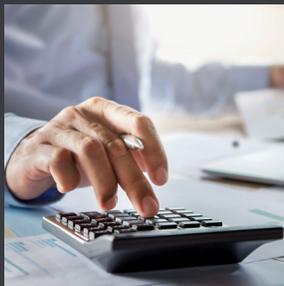




# Informe Anual

DE GOBIERNO CORPORATIVO  
///// Grupo ICE 2023





# CRÉDITOS

## **Coordinación:**

José Núñez Núñez  
Daniel Chacón Durán  
Aily Acevedo Rosales  
Stephany Valverde Zeledón  
Javier Novoa Argüello  
Dirección Estrategia y Sostenibilidad;  
División Estrategia y Gestión  
Corporativa.

## **Diseño:**

Gestión Documental Institucional

## **Fotografías:**

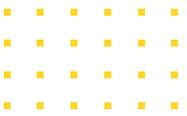
Dirección de Comunicación.  
Adobe Stock.

© **Grupo ICE, 2024.** Prohibida su  
reproducción parcial o total. Todos los  
derechos reservados.  
Presidencia Ejecutiva, Grupo ICE.  
San José, Costa Rica.

Este documento, aprobado en el  
artículo 3 del capítulo II del acta firme  
de la Sesión 6633 del 18 de junio del  
2024, contiene información relacionada  
con el Gobierno Corporativo de las  
empresas del Grupo ICE.

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>1 NUESTRO INFORME 2023</b>	<b>5</b>
<b>2 PRINCIPALES ASPECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>7</b>
2.1 Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE	7
2.2 Instrumentos de Gobierno Corporativo del Grupo ICE	8
<b>3 CONSEJO DIRECTIVO</b>	<b>12</b>
3.1 Conformación del Consejo Directivo	12
3.2 Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Directivo durante el año 2023	14
3.3 Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo	14
3.4 Remuneración del Consejo Directivo	15
3.5 Conflictos de Interés	16
3.6 Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE	16
3.7 Evaluación de los órganos colegiados Grupo ICE	19
3.8 Resultados generales de la autoevaluación 2023 para el ICE	20
<b>4 ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DEL ICE</b>	<b>23</b>
4.1 Conformación de la Administración Superior del ICE	23
4.2 Cambios en la estructura y conformación de Administración Superior del ICE.	24
<b>5 EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ICE</b>	<b>26</b>
5.1 La estructura societaria del Grupo ICE	26
5.2 Participación accionaria del Grupo ICE en las empresas, porcentaje de participación.	26
<b>6 COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ</b>	<b>28</b>
6.1 Consejo de Administración	28
6.2 Comité de Vigilancia	32
6.3 Alta Gerencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz	34
<b>7 RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE, S.A.</b>	<b>37</b>
7.1 Junta Directiva	37
7.2 Comité de Vigilancia	40
7.3 Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A.	41
7.4. Informe de Gobierno Corporativo RACSA	42
<b>8 GESTIÓN COBRO GRUPO ICE S.A.</b>	<b>44</b>
8.1 Junta Directiva	44
8.2 Fiscal	46
8.3 Alta Gerencia de Gestión Cobro Grupo ICE, S.A.	46
<b>9 ARQUITECTURA DE CONTROL DEL GRUPO ICE</b>	<b>48</b>
9.1 Sistema de Control Interno	48
9.2 Auditoría Interna	60
9.3 Auditoría Externa	65
<b>10 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	<b>67</b>
10.1 Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE	67
10.2 Sitio web del Grupo ICE, sección de transparencia	68



# Nuestro Informe



2023





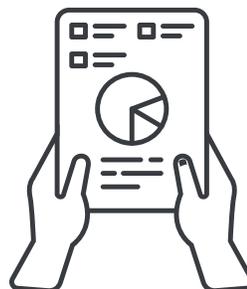
## 1. NUESTRO INFORME 2023

En un contexto empresarial cada vez más competitivo, al que las Empresas Propiedad del Estado (EPEs) no son ajenas, el tema del Gobierno Corporativo ha adquirido una importancia significativa. En respuesta a este panorama, el Grupo ICE ha desarrollado un modelo de Gobierno Corporativo que le permite atender las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, mediante la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo basadas en los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Siguiendo estos principios y a través de la autorregulación, el Instituto Costarricense de Electricidad, en su condición de casa matriz del grupo empresarial, presenta el Informe Anual de Gobierno Corporativo del Grupo ICE. Este informe tiene como objetivo proporcionar información a las partes interesadas, entidades de control y supervisión, y al público en general, información sobre las políticas y el buen desempeño del Gobierno Corporativo durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2023.

Este informe consolida datos sobre la estructura de los órganos de dirección de las empresas, los comités que apoyan al Consejo Directivo del ICE, la gestión ejecutiva, la arquitectura de control, así como las acciones relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas.

La publicación consecutiva por séptimo año del Informe Anual de Gobierno Corporativo del Grupo ICE refleja el compromiso de la Administración Superior con la mejora continua y la conducta empresarial responsable en beneficio de nuestros clientes y partes interesadas.



**La publicación consecutiva por séptimo año del Informe Anual de Gobierno Corporativo del Grupo ICE** refleja el compromiso de la Administración Superior con la mejora continua y la conducta empresarial responsable en beneficio de nuestros clientes y partes interesadas.

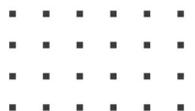
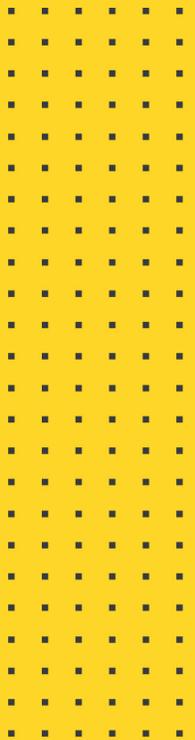
Séptima edición consecutiva de este informe.



Conforme al principio de transparencia y acceso a la información, este informe está disponible en el sitio web del Grupo ICE.



# Principales aspectos del gobierno corporativo





## 2. PRINCIPALES ASPECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

### 2.1 Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE

El Modelo de Gobierno Corporativo del ICE resalta la dirección estratégica que se lleva a cabo desde el Centro Corporativo hacia las empresas del Grupo, teniendo en cuenta la relación de propiedad entre el Estado y el ICE, el control accionario del ICE sobre las empresas y la coordinación colegiada y corporativa. Este modelo establece un flujo armonizado y estandarizado de asuntos de interés que surgen de la dirección central y la operativa de cada empresa, considerando las particularidades de cada negocio y los marcos legales pertinentes. El objetivo de esta relación es fortalecer la estrategia y la sostenibilidad de la empresa, bajo un enfoque de triple utilidad que abarca las perspectivas económica, social y ambiental.

La dirección corporativa se realiza a través del Centro Corporativo, que consiste en un conjunto de dependencias y órganos encargados, conforme a las disposiciones del Consejo Directivo, de establecer la unidad de propósito, dirección y control para el ICE y sus empresas. Este centro busca aprovechar sinergias, conocimientos y experiencias para satisfacer los intereses del Grupo ICE, teniendo en cuenta las necesidades de los propietarios y otras partes interesadas. Además del Consejo Directivo, el Centro Corporativo está compuesto por la Presidencia Ejecutiva y la División Estrategia y Gestión Corporativa.

Para respaldar el trabajo del Centro Corporativo, se ha establecido y formalizado el Comité Corporativo, en el que participan los gerentes generales de las empresas del Grupo ICE bajo la orientación del Presidente Ejecutivo. Este comité tiene como objetivo coordinar y articular asuntos estratégicos que promuevan la sostenibilidad, competitividad y evolución de los negocios y empresas.

La figura No. 1 muestra el Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE.

Figura No. 1:

#### Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo



Fuente: Presidencia Ejecutiva



El Modelo de Gobierno Corporativo del ICE resalta la dirección estratégica que se lleva a cabo desde el Centro Corporativo hacia las empresas del Grupo. Este modelo considera la relación de propiedad entre el Estado y el ICE, así como el control accionario del ICE sobre las empresas. Además, promueve la coordinación colegiada y corporativa mediante un flujo de temas de interés armonizado y estandarizado, que surge de las directrices de la casa matriz y de la operativa de cada empresa. Este enfoque tiene en cuenta las particularidades de cada negocio y los marcos legales pertinentes. El propósito de esta coordinación es fortalecer la línea estratégica para garantizar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Un pilar fundamental del Modelo de Gobierno Corporativo, lo compone el Código de Gobierno Corporativo.

El Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo I del acta firme de la Sesión 6576 del 31 de mayo del 2023, aprueba Código de Gobierno Corporativo Grupo ICE, el cual compila y da a conocer las prácticas de Gobierno Corporativo definidas para el Grupo ICE y sobre las cuales se fundamenta su accionar, estableciendo para esto las bases para el proceso de dirección, control y relacionamiento al interior del Grupo, así como los principios de transparencia y revelación de información con partes interesadas.

El Código de Gobierno Corporativo Grupo ICE se encuentra disponible en la página web del Grupo ICE en la sección de Gobierno Corporativo en el siguiente enlace: <https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/quienessomos/gobierno-corporativo/codigobcorp>.

## 2.2 Instrumentos de Gobierno Corporativo del Grupo ICE

El desarrollo de instrumentos de Gobierno Corporativo forma parte de los cimientos para la correcta ejecución de la Estrategia Corporativa, mediante prácticas de autorregulación y adopción voluntaria de compromisos empresariales que permiten la consecución de los objetivos del Grupo.

Estos instrumentos tienen como base, los principios y pilares del buen gobierno corporativo, generando así, confianza entre las partes interesadas.

En la figura No. 2 se indican los documentos normativos con ajustes aprobados durante el período 2023.

Figura No. 2:

### Documentos normativos con ajustes aprobados y con entrada en vigencia durante el 2023



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa



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

- **Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE, SE.6567.2.4.2023; (Versión 1)**  
Orientar las acciones necesarias que conduzcan a tratar eficaz y eficientemente los eventos de riesgos, en el cumplimiento de las funciones y en el logro de los objetivos, aplicando un enfoque sistémico en concordancia con el marco jurídico y técnico aplicable al ICE y sus empresas y con las mejores prácticas vigentes aceptadas a nivel internacional y nacional.
- **Código de Gobierno Corporativo del Grupo ICE**  
Compilar y dar a conocer las prácticas de Gobierno Corporativo definidas para el Grupo ICE y sobre las cuales se fundamenta su accionar, estableciendo para esto las bases para el proceso de dirección, control y relacionamiento al interior del Grupo, así como los principios de transparencia y revelación de información con partes interesadas.
- **Procedimiento para la Gestión de Programas o Trenes Ágiles (GPrT), 75.00.002.2015; (Versión 4)**  
Gestionar programas o trenes ágiles, cuando éstos son autorizados en el Portafolio Corporativo o Gerenciales del ICE y sus empresas.
- **Procedimiento para la Gestión de Proyectos o Épicas, 20.00.001.2005; (Versión 6)**  
Establecer el conjunto de procesos a seguir, que complementan el método de gestión (predictivo, híbrido o ágil) definido para los proyectos o épicas del ICE y sus empresas, en el procedimiento 75.00.001.2015 (apartado 6.5). Por lo tanto, los procesos descritos en este procedimiento no son una fase o etapa por sí mismos.
- **Procedimiento para la Gobernanza Corporativa del Portafolio (GCP), 75.00.001.2015; (Versión 4)**  
Plantear el ciclo de vida para la gestión de las pilas de iniciativas, los portafolios del ICE y sus empresas, habilitando formas de trabajo según el contexto organizacional, ciclos de vida y métodos de gestión aplicables.
- **Procedimiento para la Selección y Clasificación de Componentes (SCC), 75.00.003.2015; (Versión 4)**  
Establecer las pautas para la selección que le aplica a la pila de iniciativas, como a los portafolios del Grupo ICE y para la clasificación cuando se requiera determinar el nivel de aprobación del informe de evaluación financiera, determinar si se requiere de la emisión del dictamen financiero corporativo, así, como también para determinar la clase (A, B o C) y el método de gestión (predictivo, híbrido o ágil) a componentes autorizados en un portafolio del ICE y sus empresas.
- **Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo durante la Fase de Proyecto o Épica (SCCFPE), 75.00.001.2021; (Versión 2)**  
Definir el procedimiento para generar niveles de alerta durante el seguimiento y control de la fase de proyecto o épica, que permita tomar decisiones a los distintos niveles jerárquicos que correspondan a nivel organizacional, para mantener niveles de alertas bajos, realizar un plan de recuperación o ajuste, o la cancelación del componente inclusive.

---

<sup>1</sup> Programa o tren ágil: Es un grupo de proyectos o épicas y trabajos relacionados, cuya gestión coordinada genera mejores beneficios y control que no se obtendrían si se gestionaran individualmente. Bajo un concepto de agilidad escalable, un “tren” es un componente que contiene un grupo de épicas. Los beneficios se obtienen con el esfuerzo sincronizado de las épicas que se realizan por medio de incrementos del programa.



- **Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo durante la Fase de Operación (SCCFO), 75.00.002.2021; (Versión 2)**

Indicar el procedimiento para realizar el seguimiento y control durante la fase de operación, en función a los niveles de alerta y el tiempo transcurrido recurrente, que permitirán a las dependencias tomar decisiones que van desde acciones preventivas, acciones correctivas, un plan remedial, una evaluación posterior, y un ajuste correspondiente o una desinversión inclusive.

- **Procedimiento para el Seguimiento y Control Corporativo de Proyectos y Épicas Aprobados por Consejo Directivo (SCCPEACD), 75.00.003.2021; (Versión 2)**

Analizar la información que se genere a partir de informes periódicos a los proyectos o épicas en cuestión, se le permitirá tomar decisiones oportunas que garanticen el cumplimiento de los objetivos esperados del proyecto; además de garantizar el uso eficiente de los recursos económicos, ante la identificación temprana de niveles de alertas, riesgos y desviaciones con respecto a lo planificado en la fase de proyecto o épica.

