

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Página 1/11
			Rige a partir de: Ver página 11

TABLA DE CONTENIDO

0.....	2
1. PROPÓSITO.....	2
2. ALCANCE.....	2
3. DOCUMENTOS APLICABLES	2
4. RESPONSABILIDADES	3
5. TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS	5
6. DESCRIPCIÓN.....	7
6.1 FORTALECIMIENTO DE UNIDAD DE PROPÓSITO Y DE DIRECCIÓN DEL GRUPO ICE	7
6.2 DEFINICIÓN DEL INVENTARIO DE SINERGIAS	7
6.3 APROBACIÓN DE LAS SINERGIAS	9
6.4 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SINERGIA.....	9
6.5 GESTIÓN FINANCIERA Y REGISTRO CONTABLE	10
7. DISPOSICIONES FINALES	10
8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	11
9. CONTROL DE CAMBIOS.....	11
10. CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN	11

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
			Página 2/11
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

1. PROPÓSITO

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

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

2. ALCANCE

El presente documento es aplicable a todas las dependencias del ICE y sus empresas y es de acatamiento obligatorio.

3. DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
Ley 449	Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad
Ley 8660	Ley Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
Ley 8642	Ley General de Telecomunicaciones
Ley 7494	Ley de Contratación Administrativa
Decreto ejecutivo 35148-MINAET	Decreto Ejecutivo, Reglamento al Título II de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
No aplica	Estrategia Corporativa
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización (RCO)
33.00.002.2017	Reglamento para la venta de productos y servicios no regulados (VPSNR)
38.00.001.2018	Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

4. RESPONSABILIDADES

4.1 Consejo Directivo en su rol corporativo

- Conocer las sinergias a implementarse en el Grupo ICE, así como los recursos disponibles para su implementación, según el tope de inversión definido de éste o bien cuando la figura utilizada para tales efectos así lo requiera.
- Aprobar las sinergias, sus eventuales modificaciones, así como los recursos disponibles para su implementación, según el tope de inversión definido por éste, o bien cuando la figura utilizada para tales efectos así lo requiera.
- Controlar y evaluar la implementación de las sinergias aprobadas por dicho Órgano Colegiado, mediante el informe consolidado sobre el estado de avance y resultados de éstas, el cual será elevado por la Presidencia Ejecutiva. Dicho informe consolidado será parte del Informe Integrado de Gestión.
- Resolver en última instancia los conflictos que se originen entre las empresas por la implementación de las sinergias.

4.2 Junta Directiva

- Aprobar las sinergias, los recursos disponibles para su implementación, así como la priorización de interés de la empresa, cuando la figura utilizada para tales efectos así lo requiera.
- Controlar y evaluar la implementación de las sinergias en las que participe la empresa.
- Acatar lo resuelto por el Consejo Directivo en materia de resolución de conflictos surgidos entre las empresas, por la implementación de sinergias.

4.3 Presidencia Ejecutiva

- Informar para conocimiento del Consejo Directivo sobre la implementación de las sinergias del Grupo ICE aprobadas por dicho Órgano Colegiado.
- Elevar y recomendar para aprobación del Consejo Directivo, la implementación de sinergias Grupo ICE, según el tope de inversión definido por éste o bien cuando la figura utilizada así lo requiera.
- Liderar y articular en el seno del Comité Corporativo, la formulación e

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

implementación de las sinergias Grupo ICE.

- Elevar para conocimiento del Consejo Directivo un informe consolidado sobre el avance en la implementación de sinergias aprobadas por dicho Órgano Colegiado, para su control y seguimiento, como parte del Informe Integrado de Gestión.
- Elevar al Consejo Directivo para su resolución, los conflictos que surjan entre las empresas, por la implementación de sinergias.

4.4 División de Estrategia

- Apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la atención y seguimiento de las disposiciones desprendidas del presente lineamiento.

