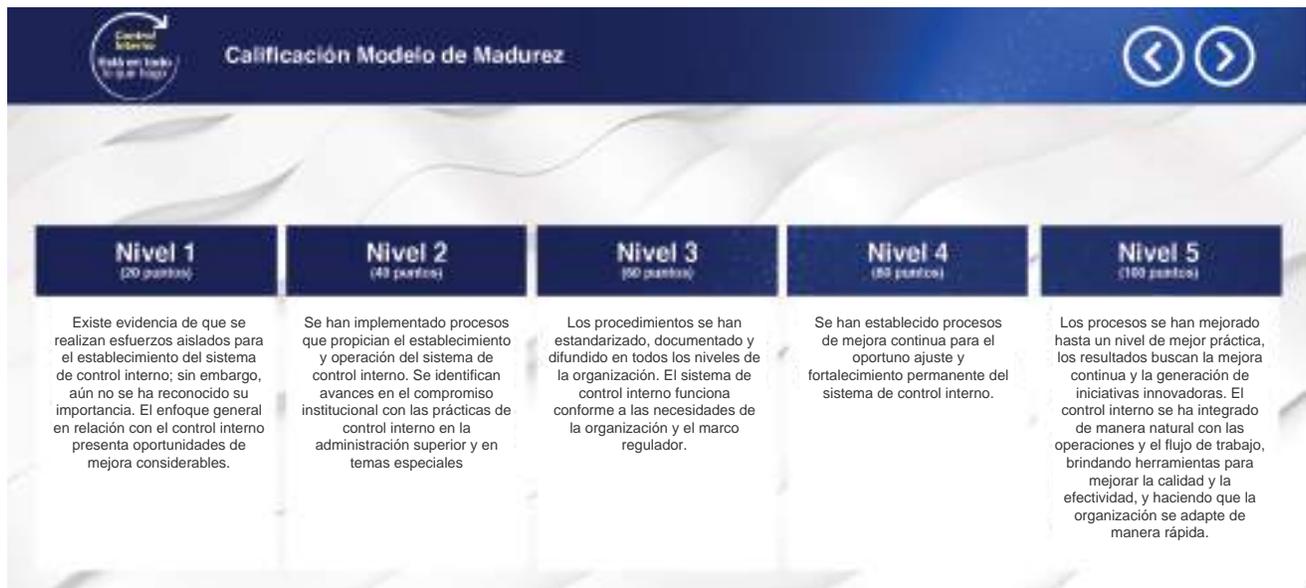
A su vez, cada componente se evalúa en los elementos que lo integran. Cada sección se presenta de manera separada, para la cual se ofrecen cinco posibles estados o niveles de acuerdo a los resultados obtenidos.

La escala utilizada para la valoración del estado de cada elemento es la que se muestra en la figura No. 8:



Figura No.8:

## Calificación del modelo de madurez



En el periodo de autoevaluación 2020, para el ICE participaron un total de 227 titulares subordinados de todas las áreas, distribuidos según se muestra en la tabla No. 4:

Tabla No. 4

### Titulares evaluados por área

Sector	Titulares evaluados	Fuente: Dirección de Estrategia
Consejo Directivo	4	
Presidencia Ejecutiva	11	
Gerencia General	10	
Gerencia Finanzas	17	
Gerencia Electricidad	38	
Gerencia Operaciones y Logística	43	
Gerencia Transformación Tecnológica	8	
Gerencia Telecomunicaciones	96	
<b>Total de titulares evaluados</b>	<b>227</b>	



## I Resultados de evaluación por componentes

El promedio general del sistema de control interno a nivel institucional se ubica en un 71%, según el modelo de evaluación aplicado corresponde a un nivel 3, el cual indica **"Los procedimientos se han estandarizado, documentado y difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador"**.