- **Política Corporativa de Confidencialidad de la Información, 38.00.002.2013; (Versión 7)**

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

- **Reglamento Interno del Consejo Directivo, 51.00.001.2013; (Versión 5)**

Establecer las normas que rigen el funcionamiento del Consejo Directivo, sus deberes, atribuciones y otras normas de carácter general.

- **Reglamento interno del Comité de Auditoría y Riesgos, 85.00.001.2021; (Versión 5)**

Regular el funcionamiento del Comité de Auditoría y Riesgos como órgano asesor del Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad, con la finalidad de que este Comité coadyuve al citado Órgano Colegiado en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en materia de análisis de información financiera, aplicación de políticas contables y normas de información financiera, auditoría interna y externa, finanzas, control interno y gobierno corporativo, así como relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos.

- **Reglamento Interno del Comité de Estrategia, 85.00.003.2021; (Versión 5)**

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

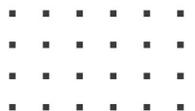
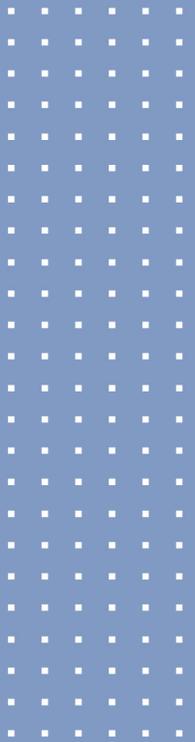
Documentos normativos nuevos aprobados y con entrada en vigencia durante el 2023:

- **Política Corporativa de Ciberseguridad, 89.00.001.2023; (Versión 1)**

Aplicar acciones de ciberseguridad alineadas a la estrategia corporativa, modelos y controles cibernéticos seguros, de acuerdo con las directrices y normativas de cada una de las Empresas, para la protección de la información interna y la información personal entregada por los clientes. De igual manera, la protección de las infraestructuras que soportan los datos, en pro de garantizar un entorno informático seguro y así contar con un alto nivel de madurez en ciberseguridad para responder a las distintas necesidades y amenazas asociadas.



# Consejo Directivo





### 3 CONSEJO DIRECTIVO

#### 3.1 Conformación del Consejo Directivo

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

A la fecha de corte del presente informe, que corresponde al 31 de diciembre de 2023, el Consejo Directivo estaba conformado por los siguientes miembros:



**Sr. Marco Acuña Mora**  
**Presidente Ejecutivo**

Plazo de nombramiento: 08 de mayo 2022 al 08 de mayo 2026.

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



**Sra. Diana Valverde Bermúdez**  
**Vicepresidenta**

Plazo de nombramiento: 16 de noviembre 2022 al 30 de junio 2024.

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



**Sr. Marlon Arguedas Guzmán**  
Director

Plazo de nombramiento: 01 de julio 2023 al 30 de junio 2029.

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



**Sra. Ileana Murillo Masís**  
Directora

Plazo de nombramiento: 16 de noviembre 2022 al 30 de junio 2025.

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



**Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo**  
Director

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



**Sr. Henry Guevara Guevara**  
Director

Plazo de nombramiento: 16 de noviembre 2022 al 30 de junio 2027.

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



**Sra. Irene Víquez Barrantes**  
**Directora**

Plazo de nombramiento: 06 de julio 2022 al 05 de julio 2028.

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

### 3.2 Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Directivo durante el año 2023

Durante período 2023, se amplió el nombramiento del señor Director Marlon Arguedas Guzmán.



### 3.3 Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo

Durante el año 2023 se convocaron 50 sesiones del Consejo Directivo, 46 sesiones ordinarias y 4 sesiones extraordinarias.

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

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

La figura No. 3 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Consejo Directivo, durante el año 2023.



Figura No. 3 :

### Operatividad del Consejo Directivo<sup>2</sup>



Total sesiones **50**



Asistencia  
**95.14%**



Costo total  
**434,0MCRC**

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo

### 3.4 Remuneración del Consejo Directivo

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

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



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”.*

<sup>2</sup> 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.



### **3.5 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**

Durante el período 2023 no se presentaron conflictos de interés a nivel del Consejo Directivo.

### **3.6 Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE**

#### **3.6.1 Creación de comités especializados**

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

En este sentido, el Consejo del ICE cuenta con dos comités de apoyo, siendo estos el Comité de Auditoría y Riesgos y el Comité de Estrategia.

En diciembre del 2022, ante el requerimiento del Consejo Directivo, la Gerencia General en conjunto con la División Estrategia y Gestión Corporativa, presentaron al Órgano Colegiado, la propuesta de integración del Comité de Auditoría y del Comité de Riesgos.

Con lo anterior, el Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo V de la Sesión 6554 del 6 de diciembre de 2022, aprobó la creación del Comité de Auditoría y Riesgos y su respectivo reglamento interno, este Comité entró en operación en febrero del 2023.

#### **3.6.2 Comité de Auditoría y Riesgos**

El Consejo Directivo del ICE conformó el Comité de Auditoría y Riesgos como comité asesor en temas de índole financiero, control interno y gestión de riesgos.

En la figura No. 4 se detalla la competencia del Comité de Auditoría y Riesgos

Figura No. 4:

#### **Competencia del Comité de Auditoría y Riesgos**



**Coadyuvar al Consejo Directivo en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en materia de análisis de información financiera, aplicación de políticas contables y normas de información financiera, auditoría interna y externa, finanzas, control interno y gobierno corporativo, así como relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos.**

**Fuente:** Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos



A este comité se le han establecido sus funciones, a través del Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos, aprobado por el Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo V de la Sesión 6554 del 6 de diciembre de 2022. En el artículo 4 del Capítulo III del acta firme de la Sesión 6602 del 14 de noviembre del 2023, el Consejo Directivo aprueba una reforma parcial; este reglamento puede ser consultado en la página web del Grupo ICE, sección de Gobierno Corporativo. Según lo establecido en el Reglamento, los miembros nombrados en este comité ejercen sus funciones *ad honorem*.

a) Conformación del Comité de Auditoría y Riesgos a diciembre de 2023:

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

b) Cambios en la estructura y conformación del Comité de Auditoría y Riesgos durante el año 2023

El Comité de Auditoría y Riesgos no sufrió cambios en su conformación durante el año 2023.

c) Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

La figura No. 5 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Comité de Auditoría y Riesgos, durante el año 2023.

Figura No. 5:

### Operatividad del Comité de Auditoría y Riesgos

#### Comité de Auditoría y Riesgos 2023



**Fuente:** Secretaría del Consejo Directivo



### 3.6.3 Comité de Estrategia

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

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

Figura No. 6:

#### Competencia del Comité de Estrategia



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

**Fuente:** Reglamento Interno del Comité de Estrategia

A este comité se le han establecido sus funciones a través del Reglamento Interno del Comité de Estrategia aprobado por el Consejo Directivo en el inciso B del artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6458 del 29 de junio de 2021 y reformado parcialmente según el artículo 4 del Capítulo III del acta firme de la Sesión 6602 del 14 de noviembre del 2023; este reglamento puede ser consultado en la página web del Grupo ICE, sección de Gobierno Corporativo. Según lo establecido en el Reglamento, los miembros nombrados en este comité ejercen sus funciones ad honorem.

a) Conformación del Comité de Estrategia a diciembre de 2023:

Miembros Comité de Estrategia	Puesto
Sra. Diana Valverde Bermúdez	Presidenta
Sra. Irene Víquez Barrantes	Directora
Sr. Marlon Arguedas Guzmán	Director

b) Cambios en la estructura y conformación del Comité de Estrategia durante el año 2023:

Durante el período 2023, el Comité de Estrategia no sufrió cambios en su conformación.

c) Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas



La figura No. 7 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Comité de Estrategia, durante el año 2023.

Figura No. 7:

### Operatividad del Comité de Estrategia



**Fuente:** Secretaría del Consejo Directivo

### 3.7 Evaluación de los órganos colegiados Grupo ICE

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

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

*“Los Consejos de Administración de las empresas públicas, bajo la supervisión de su presidente, deben realizar una evaluación anual y bien estructurada, con el fin de evaluar su desempeño”;*

El Acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, en el Artículo 21. Evaluaciones del desempeño, indica que:

*“El Órgano de Dirección debe establecer los mecanismos para llevar a cabo evaluaciones anuales sobre su gestión, la de sus comités y de sus miembros...”.*

Por su parte, las directrices 099-MP Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del estado e instituciones autónomas y 039-MP Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del estado y de instituciones autónomas, señalan la metodología a implementar y los mecanismos de evaluación a considerar.

El Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6605 del 12 de diciembre del 2023, aprobó la reforma integral al “Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección del Grupo ICE y Comités de Apoyo al Consejo Directivo”.



Igualmente, en el artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6605 del 12 de diciembre del 2023 acordó aprobar la modificación del instrumento de autoevaluación del Comité de Auditoría para que fuese aplicable al Comité de Auditoría y Riesgos.

En esta misma sesión, el Consejo Directivo instruyó a la División Estrategia y Gestión Corporativa para que se encargara de la aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño al Consejo Directivo, Juntas Directivas y Consejo de Administración de las empresas del Grupo ICE, así como a los Comités de apoyo adscritos al Consejo Directivo, periodo 2023 y de generar el correspondiente Informe de Resultados y plan de mejora para su presentación ante el Consejo Directivo y entrega a la Unidad Asesora de la Propiedad Accionaria del Estado.

Posteriormente, en el acuerdo emitido por el Órgano de Dirección en el artículo 4 del Capítulo II de la Sesión 6614 del 27 de febrero del 2024, aprobó los Informes de resultados Autoevaluación de los Órganos de Dirección del ICE y sus empresas, de los Comités de Apoyo al Consejo Directivo y Plan de Mejora período 2023.

### **3.8 Resultados generales de la autoevaluación 2023 para el ICE**

#### **3.8.1 Consejo Directivo**

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Consejo Directivo del ICE, potenciar el liderazgo y asegurarle a la Institución y sus empresas una sostenibilidad financiera, acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del período 2023.

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 preparación previa a la sesiones del Consejo Directivo, gestión de conflictos de interés, compromiso de los miembros del Consejo Directivo con la planeación estratégica, así como el liderazgo del Presidente del Órgano Colegiado y el rol del secretario del Consejo Directivo.
- Las secciones con más alta calificación fueron la Sección 2. Evalúe el desempeño del Consejo Directivo como cuerpo colegiado y la Sección 7. Sobre el papel del Secretario del Consejo Directivo; y las que requieren de mayor atención corresponden a la Sección 3. Evalúe el funcionamiento del Consejo Directivo y la Sección 5. Establezca su nivel de conocimiento. Destacar que estas últimas secciones tienen una valoración del 89%.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 94%, lo cual presenta un aumento en la valoración de 1 punto porcentual con respecto a la del periodo anterior.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Optimización desarrollo de las sesiones que realiza el Consejo Directivo.
  - Gestionar la ejecución del Plan de Capacitación para el Consejo Directivo.

#### **3.8.2 Comité de Auditoría y Riesgos**

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Comité de Auditoría y Riesgos como órgano de apoyo al Consejo Directivo del ICE, se realizó la autoevaluación del año 2023.

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



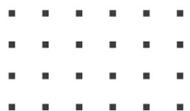
- Es relevante indicar que los directivos en pleno valoran con un 100% temas asociados a la participación en el Comité como la preparación adecuada de los materiales previo a las reuniones, el tiempo suficiente para dar cumplimiento de sus responsabilidades, la asistencia a las reuniones, la participación activa y el aporte a las discusiones del Comité, el tiempo y profundidad en la discusión de los temas que son competencia de dicho Órgano, el tiempo destinado a los temas según el nivel de importancia, así como el rol del Presidente del Comité de Auditoría y Riesgos.
- Las secciones con más alta calificación son la Sección 1. Por favor autoevalúe su participación como miembro del Comité Auditoría y Riesgos y la Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente del Comité de Auditoría y Riesgos; y la que requiere de mayor atención corresponde a la Sección 3. Evalúe el funcionamiento del Comité de Auditoría y Riesgos.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 97%, la cual presenta una disminución en la valoración de 1 punto porcentual con respecto a la del periodo anterior.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Agilización y optimización de las agendas y presentaciones que se realizan ante el Comité de Auditoría y Riesgos.
  - Cantidad de sesiones a realizar por el Comité de Auditoría y Riesgos.
  - Ejecutar el Plan de Capacitación del Comité de Auditoría y Riesgos.

### **3.8.3 Comité de Estrategia**

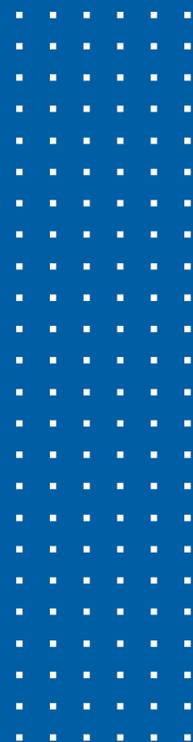
Con el objetivo de fortalecer la gestión del Comité de Estrategia como órgano de apoyo al Consejo Directivo del ICE, se realizó la autoevaluación del año 2023.

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 asociados al análisis y valoración de la formulación de la Estrategia Corporativa y Estrategias Empresariales del Grupo ICE y su alineamiento táctico-estratégico, liderazgo del Presidente del Comité y la moderación de la sesión por parte del Presidente.
- La sección con la más alta calificación corresponde a la Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente del Comité de Estrategia y la que requiere de mayor atención corresponde a la Sección 4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 84%, la cual presenta un aumento en la valoración de 6 punto porcentual con respecto a la del periodo anterior.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Inclusión de información estratégica en los dashboard para presentación ante el Comité de Estrategia.
  - Presentación y seguimiento de temas estratégicos ante el Comité de Estrategia.
  - Agilización y optimización de las agendas y presentaciones que se realizan ante el Comité de Estrategia.
  - Ejecutar el Plan de Capacitación del Comité de Estrategia.



