

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA 6628

Celebrada por el Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad en el piso 15 del Edificio Jorge Manuel Dengo, ubicado en Sabana Norte, al ser las dieciocho horas del martes veintiuno de mayo de 2024.

**Presentes:**

Sr. Marco Acuña Mora, Presidente  
Sra. Diana Priscila Valverde Bermúdez, Vicepresidenta  
Sra. Irene Víquez Barrantes  
Sra. Ileana María Murillo Masís  
Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo  
Sr. Marlon Arguedas Guzmán  
Sr. Henry Gabriel Guevara Guevara  
Sra. Teresita González Villegas, Secretaria del Consejo Directivo

**Administración Superior****Presentes:**

Sr. Harold Cordero Villalobos, Gerente General  
Sr. Erick Picado Sancho, Director Jurídico

El señor Marco Acuña abre la sesión indicando: *Iniciamos la Sesión Ordinaria del Consejo Directivo del ICE 6628 del martes 21 de mayo del 2024, al ser las dieciocho horas.*

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 6227 Ley General de Administración Pública, la señora Teresita González manifiesta: *La sesión se está grabando tanto en audio como en video.*

**CAPÍTULO I      APROBACIÓN DE AGENDA Y ACTAS****ARTÍCULO 1      Aprobación de agenda**

La señora Teresita González en el uso de la palabra indica lo siguiente: *El capítulo primero es la aprobación de la agenda y actas y el artículo uno es la agenda dispuesta para el día de hoy.*

El señor Marco Acuña señala: *La agenda fue conocida de previo, ¿alguien tiene algún tema vario? Al no haber varios, someto a votación la agenda.*

Don Henry Guevara: *aprobada*; doña Ileana Murillo: *aprobada*; doña Diana Valverde: *aprobada*; don Marco Acuña: *aprobada*; doña Irene Víquez: *aprobada*; don Luis Francisco Valverde: *aprobada*; don Marlon Arguedas: *aprobada*.

Con base en lo anterior, la agenda es aprobada por unanimidad.

**ARTÍCULO 2      Aprobación de actas**

Interviene la señora Secretaria para manifestar: *El artículo dos es la aprobación del acta 6627 del martes 14 de mayo pasado, para la cual recibí algunas solicitudes de ajustes por parte de doña Diana y don Marlon, mismas que no modifican el fondo sus intervenciones y ya se encuentran consideradas en el acta que se presenta para su aprobación.*



## CONSEJO DIRECTIVO

2

El señor Marco Acuña somete a votación el acta.

Don Henry Guevara: *aprobada*; doña Ileana Murillo: *aprobada*; doña Diana Valverde: *aprobada*; don Marco Acuña: *aprobada*; doña Irene Víquez: *aprobada*; don Luis Francisco Valverde: *aprobada*; don Marlon Arguedas: *aprobada*.

En virtud de lo anterior, el acta es aprobada por unanimidad y posteriormente será firmada en el libro oficial respectivo.

### **CAPÍTULO II TEMAS INSTITUCIONALES**

#### **ARTÍCULO 1 Informe estado de situación del balance energético del Sistema Eléctrico Nacional**

La señora Teresita González hace uso de la palabra para indicar: *Entrando en el capítulo segundo de temas institucionales, el primer punto corresponde al informe sobre el estado de situación del balance energético del Sistema Eléctrico Nacional, el cual es presentado por la Gerencia General y la Gerencia de Electricidad, en cumplimiento del acuerdo tomado en la Sesión 6625 del pasado 07 de mayo. Los documentos de respaldo fueron puestos a su conocimiento previamente.*

*Para realizar la presentación se encuentran disponibles los señores Roberto Quirós Balma, Gerente de Electricidad, Julio Matamoros Alfaro, Director del DOCSE, Jorge Sancho Chaves, Coordinador de Planeación y Despacho de Energía del DOCSE y la señora Anabelle Zaglul Fiatt, Coordinadora de la Operación del Sistema Eléctrico del DOCSE. Comentarles que recientemente se les hizo llegar la presentación con datos ajustados.*

Con la autorización de los señores Directores ingresan a la Sala de Sesiones las personas anteriormente indicadas.

Hace uso de la palabra el señor Roberto Quirós para introducir el tema: *Traemos el informe completo de lo que ha sido la alerta de racionamiento, los eventos que fueron ocurriendo, así como un resumen de cómo nos encontramos hoy, cuando ya hemos hecho el levantamiento nuevamente de la alerta.*

El señor Jorge Sancho inicia la presentación del tema manifestando lo siguiente: *De esta presentación ya habíamos visto algunas cosas la vez pasada, teníamos una situación donde habíamos identificado a diez días un posible déficit de generación. Recordemos que en medio de esos diez días puede pasar cualquier cosa, dependemos de la generación con fuentes renovables, en este caso la eólica y lo que estábamos esperando era que empezara la estación de lluvias, y a raíz de eso fue que se dio la alerta de racionamiento.*

*Tuvimos una condición especial el 9 de mayo que ya la explicamos anteriormente, donde hubo un agotamiento de recursos ese día particularmente y eso obligó a hacer una desconexión de carga que fue del orden de los 327 megavatios hora el cálculo que hicimos dado ese valor; en ese momento, cuando*



*se tomó esa decisión no teníamos opciones, ya que en un par de horas plazo se iba a agotar la reserva de generación y se hizo el corte de carga coordinado con CNFL y Distribución ICE y usamos luego la generación de Pirris, tuvimos una señal de que podíamos usar más el embalse desde Pirris e ir debajo del mínimo técnico que es 1160 metros sobre el nivel del mar y eso nos permitió entonces regresar a la situación normal. Esa reserva es como de cinco gigavatios hora, que era suficiente para atender el problema ese día y para seguir el día siguiente y llegar hasta el sábado, incluso.*

*Interviene el señor Marco Acuña para indicar: Don Jorge, ahí tuvimos unas pérdidas de unidades también. El señor Jorge Sancho señala: Había pérdidas de unidades, incluso que veníamos arrastrando de días anteriores, el caso de Garabito.*

*Entonces, se dio ese corte de carga que fue alrededor de hora y media, porque los circuitos se van reponiendo a lo largo del tiempo. Ese día llovió poco, ahí nos ayudó el tema de Pirris, el día siguiente sí se dio lo que estábamos esperando y que estaba anunciado de lluvias muy generalizadas, no eran de gran magnitud, una magnitud intermedia y afortunadamente el pronóstico fue acertado para el sábado y eso ya nos permitió salir del problema.*

*En la curva azul vemos el punto al que estábamos llegando el 9 de mayo, que era ya casi tocando el agotamiento de las reservas de generación y cómo empezábamos a partir de ese momento a recuperar esa reserva por el régimen de lluvias que hubo que, como les digo, no fue excepcional, no fueron aguaceros torrenciales ni nada por el estilo, no hubo inundaciones en ninguna parte, pero fue lo suficiente para que ese 65 - 70% de generación que tenemos de hidroeléctrica nos permitiera salir del problema.*

*En la otra curva vemos el factor de planta de la generación hidroeléctrica que llamamos a filo de agua, que son los embalses pequeños, ahí se ve claramente cómo hay un cambio positivo en la producción hidroeléctrica diaria, o promedio diario y a pesar de que ese factor de planta no es enorme, no es 50%, no es 60%, pasamos de 20 a 30% más o menos, es 10% es bastante de generación; o sea, eso permite definitivamente que cambie la situación y a partir de ahí las proyecciones que seguimos haciendo todos los días, usando los pronósticos hidrometeorológicos que ya nos permiten identificar que a partir del 14 de mayo íbamos a contar con más reservas.*

*¿Cuál fue ese cambio? Primero, que a partir del 10 empezó a llover, ahí vemos que la reserva real, eso ya no es una provisión, es la reserva real iba subiendo y vemos las proyecciones usando los pronósticos que nos decían que por lo menos íbamos a sostener las reservas en los días siguientes y eso fue lo que nos permitió recomendar el no ejecutar el razonamiento programado para el 14 de mayo -que era el lunes- y esa fue la decisión que se tomó a nivel superior y así se comunicó, se suspendió ese día, después vinieron días mejores y entonces fuimos suspendiendo martes y miércoles, después todo el resto de la semana y finalmente el 17 de mayo volvemos a hacer una proyección -la gráfica del lado derecho- donde vemos que las reserva ya están bastante recuperadas y que esa proyección nos dice que se va a mantener bastante constante sobre los 30 gigavatios horas, en un periodo extendido.*



## CONSEJO DIRECTIVO

4

*Eso nos dice que tenemos una situación muy diferente por la mejora en el régimen hidrológico, igual estamos en transición, no es que esté la estación lluviosa sentada, pero eso es suficiente para tomar la decisión de levantar la alerta de racionamiento y ya comparando cómo está la proyección que se hizo el 17 de mayo y cuál fue la reserva real que teníamos el 20 de mayo, podemos ver que estábamos incluso un poco superior, unos 10 gigavatios hora superior a lo que se había proyectado el 17; o sea, ya la real del 20 de mayo era de 10 gigavatios por encima de lo que teníamos proyectado. Todas esas señales lo que nos dicen es que la situación ha cambiado y que no estamos esperando caer otra vez en una situación de alerta, o que nos lleve a poder establecer una alerta.*

*Esto va en franca mejora y lo podemos ver aquí con la generación de la planta Cachí, si nos vamos desde el 5 de mayo hasta la fecha, podemos ver que la generación de Cachí se venía usando con cierta programación diaria, que era precisamente para tratar de no agotar la reserva, de un momento a otro vemos que se va a cero, eso es porque empezó a llover; entonces, la mejora en la producción hidroeléctrica en otras plantas nos permite sacar Cachí, recuperar nivel y usarlo cuando realmente se ocupa y seguir guardando reserva.*

*La situación que tenemos hoy es que la reserva de generación del sistema anda en 45 gigavatios hora y con la producción hidroeléctrica que estamos teniendo no hay problema que veamos a futuro, ni siquiera si la generación eólica se nos cae a cero, que eso podría pasar perfectamente. La generación eólica puede bajar y nosotros estamos en condiciones de atender esa reducción de recursos y que podamos tener ya sea por el eólico, por la salida de alguna otra unidad generadora o lo que sea, en este momento estamos en una situación muy diferente a la que teníamos antes del 10 de mayo.*