Se observa un pequeño aumento en los porcentajes obtenidos en todos los componentes comparándolo con años anteriores, así como un aumento en el promedio institucional. En la tabla No. 5 se muestran los resultados obtenidos de los tres últimos periodos por componente y promedio general:

Tabla No. 5

### Comparativo Autoevaluación del SCI

Fuente:  
Dirección de Estrategia

Año	Ambiente de control	Valoración del riesgo	Actividades de control	Sistemas de información	Seguimiento del SCI	Promedio General
2018	64,6%	62,4%	66,7%	67,5%	65,5%	65,3%
2019	68,3%	64,5%	68%	69,2%	67,2%	67,4%
2020	71,9%	69,9%	71,6%	73,1%	70,9%	71,0%

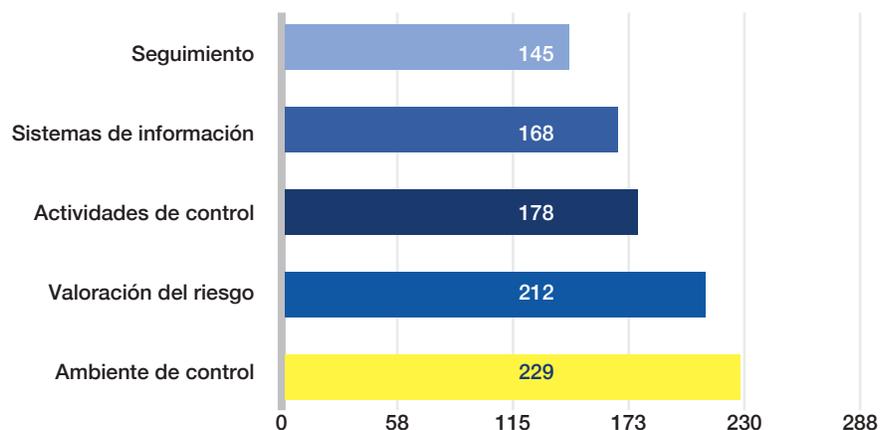
## II Total de acciones de mejora por componente

Para cada uno de los componentes se crearon planes de mejora entre todos los titulares evaluados, con el objetivo de fortalecer el sistema de control interno de cada área. Para ambiente de control se obtiene el mayor porcentaje 229 acciones de mejora, valoración del riesgo 212 acciones, actividades de control 178 acciones y para el componente seguimiento al SCI se identificaron 145 acciones de mejora, según se muestra en el gráfico No. 1.

Gráfico No. 1

### Autoevaluación 2020 Cantidad de acciones por componente

Fuente:  
Dirección de Estrategia





El objetivo primordial de los planes remediales o acciones de mejora identificadas por cada titular es crear cultura de autocontrol en toda la organización mediante acciones alineadas a los objetivos estratégicos. La actualización del modelo COSO ERM como marco referencial de la Contraloría General de la República en el control interno y la gestión de riesgos nos lleva a buscar la mejora continua en la implementación del modelo, que integra los cambios necesarios para ajustarlo a las necesidades actuales de la institución.

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

Como parte de los esfuerzos de consolidación del proceso de control interno en el ICE, se revisa y brinda atención relevante a las solicitudes emitidas por la Auditoría Interna y Auditoría Externa a la Administración Activa.

Las gerencias y sus equipos realizaron un trabajo que ha permitido, en concordancia con el lineamiento dado por la Gerencia General, generar un saldo neto de cinco recomendaciones pendientes del periodo 2020, en comparación con las 171 del año anterior.

En términos generales, se observa que, en relación con las recomendaciones incluidas en el año 2020 (184), se atendió la mayoría (179), lo que representa, a su vez, en comparación con las 128 finalizadas en el 2019, un incremento del 40%.

En la tabla No. 6 se muestra detalle de las acciones finalizadas al cierre del 2020.

**Tabla No. 6**

#### Recomendaciones de Auditoría Interna según estado, 2020

Recomendaciones	AI 2019	Trimestres 2020				Total
		I	II	III	IV	
Incluidas por Auditoría Interna	49	15	59	61	184	
Finalizadas por Administración Activa	51	54	45	29	179	
Vigentes	171	169	130	144	176	

Fuente:  
Gerencia General del ICE

Con respecto a la Auditoría Externa, se dio seguimiento del avance de las acciones de control según hallazgos del 2019 (Evaluación Financiera y Evaluación de Controles de Tecnologías de Información); con resultados de avance para el Instituto al cierre del 2020 de un 97,49% en la evaluación financiera y 100% en Tecnologías de Información.