# Administración Superior del ICE





## 4 ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DEL ICE

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

La Administración Superior del ICE la integran funcionarios catalogados como de confianza. Estos corresponden a los siguientes:



**Sr. Marco Acuña Mora**  
Presidente Ejecutivo

Plazo de nombramiento  
Del 08 de mayo 2022  
al 08 de mayo 2026



**Sr. Harold Cordero Villalobos**  
Gerente General

Plazo de nombramiento  
Del 24 de octubre 2022  
al 25 de octubre 2029

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

Tabla No. 1:

#### Conformación de las Gerencias del ICE

Nombre	Cargo	Fecha de nombramiento
Sra. Vera Bonilla Solís	Gerente de Tecnología y Soluciones Digitales	6 de agosto 2022 al 7 de febrero 2024
Sr. Keiner Arce Guerrero	Gerente de Finanzas	2 de setiembre 2022 al 2 de marzo 2024
Sr. Luis Diego Abarca Fernández	Gerente de Telecomunicaciones	1 de julio 2022 por el plazo de ley <sup>5</sup>
Sr. Melvin Monge Sandí	Gerente de Operaciones y Logística	1 de julio 2022 por el plazo de ley <sup>5</sup>
Sr. Roberto Quirós Balma	Gerente Electricidad	27 de julio 2022 por el plazo de ley <sup>5</sup>

<sup>5</sup>Conforme artículo 6 de la Ley 4646 los gerentes y subgerentes serán nombrado por un período de seis años.

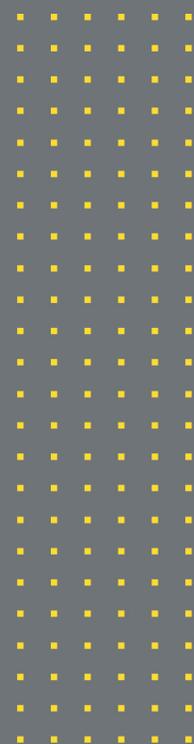


#### **4.2 Cambios en la estructura y conformación de Administración Superior del ICE.**

Se amplió el nombramiento del señor Harold Cordero Villalobos, como Gerente General a partir del 25 de octubre del 2023 y por un plazo de seis años, según se anota en el cuadro anterior.



# 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, las cuales serán consideradas empresas ICE.

### 5.1 Empresas que conforman el Grupo ICE, con operación al año 2023.

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

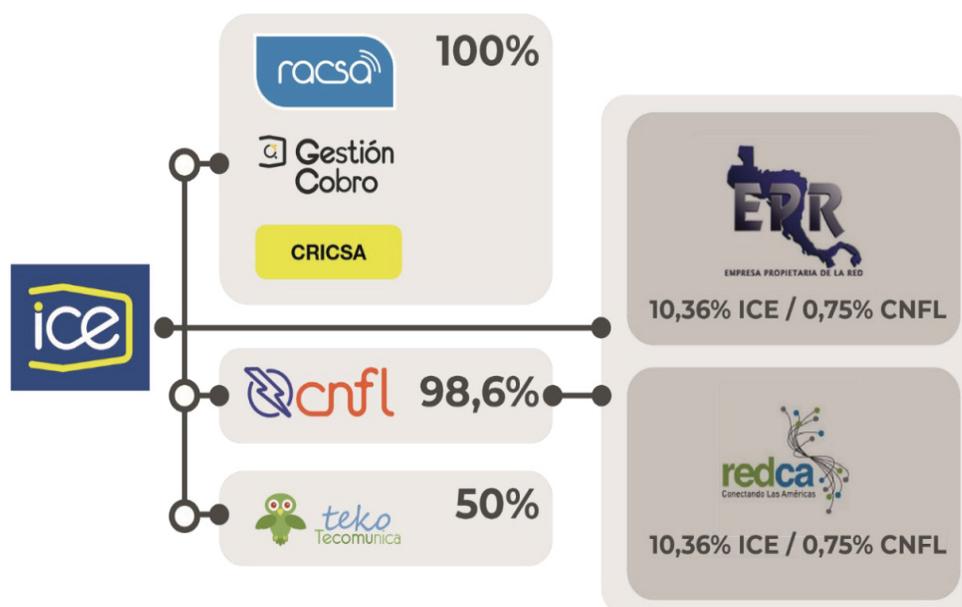
Las tres empresas operan y están inscritas en Costa Rica.

### 5.2 Participación accionaria del Grupo ICE en las empresas y porcentaje de participación.

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

Figura No. 8:

#### Participación accionaria del Grupo ICE en las empresas



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 2023

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



**Sr. Hugo Rayner García Villalobos**  
Presidente

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 141 celebrada el 29 de mayo del 2023, período estatutario del 29 de mayo del 2023 hasta el 29 de mayo del 2025.



**Sra. Rebeca Carvajal Porras**  
Tesorera

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 141 celebrada el 29 de mayo del 2023, período estatutario del 29 de mayo del 2023 hasta el 29 de mayo del 2025.



**Sra. Heylen Cristina Villalta Maietta**  
Secretaria

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139 celebrada el 7 de febrero del 2023, período estatutario del 7 de febrero del 2023 hasta el 31 de marzo de 2024.



**Sr. José Alberto Fonseca Araya**  
Director Representante de los Trabajadores

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 138 celebrada el 31 de marzo de 2022, período estatutario del 31 de marzo de 2022 hasta el 31 de marzo del 2024, conforme a la terna enviada por la Confederación Costarricense de Trabajadores Democráticos.



**Sra. Ileana Camacho Rodríguez.**  
Directora suplente

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

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

Las Empresas que conforman el Grupo ICE, con porcentaje de participación mayor al 51%, y aquellas en las que la Al mes de diciembre de 2023 el Consejo de Administración de la CNFL lo conforman en un 60% representantes del 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 S.A. Dirección de la División de Distribución y Comercialización de la Gerencia de Electricidad del Instituto Costarricense de Electricidad.
- Sra. Ileana Camacho Rodríguez, directora suplente del Consejo de Administración de la CNFL, S.A. Dirección de Contratación Administrativa, División Jurídica del Instituto Costarricense de Electricidad.
- Sra. Heylen Cristina Villalta Maietta. Secretaria del Consejo de Administración de la CNFL, S.A. Gerencia General, Instituto Costarricense de Electricidad.

### 6.1.4 Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Administración durante el año 2023





### Director que finaliza

**Sra. Cindy Torres Quirós**  
Cargo: **Secretaria**

Nombramiento:  
Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 138 celebrada el 31 de marzo de 2022, período estatutario del 31 de marzo de 2022 hasta el 31 de marzo del 2024.

La señora Cindy Torres, presenta su renuncia en la sesión No. 2599, celebrada el 26 de julio de 2022, la cual rige a partir del 30 de julio de 2022



### Director que sustituye

**Sra. Heylen Cristina Villalta Maietta**  
Cargo: **Secretaria**

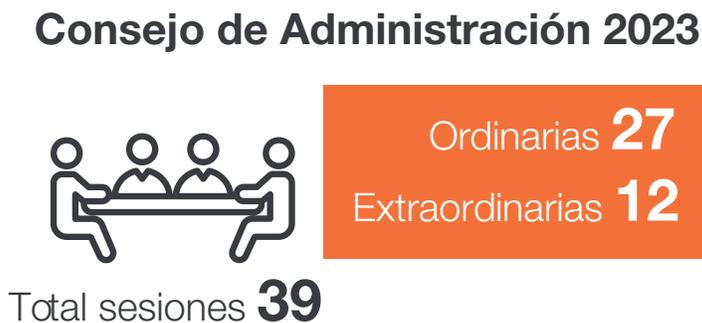
Nombramiento:  
Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139 celebrada el 7 de febrero del 2023, período estatutario del 7 de febrero del 2023 hasta el 31 de marzo de 2024.

## 6.1.5 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

La figura No. 9 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Consejo de Administración, durante el año 2023.

Figura No. 9:

### Operatividad del Consejo de Administración



**Fuente:** Secretaría del Consejo de Administración



### 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-008-2023 de fecha 19 de diciembre de 2023, 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 sesenta y seis por ciento (66%) 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<sup>6</sup>



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

En las sesiones del Consejo de Administración Nos. 2633, 2639, 2640, 2641 y 2643, el director Erick Picado, se retira de la sesión cuando se van a conocer temas relacionados con el abogado Germán Calderón, ejerciendo su deber de abstención, de conocimiento y votación por el principio de prudencia.

### 6.1.9 Resultados generales de la autoevaluación 2023 Consejo de Administración

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Consejo de Administración, potenciar el liderazgo y asegurarle al grupo empresarial una sostenibilidad financiera acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2023.

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

<sup>6</sup>Nota: El ajuste comunicado por la Gerencia General según resolución RGG-008-2023, rige a partir del 21 de diciembre 2023, por lo que aplica para el año 2024.



- Es relevante indicar que los directores en pleno valoran con un 100% temas como lo son como la preparación adecuadamente los materiales previo a las reuniones del Consejo de Administración, el manejo responsablemente de la información privilegiada / confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en el Consejo de Administración, revisión de manera crítica las explicaciones e información proporcionada por la Administración Superior, el compromiso de todos los miembros del Consejo de Administración con el desarrollo del negocio de electricidad y gestión de los recursos ICE, el liderazgo del efectivo del Presidente del Consejo de Administración y el rol del Secretario al consignar fiel y oportunamente en las actas las discusiones y decisiones.
- Las secciones con las calificaciones más alta corresponden a la Sección 2. Evalúe el desempeño del Consejo de Administración como cuerpo colegiado y la Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente del Consejo de Administración; y las de mayor atención corresponden a la Sección 4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados y la Sección 3. Evalúe el funcionamiento del Consejo de Administración.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 94%, igual a la obtenida en el período 2022.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Coordinar con la Administración y realizar mínimo 2 giras a plantas o instalaciones de la CNFL, con el fin de que el Consejo de Administración puede tener un mejor entendimiento y dimensionamiento de algunos de los temas que se conocen en las sesiones del Consejo de Administración.
  - Programar una reunión con el Comité de Vigilancia, el Consejo de Administración y la Administración, con el fin de analizar y discutir las recomendaciones señaladas en el informe semestral de hallazgo.
  - Programar una reunión con el Comité de Vigilancia, para coordinar la dinámica con que se expone el informe semestral de los hallazgos y el análisis del Consejo de Administración, al Comité de Riesgos y Auditoría y el Consejo Directivo del ICE.

## **6.2 Comité de Vigilancia**

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



### 6.2.1 Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2023

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

**Sra. Kathia Sofía Rodríguez Maroto**

**Cargo: Presidente**

Área Finanzas – Negocio de Generación, Instituto Costarricense de Electricidad.

Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139, celebrada el martes 7 de febrero de 2023, periodo estatutario del 7 de febrero de 2023 hasta el 07 de febrero de 2025.

**Sra. Yadira Roxana Sojo Fernández**

**Cargo: Miembro**

Dependencia: Dirección Excelencia Operativa DGE- Gerencia General.

Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139, celebrada el martes 7 de febrero de 2023, periodo estatutario del 7 de febrero de 2023 hasta el 07 de febrero de 2025.

**Sra. Maricel Cordero Gómez**

**Cargo: Miembro**

Dependencia: Medición Comercial, DOCSE del Instituto Costarricense de Electricidad.

Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139, celebrada el martes 7 de febrero de 2023, periodo estatutario del 7 de febrero de 2023 hasta el 07 de febrero de 2025.

### 6.2.2 Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2023

#### Miembro que finaliza

**Sr. Erick Picado Sancho**  
**Cargo: Presidente del Comité de Vigilancia de la CNFL.**

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.



#### Miembro que sustituye

**Sra. Yadira Roxana Sojo Fernández**

Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139, celebrada el martes 7 de febrero de 2023, periodo estatutario del 7 de febrero de 2023 hasta el 07 de febrero de 2025.

**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.

**Sra. Maricel Cordero Gómez**

Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 139, celebrada el martes 7 de febrero de 2023, periodo estatutario del 7 de febrero de 2023 hasta el 07 de febrero de 2025.



### 6.2.3 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

La figura No. 10 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Comité de Vigilancia, durante el año 2023.

Figura No. 10:

**Operatividad del Comité de Vigilancia**



**Fuente:** Secretaría del Consejo de Administración

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



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

**Sr. José Mario Jara Castro**  
Gerente General

Fecha de nombramiento: 1 de enero de 2023.  
Años de antigüedad en el Grupo ICE: 5 años.



### 6.3.1 Cambio en la Alta Gerencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz. durante el año 2023

#### Ejecutivo que finaliza

**Sra. Laura Montero Ramírez**

El Consejo de Administración en la Sesión Ordinaria Virtual No. 2613, celebrada el lunes 28 de noviembre de 2022, nombró Gerente General interina, a la señora Laura Montero Ramírez, Abogada, por un plazo de un mes, a partir del 01 de diciembre hasta el 31 de diciembre del 2022. Termino de nombramiento.



#### Ejecutivo que sustituye

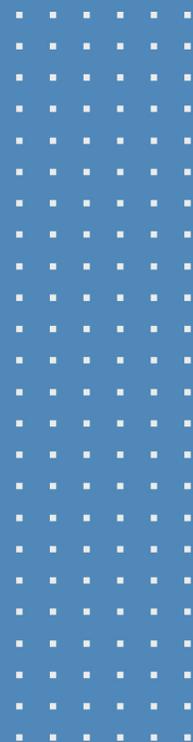
**Sr. José Mario Jara Castro**  
**Cargo: Gerente General**

Nombrado en la sesión No. 2613 del Consejo de Administración, celebrada el 28 de noviembre de 2022.