*No anticipamos tener más problemas de aquí en adelante, obviamente que sí hay temas que atender de aquí en adelante, un tema es cómo lograr la mayor recuperación del embalse Arenal, cómo prepararnos para la siguiente estación seca, seguir monitoreando el crecimiento de la demanda, que ya tenemos una nueva proyección muy reciente de Planificación y Sostenibilidad. Eso hay que monitorearlo, si el crecimiento de la demanda va con esa proyección, que con eso es que vamos a hacer los planes para el otro año, o si el crecimiento de la demanda es por encima de esa proyección -que es muy reciente- en esto si tenemos una serie de tareas para prepararnos para el próximo año y dentro de eso está lo que hablábamos en la sesión anterior, hay que ir a contratar energía de Gatún, esa es la única planta que está disponible y que no tenemos que construir, que no tenemos que preocuparnos por si hay o no transformadores en el mercado para que entre a generar, la planta está ahí y está sobrada para Panamá, por lo menos inicialmente.*

*Interviene el señor Marco Acuña para consultar: ¿Cuánta potencia más o menos? Responde el señor Jorge Sancho: 660 megas y nos pueden quedar perfectamente 150 o más, dependiendo de los contratos que tengan con las distribuidoras. El señor Marco Acuña vuelve a consultar: ¿Nosotros cuánto quisiéramos? Responde el señor Jorge Sancho: Por lo menos esos 150 es un buen apalancamiento. Un tema importante es que, con la entrada de Gatún en Panamá, va a permitir también que haya otros recursos de generación en Panamá que quedan ociosos; entonces, la posibilidad se reemplaza por precio.*



*Con respecto a la proyección a tres meses, ya la habíamos presentado. La generación térmica sigue, entre las tareas que tenemos es ver cómo vamos optimizando eso también en la estación lluviosa, eso va a depender mucho de qué tan buena sea la estación lluviosa, estamos esperando una estación lluviosa muy buena según los pronósticos, pero hay que ver cómo es la realidad y eso nos va a permitir empezar a optimizar el uso de la generación térmica e ir sacando las plantas más caras, pero sin olvidarse que hay que recuperar el embalse Arenal, eso es un tema clave; entonces, eso lo vamos a ir realizando en los próximos meses, a partir de junio realmente que esperamos que el régimen de lluvia se asiente.*

*En cuanto a la generación hidroeléctrica, también la perspectiva es tener una generación hidroeléctrica alta, ahí va a haber mantenimiento de unidades generadoras y, por supuesto, hay que darle mantenimiento al Parque Térmico para tenerlo bien para el próximo año; entonces, esta generación hidroeléctrica que se está proyectando, nos va a permitir hacer todas esas labores sin poner en estrés al sistema.*

*El crecimiento de la demanda, tenemos aquí el real de enero a abril, que es alto de 8% en enero, 9% febrero -que tuvo 29 días- eso también hay que considerarlo, en marzo más de 6% y en abril sobre el 8%, estoy esperando a ver qué pasa en mayo, ese mes nos va a decir con mucha claridad qué esperar de aquí en adelante, porque el mayo con el que vamos a compararnos, fue en mayo 2023 de muy alta demanda y si ahora volvemos a crecer a más de 5% con respecto a mayo del año anterior, esa es una señal de mucho cuidado, porque la demanda entonces va a un ritmo que no es ni siquiera el que traía, va todavía con un crecimiento mayor, a eso hay que prestarle mucha atención.*

Una vez concluida la exposición, el señor Marco Acuña abre el espacio para consultas.

Interviene la señora Irene Víquez para manifestar: *En la presentación no se muestra, pero en el informe hay un gráfico sobre la exportación que se hizo en enero y febrero de este año, me gustaría que se refieran al respecto, sino había forma, o si era imposible haber almacenado ese excedente que se dio en ese momento y lo exportamos ¿qué fue lo que sucedió?*

*Tengo otro comentario que es, enfocarnos todos y poner esfuerzos a determinar qué vamos a hacer para suplir esta demanda creciente que nos están comentando y cómo vamos a llegar al otro año bien preparados para recuperar la confiabilidad de la red eléctrica nacional, que se ve un poco afectada este año.*

Sobre el particular, el señor Jorge Sancho responde: *Con respecto a las exportaciones de enero y febrero, vamos a ver que las reservas estaban altas, aquí no se logra ver, pero podemos mostrar el gráfico de todo el año, cuando empezó marzo la reserva estaba alta; o sea, más alta que esa no se puede, porque los embalses no tienen más capacidad para almacenar.*

*¿Entonces qué pasó en enero y febrero? Que hubo algunos periodos donde hubo frente fríos que incluso en uno de esos sacamos todo el térmico, fue un periodo*



## CONSEJO DIRECTIVO

6

*como de tres días, que llovió tanto en el Caribe y Zona Norte que sacamos el térmico, eso nos permitió exportar los excedentes que había en las plantas a filo de agua, porque si no se vertía, es un tema de vertimiento, esa es la razón de por qué hubo exportaciones puntuales.*

*Interviene el señor Roberto Quirós para agregar: Ese evento lo revisamos mucho, Arenal se recuperó en nivel en dos días y pasó de 536.68 a 536.78 en un día, son 10 centímetros en Arenal. Reventazón pasó de la 271.6 a 273.23 y se tuvo que votar agua porque no tenía más capacidad para poder almacenar y se generó todo lo posible por la entrada de caudales tan grandes que se tenía en la cascada completa desde Cachí hasta Reventazón.*

*Entre todos los cuestionamientos que nos han hecho, el equipo del DOCSE hizo una revisión de todo lo que se ha exportado desde el último año para acá. En el mercado original uno declara puntos de medida para hacer las ofertas de contratos, los puntos de medida están asociados a cada una de las unidades generadoras que hay y en ningún momento en el último año se han colocado ofertas que sean de Arenal, Dengo y Sandillal. Con solo eso se demuestra que nunca sobre exportamos Arenal y que las diferentes energías que fuimos teniendo eran en los embalses pequeños que se tuvo el invierno pasado y, por ejemplo, ese evento de febrero que fue muy extremo y la cantidad de agua que le entró a Cachí ese fin de semana, fue increíble y fue en ese evento. Eso igual se va a reportar a las consultas que se han hecho en la Asamblea y a la ARESEP, porque esa misma duda ha ido saliendo y es muy válida, del por qué exportamos en febrero.*

*Seguidamente, hace uso de la palabra la señora Ileana Murillo: He visto una creciente publicidad sobre lo que es el ahorro, que ahorremos electricidad y esto con relación a lo que estaba hablando ahora sobre la demanda creciente, ¿se supone que hemos visto una disminución en la demanda en estos días producto de esa publicidad, o no se ha dado esa disminución y solamente hemos visto una demanda creciente?*

*El señor Jorge Sancho responde: En los últimos días hay un decrecimiento de la demanda aproximadamente de un gigavatio hora por día; o sea, en un día muy caluroso llega a 38 gigavatios hora la demanda de todo el día y hemos visto una reducción de un gigavatio hora más o menos, pero también tiene que ver por el tema de temperatura ambiente, ha estado un poco más frío con respecto a esos días muy calurosos, nosotros lo atribuimos más bien a eso, que es un tema de temperatura ambiente más que a la campaña, pero no tenemos cómo medir el efecto de la campaña y eso sí quiero dejarlo claro.*

*Interviene el señor Julio Matamoros: Para agregar, en las campañas de ahorro el efecto se ve más en el mediano plazo, son medidas que se están tomando individualmente por las personas, por los negocios y entonces, se hace una medida que no es de días, no es de horas, sino de meses y se compara ese período con el periodo del año anterior en condiciones similares; entonces, sí hay otras metodologías para hacer ese cálculo y responder a esa pregunta, pero generalmente el efecto de las campañas de ahorro es de mediano y largo plazo.*



## CONSEJO DIRECTIVO

7



Por su parte, el señor Luis Francisco Valverde señala: *Para referirme al futuro, el año entrante hay que trabajar con el lápiz con una punta muy fina en dos aspectos, en la capacidad instalada de cara a la nueva demanda que vamos a enfrentar el año entrante, para el tema en producción uno estudia el tema de inventarios, hay unos conceptos que son tremendamente válidos, por ejemplo, el punto de pedido, la reserva para contingencias en caso de que un proveedor A o B falle en la entrega, todo eso se considera en un modelo de producción e inventarios. Haciendo el símil con la generación de energía, yo creo que hay que trabajar con niveles de seguridad bastante altos, dado que hay variables que no controlamos, eso desde el punto de vista de capacidad productiva.*

*Desde el punto de vista de la demanda, también tenemos que ver qué cosas se van a presentar y que ya están anunciadas para el año entrante; por ejemplo, se ha hablado mucho de la importancia de Costa Rica como país que se va a convertir en el "Silicon Valley" para producción de conductores y muchas de esas cosas que tienen que ver con electricidad. La estabilidad de la generación eléctrica para atender la demanda de una nueva industria tan exigente y sofisticada, obligan a que hagamos pronósticos de demanda muy finos, considerando eventos especiales como ese que acabo de apuntar.*

*Creo que Costa Rica tiene la capacidad para atender esos nuevos mercados, pero debemos tener la seguridad. Una de las críticas que injustamente yo he escuchado y que me la han hecho amigos y conocidos, es que ¿cómo es posible que el ICE no planificara? y yo les he respondido que están equivocados, sí se planificó, sí se planifica todo el tiempo, lo que pasa es que son modelos que trabajan con variables y algunas de ellas son muy aleatorias, pero considerando eso, creo que sí podemos afinar el lápiz, para que lo tengan presente.*

Hace uso de la palabra el señor Marlon Arguedas: *Tengo una pregunta y un comentario. La pregunta es si me refresca en el dato de cuánta energía es por todo el cambio del nivel en Pirrís a la reserva. Responde el señor Jorge Sancho: son cinco gigavatios hora.*

Continúa el señor Marlon Arguedas comentando: *Según entiendo, esto es una condición que hemos ajustado por la emergencia y no es una condición que se mantendría posterior de acá en adelante. Si entramos, por decirlo, así a la zona de alerta de racionamiento sin esa condición, pensaría que lo lógico es salir también utilizando esa condición; entonces, esos 5 gigavatios que se pueden llegar a utilizar en un periodo corto por una emergencia, tal vez no sea conveniente comenzar a proyectarlos a largo plazo, ¿qué han valorado? ¿en qué momento vamos a hacer ese rebajo de ese nivel? y si es así, si lo estamos contemplando en los 45 gigavatios hora que nos presentaron en la curva de reserva.*