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

En apoyo a los planes de mejora identificados por los titulares en la autoevaluación y otras solicitudes, con el objetivo de reforzar el conocimiento acerca de la normativa de control interno en las diferentes áreas se realizó lo siguiente:

1. Una charla por mes, según lo programado por la División de Gestión del Talento Humano, para los colaboradores de nuevo ingreso, distribuidos como se muestra en la tabla No. 7.

**Tabla No. 7**

#### **Atención del Programa de orientación institucional**

*Fuente:  
Dirección de Estrategia*

Mes	Cantidad
Febrero	20
Marzo	7
Abril	9
Mayo	11
Junio	13
Julio	9
Agosto	5
Septiembre	16
Octubre	12
Noviembre	4
<b>Total capacitados</b>	<b>106</b>



2. Se atendió la solicitud de la Unidad de Ingresos de la Gerencia de Telecomunicaciones, para realizar talleres de reforzamiento en materia de control interno para 130 colaboradores de agencias y puestos Kölbi, donde participaron los titulares subordinados de los procesos.

3. Durante el año 2020 se brindó el apoyo y soporte requerido por los titulares subordinados y gestores de control interno, en la gestión de las actividades relacionadas con la Ley General de Control Interno, estudios de auditoría interna y externa y las acciones de mejora identificadas.

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

La Presidencia Ejecutiva identificó la siguiente acción para la integración de los resultados obtenidos en la autoevaluación del sistema de control interno de las empresas del ICE:

- **Título de la acción**  
Fortalecer el proceso de autoevaluación a nivel corporativo, mediante el desarrollo de un Sistema de Información Corporativo Grupo ICE, que promueva las acciones de Control Interno, para incrementar su madurez.
- **Descripción de la acción**  
Integrar a las empresas del Grupo ICE, creando un sistema y una plataforma corporativa para el proceso de autoevaluación de control interno con el objetivo de proporcionar a la Administración de un análisis de los datos en tiempo real.
- **Fecha de inicio mayo, 2020**
- **Fecha de finalización junio, 2021**

### **10.1.3. Riesgos**

Para el caso específico del componente de riesgos, se ha diseñado un modelo para la gestión integral de riesgos y continuidad de negocio, respaldado por la

“Política corporativa de gestión integral de riesgos y continuidad del negocio” (38.01.001.2006) y el “Procedimiento corporativo para la gestión integral de riesgos y la continuidad del negocio (metodología)” (38.01.002.2006). Todos los documentos están en proceso de revisión, adaptación y aprobación con base en las modificaciones de la organización, que permite incorporar las mejores prácticas a la estructura jerárquica documental de riesgos.

Complementariamente, la División de Estrategia coordina un Comité Técnico de Riesgos y Continuidad del Negocio, conformado por un representante de las empresas del Grupo, el cual tiene como principal función brindar seguimiento a la normativa y acciones que se definan o se requieran para el cumplimiento de los objetivos estratégicos o empresariales.

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

A nivel del Grupo ICE, se identificó un total de 103 riesgos prioritarios, mostrados en la siguiente distribución por nivel y empresa en el gráfico No. 2, tanto en términos inherentes como residuales (con y sin controles).