Fecha de nombramiento: Tiempo indefinido a partir del 1 de enero de 2023.



# Radiográfica Costarricense S.A.





## 7 RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE, S.A.

### 7.1 Junta Directiva

#### 7.1.1 Conformación de la Junta Directiva a diciembre de 2023

La Junta Directiva se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sr. Rodolfo Enrique Corrales Herrera**  
Presidente

Nombramiento: Del 13 de enero del 2023  
al 12 de enero del 2025



**Sra. Laura María Paniagua Solís**  
Vicepresidenta

Nombramiento: Del 19 de diciembre del  
2023 al 12 de enero del 2025



**Sra. Natuska Traña Porras**  
Secretaria

Nombramiento: Del 19 de diciembre del  
2023 al 12 de enero del 2025



**Sr. Erick Mauricio Brenes Mata**  
Tesorero

Nombramiento: Del 13 de enero del 2023 al 12 de  
enero del 2025



**Sr. Luis Fernando Ramírez Loría**  
Vocal

Nombramiento: Del 13 de enero del 2023  
al 12 de enero del 2025

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

El porcentaje es de un 100%. Los puestos de Presidente, Vicepresidente y Secretario representan al ICE; y el Tesorero y la Vocal representan a la Compañía Radiográfica Internacional Costarricense Sociedad Anónima – CRICSA (sociedad propiedad del ICE).

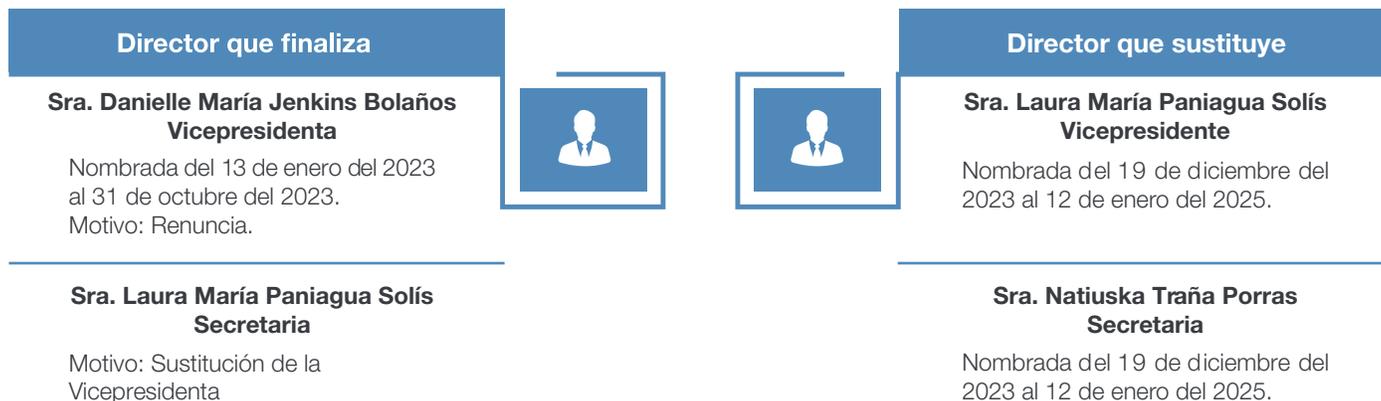
#### 7.1.3 Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa

- Sra. Laura Paniagua Solís, colaboradora de la División Estrategia y Gestión Corporativa del ICE.
- Sr. Luis Fernando Ramírez Loría, Director Soluciones Tecnológicas de la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales.



### 7.1.4 Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2023

Se registran los siguientes cambios durante este período, conforme a lo dispuesto por la Asamblea de Accionistas en la sesión N°103 del 19 de diciembre del 2023:

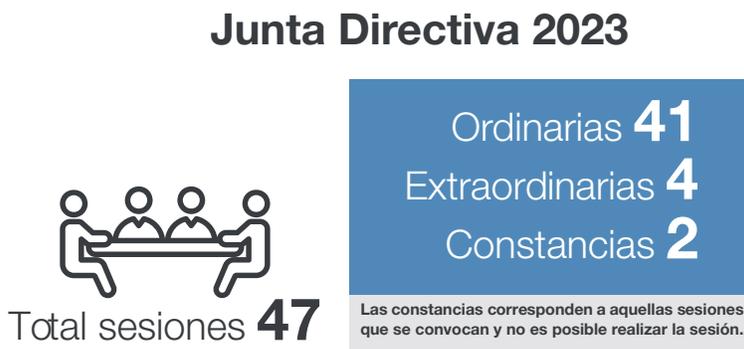


### 7.1.5 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

La figura No. 11 muestra los datos de operatividad de las reuniones de la Junta Directiva, durante el año 2023.

Figura No. 11:

#### Operatividad de la Junta Directiva



Fuente: Secretaría de la Junta Directiva

### 7.1.6 Sistema de remuneración

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



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

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."



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

Durante el período 2023 no se registran conflictos de interés.

### 7.1.9 Resultados generales de la autoevaluación 2023 Junta Directiva

Con el objetivo de fortalecer la gestión de la Junta Directiva, potenciar el liderazgo y asegurarle al grupo empresarial una sostenibilidad financiera, acorde con una gestión basada en la transparencia y rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2023.

- Es relevante indicar que los directores en pleno valoran con un 100% temas como el liderazgo efectivo del Presidente de la Junta Directiva, la asistencia y participación activa en las reuniones, la revelación y administración rigurosa cuando pueda existir un conflicto de interés, la actuación con independencia, velando por el interés de la empresa, del ICE y del Grupo ICE y el manejo responsable de la información privilegiada /confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en la Junta Directiva, calidad de la agenda, el tiempo destinado a los temas según el nivel de importancia, el compromiso de los miembros de la Junta Directiva y el rol del secretario de la Junta y el del Comité de Vigilancia.
- Las secciones con más alta calificación corresponden a la Sección 7. Sobre el papel del Secretario de la Junta Directiva y la Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente de la Junta Directiva; por otro lado, la que requiere de mayor atención corresponde a la Sección 1. Por favor autoevalúe su participación como miembro de la Junta Directiva.

<sup>7</sup>Conforme a lo dispuesto por la Asamblea General de Accionistas en la sesión ordinaria N°67 del 26 de agosto del 2010, 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) Suspender transitoriamente el reconocimiento del aumento de las dietas por costo de vida del primer y segundo semestre del 2011 a partir de esta sesión, hasta que la situación financiera de la Empresa se normalice."



- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 96%, igual a la obtenida en el período 2022.
- Los siguientes, se consideraron aspectos coincidentes, para promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Remuneración de los miembros de la Junta Directiva.

## 7.2 Comité de Vigilancia

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

### 7.2.1 Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2023

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

**Sra. Silvia Mora Arias**  
**Sr. Orlando Arrieta Orozco**  
**Sr. Yeison Eli Alfaro Alfaro**

Nombrados por la Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°99 del 20 de marzo del 2023, por un período de dos años, comprendido del veintiuno de marzo del dos mil veintitrés hasta el veinte de marzo del dos mil veinticinco.

### 7.2.2 Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2023

Miembro que finaliza		Miembro que sustituye
<b>Sra. Hissell Mayorga Quirós</b> Nombrada del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.		<b>Sra. Silvia Mora Arias</b> Nombrada del 21 de marzo del 2023 al 20 de marzo del 2025.
<b>Sr. Max Boza Calvo:</b> Nombrado del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.		<b>Sr. Yeison Eli Alfaro Alfaro</b> Nombrado del 21 de marzo del 2023 al 20 de marzo del 2025.
<b>Sr. Raúl Eduardo Sequeira Chaves</b> Nombrado del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.		<b>Sr. Orlando Arrieta Orozco.</b> Nombrado del 21 de marzo del 2023 al 20 de marzo del 2025.

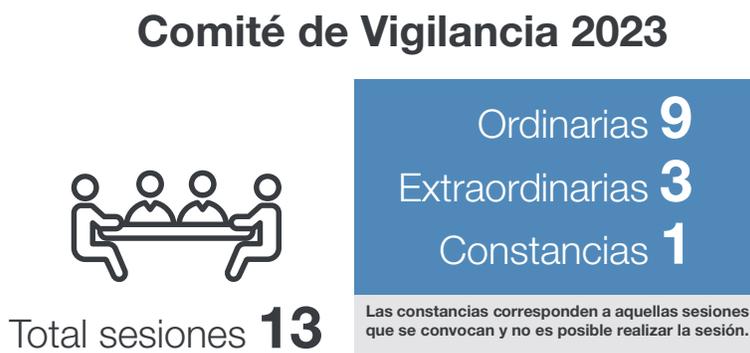


### 7.2.3 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

La figura No. 12 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Comité de Vigilancia, durante el año 2023.

Figura No. 12:

#### Operatividad del Comité de Vigilancia



Fuente: Secretaría de la Junta Directiva

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



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



**Sr. Mauricio Quesada Barrantes**  
Gerente General

Fecha de nombramiento: 19 de julio del 2022.  
Antigüedad en el Grupo ICE: 25 años.

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



### **7.3.1 Cambio en la Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A. durante el año 2023**

Durante este período no se registran cambios.

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

El Consejo Directivo del ICE, en el artículo 1 del Capítulo IV de la Sesión 6613 del 20 de febrero del 2024 acuerda dar por recibido el oficio JD-128-2024 del 8 de febrero del 2024 mediante el cual la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense remite el Informe Anual de Gobierno Corporativo, correspondiente al período 2023.

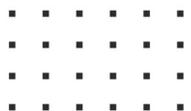
Este informe tiene como propósito presentar las acciones relevantes realizadas a nivel de Gobierno Corporativo, para el periodo 2023, los logros alcanzados durante la gestión, con el fin de garantizar el alineamiento corporativo con Casa Matriz indispensable para ejecutar las tareas definidas en el desarrollo e implementación de las buenas prácticas de gobernanza a nivel empresarial.

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

- Modelo de Gobierno Corporativo
- Marco de Gobierno Corporativo
- Cultura de Gobierno Corporativo
- Fortalecimiento al proceso de Gobierno Corporativo
- Principales logros

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 marras se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://www.racsa.go.cr/docs/gobierno-corporativo/informes/Informe-Anual-de-Gobierno-Corporativo-2023.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 2023

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



**Sr. Ernesto Cantero Salazar**  
**Presidente**

Nombramiento: Del 26 de julio del 2022 al 26 de julio del 2024.



**Sr. Juan Carlos Araya González**  
**Secretario**

Nombramiento: Del 25 de agosto del 2022 al 25 de agosto del 2024.

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

La Junta Directiva está conformada en un 100% por representantes del ICE.

#### 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

- Sr. Ernesto Cantero Salazar, Dirección Riesgo Financiero.
- Sr. Juan Carlos Araya González, División Jurídica.

#### 8.1.4 Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2023

Director que finaliza		Director que sustituye
<p><b>Sra. Lizbeth Hernández Castillo</b></p> <p>Nombrada de 25 de agosto del 2022 al 13 de octubre del 2023.</p>		<p>Al 31 de diciembre de 2023 no se ha nombrado quien la sustituya.</p>

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

La figura No. 13 muestra los datos de operatividad de las reuniones de la Junta Directiva, durante el año 2023.

Figura No. 13:

#### Operatividad de la Junta Directiva



#### Junta Directiva 2023

Ordinarias **12**  
Extraordinarias **9**

Fuente: Secretaría de la Junta Directiva



### 8.1.6 Sistema de remuneración

Dietas por asistencia.

### 8.1.7 Monto de la remuneración aprobado para la Junta Directiva



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

Por parte de los miembros de la Junta Directiva para el período 2023 no se conocieron reportes.

### 8.1.9 Resultados generales de la autoevaluación 2023 Junta Directiva

Con el objetivo de fortalecer la gestión de la Junta Directiva, potenciar el liderazgo y asegurarle al grupo empresarial una sostenibilidad financiera, acorde con una gestión basada en la transparencia y rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2023.

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, la participación activa en las discusiones de la Junta Directiva, la actuación ante un posible conflicto de interés, la actuación con independencia, velando por el interés de la empresa, el ICE y Grupo ICE, el manejo responsable de la información privilegiada / confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en la Junta Directiva, además vigila y protege el interés del Grupo ICE, del negocio de gestión de cobro, gestión de recursos ICE y del propietario, el desempeño general de la Junta Directiva como órgano colegiado, así como el liderazgo del Presidente del Órgano Colegiado, entre otros.
- Las secciones con más alta calificación fueron la Sección 2. Evalúe el desempeño de la Junta Directiva como cuerpo colegiado, la Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente de la Junta Directiva y la Sección 7. Sobre el papel del Secretario de la Junta Directiva; y la que requiere de mayor atención corresponde a la Sección 8. Sobre el Fiscal. De esta última sección es importante destacar, que la baja calificación responde a la reciente incorporación del Fiscal luego de la renuncia del Fiscal anterior en diciembre de 2020.



- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 96%, la cual presenta un aumento en la valoración de 4 puntos porcentuales con respecto a la del periodo anterior.
  - Los siguientes, se consideraron aspectos coincidentes, para promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente: Establecer un plan de capacitación en las distintas áreas que el órgano colegiado considere necesarias para ejercer adecuadamente sus funciones.
  - Diseñar un perfil laboral para la Secretaría Ejecutiva con el fin de establecer las funciones de forma más específica.

## 8.2 Fiscal

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

### 8.2.1 Fiscal a diciembre 2023

Sr. Andrés Porras Contreras, nombrado 24 de febrero del 2023 al 26 de febrero del 2108.

### 8.2.2 Monto de la remuneración aprobado para el Fiscal



## 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: 30 años



# Arquitectura de control del Grupo ICE





## 9 ARQUITECTURA DE CONTROL DEL GRUPO ICE

La Arquitectura de Control como parte esencial en el buen gobierno corporativo, ha motivado que el Grupo ICE promueva la adopción de una visión integral de los distintos componentes de la Arquitectura de Control: sistema de control interno; auditoría interna y auditoría externa.