4.5 Gerencias Generales de las Empresas

- Identificar los recursos disponibles que servirán para el despliegue de las sinergias.
- Definir la disponibilidad de recursos que se aportarán para el desarrollo de las sinergias.
- Identificar dentro del ámbito de sus competencias y con el apoyo de la instancia técnica, las temáticas en las que se pueden implementar sinergias, con base en la disponibilidad de los recursos y en alineamiento con la Estrategia Corporativa.
- Determinar en conjunto con las instancias técnicas respectivas, la viabilidad financiera, legal, técnica y tecnológica para el desarrollo de las sinergias.
- Remitir la propuesta de sinergias a la Presidencia Ejecutiva para ser conocida en el seno del Comité Corporativo, con el fin de validar su respectivo alineamiento con la Estrategia Empresarial y la Estrategia Corporativa, así como evitar duplicidades.
- Elevar para aprobación de las Juntas Directivas correspondientes, las sinergias, sus recursos y priorización de interés de la empresa, cuando la figura utilizada para tales efectos así lo requiera.
- Colaborar con la Presidencia Ejecutiva en la actualización periódica de la propuesta de sinergias.
- Controlar y dar seguimiento a la implementación de las sinergias en apego a la normativa aplicable vigente.
- Discutir en el seno del Comité Corporativo los conflictos derivados del proceso de formulación o implementación de sinergias, desde su

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Página 5/11
			Rige a partir de: Ver página 11

ámbito de competencia, con el fin de lograr un acuerdo entre las empresas involucradas.

- Elaborar y remitir a su Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva del ICE el informe de seguimiento y control de sinergias.
- Aprobar en el ámbito de sus competencias el informe de seguimiento y control de sinergias.

5. TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

Comité Corporativo: Es el mecanismo de articulación entre el ICE y sus empresas cuyo objetivo es fortalecer los procesos estratégicos y su implementación, la definición y seguimiento del portafolio de proyectos corporativos, así como la valoración de las inversiones corporativas del Grupo ICE.

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

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

Estrategia empresarial: Planeamiento estratégico que organiza los esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos empresariales y de impacto en el desarrollo.

Figura legal: Instrumento jurídico para la implementación de las sinergias, definidos por el marco legal y normativo vigente.

Gobierno corporativo: Conjunto de relaciones entre la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, Consejo Directivo, Juntas Directivas, sus propietarios y otras partes interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos del ICE y de cada una de las empresas, la forma y los medios para alcanzarlos y

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.

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

Informe integrado de gestión: Informe que integra los resultados de la gestión en los diferentes niveles de planificación multinivel del ICE y sus empresas.

Instancia Técnica: Equipo conformado de manera temporal y a solicitud de las Gerencias Generales del Grupo ICE, con el propósito de identificar y actualizar el inventario de sinergias. Esta instancia se encuentra integrada por representantes de cada una de las empresas.

Inventario de recursos disponibles: Es el conjunto de recursos propiedad de las empresas del Grupo ICE, que se ponen a disposición para la conformación de sinergias.

Inventario de sinergias: Es el listado de las sinergias identificadas por los negocios
/ empresas del Grupo ICE.

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

Recursos disponibles: Considera las habilidades y capacidades del personal, los recursos tangibles o intangibles, procedimientos o buenas prácticas, capacidades o servicios que pertenecen a una empresa o negocio del Grupo ICE, que pueden ser utilizados para el desarrollo de sinergias.

Sinergia: Esfuerzo en el que participan dos o más negocios/empresas del Grupo ICE, mediante la confluencia de sus recursos disponibles, para lograr un objetivo

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Página 7/11
			Rige a partir de: Ver página 11

común, procurando siempre maximizar el uso de los activos, productos y servicios con los que cuenta el Grupo ICE.

Bajo ciertas circunstancias y en función del alcance de la iniciativa de sinergia, un actor puede asumir tanto un papel solicitante y titular a la vez, donde cada una de las empresas / negocios pone a disposición del resto, sus productos y servicios.

Unidad de propósito: Objetivo y direccionamiento común ejercido por el ICE en su rol de Casa Matriz sobre las empresas.