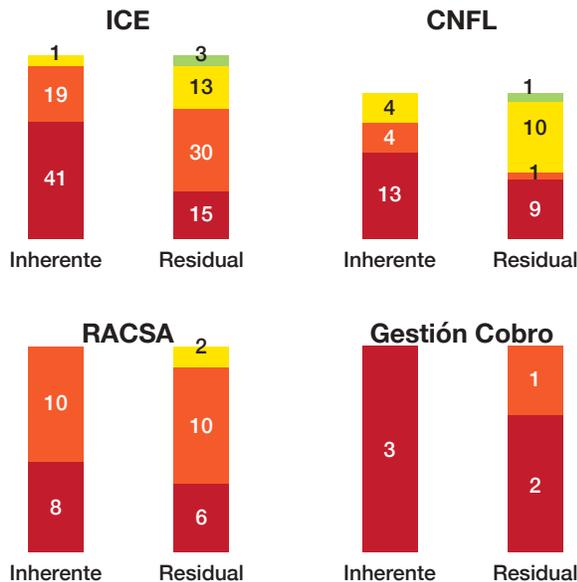




Gráfico No. 2

### Cantidad de riesgos por empresa y nivel

Fuente:  
empresas del Grupo ICE



En este sentido, se observa que dichas medidas tienden a ser efectivas, por cuanto la cantidad de riesgos extremos se reduce de **65** a **32**, mientras que los correspondientes al nivel bajo y moderado, en su conjunto, se incrementan de **5** a **29**, situación que se replicó a nivel de todas las empresas.

#### 10.1.4. Seguimiento (cumplimiento)

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

- Procedimiento para Acciones Preventivas y Correctivas, Atención y Seguimiento. (190002-2005).
- Política Corporativa de Gestión Integral de Riesgos y Continuidad del Negocio. (38.01.001.2006).
- Procedimiento Corporativo para la Gestión Integral de Riesgos y la Continuidad del Negocio (Metodología). (38.01.002.2006).

#### 10.2. Auditoría Interna

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

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

En ese sentido, se dispone de herramientas que contienen información para la “Atención y seguimiento de medidas de mejora”, que se utiliza como insumo para eventuales estudios por parte de la Auditoría Interna.

En su rol de fiscalizador, la Auditoría Interna puede verificar continuamente el avance de las actividades de mejora, evaluarlas y efectuar recomendaciones para su mejoramiento.



### 10.2.1. Auditoría Interna del ICE

#### a Aspectos generales

##### Marco Filosófico

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

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

##### Valores:

#### ● INTEGRIDAD:

Para desarrollar nuestro trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto.

Para ser leales a la institución y a nuestros clientes.

Para rechazar las influencias indebidas y los conflictos de interés.

Para ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace.

Para administrar responsablemente los bienes institucionales.

Para actuar de conformidad con la normativa nacional e institucional.

#### ● COMPROMISO:

Con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Con el desarrollo económico y social del país.

Con la calidad de vida de los habitantes del país.

Con el medio ambiente.

Con el trabajo bien realizado y los objetivos de ICE.

#### ● EXCELENCIA:

En el suministro de un servicio oportuno, confiable y de calidad.

En la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías para beneficio de nuestros clientes.

En la aplicación de las mejores prácticas técnicas y administrativas.

En la atención al cliente.

En el desarrollo integral del factor humano.

En la gestión de los recursos institucionales.



## Conformación de la auditoría

La estructura organizacional de la Auditoría Interna está conformada por cinco procesos, dos áreas asesoras más la asistencia administrativa y la asesoría ejecutiva. En cuanto al recurso humano, en total está conformado por 51 funcionarios, tras la incorporación de un nuevo recurso en setiembre 2020, menos dos funcionarios que dejaron de laborar para la empresa en el último trimestre de ese mismo año.

## Marco normativo

La Ley General de Control Interno es el marco normativo que regula el accionar de la Auditoría Interna y establece que es una actividad independiente, objetiva y asesora del Consejo Directivo, para contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales. Dicha Ley no sufrió cambios durante este año.

## Prioridades institucionales y factores clave de éxito

La labor de la Auditoría Interna está orientada a la verificación de que las actividades institucionales satisfagan el cumplimiento de los objetivos definidos en la estrategia empresarial.

El universo auditable se genera mediante el análisis de los riesgos de la gestión estratégica empresarial; que procura el alineamiento entre el Plan Estratégico de la Auditoría Interna, con la Planificación Estratégica Empresarial, con el fin de focalizar las áreas sobre las cuales se dirigen los esfuerzos de la institución, mediante un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, que cubre los ámbitos estratégico y operativo, que considera en la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.