Estos componentes, permiten ejercer un rol de fiscalización y supervisión, además por parte de las instancias independientes a la administración activa, como las auditorías internas y externas, la cuales procuran generar una cultura de prevención y control dentro de las organizaciones para el logro de sus objetivos.

### 9.1 Sistema de Control Interno

#### 9.1.1 Ambiente de control

Según lo establece el artículo N°12 de la Ley General de Control Interno N° 8292, es responsabilidad de la Administración Superior y cada titular subordinado, el implementar las acciones necesarias para fortalecer el Sistema de Control Interno (SCI), en las áreas bajo su ámbito de competencia.

#### 9.1.2 Líneas de defensa

En virtud de las Directrices para el Establecimiento y Operación del Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) y el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos en el Grupo ICE, se estableció el flujo de información y de reporte que sustenta la definición de las responsabilidades o competencias, con el propósito de delimitar el accionar de cada parte o área en esta materia. A continuación se señalan las tres líneas de defensa:

- La primera línea de defensa es ejercida por los colaboradores o personal de las distintas empresas (áreas tácticas y operativas), lo que permite identificar y gestionar los riesgos (control-autocontrol) e implementar las acciones correctivas para hacer frente a deficiencias en los procesos o controles.
- La segunda línea de defensa define la base de aseguramiento donde se asienta la Administración Integral de Riesgos, proponiendo al Centro Corporativo, las directrices, controlando y dando seguimiento a la primera línea de defensa. Está enmarcada en las funciones de supervisión y monitoreo, fortalecidas por las áreas que llevan a cabo actividades de control de reporte financiero, cumplimiento legal y regulatorio, sistemas de gestión de calidad, seguridad de la información, supervisión e inspección y gestión de riesgos, donde se facilita y monitorea la implementación de actividades de control para la mitigación de los riesgos.
- La tercera línea de defensa implica el aseguramiento independiente mediante actividades de auditoría externa e interna, así como el diseño, aseguramiento e implementación de planes de auditoría para procesos clave del ICE y sus empresas.

#### 9.1.3 Autoevaluación de control interno

En cumplimiento con el artículo N°17 de la Ley General de Control Interno N° 8292, en su inciso b, la administración activa debe realizar, por lo menos una vez año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable.

Para atender lo anterior, todas las empresas del Grupo ICE formarán parte del proceso de autoevaluación y cada una de estas integrarán los resultados en sus sistemas de información.



### 9.1.3.1 Autoevaluación de control interno del ICE

La Gerencia General es la responsable del seguimiento y control de la Autoevaluación Anual del Sistema de Control Interno (AASCI) del ICE, con miras a desarrollar un proceso homogéneo en todas las dependencias.

La Ley de marras en el artículo 7 indica:

*“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. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias...”*

El proceso anual de la autoevaluación del SCI del ICE se revisa periódicamente con el objetivo de verificar la funcionalidad del cuestionario a utilizar, esto orientado al logro de los objetivos institucionales y respondiendo a la estrategia empresarial.

A continuación, se describen los principales resultados para fortalecer el SCI del ICE mediante el seguimiento y control de las acciones identificadas en el año 2023.

#### **a) Acciones implementadas a nivel institucional:**

- Se oficializó el Procedimiento para la ejecución y seguimiento de la autoevaluación anual del sistema de control interno del ICE, cuyo propósito es establecer las actividades necesarias para ejecutar el ejercicio de autoevaluación, así como el control y seguimiento de las acciones de mejora. En dicho procedimiento se establecen las responsabilidades de las diferentes partes involucradas en el proceso.
- Se realizó una actualización del cuestionario reduciendo el total de las preguntas de 100 a 31 preguntas, manteniendo el alcance al manual de normas y a los 5 componentes del SCI, adaptándolas a las actividades actuales de manera que responda a la gestión institucional.
- Se aplicaron mejoras al sitio colaborativo utilizado para ejecutar todas las actividades propias de control y seguimiento de la autoevaluación, incluyendo los cambios implementados en la estructura organizacional. Se crearon nuevos dashboards mediante aplicaciones de Power BI, lo que permitió una mejor integración de la información obtenida como resultado del proceso.

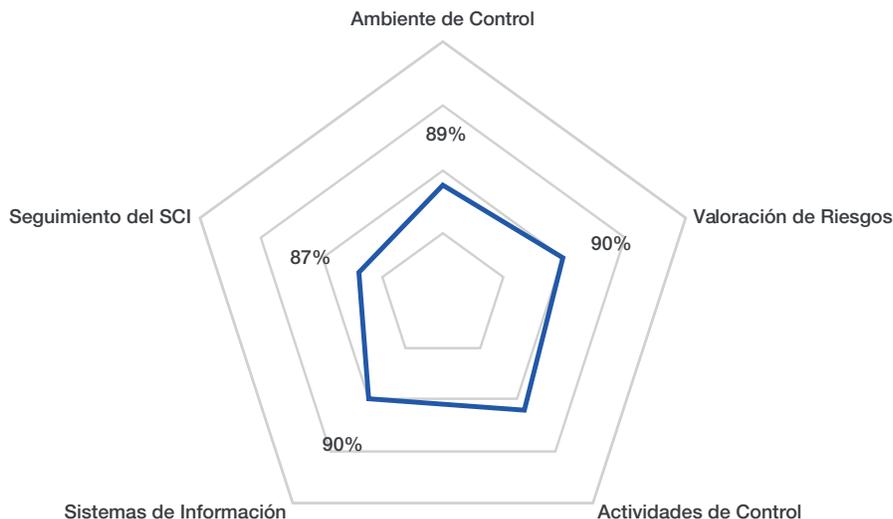
#### **b) Calificación del modelo de madurez.**

Según los resultados obtenidos de la Autoevaluación del SCI 2023, el Sistema de Control Interno Institucional se ubica en el cuarto nivel del modelo de madurez, obteniendo un 89% del promedio general.



Figura No. 14:

**Estado de madurez del Sistema de Control Interno Institucional**



**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno del ICE 2023.

**c) Resultados de la evaluación por componentes.**

Según los resultados obtenidos, el Sistema de Control Interno Institucional se ubica en el cuarto nivel del modelo de madurez, obteniendo un 89% del promedio general.

Tabla No. 2:

**Definición de los niveles del proceso de autoevaluación**

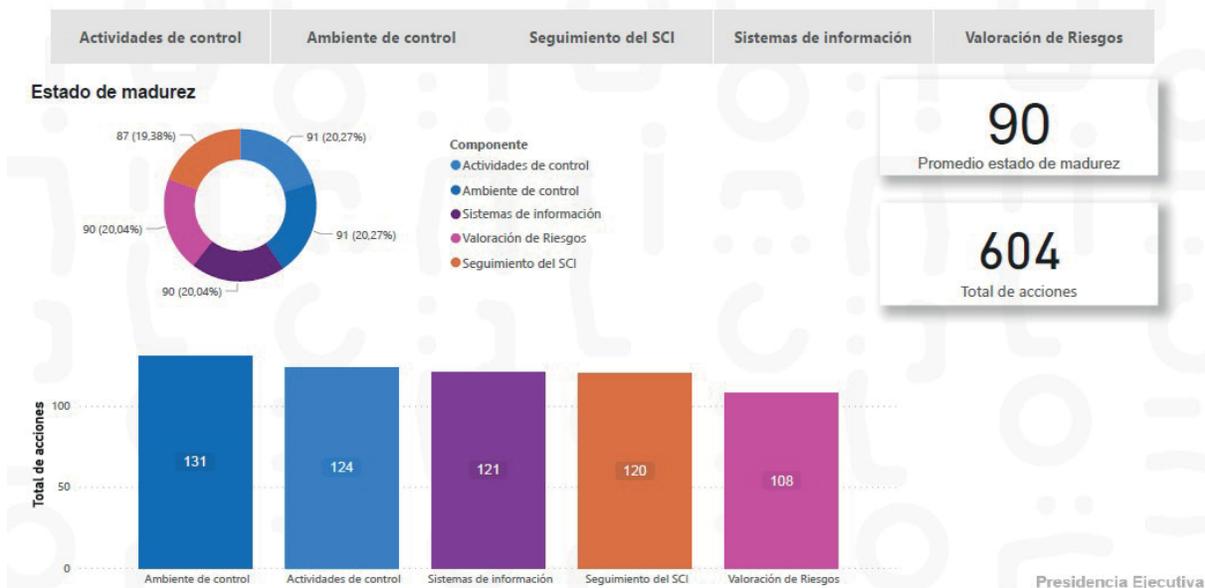
Nivel 1 (20-39 puntos)	Nivel 2 (40-59 puntos)	Nivel 3 (60-79 puntos)	Nivel 4 (80-99 puntos)	Nivel 5 (100 puntos)
Existe evidencia de que se realizan esfuerzos aislados para el establecimiento del sistema de control interno; sin embargo, aún no se ha reconocido su importancia. El enfoque general con el control interno está desorganizado.	Se han implementado procesos que propician el establecimiento y operación del sistema de control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero éste se manifiesta principalmente en la administración superior y en temas específicos.	Los procedimientos se han estandarizado, documentado y se han difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme al marco orientador.	Se han establecido procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador.	Los procesos se han mejorado hasta un nivel de mejores prácticas. Los resultados buscan la mejora continua y la generación de iniciativas innovadoras. El control interno se ha integrado de manera natural con las operaciones y el flujo de trabajo brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad haciendo que la organización se adapte de manera rápida.

**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno del ICE 2023.



Figura No. 15:

**Resultados del estado de madurez y acciones de mejora por parte del ICE 2023**



**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno del ICE 2023.

Los componentes de ambiente de control y actividades de control presentan un mayor porcentaje en el nivel de madurez con un 91%, en el caso del componente seguimiento del SCI obtiene el menor porcentaje con un 87%.

Asimismo, se identificaron 604 acciones de mejora en total para los 5 componentes del SCI, siendo el componente ambiente de control el que obtiene la mayor cantidad de acciones de mejora con 131 y el componente valoración de riesgos el que obtiene la menor cantidad de acciones de mejora con 108.

Tabla No. 3:

**Comportamiento del estado de madurez del Sistema de Control Interno Institucional por año**

Año	Ambiente de Control	Valoración de Riesgo	Actividades de Control	Sistemas de Información	Seguimiento del SCI	Promedio
2020	72%	70%	72%	73%	71%	71%
2021	73%	70%	73%	72%	71%	72%
2022	84%	89%	87%	89%	84%	87%
2023	91%	90%	91%	90%	87%	89%

**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno del ICE 2023.



Es importante señalar que se logró avanzar en el modelo de madurez en comparación con los periodos 2020 y 2021, que para ambos periodos el SCI Institucional se ubicó el SCI en el III Nivel, en cuál se indica lo siguiente:

*“Los procedimientos se han estandarizado, documentado y se han difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme al marco regulador”.*

Para el periodo 2022 y 2023 el promedio del estado de madurez del SCI es de 89%, logrando sostener el avance alcanzado en el periodo anterior ya que este porcentaje ubica a la Institución en el nivel 4 del modelo de evaluación aplicado, el cual señala:

*“Se han establecido procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador”.*

#### **d) Total de Titulares convocados**

Se envió la convocatoria a 173 Titulares Subordinados. Realizan el llenado del cuestionario 156 Titulares, lo que representa el 90.1% de efectividad. Para este periodo los Titulares que no completaron el cuestionario, habían sido recién nombrados y no tenían los 6 meses en el puesto al cierre del periodo de la convocatoria.

Tabla No. 4:

#### **Titulares convocados**

<b>Condición</b>	<b>Total de Convocados</b>	<b>Total de Autoevaluados</b>	<b>No realizan</b>
	173	156	17

**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno del ICE 2023.



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

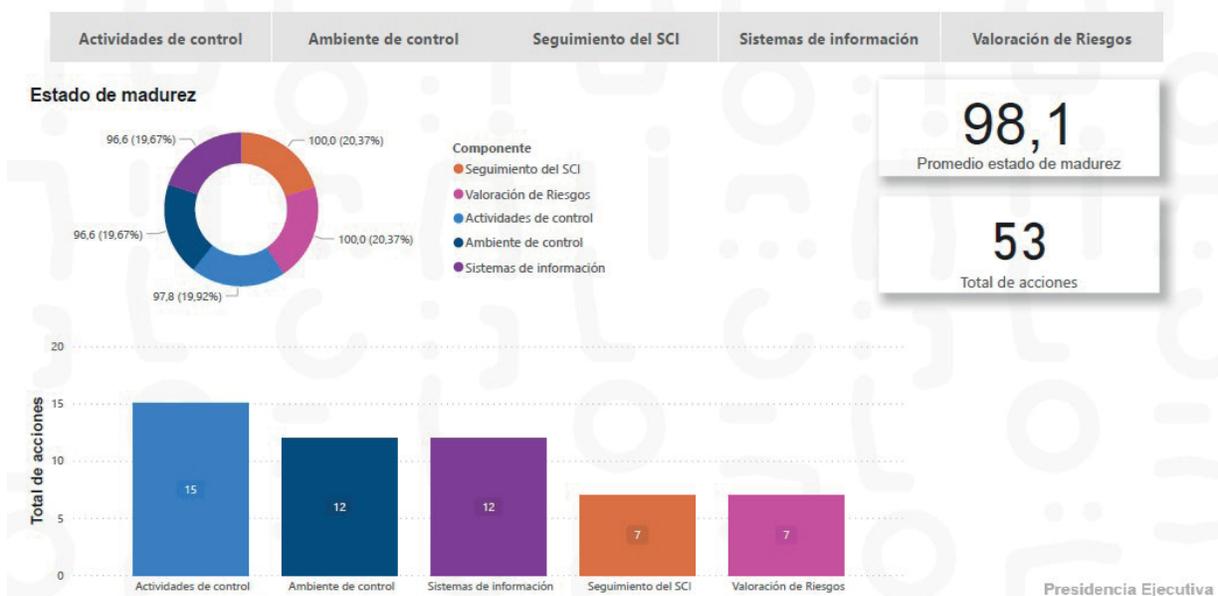
- Se brinda inducción al personal de nuevo ingreso, actividades que fortalecen la cultura de riesgo y cumplimiento.
- Se crean dos indicadores de seguimiento y monitoreo para las acciones de mejora identificadas en la autoevaluación, lo que permite mantener un monitoreo y acompañamiento de las diferentes actividades por componente de control.
  - » Indicador N°1: cumplimiento trimestral y anual de la ejecución de las acciones de mejora programadas versus lo ejecutado.
  - » Indicador N°2: desviación de la ejecución total de las acciones, en relación con su cumplimiento y eficacia.