El señor Jorge Sancho responde: *Sí, correcto, ahora están considerados y cuando esté la estación lluviosa ya asentada, que estimamos que va a ser en la primera semana de junio, ya hacemos el ajuste, porque en realidad, a partir de ese momento el tema de la reserva se vuelve un tema que no es para estarlo viendo todos los días, vamos a tener esa reserva y va a ir creciendo y vamos a llegar a esos valores de 140, 150 gigavatios hora y más bien, vamos a estar vertiendo de los embalses.*



## CONSEJO DIRECTIVO

8

*El tema más bien vuelve a tomar relevancia en la próxima estación seca, ahí es donde tenemos que afinar el lápiz y entrar con la mayor cantidad de reserva en la parte crítica, Ahí no se ve toda la información, pero uno de los problemas que hubo y que nosotros vemos es cómo estaban generando las plantas térmicas de alquiler, vamos a ver que empezando marzo, cuando se dan esas caídas fuertes, las plantas térmicas de alquiler estaban a menos del 50% de lo que debieron haber estado trabajando.*

*El próximo año tenemos ese recurso de inicio de año, tenemos que administrarlo muy bien, usarlas y ojalá llevarlas a 150 o más, pero más adelante, porque en realidad el plan era usarlo en abril, no empezar a usarlas en marzo. En este momento el tema de las reservas no nos va a preocupar más, hasta entrar en la próxima estación seca.*

*Continúa el señor Marlon Arguedas manifestando: El otro comentario es, cuando se presentó a este Consejo el Plan de Expansión de la Generación, lo vimos desde una perspectiva de que no íbamos a llegar a este punto; entonces, creo que sería interesante que con los ajustes que estamos realizando para enfocarnos en el próximo año, se vuelva a hacer una actualización de ese plan y revisarlo nuevamente, a como también creo que es conveniente que se haga un informe del estado de situación de las diferentes plantas de generación que tenemos actualmente bajo el Grupo ICE, creo que es algo a lo que tenemos que enfocar los esfuerzos, para ver si hay que prestar la atención en recursos, o en algo, o alguna de ellas que puedan llegar a afectarnos el próximo año.*

*Interviene el señor Henry Guevara para manifestar: Una de las preocupaciones mayores es ¿qué va a pasar con esta situación el otro año? Investigando un poco, en ciertos países existen modelos matemáticos que se corren para determinar diferentes situaciones, una de las cosas que he oído mucho en la prensa últimamente y que ciertos expertos hablan, es del concepto de tarifa horaria, que bien sea que este año estuvo mucho más barata; entonces, mucha gente no economizaba y comenzó a gastar y compraron aires acondicionados y situaciones como la de la comida al medio día. Acá entra a funcionar un concepto que es la implementación de la tarifa horaria. Sé que lleva su trabajo, pero esto llevaría hacia un punto donde la gente lo tiene que pensar más, yo sé que sale más caro en ciertas horas y la gente tiene que comenzar a educarse, porque el país necesita tener energía el otro año.*

*La otra cosa es que ustedes valoren proyectos que se puedan ejecutar para implementar, sé que en un año no se pueden implementar, pero que vayamos viendo ese tipo de opciones para que la gente vea que se están llevando a cabo acciones para evitar esta situación en futuros años. Les recomiendo eso, sino tienen un matemático que ejecute estas acciones, que haga simulaciones y todos esos conceptos, sería bueno y este es el momento para que puedan ejecutar modelos matemáticos, para en un futuro que ustedes puedan saber cuál es el peor y el mejor escenario, para poder ejecutar acciones de una vez. Un ejemplo es lo que los compañeros mencionan, sino tenemos que vender energía, no vendemos, se ahorra esa energía y se guarda para un futuro y lo que ustedes hablaban de Gatún, esto es un buen ejemplo de que estamos dependiendo de algo que no sabemos si se va a ejecutar.*





Hace uso de la palabra el señor Julio Matamoros para expresar: *De parte del DOCSE nosotros tenemos el SDP, que es un modelo de programación dinámica estocástica, que lo que hace es tomar un punto de partida y ver cuáles son los caminos que se pueden recorrer a futuro y eso establece una probabilidad de cómo se dispersa el futuro en diferentes escenarios.*

*Esos escenarios son cincuenta y ocho, son equiprobables, todos pueden suceder con la misma probabilidad y lo que se hace es que después de un criterio holístico para determinar sobre la información real sobre cuál es el carril de esos escenarios en que nos estamos moviendo, ya reduciendo ese ámbito de escenarios a tres escenarios y eso es básicamente la forma en cómo vamos en el futuro con tres escenarios, uno superior, el medio y el inferior. Sobre el tema de la información horaria, el mercado centroamericano, por ejemplo, trabaja con precios de horarios.*

Vuelve a intervenir el señor Henry Guevara: *No perdamos el hilo del modelo matemático que ustedes tienen y por qué no nos advirtieron que iba a existir un problema si tenemos un modelo donde nos decía la situación como estaba y pudimos haber visto esto hace seis meses, por ejemplo.*

El señor Julio Matamoros indica: *Sí se vio, a mí me gustaría que don Jorge se refiera a eso. El estudio de las plantas térmicas de alquiler se originó con ese modelo, fue el que hicimos el año pasado y se vio la dinámica de este año.*

Consulta el señor Director Henry Guevara: *Entonces se ejecutan acciones que, si un modelo matemático los hubiera visto, no hubiéramos ejecutado esa acción, por ejemplo, de vender energía, las contrataciones que se llevaron a cabo o que no se llevaron a cabo. Hay situaciones que se pudieron haber previsto si tuviéramos un modelo más acertado, no estoy poniendo en duda su modelo, sino tal vez falta afinarlo con más datos para que podamos tener una mayor certeza de las decisiones.*

El señor Julio Matamoros menciona: *Hay un reto definitivo en cuanto a la construcción de estos modelos y es cómo aumentar la capacidad predictiva, lo estamos volviendo en un modelo más complejo, la situación de la demanda es más variable, tenemos en el futuro demanda eléctrica variable; por ejemplo, en generación de subida, la electromovilidad, esos elementos incorporan más dinámica en los modelos y también está el tema climático, que sabemos que también es una situación en la que estos modelos hasta el momento están dando resultados confiables y espero ahora que don Jorge lo explique mucho mejor, pero son modelos que efectivamente se están usando en muchas partes en el mundo y están dando resultados bastante confiables. No pueden responder a todas las preguntas del futuro, eso sí está claro y ese es el gran reto, tratar de mejorar la capacidad analítica en ese punto; sin embargo, si nos da las señales más importantes, por ejemplo, en este caso que estamos hablando del déficit o superávit de energía.*

Al respecto el señor Jorge Sancho explica: *Nosotros tenemos un modelo que es el SDP, ese es un modelo para la optimización energética que usa los caudales históricos. Nosotros tenemos 58 años de historia de caudales, con ese modelo lo que vamos a generar son 58 resultados posibles para el futuro, pero también podemos dar series sintéticas y entonces, esos 58 los podemos ampliar, porque de ahí se crean series sintéticas.*



## CONSEJO DIRECTIVO

10

*¿Qué fue la señal que nos dio el modelo? El año pasado lo que nos dijo es, aún sin saber cómo iba a ser el crecimiento de la demanda; o sea, usando el crecimiento de la demanda anterior que teníamos pronosticado por planificación, la señal que nos dio es que el otro año va a haber un déficit de energía y eso nos salió con un escenario muy seco, estábamos en fenómeno de El Niño, sabíamos que el escenario iba a ser muy seco, pero también nos dio escenarios no tan secos y también escenarios medios, ya escenarios muy húmedos, o sea, con una hidrología muy buena ya no se veían los déficits; entonces, con base en eso, al encontrar diferentes escenarios fue que dijimos: hay que prestarle atención a esto, porque sabemos que estamos en el fenómeno de El Niño, sabemos que el escenario va a ser seco y el modelo nos está diciendo, van a racionar o va a haber un faltante de generación y esa fue la primera alerta que se dio y que llevó a que se hiciera la contratación de urgencia de las plantas de alquiler.*

*Ahora cuando hacemos el análisis en enero de este año, considerando las fechas de entrada de las plantas de alquiler, el modelo nos dice que no tiene problemas, incluso, para el peor escenario. ¿Qué fue lo que pasó? Que en medio empezaron los retrasos en la entrada de las plantas de alquiler y eran fechas que todas las semanas nos cambiaban, primero nos decían: esta planta ya no entra el 26 de enero, sino que entra en tal fecha de febrero y hasta en otra fecha y nos estaban cambiando eso constantemente. Ese fue el problema que tuvimos este año por esa falta de claridad de cuándo realmente iban a entrar cada uno de los cuatro bloques de las plantas de alquiler.*

*Cuando pasamos de ese modelo que es de mediano plazo, a modelos de corto plazo; entonces, los modelos de corto plazo con lo que hacemos los despachos semanales y diarios no usan caudales históricos, lo que usan son pronósticos hidrometeorológicos, pronósticos de caudales para los próximos días y pronósticos de generación eólica para los próximos días, ahí estamos dependiendo de la certidumbre que tengan esos pronósticos.*

*A lo largo de este periodo no identificamos problemas, hasta cuando se los mostramos y fue precisamente en el periodo de transición hacia la estación lluviosa; o sea, ya cuando nosotros identificamos ese problema a diez días, ya estábamos metidos en la transición a la estación lluviosa y si ustedes le preguntan a los meteorólogos, tanto del ICE como a cualquier otro de afuera, el periodo más difícil de pronosticar precisamente es ese, es la transición hacia la estación lluviosa, ahí se nos mueven todas esas variables de un día para otro y con mucha facilidad, puede que la lluvia que están pronosticando para entrar unos días se atrase una semana, o puede que esté antes y también la velocidad del viento que es muy variable.*

*El 29 de abril nosotros teníamos un buen panorama a futuro con los pronósticos, que nos decía que la siguiente semana íbamos a tener buena generación eólica y que iba a empezar la estación lluviosa y una semana después recibimos los pronósticos cada dos o tres días y aun recibiendo ese pronóstico, así como esa irregularidad fue hasta el sábado siguiente que nos llegó un pronóstico que nos dijo que ya la cosa no es así, ahora estamos viéndolo de esta otra forma y eso fue lo que motivó que sacáramos la alerta de los 10 días, pero sí, aquí estamos*



*muy dependientes de la certidumbre de los pronósticos y nos pasó en este periodo que es muy complicado.*