El Plan Anual de Trabajo para el período 2020, incorpora parte de los estudios establecidos en ese universo auditable, una vez evaluada la categoría de riesgo y la posibilidad de atenderlos con los recursos humanos que están a disposición de la Auditoría Interna.

### **b** Resultado desempeño de metas (POI-POE)

La programación del Plan Anual de Trabajo considera 59 estudios, de los cuales se iniciaron 52 lo cual alcanza el 88% de la meta programada.

## 10.2.2. Auditoría Interna de la CNFL

### **a** Aspectos generales

#### Marco Filosófico

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



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

### Valores generales:

#### ● COMPROMISO:

La acción mediante la cual el ser humano orienta sus esfuerzos hacia la búsqueda de un objetivo, se refiere a una acción voluntaria por cumplir las tareas y obligaciones asignadas con entusiasmo, dedicación y en forma prioritaria.

Es reflejado en la CNFL cuando el personal actúa los lineamientos y asume sus tareas con responsabilidad, eficiencia, eficacia y buena disposición.

#### ● INTEGRIDAD:

El sentido de unidad que vive la persona en cualquier ámbito de su vida, siendo cabal, honrada, correcta y coherente en todo momento y no según las circunstancias. En la CNFL este valor se aplica cuando el trabajador es honesto y desarrolla con transparencia las funciones encomendadas.

#### ● EFICIENCIA:

Consiste en hacer las cosas de manera óptima, rápida e igualmente correcta. En la CNFL se entiende la eficiencia como alcanzar los objetivos establecidos con menos recursos y en menor tiempo posible, empleando las mejores prácticas y medios, evitando desperdicios y errores.

#### ● EXCELENCIA:

Realizar las tareas desarrollando al máximo las capacidades, uniendo esfuerzos en procura del cumplimiento de un mismo objetivo. En la CNFL se manifiesta en la calidad de los servicios brindados y la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas.

#### ● INNOVACIÓN:

Es el resultado de asumir retos y desafíos para crear, cambiar o mejorar actividades, procesos, sistemas, productos y servicios en la empresa. Es reflejada en la CNFL cuando se transforman las ideas en las mejores prácticas requeridas para generar cambios y beneficios.



### Valores complementarios:

#### ● INTEGRIDAD:

La integridad es actuar de forma correcta significa que debemos hacer lo correcto para nosotros.

#### ● LEALTAD:

Cumplimiento, con nobleza y sin reservas, a un compromiso que hemos aceptado.

#### ● TOLERANCIA:

Saber respetar a las demás personas en su entorno, es decir en su forma de pensar, de ver las cosas, de sentir y es también saber discernir en forma cordial en lo que uno está de acuerdo.

#### ● EXCELENCIA:

Conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

### Conformación de la auditoría

No se presentaron cambios en la estructura organizacional durante el periodo 2020, la cual está conformada por cinco dependencias (Auditoría Financiera, Auditoría Operativa, Auditoría Estudios Especiales y Atención de Denuncias, Auditoría Tecnologías de Información y Comunicación, Aseguramiento de la Calidad y Servicios de Apoyo). En cuanto al recurso humano, al 31 de diciembre del 2020 se cuenta con 18 profesionales de auditoría que brindan servicios de auditoría, 4 profesionales jefes, 2 asistentes administrativos a nivel técnico y la auditora interna.

### Marco normativo

La función de la Auditoría Internas de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), se encuentra normada en: la Ley General de Control Interno N° 8292, las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público emitida por la Contraloría General de la República, los Lineamientos sobre gestiones que involucran a la auditoría interna presentadas antes la Contraloría General de la República y el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna (ROFAI). Dicho cuerpo normativo no sufrió cambio alguno durante el año 2020.



## Prioridades empresariales y factores clave

De conformidad con lo que se establece en el artículo 21 de la Ley General de Control Interno N° 8292 “La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a esta Ley. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas”. Dicha Ley no sufrió cambios durante ese año.