#### 9.1.3.2 Autoevaluación de control interno de CNFL

A continuación se presenta los resultados del proceso de autoevaluación del sistema de control interno de CNFL.

Figura No. 16:

#### Resultados del estado de madurez y acciones de mejora por parte de CNFL 2023



Fuente: Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno de CNFL 2023.

En el caso de CNFL, los componentes de seguimiento del SCI y valoración de riesgos actividades de control son los que presentan un mayor porcentaje en el nivel de madurez con un 100%, en el caso de los componentes ambiente de control y sistemas de control obtienen el menor porcentaje con un 96.6%.

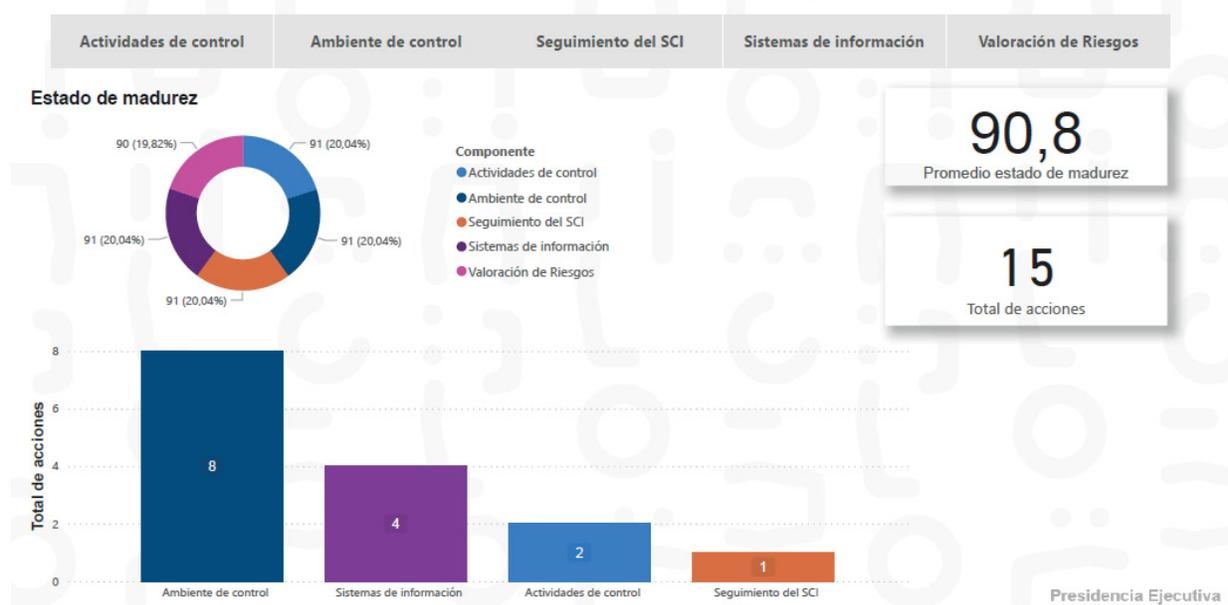
Asimismo, se identificaron 53 acciones de mejora en total para los 5 componentes del SCI, siendo el componente actividades de control el que obtiene la mayor cantidad de acciones de mejora con 15 y los componentes seguimiento del SCI y valoración de riesgos los que obtiene la menor cantidad de acciones de mejora con 7.

### 9.1.3.3 Autoevaluación de control interno de RACSA

A continuación se presenta los resultados del proceso de autoevaluación del sistema de control interno de RACSA.

Figura No. 17:

#### Resultados del estado de madurez y acciones de mejora por parte de RACSA 2023



**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno del RACSA 2023.

De los resultados de la empresa RACSA, los componentes del sistema de control interno SCI presentan un nivel de madurez entre el 90 y 91%.

Asimismo, se identificaron 15 acciones de mejora en total para los 5 componentes del SCI, siendo el componente ambiente de control el que obtiene la mayor cantidad de acciones de mejora con 8, adicionalmente, no se identificaron acciones para el componente valoración de riesgos.

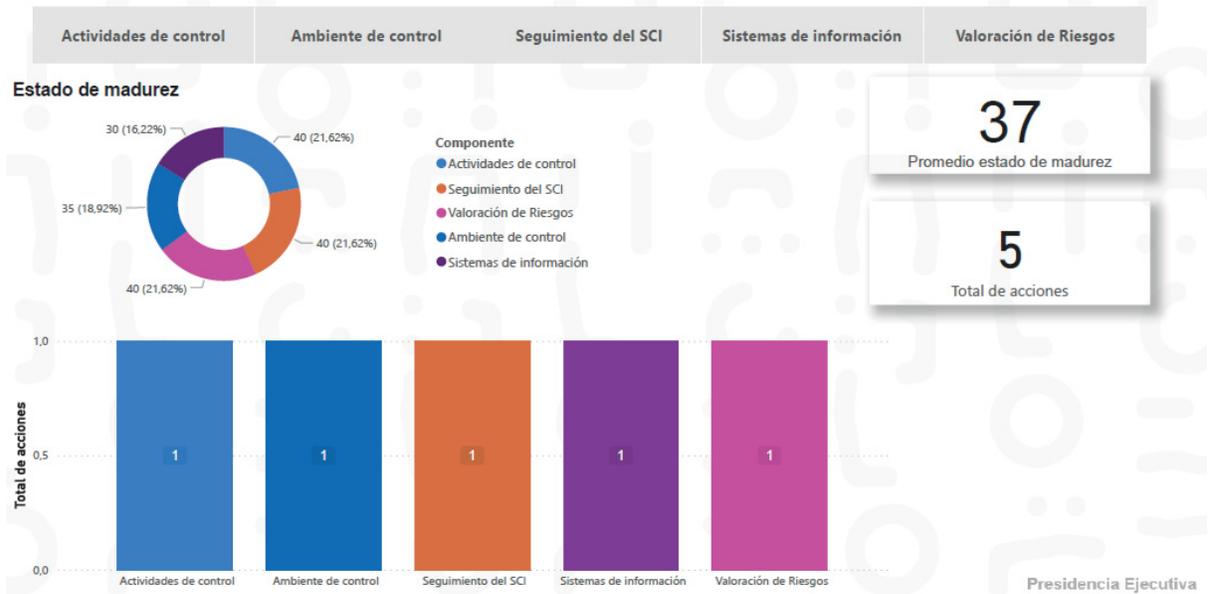
### 9.1.3.4 Autoevaluación de control interno de Gestión Cobro

La empresa Gestión Cobro llevó a cabo su primera autoevaluación del sistema de control interno en diciembre del 2023. A continuación, se presenta los principales resultados del nivel de madurez, así como las acciones de mejora identificadas:



Figura No. 18:

### Resultados del estado de madurez y acciones de mejora por parte de Gestión Cobro 2023



**Fuente:** Informe Autoevaluación del Sistema de Control Interno de Gestión Cobro 2023.

De los resultados obtenidos, la empresa Gestión Cobro presenta un nivel de madurez del 37%. Asimismo, se identificaron 5 acciones de mejora, referenciados a temas de ética, marco orientador de riesgos, calidad de la comunicación e información y formalidad del SCI.

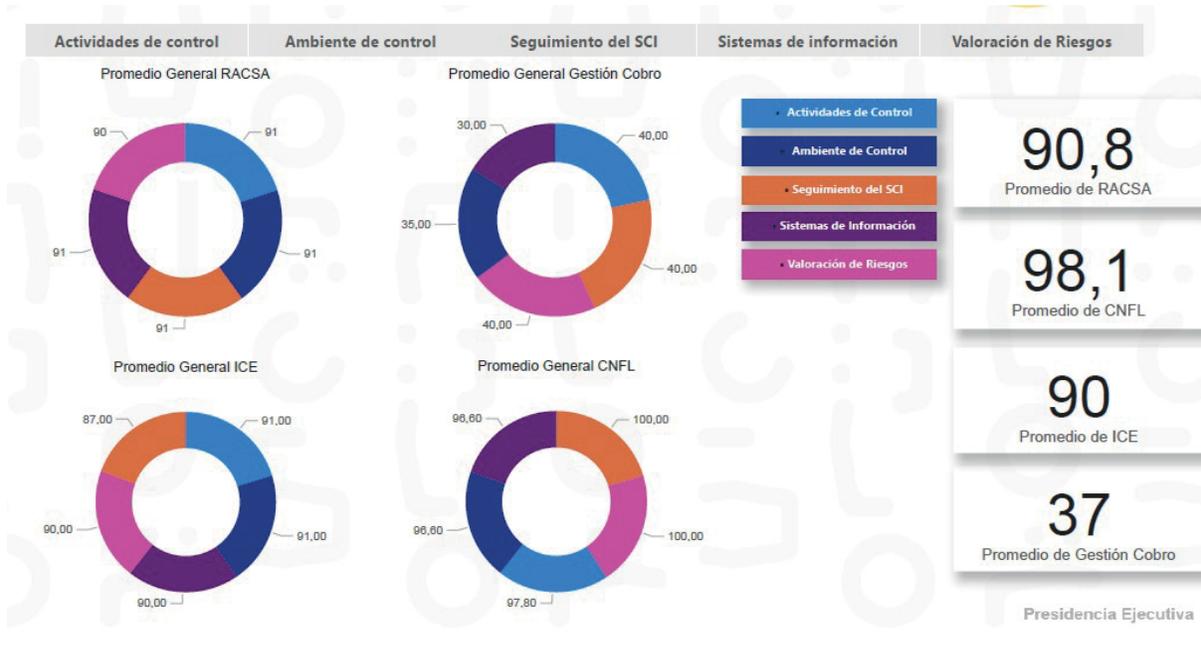
#### 9.1.3.5 Resultados generales de la autoevaluación de control interno a nivel corporativo.

Con el objetivo de dar continuidad y fortalecer el seguimiento y control a nivel corporativo, se presentan los resultados obtenidos al SCI del ICE y sus empresas, que contiene el estado de madurez de los cinco componentes y las acciones de mejora identificadas para el mejoramiento del sistema, dicha información se observa en las figuras No. 20 y No. 21.



Figura No. 19:

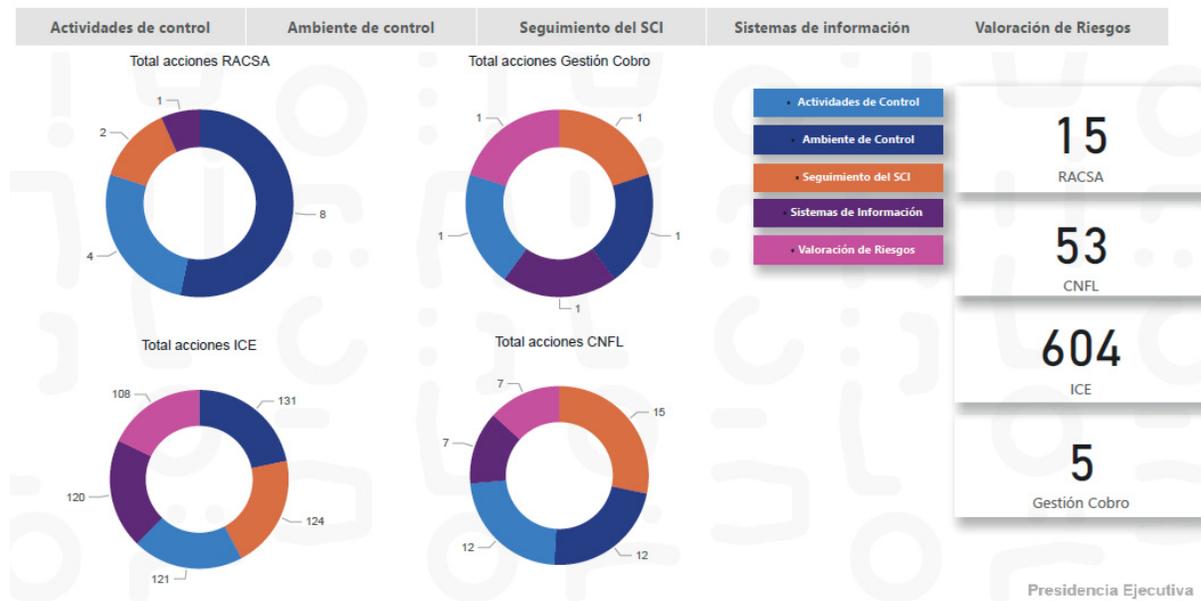
**Resultados Estado de Madurez del ICE y sus empresas 2023**



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

Figura No. 20:

**Resultados de las acciones de mejora del ICE y sus empresas 2023**



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.



### 9.1.4 Riesgos

El ICE aprobó el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos en el Grupo ICE<sup>9</sup>, documento que integra, actualiza y sustituye el Modelo Corporativo para la Gestión Integral de Riesgos y Continuidad del Negocio y la Política Corporativa de Gestión Integral del Riesgo y Continuidad del Negocio.