*Interviene el señor Marco Acuña para indicar: Eso es lo que yo he dicho siempre desde que era Gerente, que nosotros cada vez vamos a depender más de la naturaleza para la seguridad energética del país; entonces, por eso el reto de volver los modelos más sofisticados y por eso estoy invirtiendo mucho dinero en tecnología para la proyección, como por ejemplo, radares, estaciones hidráulicas, las que miden los caudales, etcétera, que eso lo está llevando Roberto en la Gerencia, que es un proyecto de hace muchos años y que desde que yo estaba ahí en el 2019- 2020 se trae y con más personal, justamente es por eso, porque tenemos que estar viendo el futuro y eso déjenme decirles que no es sencillo, sino todo el mundo haría muchas cosas, pero sí es importante eso, alimentarlo con más tecnología y más capacidad, porque cada vez vamos a ser más dependientes.*

*Seguidamente interviene la señora Diana Valverde: Hablando de esto que dice don Henry y para aprovechar el contexto de las proyecciones que se están haciendo, o las proyecciones a futuro, ¿qué demanda se está considerando para el próximo año? porque hemos visto como un aumento y usted bien lo dijo, que la proyección del año anterior era con el histórico; entonces, quisiera entender cuáles están utilizando para el próximo año y cuál es la proyección de la demanda.*

*Por otra parte, ya que ustedes tuvieron una experiencia saliendo con el protocolo de ARESEP, ¿hay un paso a paso que les diga realmente esto es para salir del protocolo de racionamiento o de la parte de la emergencia, o urgencia?, es saber si hay esos pasos, o si hay cosas que se deberían ajustar.*

*Al respecto el señor Jorge Sancho responde: La primera pregunta, el pronóstico de crecimiento de la demanda lo hace Planificación y Sostenibilidad y está en los planes de expansión de generación, es un producto que sale ahí, porque se tiene que hacer el plan de expansión con un nuevo pronóstico de demanda. El pronóstico que teníamos hasta hace una semana todavía era el anterior, pero obviamente para este ejercicio, incluso de las plantas de alquiler nosotros hicimos sensibilidades. Esas sensibilidades son: ¿qué pasa si la demanda es 1% mayor o es un 2% mayor?, sino tenemos la disponibilidad de esta planta, hay una serie de escenarios con importaciones y también sin ellas; entonces, en realidad para poder definir qué ocupamos, lo de las plantas de alquiler pasó por una serie de escenarios, alrededor de once sensibilidades que hicimos para poder definir eso. Recientemente recibimos la nueva proyección de crecimiento de la demanda y esa es la que vamos a usar para hacer en junio una actualización del planeamiento, la segunda pregunta se la dejo a Anabelle, que conoce mejor el procedimiento de ARESEP.*

*Interviene el señor Julio Matamoros para indicar: Actualmente el crecimiento de la demanda anda como en un 2% mayor que el anterior; entonces, sí se nota que están proyectando conforme a ese crecimiento que traemos, por eso les decía que todavía quiero ver qué pasa en mayo, porque si en mayo crece en más de un 2% con respecto a mayo del año anterior -que fue muy alta la demanda- tenemos que empezar a monitorear eso todavía con mayor detalle, porque puede ser que la proyección se esté quedando corta.*



## CONSEJO DIRECTIVO

12

Hace uso de la palabra la señora Anabelle Zaglul para explicar: *Con respecto a la otra pregunta, ¿al momento en que nos salimos del racionamiento, o que levantamos la alerta o cuando entramos? Doña Diana Valverde indica: Es ya de salida, sé que ustedes determinaron y como bien lo explicó don Jorge, por todas las condiciones meteorológicas que se dieron y además las plantas de generación, pero eso no está en un procedimiento, eso es lo que quiero entender, si eso fue como la experticia de ustedes tomando esa decisión; entonces, ahí es donde yo considero o supondría que el procedimiento tiene unos pasos de ida y unos pasos de salida, es para entender cómo fueron esos que ustedes consideraron.*

Responde la señora Anabelle Zaglul: *Esa pregunta es súper importante, porque el procedimiento no es tan específico como para definir en qué momento o en qué nivel de reservas hay que dar las alertas y en qué nivel de reservas hay que suspenderlas. Lo único que dice, por ejemplo, para que se den una idea de la parte de suspender la alerta de racionamiento o de levantarlo es que, en el momento en que el operador del sistema determine que las condiciones que dieron origen al racionamiento ya no se presentarán más, se debe levantar la alerta de racionamiento, pero no es como específico sobre lo que eso técnicamente implica, qué variables analizo, cuáles pronósticos considero, qué niveles de incertidumbre, no es tan específico. Es bastante más general, igualmente con las alertas de racionamiento, no específica con detalle cuánta reserva me tiene que quedar para yo poder decir si tengo que dar una alerta equis, eso no es tan específico en el procedimiento.*

Al respecto, la señora Diana Valverde indicando: *Qué bueno que lo menciona, porque se ve en la gráfica hacia el 6 de abril que hay un delta negativo claramente definido y que no necesariamente es el cero del 6 de mayo; entonces, si se preveía un decrecimiento en las reservas estrepitoso de cierta manera, que tal vez hacia lo interno sí puede ser una alerta hacia nosotros como Consejo, o del protocolo, que ustedes creo que lo habían mencionado en una oportunidad anterior, de tener un protocolo ICE que nos diga: el delta de reservas es de tanto por ciento y ahí es la alerta nuestra, por eso quería aclararlo de esa manera.*

Interviene el señor Julio Matamoros para señalar: *Nosotros ya tenemos una instrucción de la Gerencia de trabajar en una alerta temprana, pero sería como un sistema de alerta temprana; entonces, vamos a tratar de modelar eso y hacer una propuesta, la idea es conversar dentro del mismo sector y después evidentemente ya convertirlo en un procedimiento interno, para hacer una especie de sistema de alerta temprana para efectos prácticos y ver cómo podemos introducir esos elementos que estamos conversando aquí, así como las experiencias vividas.*

Por su parte, el señor Roberto Quirós menciona: *Ya también le dije al Regulador que por favor convoque al grupo de todas las distribuidoras para empezar a trabajar la modificación del presupuesto, esas notas han ido saliendo esta semana.*

Toma la palabra el señor Marco Acuña para manifestar: *Para el 20 de junio ya van a tener más certeza de lo que vamos a tener para lo que resta del año, es importante que lo veamos aquí en la última sesión de junio, qué vamos a hacer*



como ICE para enfrentar el crecimiento de la demanda y todo lo que ustedes han proyectado, podemos tomar ese acuerdo.

Sin más comentarios, con el agradecimiento de los señores Directores se retiran los expositores de la Sala de Sesiones.

El señor Marco Acuña señala: *Esa fue una idea para que ellos ya se lo lleven, la propuesta es que tanto la Gerencia de Electricidad junto con la Gerencia General traigan cuál va a ser la perspectiva, el plan de acción para atender la demanda en el próximo verano, considerando los recursos, las proyecciones de crecimiento de demanda, proyecciones de recursos, etcétera, esto como una medida proactiva.*

*Sobre Gatún, vamos a hablar con ellos la otra semana para empezar a establecer una relación comercial, ahí hay que hacer un trabajo político con el nuevo gobierno, para que no nos limite la exportación, eso también es algo que me corresponde, así que les vamos a estar contando cómo va eso, pero por lo pronto, es hacer el enlace.*

Interviene la señora Irene Víquez para mencionar: *Yo sé que está mucho en manos de ARESEP, pero también hay que ver qué se puede hacer en cuanto a generación distribuida, para poder comprar los excedentes de las personas que tengan paneles solares en sus casas, comercios, industrias y también con generadores privados, porque la realidad es que no vamos a dar abasto solos; entonces, todo lo que se pueda aportar a la red, creo que es ganancia, yo sé que está en manos de la ARESEP, pero ver qué podemos hacer.*

Al respecto comenta el señor Presidente Ejecutivo: *Con la ARESEP hemos hecho bastante, con el CVG, por ejemplo, con la tarifa TUD, etcétera; luego está la tarifa de bagazo que tienen que mejorarla, no solamente para que los ingenios produzcan más de lo que hoy generan, no tanto en capacidad, sino en energía, que estén prendidos más tiempo y también que les permita hacer nuevas inversiones, porque hay ingenios que no tienen generación suficiente para vendernos a nosotros y podrían invertir, pero la tarifa no les da.*

*En cuanto a esos esfuerzos, yo tengo una reunión con el Regulador y también les menciono que hay necesidades para que podamos utilizar el segundo circuito de SIEPAC, que viene desde Guanacaste hasta Garabito, esto con el fin de aumentar las capacidades de la línea de transmisión, porque muchos de los proyectos nuevos y privados se van a ubicar allá; entonces, eso también me corresponde, porque es la relación con el Regulador. Pero en efecto, esos son puntos que llevamos para irlos trabajando; sin embargo, dependemos de los tiempos de ARESEP. Somos muy insistentes y hemos logrado cosas, pero todo dura meses ahí, yo esperaré que para finales de este año tengamos todo el paquete.*

*El acuerdo es para la última sesión de junio y es que nos presenten el plan para la atención de la demanda durante el próximo verano y eso incluye todo. Si están de acuerdo, favor votar.*



## CONSEJO DIRECTIVO

14

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

De conformidad con lo antes indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

### **CONSIDERANDO QUE:**

1. *El Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo III de la Sesión 6625 del 7 de mayo del 2024, acordó solicitar a la Gerencia General que, en conjunto con la Gerencia de Electricidad, presentaran en la sesión del 14 de mayo de 2024, un informe del estado de situación del balance energético, que incluyera proyecciones de generación y demanda de los próximos tres meses.*
2. *La Gerencia General mediante carta 5500-0476-2024 del 10 de mayo del 2024, solicitó una prórroga para realizar la presentación del informe mencionado en el inciso anterior, en la sesión de 21 de mayo de 2024, debido a que los equipos técnicos de la Gerencia de Electricidad se encontraban trabajando de lleno en la atención de las situaciones derivadas de la activación del protocolo establecido en el Plan Nacional de Racionamiento y la Norma Técnica de Planeación, Operación y Acceso al Sistema Eléctrico Nacional (POASEN) de la ARESEP.*
3. *El Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo III de la Sesión 6627 del 14 de mayo de 2024, otorgó la prórroga solicitada por la Gerencia General, debiéndose presentar dicho informe en la sesión del 21 de mayo de 2024.*
4. *En la presente sesión, el Consejo Directivo conoció el informe del estado de situación del balance energético, presentado por la Gerencia General mediante carta 5500-0513 2024 del 17 de mayo de 2024.*