Por otra parte, anualmente y en cumplimiento del artículo 22, inciso f), de la Ley General de Control Interno y la norma 2.2.2 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, la Auditoría Interna de la CNFL presenta para conocimiento del Consejo de Administración de la CNFL el Plan de Trabajo Anual el cual, también es remitido a la Contraloría General de la República, en el formato establecido por ese Ente de Fiscalización. También, de forma semestral se informa a dicho órgano colegiado el avance del Plan.

Igualmente, como parte del apoyo en información, según petición realizada por el Consejo de Administración de la CNFL en la Sesión Ordinaria No. 2477 del 3 de julio de 2019, se envía al Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) dicho plan de trabajo, así como los informes semestrales asociados; todos, para su conocimiento.

Cabe indicar que el Plan de Trabajo Anual se formula considerando la determinación del Universo de Auditoría, los riesgos empresariales, la misión, visión y la estrategia empresarial, de manera que las prioridades de la actividad de la auditoría sean consecuentes con los objetivos estratégicos y operativos de la CNFL.

### **b** Resultados del Desempeño 2020

La programación del Plan de Trabajo Anual 2020 consideró 39 servicios de auditoría, de los cuales se pudieron asignar para su ejecución 39, que alcanza un 100% de lo programado. Igualmente, 57 estudios de seguimientos a las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría, de los cuales se asignaron para su revisión 60 estudios, que alcanza un 105% de lo programado.

## 10.2.3. Auditoría Interna de RACSA

### **a** Aspectos generales

#### Marco filosófico:

**Misión:** Ser la unidad independiente, innovadora y de fiscalización de la gestión empresarial, con orientación al logro de los objetivos del negocio.



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

**Valores**

● **INTEGRIDAD:**

No situarse en posición de obligación financiera o de cualquier otro tipo frente a cualquier persona u organización que pueda influenciarles en el desempeño de sus deberes oficiales.

● **PROBIDAD:**

Desempeño de las funciones con prudencia, integridad, honestidad, decencia, seriedad, moralidad, ecuanimidad y rectitud. Actuar con honradez tanto en el ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos institucionales que le son confiados por razón de su función. Repudiará y denunciará toda forma de corrupción.

*Código de ética de la AI de RACSA.*

● **OBJETIVIDAD:**

El trabajador de la Unidad debe emitir juicios veraces y objetivos sobre asuntos inherentes a sus funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos o de terceros no autorizados por la autoridad administrativa competente. Debe abstenerse de tomar una decisión cuando medie cualquiera de interés directo, indirecto, personal o de sus familiares, hasta tercer grado de consanguinidad.

*Código de ética de la AI de RACSA.*

● **CONFIDENCIALIDAD:**

El colaborador de la Auditoría Interna respeta el valor y la propiedad de la información que recibe y no divulga información sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo. Será prudente en el uso y protección de la información adquirida en el desempeño de su trabajo. No utilizará información de la Empresa para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

*Código de ética de la AI de RACSA.*

● **IMPARCIALIDAD:**

El principio de imparcialidad se encuentra implícitamente comprendido en los de independencia y sumisión exclusiva a la Constitución y a la ley (...), la imparcialidad se refiere a la exigencia de una actitud para evitar la dependencia fáctica del juez.

● **JUSTICIA:**

En el ejercicio de su profesión, los Auditores Internos de RACSA deben aplicar en todo momento un criterio justo que determine las acciones equitativas que serán empleadas cuando corresponda, según lo establecen los valores inherentes a la función.

*Código de ética de la AI de RACSA.*

● **RESPECTO:**

El colaborador de la Auditoría Interna de RACSA debe brindar la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no menoscabar la dignidad o cualquier otro derecho fundamental.

*Código de ética de la AI de RACSA.*

● **TRANSPARENCIA:**

Los colaboradores de la Auditoría Interna deben actuar en todo momento con absoluta transparencia y abstenerse de participar en cualquier proceso decisorio, incluso en la fase previa de consultas e informes, en donde existe interés directo o indirecto hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad en el asunto por resolver, de manera que pueda comprometer su criterio o dar ocasión a duda sobre su imparcialidad.

*Código de ética de la AI de RACSA.*

● **EXCELENCIA:**

Lograr resultados superiores mediante la implementación de mejores prácticas y comportamientos sobresalientes.