Aunado a lo anterior, el Consejo Directivo aprobó en el artículo 1 del Capítulo V de la Sesión 6554 del 6 de diciembre de 2022, la creación del Comité de Auditoría y Riesgos, cuyo propósito consiste en coadyuvar al Órgano Colegiado en la toma de decisiones, para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en materia de análisis de información financiera, aplicación de políticas contables y normas de información financiera, auditoría interna y externa, finanzas, control interno y gobierno corporativo, así como relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos, fortaleciendo la segunda línea de defensa.

Complementariamente, la División Estrategia y Gestión Corporativa coordina un equipo corporativo para el despliegue del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos en el Grupo ICE, conformado por enlaces definidos como representantes de cada una de las empresas que integran el Grupo ICE; el cual brinda seguimiento a la normativa y acciones que se definan o se requieran para el cumplimiento de los objetivos estratégicos o empresariales.

#### a) Estado de madurez del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE

A nivel del Grupo ICE, se aplicó una herramienta para evaluar la madurez del modelo corporativo aprobado, donde se analizan los componentes y principios afines a COSO ERM, comunicados en el apartado 3.1 Política Corporativa de Administración Integral de Riesgo.

Figura No. 21:

#### Flujo de Proceso COSO ERM



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

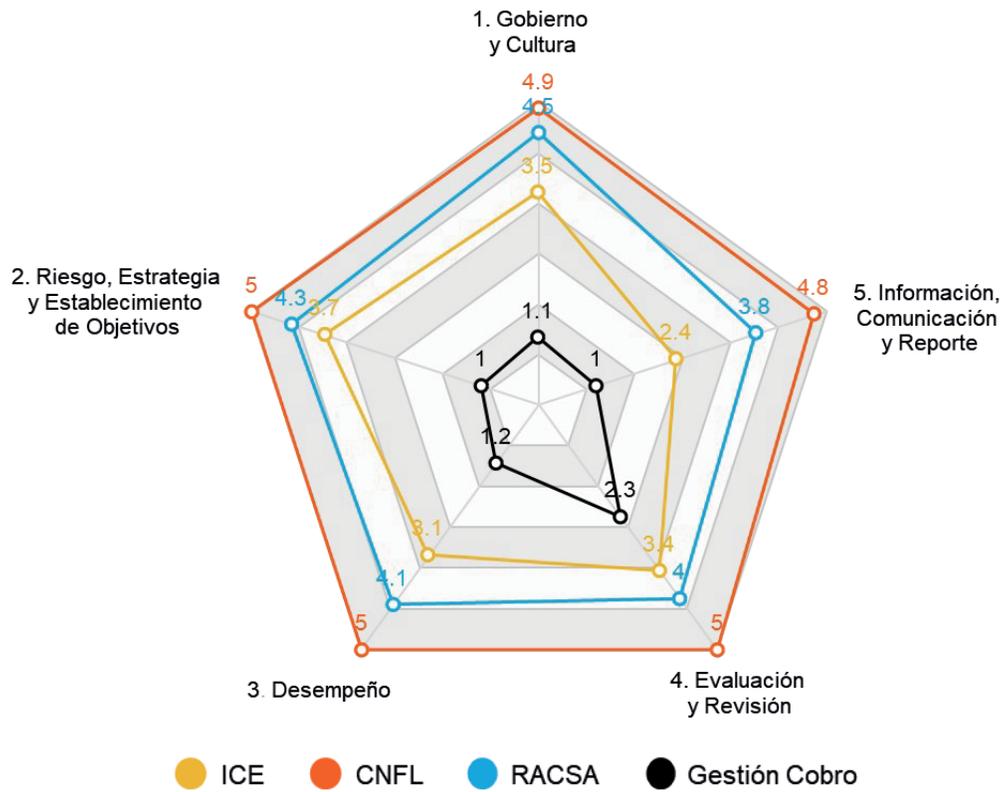
<sup>9</sup>Aprobado en el artículo 4 del Capítulo II del acta en firma de la Sesión 6567 del 21 de marzo de 2023.



A continuación, se resumen los resultados obtenidos:

Figura No. 22:

**Resultados de la evaluación de madurez del modelo corporativo.**

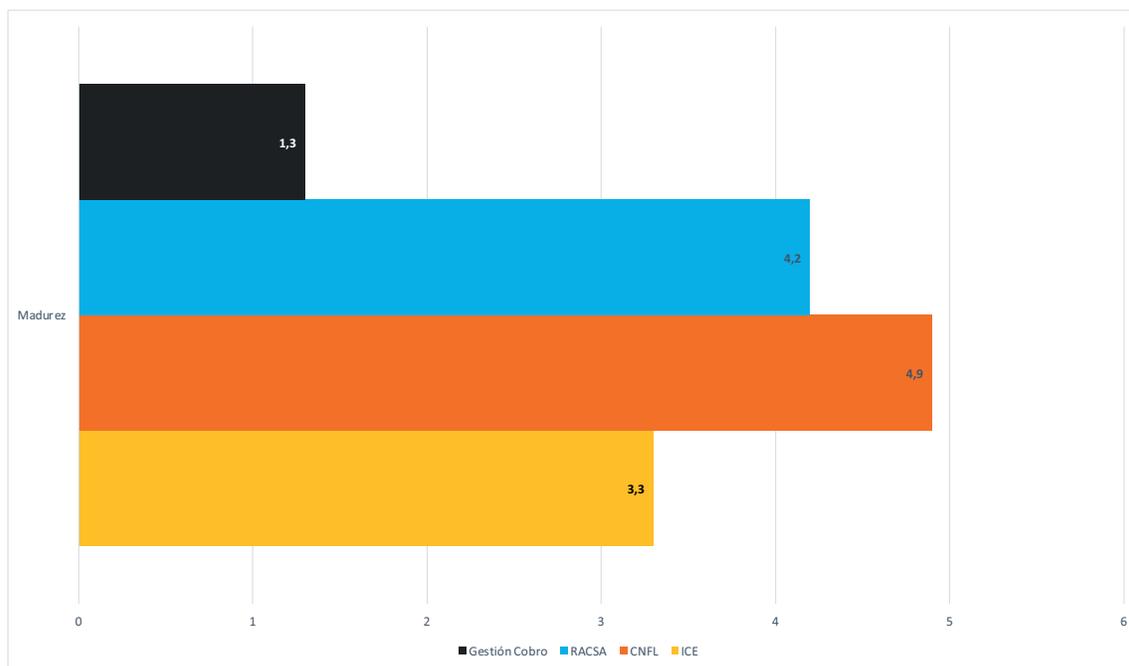


Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.



Figura No. 23:

**Estado actual de la evaluación de madurez del modelo corporativo del ICE y sus empresas.**



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

Según se observa en los resultados de la evaluación de madurez aplicada en el 2023:

- **ICE:** tiene un grado de madurez Global, donde los procesos operativos han alcanzado un estado estable y ahora son efectivos, repetibles y sostenibles. Los negocios se coordinan con ciertos tipos de riesgos comunes, pero la exposición al riesgo se mide por separado. Se definen y oficializan las políticas, procesos y estándares. Existen controles y están adecuadamente documentados. La efectividad operativa se evalúa periódicamente; sin embargo, el proceso de evaluación no está documentado. Requiere una atención media.
- **CNFL y RACSA:** cuentan con una madurez Integrada, donde se ejecutan iniciativas transformadoras para mejorar la conexión entre la gestión de riesgos y los procesos de negocio. Los riesgos se gestionan como una cartera, según los tipos de riesgos y todas las unidades del negocio. El riesgo es medido y administrado cuantitativamente y agregado en toda la empresa. Existe un entorno de control interno y gestión de riesgos efectivo. La evaluación de controles formal y documentada se lleva a cabo frecuentemente. Muchos controles son automatizados con el uso táctico de la tecnología. Requiere una atención media.
- **Gestión Cobro Grupo ICE:** su madurez es Ad hoc, donde se requiere una atención máxima. Existen actividades básicas para administrar el riesgo y se llevan a cabo de forma aislada o en silos. El personal no es consciente de los riesgos a gestionar y únicamente reacciona a los eventos y riesgos conforme se materializan. La empresa reconoce la necesidad, pero no hay procesos estandarizados, siendo utilizados los provistos por el ICE, se muestra dependencia en los individuos y falta de capacidad. El enfoque para determinar los requisitos de control interno y gestión de riesgos es ad hoc y desorganizado, sin actividades de comunicación ni monitorización.



### 9.1.5 Seguimiento (cumplimiento)

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

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

### 9.2 Auditoría Interna

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

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

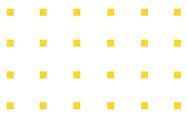
Se dispone de herramientas con información para la atención y seguimiento de medidas de mejora, la cual se utiliza como insumo para eventuales estudios por parte de la Auditoría Interna.

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

Algunos instrumentos que norman la función de la auditoría interna son:

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

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



## 9.2.1 Auditoría Interna del ICE

### a) Aspectos generales

#### Conformación de la Auditoría

La estructura organizacional de la Auditoría Interna se mantiene conformada por cinco procesos, dos áreas asesoras más otra área compuesta por la asistencia administrativa y la asesoría ejecutiva. En cuanto al recurso humano y con corte al 31 de diciembre del 2023, esta Dependencia estuvo conformada por 50 personas, pero funcionalmente se mantienen dos recursos brindando sus servicios fuera de ésta en calidad de auditores internos en otras entidades del sector público, por lo que a nivel operativo la gestión la efectúan solamente 48 personas.

#### Prioridades institucionales y factores clave de éxito

La identificación de los factores críticos de éxito permite a la actividad de la Auditoría Interna conocer los elementos a considerar para el logro de la misión y visión, y garantizar que los recursos se utilicen en las actividades que realmente son más importantes para el cumplimiento de sus objetivos.

Se determinan los siguientes factores considerados fundamentales para el éxito y que tienen un impacto significativo en el logro de los resultados esperados:

- **Liderazgo fuerte y comprometido:** Un liderazgo sólido es fundamental para el éxito de un Plan Estratégico. Los líderes de la Auditoría Interna deben estar comprometidos con la visión y los objetivos estratégicos, y ser capaces de inspirar y motivar a los demás miembros de la Auditoría Interna.
- **Comunicación efectiva con su ecosistema de partes interesadas:** Una comunicación efectiva con su ecosistema de partes interesadas garantiza una prestación de servicios de calidad, donde la mejora continua y la atención de necesidades sean parte esencial del valor que la Auditoría Interna ofrece.
- **Comunicación clara y efectiva:** Una comunicación clara y efectiva es crucial para asegurar que todos los funcionarios de la Auditoría Interna comprendan la estrategia y su papel en su implementación. La comunicación constante y transparente ayuda a alinear a todos hacia los objetivos estratégicos.
- **Participación y compromiso de los funcionarios:** El compromiso y la participación de los funcionarios en la implementación del Plan Estratégico son fundamentales. Los funcionarios deben comprender la importancia de su contribución y tener las habilidades y recursos necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades.
- **Evaluación y revisión periódica:** El análisis, evaluación regular, revisión y seguimiento constante del progreso y los resultados del Plan Estratégico permiten identificar y corregir desviaciones cuando sea necesario, identificar áreas de mejora, y garantizar que la estrategia siga siendo relevante y efectiva en un entorno cambiante. La medición de indicadores clave y el análisis de datos ayudan a evaluar el desempeño y la eficacia de las acciones estratégicas.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Los planes estratégicos deben ser adaptables y flexibles para hacer frente a los cambios en el entorno empresarial y a nuevas oportunidades o desafíos. La capacidad de ajustar la estrategia según sea necesario es esencial para mantener la relevancia y la efectividad del plan.



- **Asignación adecuada de recursos:** Es fundamental asignar los recursos adecuados, incluyendo presupuesto, personal y tecnología, para respaldar la implementación del Plan Estratégico. Es importante recalcar que se debe contar con la estructura organizativa a nivel de cantidad de personas para hacer posible la culminación exitosa del plan y garantizar la obtención de resultados.
- **Alineación con la cultura organizacional:** El Plan Estratégico debe estar alineado con la cultura y los valores fundamentales del ICE. Una alineación adecuada garantiza que las acciones estratégicas sean coherentes con la identidad y la forma de hacer las cosas en la Auditoría Interna del ICE.

Estos factores de éxito proporcionan una base sólida para la implementación eficaz del Plan Estratégico, permiten implementar ajustes y mejoras, realizar un monitoreo constante de su avance y una gestión adecuada de los riesgos en respuesta a los cambios emergentes.

#### b) Resultado desempeño de metas<sup>10</sup>

Al cierre del año 2023 se logra una meta del 86% del PAT, al ejecutar 62 proyectos de los 72 inicialmente considerados en el plan operativo. El porcentaje alcanzado tiene relación directa con la subejecución que muestran las subpartidas de remuneraciones, debido al recurso humano prestado a otras empresas estatales, traslados de personal hacia la Administración Activa para apoyar a ésta en el fortalecimiento de la arquitectura de control de la segunda línea, así como retiros de la Institución por adelanto en jubilaciones y renuncia.

Todos los esfuerzos de esta Dependencia se realizan en apego al marco normativo aplicable y buscan asegurar con independencia y objetividad, que las operaciones de la Institución agreguen valor por la utilización de recursos públicos, a través de las propuestas de mejora que formalmente propone la Auditoría Interna, producto de los proyectos que conforman el Plan Anual de Trabajo.

Siempre se mantiene un monitoreo periódico sobre la ejecución de los estudios y el presupuesto asignado, para lograr un adecuado y eficiente cumplimiento de las metas establecidas conforme a las regulaciones internas y externas aplicables.

<sup>10</sup>En el siguiente enlace se publican los informes de la Auditoría Interna del ICE:

<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Transparencia/informes/informes-auditoriainterna>



## 9.2.2 Auditoría Interna de la CNFL

### a) Aspectos generales

#### Conformación de la Dependencia.

A partir del 21-02-2022, según publicación en el Diario Oficial La Gaceta No. 34, se oficializa la reforma del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, que incluye el ajuste a la estructura organizacional, aprobado por el Consejo de Administración en las sesiones No. 2572 y 2573 y autorizado por la Contraloría General de la República, mediante oficio No. 803.