### **POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:**

1. *Dar por recibido el informe presentado por la Gerencia General y Gerencia de Electricidad, en relación con el informe del estado de situación del balance energético.*
2. *Solicitar a la Gerencia General, que, en conjunto con la Gerencia de Electricidad, presenten a este Órgano Colegiado en la sesión a celebrarse el 25 de junio de 2024, un informe detallado sobre cuál va a ser la perspectiva y el plan de acción para atender la demanda en el próximo verano, considerando los recursos que se tienen, las proyecciones de crecimiento de la demanda y las proyecciones de recursos, entre otros.*

ARTÍCULO 2      Informe Anual Gestión Auditoría Interna periodo 2023

La señora Teresita González hace uso de la palabra para indicar: *A continuación, se trae a su conocimiento el Informe Anual de Gestión de la Auditoría Interna, correspondiente al periodo 2023, el cual es remitido por la señora Sofía Machuca Flores, quien se encuentra disponible para realizar la presentación. Los documentos fueron puestos en su conocimiento con anterioridad.*

*Comentarles que este tema fue conocido previamente por el Comité de Auditoría y Riesgos en la Sesión 264 del 17 de abril del año en curso, oportunidad en la que se tomó un acuerdo que contiene recomendaciones para el Consejo Directivo, las cuales están siendo contenidas en la propuesta de acuerdo que se va a presentar a su consideración en este tema.*

*Adicionalmente, informarles que los siguientes tres temas son de doña Sofía, todos tienen propuestas de acuerdo, pero les sugiero que los tomen en presencia de ella, para evitar que tenga que entrar y salir varias veces de la sala de sesiones, tomando en consideración que dichos acuerdos son en la línea de dar por recibido los informes y acoger las recomendaciones del Comité. Los señores Directores están de acuerdo con la propuesta de la señora Secretaria.*

Con la autorización respectiva, ingresa la señora Sofía Machuca Flores, Auditora Interna.

Hace uso de la palabra la señora Sofía Machuca para manifestar: *Vamos a presentar primeramente el informe de gestión correspondiente al periodo 2023, el cual se presenta para atender ciertos requerimientos normativos establecidos tanto a nivel de la Ley General de Control Interno, como también en el Reglamento de Organización de la Auditoría Interna.*

*Este es un resumen en números de nuestra gestión y ahora vamos a ver algunos detalles de estos números que se hicieron comparativamente para mostrar también las relaciones y tendencias respecto a la gestión de periodos anteriores.*

*En términos generales, hemos podido cumplir satisfactoriamente con lo que se había establecido al inicio del año, se hace una segregación por tipo de servicio y por algunos indicadores claves que nosotros hemos definido a nivel de nuestra gestión para poder ir midiendo nuestra contribución, el avance que tenemos y, sobre todo, la distribución que se puede hacer en los diferentes servicios que tenemos que brindar.*

*A nivel general, el indicador que resume toda la gestión es el primero, que es el índice de eficacia del plan de trabajo en su integralidad, la cual alcanza un 86%. Hemos definido un margen mínimo de 85%, eso varía y depende año a año de condiciones particulares que se dan, pero en términos generales, nos sentimos muy satisfechos con el resultado alcanzado del 86%, a pesar de algunas variables que se tuvieron que gestionar durante el año, que complicaron y de alguna forma limitaron los recursos con los que contábamos para poder realizar nuestro trabajo.*



## CONSEJO DIRECTIVO

16

*A nivel específico, entrando en detalle de algunos indicadores principales, el primero refiere a la gestión del riesgo y control interno, este se creó para poder valorar nuestro aporte a nivel del control y se mide en función de los estudios de aseguramiento que se entregan y se hace una comparación entre el nivel de riesgo residual que existe al inicio del proceso de fiscalización y el que podría tenerse al cierre del proceso de fiscalización. Considerando la implementación de las recomendaciones que se emiten de esta comparación, a nivel de riesgos se define un margen de tolerancia que se establece incluso en las metas de desempeño mías y en las de mis compañeros, que es del 15%, nosotros logramos alcanzar una reducción de ese 15% que se deriva de los 23 informes comunicados; además, a nivel de gestión del riesgo también hemos contribuido con lo que corresponde a los servicios de asesoría que hemos brindado a nivel del Consejo Directivo y del Comité de Auditoría y Riesgos, básicamente para aportar insumos de manera preventiva y en cuanto a riesgos emergentes que se vienen dando a nivel de la región que nos permiten poder tener una mayor visibilidad y una reacción más rápida ante cualquier situación que se vaya generando, eso se viene haciendo desde el año pasado, dado que se deriva de un acuerdo tomado por el Consejo Directivo en mayo del 2023.*

*En cuanto a principales logros, tiene que ver con un resumen ejecutivo de lo que se ha hecho y a nivel del informe hay un detalle un poco más explicado de lo que se hemos venido haciendo para el 2023: se completó el ejercicio de formulación del plan estratégico de la Auditoría Interna para el periodo 2023-2026, el cual nos establece una ruta de trabajo que hemos enfocado en cuatro ejes: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, ecosistema de partes interesadas y valor público. Dicho plan está alineado con el modelo de triple utilidad que también adoptó la Estrategia Corporativa del Grupo ICE y básicamente lo que propone es nuestra aspiración como grupo a las metas que queremos lograr, queremos potenciar nuestro rol de aliado y sobre todo, basarnos en algunas características que queremos potenciar, como el ser especialista, el tema de la confiabilidad y el tema de la transparencia, siempre en cumplimiento del marco normativo y sobre todo, siguiendo las políticas de aseguramiento de la calidad que establece la normativa en temas de Auditoría Interna.*

*En cuanto a lo que corresponde a nuestra contribución al proceso de transformación digital esto lo hemos dividido en dos ejes, tanto a lo interno, como a nivel de la institución. Nuestros procesos también hemos venido transformándolos digitalmente para poder ampliar nuestra oferta de servicios y que pueda basarse en herramientas modernas, por ejemplo, auditoría continua, que es una metodología que hemos venido implementando desde hace varios años, pero que ha venido incrementando su alcance en cuanto a los servicios que ofrece y también temas de robótica y de análisis de datos, que es sobre lo que queremos fundamentar nuestros procesos. En cuanto a nuestros procesos internos de documentación, se han venido digitalizando, ya trabajamos muy poco con papeles de trabajo, todo lo tenemos a nivel de un software, que es el que nos ayuda a documentar nuestro trabajo y es el que nos permite tener también controles de aseguramiento de calidad.*

*Hemos contribuido igualmente con la transformación digital del ICE, hemos venido dándole un empujón y siendo agentes de cambio a nivel de las áreas para propiciar una mayor aceleración en el tema de transformación digital y desarrollo de*





*soluciones digitales en diferentes servicios e insumos que el ICE requiere a nivel de datos, a nivel de información y a nivel de servicios. Es un tema que nos ha costado un poco, pero lo hemos conversado con la Gerencia General, a quien también le pedimos apoyo para que el tema pueda ser aceptado con menos limitaciones o menos resistencia y que se puedan mostrar más abiertos a lo que viene, porque eso es un mandato que viene desde la Estrategia Corporativa para poder automatizar nuestros servicios, incluso, desarrollar productos en la línea digital y eso es parte de lo que nosotros hemos querido promover desde el nicho que nos toca a nosotros.*

*También hemos contribuido al tema de la transparencia, hemos atendido las denuncias que el ICE ha recibido, tanto a nivel de nuestros canales, como otras que han sido trasladadas por parte de la Contraloría, de la Fiscalía, incluso, por la misma Administración, tratando en este caso de poder también dar una garantía a la ciudadanía de que las cosas que se hacen en el ICE, se van a revisar y si requieren de alguna corrección, se hará, pero este es nuestro rol, nuestro aporte en el tema de transparencia.*

*En lo que es el fortalecimiento de la cultura de control interno, hemos apoyado fuertemente el fortalecimiento de la primera y segunda línea de defensa, quien lo propuso inicialmente fue don Harold, con la creación de la División de Gestión y Riesgo Empresarial, que ha venido a ser un elemento clave dentro del fortalecimiento de la arquitectura de control del ICE y del Grupo ICE, porque en realidad, los efectos que ha tenido esta gestión se han ampliado a las empresas, aunque sea de manera indirecta y en eso lo hemos construido no solamente con acercamientos que hemos tenido y que han sido muy provechosos, sino también con el trabajo que se ha venido haciendo día a día, porque hay compañeros que se apoyan continuamente y hay una coordinación de los esfuerzos que se tienen que hacer y las áreas que se tienen que trabajar para que esto pueda ir caminando.*

*En cuanto a la estructura de la Auditoría Interna, también se presentaron algunas mejoras que básicamente lo que buscan es poder enfocarnos y fortalecer áreas de gestión que son claves y que nos permitan omitir temas que a veces con urgencia necesitamos obviar o desatender, en función de una asignación de recursos. Yo le he dicho a mis compañeros que todos tenemos que estar listos para atender desde una denuncia en el área de los servicios a clientes, hasta una denuncia muy técnica en temas de telecomunicaciones o de electricidad, o atender cualquier tema de control interno, incluso, cualquier tema a nivel de pruebas automatizadas; entonces, tratamos de mantener una rotación que nos permita estar siempre listos para atender cualquier situación; sin embargo, hay especialidades que se tienen que atender, por ejemplo, en temas de ciberseguridad, temas de robótica, de automatización, que sí requieren una centralización de recursos, porque hay riesgos muy específicos, por ejemplo, riesgos a nivel de cambio climático, a nivel de política regulatoria, de contabilidad regulatoria, el mismo tema de sostenibilidad que incluye el reto de tener que adquirir capacidades importantes y especializadas y eso es parte de los objetivos de poder hacer ajustes en la estructura de la Auditoría.*

*Con esto pretendemos enfocarnos siempre en la realización de estudios tradicionales, pero también con el desafío de desempeñar otras actividades más*



## CONSEJO DIRECTIVO

18

*cercanas a un enfoque de administración del riesgo, gestionar nuestros temas basados en administración de riesgos, asumiendo siempre una función preventiva y no reactiva, eficiente y transparente, que es en lo que estamos tratando de sustentar nuestro rol como aliado de la Administración para la protección del valor.*

*Respecto al tema del fortalecimiento con entes relacionados, hemos mejorado nuestras relaciones y digo mejorado porque hay un asunto de credibilidad que nos ha ayudado a tener más cercanía con algunos entes reguladores de fiscalización de la hacienda, por ejemplo, la Contraloría, la misma Fiscalía, algunas Fiscalías Adjuntas que recurren casi que de inmediato a nosotros cuando requieren algún tipo de información, o cuando necesitan atender alguna gestión; entonces, desde esa perspectiva también creemos que nuestro nivel de credibilidad y de confianza, o el que se percibe a nivel de terceras partes, es bueno, está bien sustentado en el trabajo que se realiza. No a todo mundo se le puede quedar bien, pero al final, consideramos que ha sido un trabajo importante que se ha venido demostrando con el tiempo, a base de trabajo.*