### Conformación de la auditoría

Durante el año 2020 no hubo cambios en la estructura organizativa de la Auditoría Interna.

### Marco normativo

El Marco Normativo que rige a la Auditoría Interna, se compone de lo siguiente:

- a) Ley N°7428: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- b) Ley N°8292: Ley General de Control Interno.
- c) Ley N°8422: Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su reglamento.
- d) Ley N°3293: Ley de Creación de RACSA.
- e) Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público R-DC-119- 2009.
- f) Normas Generales de Auditoría para el Sector Público R-DC-64-2014.
- g) Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE.
- h) Las disposiciones, normas, procedimientos, lineamientos, directrices y otros preceptos emitidos o que en el futuro emita la Contraloría General en el ámbito de su competencia.
- i) Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de RACSA.
- j) La visión, misión, políticas, directrices, procedimientos y demás instrucciones que dicte el auditor interno de RACSA para orientar la gestión de la Auditoría Interna.
- k) El Código de Ética de la Auditoría Interna de RACSA.
- l) Otras normas legales, reglamentarias y técnicas nacionales e internacionales que le sean aplicables a la Auditoría Interna.

### Prioridades institucionales y factores clave

- 1) Es de suma importancia analizar la metodología utilizada para definir el Plan Financiero de RACSA

para el 2020 y además evaluar si las metas propuestas fueron conservadoras o ambiciosas, en concordancia con la cartera de servicios y que considera la cantidad de ingresos esperados según el Plan Financiero 2020 y la expectativa de crecimiento según el Plan Comercial 2019, con el propósito de valorar el cumplimiento de las metas y en caso de desviaciones, informar a la Administración para que se tomen las acciones necesarias de manera oportuna.

2) Dar seguimiento a las acciones de la empresa para el buen uso y aprovechamiento de la frecuencia 3.5 Ghz.

3) Determinar el avance del Plan de Continuidad Empresarial y verificar la implementación en tiempo y forma de medidas preventivas en el flujo de las actividades de la Empresa, para minimizar el impacto en caso de interrupción del servicio.

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

### b Resultados del Desempeño 2020

La programación del Plan de Trabajo Anual 2020 consideró 16 estudios de auditoría, de los cuales se cumplieron 12, que alcanza un 75% de lo programado. De los 4 no finalizados, 3 se trasladaron y 1 se encuentra en ejecución.

### 10.3. Auditoría Externa

La firma KPMG S.A. es la encargada de prestar los servicios de auditoría externa<sup>10</sup> en el Grupo ICE y para el Fondo de Garantías y Ahorro; lo anterior, según Contratación Directa 019CD-000636-0000400001, cuya duración se estableció por un año con vencimiento en diciembre de 2021 y con posibilidad de cuatro prórrogas adicionales. Actualmente se encuentra en

<sup>10</sup> Asimismo, es la encargada de prestar sus servicios al Fondo de Garantías y Ahorro del ICE.



vigencia la primera prórroga del contrato para auditar el período 2020, por un monto de 786 572,66 USD.

La firma KPMG S.A., a través de KPMG Asesoría fiscal, ofrece el servicio de auditoría para la emisión de informes de precios de transferencia a nivel corporativo, por un monto 38 970,31 USD. Actualmente está en proceso el trámite para efectuar el contrato adicional 2016CD-1200-0000400001 por el período 2020.

Los reportes que emite la auditoría externa incorporan criterios sobre la razonabilidad y confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y el cumplimiento de la normativa contable que nos rige. Dichos reportes son intermedios con corte al mes de junio y anuales con corte al 31 de diciembre.

De éstos se desprende una serie de recomendaciones (Carta a la Gerencia), que son atendidas por el jerarca y los titulares subordinados en cumplimiento de lo establecido en los artículos 12, inc. c) y 17, inc. c) de la Ley General de Control Interno, referidos a los “Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el

sistema de control interno” y al “Seguimiento del sistema de control interno”, respectivamente.