En ese sentido, la Auditoría Interna, está conformada por dos Unidades y dos Áreas: Unidad Auditoría Procesos Administrativos, Financieros y Técnicos, integrada por las Áreas Auditoría Técnica Procesos de Realización y Gestión de Servicios y Auditoría Procesos de Dirección, Gestión de Recursos y Mejora; la Unidad Auditoría Atención de Denuncias, Gobernanza e Innovación. En cuanto al recurso humano, al 31-12-2023, se cuenta con 18 plazas de profesionales de auditoría, de las cuales, 17 se encuentran ocupadas para brindar servicios de auditoría, 4 plazas de profesionales jefes, 1 plaza de asistente profesional que puede sustituir a jefaturas de igual y menor nivel, 2 plazas de gestores de apoyo (nivel técnico) y la plaza de Auditor Interno.

### b) Resultados del Desempeño 2023<sup>11</sup>

La programación del Plan de Trabajo Anual 2023 consideró 29 servicios de auditoría, de los cuales se pudieron asignar para su ejecución 29, alcanzando un 100% de lo programado.

Igualmente, 52 estudios de seguimientos a las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría, de los cuales se concluyó la revisión de 53 estudios, alcanzando un 102% de lo programado.

Producto de los servicios de auditoría efectuados y de la atención denuncias, se determinó necesario comunicar en el año, 13 servicios preventivos de advertencia. Asimismo, 1 servicio preventivo de asesoría.

Asimismo, se programaron 11 actividades de Gobernanza de la Auditoría Interna (incluyen aseguramiento de la calidad y servicios de apoyo), de las cuales se atendieron 11, alcanzando un 100% de lo programado.

También, se llevaron a cabo labores asociadas con la atención de denuncias e investigación de hechos presuntamente irregulares. De acuerdo con los registros, se tienen contabilizadas hasta el segundo semestre del 2023 (incluyendo aquellas en proceso de atención que corresponden a períodos anteriores) 83 denuncias de las cuales: 27 se encuentran en proceso de admisibilidad (análisis de cumplimiento de requisitos iniciales), 1 caso remitido a servicio preventivo y 2 continúan en seguimiento posterior a la remisión de advertencias, 15 fueron remitidas para ser atendidas mediante estudio de control interno, se trasladaron 13 casos a la Administración (que por sus características ameritaron que sean tramitadas por esa instancia), 12 se encuentran en recepción (requieren valoración de admisibilidad), 11 en proceso de investigación de hechos presuntamente irregulares, 2 denuncias se encuentran en seguimiento por traslado a instancias resolutorias. Cabe indicar que se cerraron 135 casos en el año 2023.

<sup>11</sup>En el siguiente enlace se publican los informes de la Auditoría Interna de la CNFL: <https://www.cnfl.go.cr/transparencia/informes-institucionales>



### 9.2.3 Auditoría Interna de RACSA

a) Aspectos Generales:

#### Conformación de la Auditoría

La Auditoría Interna, está conformada por dos Áreas principales: Asistencia Técnica Administrativa y un Área de Jefatura, ésta última está integrada por cuatro áreas, a saber: Área Auditoría Operativa, Área Auditoría Financiera Contable, Área Auditoría de TI/Redes y Área Auditoría de Carácter Especial; esto según el Reglamento de Organización y funcionamiento de la AI de RACSA.

#### Prioridades institucionales y factores claves, período 2023

Prioridades:

Es de suma importancia analizar el Plan Financiero de RACSA para el 2022 y además evaluar si las metas propuestas fueron conservadoras o ambiciosas, en concordancia con la cartera de servicios y considerando la cantidad de ingresos y la expectativa de crecimiento según el Plan Comercial 2022, 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.

Continuar con el seguimiento a las acciones de la Empresa, para el buen uso y aprovechamiento de la porción de la frecuencia 3.5 GHz, concesionada a RACSA.

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.

Prestar servicios preventivos que permitan tomar acciones perentorias, para el fortalecimiento del control interno y/o minimizar el impacto de los riesgos, asociados a la gestión empresarial.

Factor clave:

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 2023

El Plan Anual de Actividades 2023 fue atendido en su totalidad.



## 9.2.4 Auditoría Interna de Gestión Cobro Grupo ICE

### a) Aspectos generales

#### Conformación de la Dependencia

La Unidad de Auditoría Interna de Gestión Cobro Grupo ICE, cuenta con un único profesional, graduado de Licenciatura en Contaduría Pública e incorporado como Contador Público Autorizado, a tiempo completo (40 horas semanales). No ha habido cambios.

#### Prioridades Empresariales y factores claves

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

1. Cumplir con las competencias estipuladas en la Ley General de Control Interno, la normativa emitida por la Contraloría General de la República y demás normativa de cumplimiento obligatorio.
2. Contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la Compañía, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional que permita evaluar y generar las recomendaciones en procura de mejorar la administración del riesgo y el control interno.
3. Concluir y finalizar los diferentes tipos de actividades descritas en el detalle del Plan de Trabajo establecido de forma anual.
4. Ayudar a la Contraloría General de la República y la Junta Directiva de la Compañía a fiscalizar y controlar las actividades que se realicen en la Compañía.
5. Generar conciencia en los Titulares Subordinados y la Gerencia General sobre la importancia de contar con políticas, procedimientos y procesos escritos sobre la gestión institucional.
6. Crear políticas, procedimientos y manuales para la Auditoría Interna, con un alto grado de calidad y criterios técnicos.
7. Mantener altos estándares de calidad sobre el trabajo de auditoría interna, a saber: obtención de evidencia, manejo de documentación, hallazgos, conclusiones y recomendaciones establecidas en los informes de auditoría y seguimiento a las recomendaciones.

### b) Resultados del Desempeño 2023

Para el periodo 2023, se elaboró un Plan de trabajo en el cual se consideró un total de 18 estudios, de los cuales se completaron en su totalidad al 31 de diciembre.

## 9.3 Auditoría Externa

La firma KPMG, S.A. brinda actualmente los servicios de Auditoría Externa Corporativa (ICE, GRUPO ICE y Fondo de Garantías y Ahorros) para el periodo 2023, mediante la Contratación Directa de Excepción 2019CD-000636-0000400001. La IV Prórroga de Contrato y Final de la Contratación Directa de Excepción detallada con anterioridad, tiene un plazo de ejecución contractual de 12 meses, el cual inició el 07 de diciembre de 2023 y finaliza el 06 de diciembre de 2024. El monto adjudicado corresponde a 710 657,00 USD (setecientos diez mil seiscientos cincuenta y siete dólares con 00/100). En la actualidad la Gerencia de Finanzas, solamente tiene contratada a la firma KPMG, S.A., para los servicios detallados en el primer punto.



# Transparencia y rendición de cuentas





## 10 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El Gobierno Corporativo está ganando cada vez más relevancia e impacto en la sostenibilidad de las empresas. Al adoptar prácticas de gestión efectivas, se fortalece la relación con las partes interesadas al mantenerlas informadas sobre la dirección y el control estratégico de las empresas para lograr los objetivos establecidos.

La transparencia en el proceso de toma de decisiones se basa en principios fundamentales del gobierno corporativo, entre los cuales destaca la Transparencia y la Rendición de Cuentas, asegurando una comunicación oportuna de los acontecimientos relevantes.

El Consejo Directivo del ICE, rinde cuentas al propietario y el alcance se encuentra establecido en el capítulo VI artículo 36 de la Ley 8660 del Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. Además, para las instituciones públicas, la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N° 9398 y el Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC, regulan la rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información pública.

Para atender dicha Ley, el ICE publica los informes que integran resultados de su gestión<sup>12</sup> dentro de los primeros quince días del mes de mayo de cada año según alcance establecido. Esta acción, fortalece las prácticas de transparencia del Instituto y le permite cumplir con la obligación constitucional como institución pública, de rendir cuentas por su labor ante la Asamblea Legislativa de la República.

El Informe Anual de Rendición de Cuentas 2022, fue aprobado en acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6565 del 14 de marzo de 2023 y el Informe Avance de Rendición de Cuentas 2023, se aprobó en el artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6592 del 12 de setiembre del 2023.

De acuerdo con los esfuerzos realizados por el ICE en esta materia a la fecha, se publica información relevante sobre resultados financieros y de gestión en la memoria institucional.

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

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), consecuente a los esfuerzos que lleva a cabo en la adopción y fortalecimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo, avanza en la mejora de la comunicación de partes interesadas comprometidos con la transparencia y rendición de cuentas como pilar del buen gobierno. Al respecto, se han desplegado instrumentos que buscan atender la responsabilidad en esta materia.

Como partes de estos esfuerzos, en octubre del 2015 el ICE accede a formar parte de la Red Interinstitucional de Transparencia (RIT) de la Defensoría de los Habitantes de la República, que consiste en una herramienta para facilitar a las y los habitantes el acceso a la información relacionada con la administración de los recursos públicos, a través de su publicación en Internet.

Paralelamente a la gestión anterior, se continúa con la implementación de iniciativas como lo fue la designación del Oficial de Acceso a la Información (OAI) en atención al Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC del 27 de abril de 2017, para posteriormente, integrar el Comité Datos Abiertos con representantes de la Dirección de Comunicación, Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales, División Estrategia y Gestión Corporativa, de la Gerencia Servicios y Recursos Empresariales y presidido por el Oficial de Acceso a la Información. Desde este Comité se brinda el seguimiento al cumplimiento de requerimientos en materia de transparencia.

<sup>12</sup><https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/quienessomos/gobierno-corporativo/informes>



Con la publicación de la Directriz 102-MP Política General sobre Transparencia y Divulgación de Información Financiera y no Financiera para Empresas Propiedad del Estado, sus Subsidiarias, e Instituciones Autónomas el 06 de abril de 2018, el Consejo Directivo del ICE aprueba en el artículo 2 del Capítulo III de la Sesión 6326 del 11 de junio del 2019, la Política de Transparencia y Acceso de la Información Pública del Grupo ICE, la cual refuerza el principio de transparencia y acceso a la información pública, con el objetivo de tener como base de su gestión la rendición de cuentas y hacer efectivo el derecho humano y constitucional de acceso a la información pública bajo el marco del ordenamiento jurídico nacional.

El seguimiento y evaluación de las acciones implementadas en materia de transparencia, se ha realizado según la estimación del Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP), el cual es un instrumento de evaluación de la Defensoría de los Habitantes de la República (DHR), elaborado en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica (CICAP) y el Gobierno Digital, desarrollado científicamente y basado en mejores prácticas internacionales para medir el estado de situación, en un momento dado, de la transparencia que ofrecen los sitios web de las instituciones públicas costarricenses.

Con el objetivo de atender los elementos que se valoran en el instrumento de evaluación, se puso a disposición, en la página web del Grupo ICE, la sección de Transparencia que pone a disposición de la ciudadanía, la información relacionada con el quehacer institucional. La calificación obtenida por el ICE, así como las diferentes iniciativas implementadas, se desarrollan en el apartado de Transparencia del Informe Anual de Gobierno Corporativo del Grupo ICE y que se pone a disposición de las partes interesadas en la sección de Gobierno Corporativo del sitio web del Grupo ICE.

En seguimiento al proceso que mantiene la DHR, se informó que se encuentran en detalles finales para la elaboración e implementación del ITSP en su versión 2.0, para posteriormente dar a conocer la hoja de ruta a seguir para el año 2024.

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

La sección de Transparencia<sup>13</sup>, que se basa en proporcionar acceso a información pública y seguir lo establecido por la Política de Transparencia y Divulgación de Información del Grupo ICE, ofrece a sus clientes, socios estratégicos y a la comunidad en general los principales indicadores de su desempeño corporativo. Esto se alinea con los principios de transparencia y rendición de cuentas que son característicos del ICE.

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



<sup>13</sup><https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/transparencia>



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

Adicionalmente, se creó un índice de acceso a la información que facilita la búsqueda de contenidos por dimensión, en el mismo orden en que son evaluados por la herramienta utilizada por la Defensoría de los Habitantes y el CICAP, según se aprecia en la figura No. 24.

Figura No. 24:

### Indicadores del Índice de Transparencia

#### Acceso a la información

Rendición de cuentas

Participación ciudadana

Datos abiertos

#### Información Institucional básica

##### Categoría

##### 1.1.1 Creación de la Institución

1.1.1.1 Creación de la institución Está disponible la ley de creación de la institución y sus reformas. [Ver más](#)

1.1.1.2 Descripción de funciones Está disponible una descripción comprensiva de las funciones y competencias generales de la institución [Ver más](#)

1.1.1.3 Marco jurídico aplicable Están disponibles las diferentes normas que regulan el accionar institucional [Ver más](#)

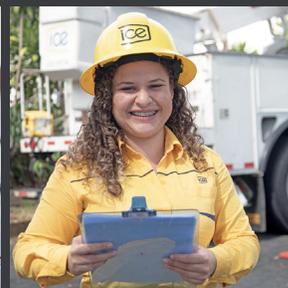
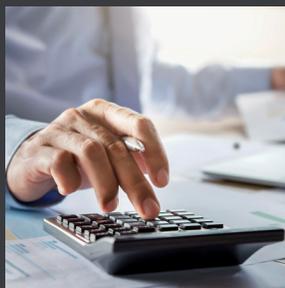
1.1.1.4 Información de contacto Está disponible claramente la siguiente información: dirección física, número de central telefónica, email de contacto y enlace a las redes sociales [Ver más](#)

##### 1.1.2 Organización y funciones

##### 1.1.3 Activos inmuebles de la institución

**Fuente:** Comité de datos abiertos.

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



GRUPO **ice**