*En lo que es la Gestión del Riesgo, hemos contribuido con la Administración en todo, en la elaboración del marco de gestión del riesgo integral y la importancia de que la Administración se gestione a partir de riesgos y de que esas matrices estén actualizadas, eso lo hemos venido trabajando junto con la Administración y a hoy podemos asegurar que tenemos un marco integral de gestión de riesgos que está apegado a las mejores prácticas, COSO ERM y que también incluye dentro de sus apartados todo lo que tiene que ver con gestión de fraude, que es en parte importante, alineado con principios de transparencia y las mejores prácticas implementadas y recomendadas por la OCDE.*

*A nivel de nuestro trabajo, hemos contribuido con el cumplimiento de los objetivos empresariales, hay trabajos muy específicos que contribuyen y ahora lo vamos a ver específicamente con el cumplimiento de varios objetivos establecidos a nivel de la Estrategia Empresarial, también hemos contribuido fuertemente al modelo de gestión de riesgos digital y de ciberseguridad del ICE, a pesar de que el equipo que se dedica a esto es muy pequeño, hemos venido emitiendo algunos informes muy oportunos en cuanto a riesgos a nivel de seguridad de la información y de temas de ciberseguridad, los que se han visto con todo el detalle y la gran mayoría en este mismo foro y que creo que nos han permitido tener una respuesta adecuada a este riesgo y que también nos ha permitido trabajar de manera colaborativa con la Administración y han existido en este proceso sinergias, que a hoy considero son positivas y en eso agradecer el apoyo de ustedes y principalmente a don Henry, quien también siempre ha estado muy atento en esos temas.*

*Con referencia al alineamiento estratégico, hemos también colaborado en poder identificar aquellas áreas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto alineando a temas de riesgos, temas de objetivos de desarrollo sostenible con los objetivos definidos a nivel de la Estrategia Corporativa y a nivel de la Estrategia Empresarial.*



*En cuanto a algunos números, la ejecución presupuestaria alcanzó un 86% el porcentaje de subejecución que se da principalmente en la partida de remuneraciones, se origina por la salida de varios funcionarios en ese periodo, unos con permiso institucional para ejercer como auditores en otras instituciones y que a la fecha se mantiene su situación; otros por salida por pensión, debido a los cambios que se dieron en los regímenes ocurridos el año pasado y que eso a nivel general ha generado una disminución en las erogaciones por remuneraciones, que son las que afectan principalmente a la ejecución del presupuesto, considerando que del total de nuestro presupuesto, el 90% está dedicado a remuneraciones.*

*En la gestión del Talento Humano, tenemos la obligación de proveer a los compañeros de la capacidad necesaria para el ejercicio de sus funciones, eso nos exige mantenemos en un continuo aprendizaje y en un proceso continuo de mejora, se destinan días dentro del plan de trabajo para asegurar un proceso de capacitación mínimo.*

*Para el 2023 se superó la reserva que se había hecho para esta materia, se alcanzó un 134% del índice de eficacia, esto a pesar de los retos que ha impuesto la Ley de Contratación a nuestra gestión, porque también nos ha afectado fuertemente pasar de poder contratar libremente un servicio de capacitación por un curso de cien dólares, a tener que elaborar todo un cartel para un curso, lo cual es sumamente complicado y tedioso y no se alinea a veces con los tiempos de la oferta de los cursos, porque un curso puede salir hoy y se va a realizar en 15 días y ya estamos totalmente fuera, porque esos 15 días nos superan, o es menor al tiempo establecido por la Dirección Proveeduría para poder plantear la solicitud, eso considerando otra serie de variables; además, últimamente nos ha afectado mucho el mismo desconocimiento de los proveedores, que por un error en el precio o en el servicio quedan por fuera y todo el trabajo que se hizo en la formulación del cartel se pierde.*

*Este año no hemos podido consolidar ni una sola contratación a nivel de capacitación y no es por variables o agentes dentro de nuestro control, sino más bien fuera de nuestro control y eso nos pone un reto muy importante en cuanto a poder asegurar que nuestros funcionarios se mantengan capacitados y que se cumpla con esto que está establecido como norma.*

*A nivel del índice de eficiencia, que es respecto a qué tan bien utilizamos los recursos que se nos asignan, hay dos variaciones que quisiéramos mostrar, la primera es que cerramos el año con una variación respecto de los recursos que teníamos al inicio del año, básicamente por la salida de diez personas que se da en el 2023, donde siete se trasladaron horizontalmente hacia la Administración a áreas de control interno y que es lo que comentaba, de que de alguna forma directa o indirectamente, también hemos apoyado con el fortalecimiento de esta arquitectura de control y de tres personas por jubilación y eso nos disminuye la capacidad con la que inicialmente habíamos planeado el trabajo del 2023 y es la que influye y afecta fuertemente el porcentaje de cumplimiento alcanzado del PAT 2023.*

*La segunda variación es en el índice de efectividad del tiempo de trabajo efectivo que habíamos estimado en un 81% y finalmente se alcanzó un 78%, eso*



## CONSEJO DIRECTIVO

20

*básicamente porque hubo algunas incapacidades por temas serios de enfermedades crónicas de dos compañeras en particular, que elevaron el estimado que habíamos hecho de vacaciones y eso generó un aumento en el tiempo de trabajo no efectivo y una disminución en el tiempo de trabajo efectivo, pero a pesar de esas situaciones, nos mantenemos dentro del indicador que establece el Instituto Internacional de Auditores, que como mejor práctica es del 78% y que es el que se muestra abajo en las gráficas horizontales. Este indicador es del 2021, se comunicó en el 2022; entonces, eso nos da por lo menos la certeza de que nuestra gestión se está cumpliendo razonablemente con el indicador de eficiencia establecido a nivel de la gestión.*

*En cuanto a la eficacia en la ejecución del PAT, es de un 86%, afectado principalmente por la salida del personal; sin embargo, en todos los servicios hay aportes, la variación respecto de los proyectos programados es poca, hemos podido cubrir razonablemente las áreas de riesgo y no hemos desatendido ninguno de los servicios que la Auditoría Interna tiene que aportar a nivel de denuncias, a nivel de auditoría continua, de servicios preventivos, de seguimiento, estudios de control interno, en todos hemos tenido un nivel de involucramiento adecuado, de conformidad con lo que se había establecido en el plan de trabajo y ejemplo de ello es esto a nivel de los estudios de aseguramiento, que se ven planeados 39, ocho se ajustaron, de esos ocho, cuatro se pasaron para el Plan de Trabajo del 2024 y a los otros cuatro se le tuvieron que hacer algunos ajustes, donde se incluyeron tres de esos ajustes que se dan en función de la evaluación de riesgos que se va dando durante el año, para poder determinar si los estudios que estaban incluidos en el PAT siguen siendo pertinentes para que se ejecuten y se puedan hacer, si se considera o se varía la evaluación del riesgo.*

*Se incluyen otros estudios que tal vez hayan aumentado su evaluación de riesgo, eso es un proceso continuo, donde todo el año pasamos revisando esas variaciones de riesgo para asegurar que los servicios que brinda la Auditoría son aquellos que se enfocan en aquellas áreas de mayor riesgo, cerramos el año con 34, que es un indicador bastante bueno para lo que son estudios de aseguramiento.*

*Hemos cubierto diferentes materias, no nos hemos quedado en una única materia, hemos atendido temas de gestión, cumplimiento, estudios requeridos por la Contraloría, proyectos, temas estratégicos de TI, de ciberseguridad, sostenibilidad ambiental, financieras, contratación administrativa y se le ha incluido o aumentado recursos respecto a la propuesta inicial a los temas que se muestran en el lado derecho, donde tuvimos que aumentar recursos en materia de ciberseguridad, principalmente en la evaluación del "Active Directory" y del LDAP, temas de sostenibilidad financiera, planificación eléctrica, gestión del teletrabajo y gestión de inventarios en riesgos, principalmente los de baja y nula rotación.*

*En cuanto a la auditoría continua, en el 2023 se adicionaron 37 nuevos reportes de excepción, ya contamos con 116 reportes de excepción bajo esta metodología, esos 37 se enfocan principalmente en procesos de liquidación y cobro judicial de los servicios de electricidad y en la evaluación de integridad de los insumos que se carguen al sistema SAP, así como la valoración de resultados en materia de contratación administrativa. Aquí podemos ver una matriz integrada de*



los 116 reportes que ya se generan bajo esta metodología, el grueso lo concentra Telecomunicaciones, pero lo que quería mostrar es que con esta metodología también hemos revisado algunos sistemas claves dentro del ICE, SICOM, CRM, GITEL, BRM, CRM, ASEMAS y SICOP, que son sistemas claves dentro de la gestión, facturación, ingresos, cuentas por cobrar, el sistema de ERP, que son sistemas que actualmente coexisten dentro del conjunto de sistemas y sobre todo, hemos realizado revisiones que nos garantizan no solamente la integridad de la información que se da en el sistema, sino también los resultados que se generan a partir de esa integridad, recordando que una de las ganancias de la metodología de auditoría continua es asegurar la integridad de los datos que se capturan para la generación de resultados.

En temas de ciberseguridad, es una práctica que se viene dando desde el 2019, se han emitido 57 recomendaciones en su globalidad, en el 2023 se ejecutaron cuatro estudios que versan sobre las materias que están en el último listado, el "Active Directory", ciberseguridad de la plataforma DNS, modelo de ciberseguridad del ICE y la gestión de riesgos de seguridad digital.

En cuanto a lo que son denuncias, hay un 138% de eficacia, se invirtieron 769 días, de esos se atendieron 42 denuncias, 8 investigaciones, 2 generaron informes de relación de hechos, se participó en 8 audiencias a nivel de procesos ordinarios y también se atendieron algunos reclamos de índole comercial.

En servicios preventivos se invirtieron 853 días, básicamente es en servicios como autorización de libros, apoyos a otros entes del sistema de fiscalización, el tema de ciberseguridad, la revisión de los estados financieros del Fondo de Pensiones, un plan piloto para la implementación de libros contables a nivel de ARGOS y el asesoramiento en temas de gestión de inventarios.