6. DESCRIPCIÓN

Para la identificación, desarrollo e implementación de sinergias entre las empresas y negocios del Grupo ICE, se disponen de los siguientes lineamientos:

6.1 Fortalecimiento de unidad de propósito y de dirección del Grupo ICE

6.1.1 De conformidad con la estrategia corporativa y estrategias empresariales vigentes, sus objetivos y lineamientos estratégicos, el ICE y sus empresas de manera conjunta y apoyadas por la instancia técnica, identificarán las sinergias, con el propósito de evitar la duplicidad o competencia entre estas.

6.1.2 Cada empresa del Grupo ICE dentro del marco de sus leyes, competencias, estatutos y la regulación externa vigente, buscará siempre como objetivo en la ejecución de sinergias la mayor rentabilidad o valor público dentro del contexto de racionalidad financiera, que potencie la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial como un factor diferenciador de la competencia. Para estos efectos identificará los recursos disponibles que pone a disposición de las empresas del Grupo ICE.

6.2 Definición del inventario de sinergias

6.2.1 Las Gerencias Generales, con apoyo de las instancias técnicas identificarán los recursos disponibles, para aprovechar las oportunidades de sinergias dentro del ámbito de sus competencias,

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

las que deben estar orientadas al cumplimiento de sus estrategias empresariales y la Estrategia Corporativa, las mejores prácticas empresariales y procedimientos, así como, la optimización en el uso de recursos disponibles; para generar ventajas competitivas del Grupo ICE.

- 6.2.2 El Comité Corporativo conformará el detalle de recursos disponibles de las empresas, con su cantidad, disponibilidad y especificaciones técnicas, el cual será utilizado en la formulación de sinergias. Esto sin excluir la posibilidad de que una empresa/negocio, pueda solicitar al Comité Corporativo el valorar ampliar el detalle de los recursos disponibles.
- 6.2.3 Se deberá considerar como primera opción, el uso de los recursos disponibles que se encuentran a disposición, siempre y cuando se obtengan ahorros en: compras, tiempos de implementación, costo de capacitación, economías de escala, así como algún otro tipo de beneficio. En caso de que los recursos disponibles requeridos para la formulación e implementación de las sinergias no se encuentren aún disponibles, se deberá realizar la correspondiente solicitud o planteamiento ante el Comité Corporativo, para la búsqueda de opciones de solución.
- 6.2.4 El Comité Corporativo constituirá el inventario de sinergias, en función de la valoración remitida por cada una de las gerencias generales. Dicho inventario puede ampliarse o disminuirse luego de analizar las solicitudes particulares presentadas al Comité Corporativo por las empresas/negocios.
- 6.2.5 Las empresas del Grupo ICE participantes de las sinergias, con el apoyo de las áreas técnicas involucradas, determinarán los requerimientos asociados¹; su respectiva factibilidad, así como los indicadores para su seguimiento, a efecto de que este tipo de iniciativas siempre cuenten con viabilidad jurídica, técnica y financiera, se haya realizado un análisis de riesgos, de forma tal que

¹ Estos requerimientos podrían hacer referencia a servicios de soporte y asesoría, en materia de gestión del talento humano, contratación, sistemas de información (OSS/BSS), entre otros, los que deberán coordinarse entre las áreas recíprocas de las empresas participantes

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

se verifique que se cuenta con los recursos disponibles e infraestructura necesarios, además de que se genere mediante su implementación la mayor rentabilidad o valor público dentro del contexto de racionalidad financiera.

6.2.6 Las empresas del Grupo ICE participantes de la sinergia, con la asesoría de las respectivas áreas jurídicas y financieras, como parte del análisis de factibilidad, definirán la figura a utilizar para su desarrollo. En este sentido, podrán utilizarse todas las figuras autorizadas por el ordenamiento jurídico aplicable (convenios, acuerdos, prácticas comerciales, asociaciones empresariales incluyendo alianzas estratégicas, entre otros).

6.2.7 La Presidencia Ejecutiva en el seno del Comité Corporativo, verifica que la propuesta de sinergia sea factible, y que ésta contribuye con la estrategia empresarial correspondiente y la Estrategia Corporativa.