La administración ha venido desarrollando ingentes esfuerzos en cada una de las áreas de negocio y administrativas, con el propósito de atender y resolver las debilidades de control interno que fueron informadas por los auditores externos en su Carta a la Gerencia 2019. Para ello se hizo un análisis causa-raíz de cada uno de los hallazgos y se establecieron planes de acción en los que se ha trabajado durante el segundo semestre del año 2020.

Actualmente, se está en el proceso de auditoría correspondiente al período 2020 y se espera que muchos de los hallazgos (incluyendo la única salvedad que motivó la calificación de la opinión en el 2019) se den por atendidos por parte de los auditores externos. El compromiso de la administración es continuar con el proceso de depuración en fecha temprana y atención en cada una de las debilidades, con el propósito de fortalecer cada vez más la estructura del control interno del Instituto.







## 11. Transparencia y rendición de cuentas

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

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

Para atender dicha Ley, el ICE publica los Informes de Gestión con el propósito de fortalecer las prácticas de transparencia y como parte de la obligación constitucional que tienen las instituciones públicas de rendir cuentas por su labor ante la Asamblea Legislativa de la República dentro de los primeros quince días del mes de mayo de cada año según alcance establecido.

El Informe Anual de Rendición de Cuentas 2019 fue aprobado en sesión 6361 del 10 de marzo del 2020 (artículo 1.1, Capítulo II) y el Informe Avance de Rendición de Cuentas 2020 se aprobó en sesión 6408 del 08 de octubre del 2020 (en el artículo 2, Capítulo único).

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

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

La Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE fue aprobada en Sesión 6326 del 11 de junio del 2019, según artículo 2 del Capítulo III. De la anterior se derivan las siguientes acciones:

a) Comité de Datos Abiertos: continuidad de operación del Comité, con reuniones periódicas, el mismo se encuentra conformado por un representante de las siguientes áreas:

- Gerencia de Operaciones y Logística
- Gerencia de Transformación Tecnológica
- División de Estrategia
- Dirección de Comunicación
- GEDI

b) Recurso que cumple con el rol de Oficial de Acceso a la Información, señor Carlos Jiménez Aguilar, designado mediante carta 0060-433-2020 del 17 de noviembre de 2020 por parte de la Presidencia Ejecutiva. El mismo lidera el Comité de Datos Abiertos.

c) En relación con el aseguramiento de disponibilidad y actualización de la información, la misma se facilita mediante el sitio web del ICE.

d) Información de relevancia publicada en la página web del ICE:

- **Compras:** Con acceso al Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), para consultar los procesos de contratación administrativa y de compras en línea vigentes en el ICE. Asimismo, se puede acceder a la página de Proveeduría en Línea del ICE y al sistema de compras menores ARIBA.
- **Recursos Humanos:** En esta sección se da a conocer sobre las acciones en Derechos Humanos que realiza el ICE, además de acceder a las evaluaciones de desempeño y consultas sobre viajes al exterior.
- **Jerarcas y decisiones:** Se brinda el soporte en la consulta de actas del Consejo Directivo, mediante la Dirección Gestión de la Documentación e Información (GEDI).
- **Información Financiera:** Se brinda Estados Financieros consolidados intermedios trimestrales del 2020, emisión de títulos, entre otros.

e) Se vela por la aplicación del marco regulatorio de la confidencialidad de la información.



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

Con el fin de operacionalizar la *Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE* y en el marco de transparencia y rendición de cuentas, la institución habilitó una sección de Transparencia<sup>11</sup>, la cual tiene como principio dar acceso a información pública, que pone a disposición de sus clientes, socios estratégicos y de toda la ciudadanía, los principales indicadores de su gestión corporativa.

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



Cada uno de estas secciones desarrolla la información asociada a la Política de Transparencia y se encuentra en constante actualización y remozamiento según las necesidades de la Institución. Al cierre del 2020, con un resultado del 66,38% para el ICE se presenta una mejoría de 1.84 puntos porcentuales con respecto al 2019 en el Índice de Transparencia.

<sup>11</sup><https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Transparencia/inicio-transparencia>



# Informe anual de gobierno corporativo

Grupo ICE 2020