Advertencias se emitieron 4 y múltiples asesorías que hemos dado en varias materias, algunas de ellas en temas de gestión de riesgos y de la política de corrupción y gestión de conflictos de interés, que también venimos aportando algunos insumos a nivel de asesoría de esto hace ya algunos meses.

En cuanto a actividades propias de aseguramiento de calidad, que son las que garantizan que nuestros trabajos se ejecuten en cumplimiento con la normativa técnica aplicable, se invirtieron 306 días, esta actividad es clave dentro de nuestra gestión y asegura que nuestros insumos se apeguen técnicamente a lo que tiene que ser.

En materia del seguimiento de recomendaciones, se emitieron 145, se atendieron 200, se cierra el año con 164, hay logros importantes en materia de seguimiento que son compartidos junto con la Administración, por ejemplo, el primero es que se alcanzó un 25% de disminución de las recomendaciones pendientes, en comparación con el saldo que había al 31 de diciembre del 2022. Hay una tendencia evidentemente decreciente en la cantidad de recomendaciones que se tienen abiertas, la tasa de atención supera la tasa de emisión, eso también es muy bueno y sobre todo, el fortalecimiento de la arquitectura de control, porque vemos a los gerentes un poco más proactivos en la gestión de la atención de



## CONSEJO DIRECTIVO

22

*recomendaciones, hay un involucramiento mayor y también la atención de las recomendaciones de alguna forma es parte de su gestión y no nada más un anexo, como se venía gestionando hace algunos años.*

*En cuanto a reportes, se dan también reportes permanentes sobre los indicadores de eficacia y eficiencia que se emiten al Consejo Directivo y al Comité de Auditoría y Riesgos y el saldo mensual promedio disminuyó de 230 a 205, esto en materia de seguimiento de recomendaciones.*

*Esto es lo que traía, es un breve resumen del informe, el documento tiene más detalle sobre lo que se ha hecho en cada una de las materias, quedo a sus órdenes para cualquier consulta.*

*Hace uso de la palabra el señor Marco Acuña para indicar: Me gusta ver que la atención de las recomendaciones se está siendo mucho mejor que en años pasados y creo que desde este Consejo Directivo también se han mandado señales importantes para que eso se refuerce más y también reconocer el trabajo que hace la Gerencia General y todas las áreas para cumplir.*

*Interviene el señor Henry Guevara para manifestar: Muchas gracias, es muy satisfactorio ver cómo desde el año 2019 esto ha cambiado mucho a nivel de recomendaciones, a nivel de ciberseguridad, de gestión de procesos. Me llama la atención que usted no menciona normas, como por ejemplo, la de gestión de tecnologías de información que es la ISO 20000, donde se incluyen diferentes directrices para el manejo de la tecnología de la información y la ISO 27000 que tiene que ver con todos los aspectos de seguridad de la información, no necesariamente ciberseguridad; sin embargo, sus acciones dicen que usted ha tomado acción al respecto, soy testigo de esto y la felicito por ese tipo de situaciones.*

*Ahora que la escuché hablar, me gustaría que en algún momento pudiera brindar asesoría, si se la piden, a diferentes instituciones del estado que ocupan del conocimiento que ustedes tienen. Los felicito a usted y a su grupo por la cantidad de acciones que llevan a cabo.*

*Al respecto indica la señora Sofía Machuca: Nosotros esa normativa la hemos considerado en el detalle del quehacer diario, pero es muy visible en servicios que se han brindado, como, por ejemplo, la asesoría que se dio en temas de gestión de riesgos, de seguridad y en la otra asesoría que se brindó para el modelo de ciberseguridad del ICE, donde se hizo referencia específica a esa normativa y otra, para que el ICE la tuviese a mano en el desarrollo de esta normativa.*

*En cuanto a nuestra apertura, siempre nos hemos mostrado con esa anuencia de colaborar con otras instituciones y sí la hemos brindado. En el 2023 se brindó asistencia a Acueductos y Alcantarillados y también al INS, con algunas consultas que se hicieron en temas muy particulares y específicos; Acueductos y Alcantarillados fue el cliente que más nos buscó, pero sí puedo indicar que ese tipo de servicios también se da.*



Recientemente atendimos de manera conjunta con don Harold Narvaez COSEVI, que también vino a buscar asesoría en cuanto a la gestión de proyectos, ellos tenían algunas dudas de cómo gestionar su cartera de proyectos a nivel de la institución y les dimos cátedra en el tema, es importante compartir esas experiencias; entonces sí, eso se hace y nunca hemos negado ninguna solicitud que se nos ha hecho, independientemente de todas las alarmas que podríamos tener encendidas.

Sin más consultas, a solicitud del señor Presidente Ejecutivo, hace uso de la palabra la señora Teresita González para indicar: *Además de dar por recibido el informe que acaba de presentar doña Sofía, se sugiere acoger una recomendación del Comité de Auditoría. El acuerdo se envió con previa antelación para su consideración y lo tienen proyectado en pantalla.*

El señor Marco Acuña somete a votación el acuerdo.

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

De conformidad con lo antes indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

#### **CONSIDERANDO QUE:**

1. *El Comité de Auditoría y Riesgos en el artículo 4 de la Sesión 264 del 17 de abril del 2024, dio por recibido el informe anual de gestión de la Auditoría Interna correspondiente al periodo 2023, presentado por la Sra. Sofía Machuca Flores, Auditora Interna, según carta 0020-39-2024 del 27 de marzo del 2024 y lo elevó a conocimiento del Consejo Directivo, indicando que fue analizado por dicho Comité.*
2. *El Comité de Auditoría y Riesgos recomendó al Consejo Directivo, solicitar a la Gerencia General que realice un análisis sobre lo señalado en el informe anual de gestión de la Auditoría Interna, en cuanto a los riesgos identificados y otros temas en los que se señalan deficiencias en la gestión, para que brinde las soluciones que estime pertinentes.*
3. *En la presente sesión, el Consejo Directivo conoció el informe anual de gestión de la Auditoría Interna correspondiente al periodo 2023 y estima oportuna acoger la propuesta realizada por el Comité de Auditoría y Riesgos, en los términos indicados.*

#### **POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:**

1. *Dar por recibido el informe anual de gestión de la Auditoría Interna correspondiente al periodo 2023, presentado por la Sra. Sofía Machuca Flores, Auditora Interna.*



## CONSEJO DIRECTIVO

24

2. *Acoger la recomendación brindada por el Comité de Auditoría y Riesgos, e instruir a la Gerencia General para que realice un análisis de lo señalado en dicho informe sobre los riesgos identificados y los otros temas en los que se señalan deficiencias en la gestión, con el propósito de que implemente las soluciones que estime pertinentes.*

### ARTÍCULO 3      Plan Anual de Trabajo 2024 de la Auditoría Interna

Hace uso de la palabra la señora Secretaria para indicar: *El siguiente reporte que trae doña Sofía es sobre el Plan Anual de Trabajo del periodo 2024. Este tema fue conocido previamente por el Comité de Auditoría y Riesgos en la Sesión celebrada el 21 de marzo pasado.*

Inicia la señora Sofía Machuca la exposición indicando: *Esta presentación corresponde al Plan Anual de Trabajo del periodo 2024 y se presenta para atender requerimientos normativos que están establecidos específicamente en algunas normas emitidas para el ejercicio de la auditoría en el sector público y en el ROFAI, el Plan Estratégico de la Auditoría y el Plan de Trabajo tienen un alineamiento, hemos hecho ejercicios de alineamiento no solamente con nuestro plan, sino también con el plan de la Estrategia Empresarial y la Estrategia Corporativa, a fin de asegurar que el plan cumple con una asignación adecuada de recursos, tiene una metodología que está sistémicamente establecida, que está documentada y es un proceso en el cual nosotros nos involucramos durante todo el año, pedimos insumos a diferentes partes para poder garantizar que existe un alineamiento de expectativas en cuanto al servicio ofrecido y al servicio esperado.*

*Esta metodología para la formulación del Plan Anual de Trabajo es un documento que nosotros normativamente revisamos todos los años, a fin de garantizar que el resultado cumple con las expectativas a nivel del aporte que se piensa dar, primeramente hacemos una evaluación de riesgos, aquí es importante destacar que es la misma Contraloría la que establece que las Auditorías tienen que organizar en términos de relevancia y en función del riesgo, cuáles son aquellas áreas o elementos de su universo auditable que tienen que ser atendidas y cuáles son las que van a requerir de un menor esfuerzo, o que tal vez no tengan que revisarse todos los años. En función de esa priorización de valoración de riesgo, se define también un apetito y en el caso nuestro, se ha definido que la Auditoría va a atender todos aquellos temas cuya categoría de riesgo se clasifica como alto o extremo. Con esa primera valuación se define cuál va a ser nuestro marco de trabajo, también se determinan cuáles son los recursos con que cuenta la Auditoría para atender ese mapa de riesgos.*

*En el 2024 contamos con menos recursos de los que se tenían en el 2023, este es un ejercicio que se hace para poder saber cuál es nuestra capacidad neta instalada; entonces, se parte de los días hábiles en su totalidad, que es lo que denominamos capacidad instalada y se le van restando algunas reservas del tiempo que tienen que separarse para algunos temas, principalmente estatutarios como los he mencionado.*





La reserva más gruesa es la correspondiente a vacaciones, dado que nosotros también garantizamos que normativamente se cumpla a nivel del Reglamento, que los funcionarios puedan disponer de los días de vacaciones que se le acumulan por año, eso nos genera una cantidad de días hábiles neta, lo que es al final los recursos que podemos utilizar para programar y asignar trabajo, considerando que es lo que tenemos que hacer y que es lo que sale de la evaluación de riesgo, versus lo que podemos hacer. En función de nuestros recursos disponibles, se define un plan de trabajo que es el que se muestra en la columna B, en la columna A lo que se muestra es lo que tenemos que hacer, o lo que podríamos o lo que deberíamos hacer en función del riesgo y eso nos genera una diferencia en cuanto a los recursos que podrían ser requeridos para atender el 100% de los elementos de riesgo alto y extremos que nos genera el ejercicio de evaluación.

Si nos concentramos en la columna B, nosotros tratamos de hacer una distribución equitativa entre todos los servicios que la Auditoría quiere dar para no desatender ninguno y poder cumplir razonablemente con el mapa de riesgos establecido a nivel del ICE, esto se presenta al conocimiento del jerarca y ahora vamos a ver en detalle de los 9 259 días, sobre qué temas los vamos a enfocar, pero también es importante hacer del conocimiento de ustedes que hacen falta recursos. Nosotros hemos venido trabajando en un requerimiento de recursos para poder plantearlo aquí y hacen falta recursos no solamente en cantidad, sino más que todo en ciertas especialidades para poder atender de manera razonable las áreas de riesgos que actualmente no tenemos la capacidad para atenderlas y que son riesgos que ya están generando eventos materializados en ese ejercicio.