6.3 Aprobación de las sinergias

6.3.1 Cada sinergia debe ser aprobada por el órgano interno de cada empresa participante, que la normativa aplicable establezca para tales efectos, según la figura seleccionada para su implementación, debiendo tener presente en su aprobación que se procure el balance entre la rentabilidad y el valor público.

6.4 Ejecución y seguimiento de la implementación de la sinergia

6.4.1 La Gerencia General de cada empresa participante, es responsable, durante la fase de ejecución de la sinergia, de asegurar la aplicación de los mecanismos de seguimiento y control, de acuerdo con lo definido por la normativa asociada aplicable a la figura establecida. Para tales efectos, cada parte debe asignar un responsable de estas labores.

6.4.2 Cada Gerencia General participante, remite a la Junta Directiva de la empresa y la Presidencia Ejecutiva del ICE, un informe del estado de avance de la implementación de las sinergias a su cargo, como parte de su Informe Integrado de Gestión.

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

6.4.3 La Presidencia Ejecutiva remite al Consejo Directivo, un informe consolidado sobre el estado de avance y resultados de las sinergias del Grupo ICE aprobadas por este Órgano Colegiado. Dicho informe debe incluirse como parte del Informe Integrado de Gestión.

6.4.4 Al presentarse un conflicto entre las empresas del Grupo ICE durante el proceso de formulación e implementación de las sinergias, éste debe ser valorado a lo interno de cada empresa involucrada y ser discutido en el seno del Comité Corporativo en su rol de coordinación y articulación, en caso de no llegarse a un acuerdo debe ser sometido a resolución por parte del Consejo Directivo.

6.5 Gestión financiera y registro contable

6.5.1 Para la formulación, desarrollo e implementación de las sinergias y sin perjuicio de la normativa aplicable en cada caso particular, las empresas participantes deben considerar la viabilidad técnica y financiera requeridas.

6.5.2 Para la ejecución y control financiero de las sinergias, debe asegurarse que el modelo financiero-contable vigente de las partes involucradas, permita su trazabilidad, registro y conciliación contable, abarcando temas presupuestarios, de precios, costos y tributarios; en función de la figura adoptada y la normativa aplicable.

7. DISPOSICIONES FINALES

Corresponde al Consejo Directivo, Juntas Directivas y Gerencias Generales, impulsar y asegurar los recursos de capital humano, materiales, equipos y otros necesarios para el correcto desarrollo e implementación de las sinergias.

La Presidencia Ejecutiva revisará anualmente el presente lineamiento y planteará las modificaciones que estime pertinentes al Consejo Directivo.

	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD		Código: 85.00.004.2020
	Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE		Versión: 2
			Página 11/11
Solicitud de Cambio No: 0	Elaborado por: Equipo interdisciplinario	Aprobado por: Consejo Directivo	Rige a partir de: Ver página 11

8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica.

9. CONTROL DE CAMBIOS

Según el acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo II del acta de la Sesión 6427 del 26 de enero de 2021 (oficio 0012-64-2021), en el Por Tanto 3) se aprobó:

“

Modificar el penúltimo punto del inciso 4.5 y actividad 6.4.2 del Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo, para que se lean así:

4.5 (...)

- *“Elaborar y remitir a su Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva del ICE el informe de seguimiento y control de sinergias”.*

6.4.2 “Cada Gerencia General participante remite a la Junta Directiva de la empresa y la Presidencia Ejecutiva del ICE, un informe del estado de avance de la implementación de las sinergias a su cargo, como parte de su Informe Integrado de Gestión”.

10. CONTROL DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

APROBÓ	SESIÓN	FECHA
Consejo Directivo	Artículo 3, Capítulo II, Sesión 6427	26 de enero del 2021 ²

² De conformidad al artículo 3 del Capítulo II del acta firme de la Sesión 6427 del 26 de enero de 2021 esta normativa es vigente a partir de su publicación. Publicado en La Gaceta N°65-060421 de fecha 06 de abril 2021.