Como nos hemos visto afectados históricamente por las salidas de personal a nivel del ICE, que se han dado principalmente por temas de jubilaciones en el periodo de los últimos ocho años, en nuestro caso se ha dado la salida de 32 funcionarios, 14 de ellos por temas de jubilación, hay otras razones, pero podrían ser menores, como traslados hacia la Administración, renunciaciones, o incluso, los compañeros que están actualmente apoyando a otras instituciones, pero el principal factor es jubilación.

Recordemos que en algún momento se había eliminado la posibilidad de sustituir estas plazas o de reemplazarlas y eso le ha quitado al ICE en su totalidad esa capacidad que en algún momento tuvimos a nivel de gestión y ha puesto en riesgo tareas claves dentro del ICE, por lo que se han dejado de hacer totalmente. Esto nos ha afectado a nosotros también, pero a nivel actual hay un mapa de riesgos y en algún momento alguien me dijo: no importa la cantidad, lo que importa es saber que las áreas que tenemos que atender están adecuadamente atendidas y cubiertas. Haciendo ese otro ejercicio sí nos damos cuenta que hay áreas de riesgo emergentes que requieren de una rápida atención por parte no solo nuestra, sino también a nivel de la gestión y esto es un extracto de un informe que se emite por parte de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, es un documento que se emite anualmente y lo que hace es un seguimiento en cuanto a los riesgos actuales y riesgos futuros en los que deberían centrarse las auditorías y las administraciones.



## CONSEJO DIRECTIVO

26

*Del lado izquierdo vemos los riesgos que actualmente están ocupando la mayor atención de las organizaciones y cómo esos riesgos van a evolucionar en los próximos tres años, el mapa de riesgos básicamente se mantiene, algunos cambian de posición, ahí se marcan con celeste cuáles aumentan su nivel de prioridad, pero si revisamos, los 16 se mantienen, unos en una posición u otra, pero se mantienen.*

*Eso nos lleva a recordar que somos no solamente una función reactiva de gestión de verificación de control interno, sino que nuestro rol también tiene que evolucionar a una gestión más proactiva y para poder atender un requerimiento así, nosotros también tenemos que prepararnos y aumentar nuestras capacidades para poder tener ese rol más asertivo y de apoyo en la identificación de riesgos, esto nos lleva a valorar nuestras capacidades internas y a determinar una necesidad en algunas áreas que son las que tenemos que fortalecer para poder cubrir el mapa de riesgos que hoy tenemos a nivel de institución y esto se va a presentar de manera detallada en un informe que ya tenemos terminado y que va a dar más detalle del análisis que se hizo y se va a presentar atendiendo los lineamientos que existen para la presentación de este tipo de solicitudes, porque la Contraloría ha emitido normativa especial para este tipo de solicitudes.*

*En resumen y considerando factores en cuanto a la merma que hemos tenido de la capacidad instalada, el crecimiento a nivel del mapa de riesgos del ICE y temas que han venido adquiriendo mayor importancia, hicimos esta distribución que consideramos es la más óptima, a nivel de poder cubrir todas las áreas y servicios que la Auditoría tiene que dar a nivel de estudios de aseguramiento, atendemos todas las temáticas que se ven ahí y hemos procurado no desatender ninguna temática, ahí hay temas de proyectos, gestión, continuidad de negocio, contratación administrativa, seguridad de la información, talento humano y todos los otros servicios que se muestran en celeste, servicios preventivos, atención de partes relacionadas, auditoría continua, temas de denuncias, ningún servicio ha quedado sin dotación de recursos.*

*En cuanto a los temas que hemos incluido en el PAT, indicar que está agrupado por temática, no por estudio, hemos tratado de alinear expectativas con la Administración y a finales del 2023 se le solicitó insumos respecto a cuáles eran las áreas de riesgo y aquellos puntos de dolor que consideraban que tenían que ser de la atención de la Auditoría y esos insumos se consideraron dentro de nuestra planeación y este es el producto final, vamos a atender temas de gestión, dentro de ellos, a manera de ejemplo, debo mencionar que seguimos con el tema de los procesos de contratación pública, la gestión integral del manejo de activos, inmuebles e indicadores operativos a nivel del sistema eléctrico nacional.*

*En la parte de cumplimiento y obligatorios, eso está más relacionado con estudios o servicios que piden por ejemplo la SUPEN y la ARESEP, en estudios requeridos por la Contraloría, que son estudios en los que nos solicita que participemos sí o sí, en temas más comerciales vamos a atender nuevos negocios, la estrategia comercial y el modelo experiencia del cliente.*

*En cuanto a proyectos, que es la parte más importante y en la que se está destinando recursos, entre los grandes está 5G, todo el proyecto de modernización*



*y evolución de la red de transporte, la metodología para la proyección de ingresos de proyectos, principalmente lo que tiene que ver con las estimaciones de demanda, planificación y ejecución de proyectos de TI.*

*A nivel de ciberseguridad seguimos con el plan de trabajo para este periodo y vamos a revisar la plataforma SCADA, que es la que utilizan en el DOCSE, para todo el tema de la planificación eléctrica; la ciberseguridad en ambiente web con acceso externo, lo que también es una recomendación que en algún momento nos hizo don Henry para que valoráramos. En la parte de talento humano, lo que tiene que ver con retención y atracción del personal; en lo financiero, la emisión de bonos verdes, el cumplimiento de normativa presupuestaria, riesgo institucional, resiliencia climática y auditoría continua.*

*Para este año vamos a enfocarnos en la facturación ilícita en clientes del Sector Electricidad y cumplimientos en plazos de contratación pública, que es un estudio grande que se está haciendo a nivel de auditoría continua.*

*En cuanto al mapa de riesgo y nuestro nivel de cobertura por riesgos, indicar que hicimos un alineamiento para poder garantizar que todos los riesgos que se muestran a nivel del informe están siendo cubiertos por el plan de trabajo, algunos con un mayor o menor porcentaje, pero al final todos. Dar énfasis a los que están marcados en rojo, porque esos son estudios que ahora no tenemos capacidad de atender y digo capacidad no en cuanto a la cantidad de recursos, sino a nivel de especialización. En cuanto a cambio regulatorio lo que tiene que ver con cultura organizacional, salud y seguridad y también el tema de capital humano son áreas donde necesitamos fortalecer nuestras capacidades para poder robustecer y potencializar el plan de trabajo que se presenta hoy.*

*También hicimos un alineamiento de los proyectos que se proponen dentro del plan, con los ejes del modelo de triple utilidad y con los objetivos estratégicos. Indicar que de los 15 objetivos estratégicos se están cubriendo 11 con el plan de trabajo, lo cual nos da la garantía de que hay un alineamiento con un nivel de razonabilidad alto en cuanto al plan de trabajo y lo que el ICE está atendiendo a nivel de los objetivos estratégicos.*

*En conclusión, el Plan de Trabajo del 2024 se basa en el Plan Estratégico de la Auditoría, en el universo de auditoría que tiene el ICE, que es enorme, no les puedo explicar todos los temas que nosotros tenemos que atender a nivel del ICE y cada día se amplía más, porque empiezan a salir y son como los conejos, que empiezan a salir temas por todo lado.*

*Las orientaciones se están basadas en las estratégicas definidas a nivel de la Estrategia Corporativa y de la Estrategia Empresarial, el proceso independiente de valoración de riesgos que realiza la auditoría, el mapa de riesgos que define la Administración, con el cual ya contamos y sobre todo, la disponibilidad actual de recursos y se somete a conocimiento de ustedes, igual que siempre se está abierta a cualquier sugerencia o valoración que se quiera hacer para incluirse dentro del plan de trabajo en cualquier momento.*



## CONSEJO DIRECTIVO

28

*Eso es básicamente lo que traemos, igual el documento escrito tiene más detalle a nivel de los estudios que se plantearon, hay una matriz que incluye el nombre del estudio, el objetivo, el tema, el alcance, el área que se va a auditar y el tiempo que se presupuesta para cada uno de sus estudios está establecido en el Anexo 1.*

Concluida la exposición, el señor Presidente Ejecutivo abre el espacio para comentarios y consultas.

Interviene el señor Henry Guevara para indicar: *Quiero hacer una petición, hemos detectado un nuevo riesgo que tiene que ver con el ICE directamente, que es respecto al análisis forense sobre suplantaciones de identidad en números telefónicos, para que se ejecute algún tipo de acción para detectar vulnerabilidades en ese aspecto, bien sea a través de infraestructuras tecnológicas, o a través de los usuarios que están en las oficinas, en este caso utilizando los sistemas.* La señora Sofía Machuca indica: *Anotado.*

A continuación, haces uso de la palabra la señora Diana Valverde para indicar: *Mi pregunta es parecida al comentario de don Henry, no de una manera tan específica, pero sí plasmar en el Plan de Trabajo el uso de tecnologías que simplifiquen los procesos de auditoría, con base en lo que usted nos dice, que hay una falta de recursos por múltiples razones y también le quisiera preguntar cómo está el estado de la reposición de plazas.*

*Además, sugerirle en la línea de lo que dice don Henry, para ver qué procesos se pueden simplificar con algún uso de tecnología, por la falta de recursos que tienen en la Auditoría y creo que usted lo mencionó brevemente, pero cómo quedaron en la prioridad los puntos de dolor que la Administración le manifestó y que en realidad es como también el trabajo de la Administración en decir cómo quedó esa priorización.*

La señora Sofía Machuca al respecto indica lo siguiente: *En cuanto al uso de la tecnología, nosotros sabemos y tenemos la convicción de que la única forma de ampliar nuestro alcance en los servicios que se aportan es haciendo un mejor uso de las tecnologías y yo puedo asegurar que hemos hecho magia con los recursos que tenemos, porque hemos venido ampliando el alcance de los servicios ofrecidos con los mismos o menos recursos que teníamos.*

*El tema con esto es que necesitamos incluirlos a todos en esta nueva, alguien decía que no es cambiar el chip, es meter un nuevo chip y hay muchos funcionarios -incluyendo auditores- que todavía no han incluido este nuevo chip en su sistema operativo; entonces, hacerlos pasar de una auditoría tradicional a una auditoría basada totalmente en tecnologías y que aprendan a hacer un mejor uso de las herramientas, es un tema que está definido como prioridad dentro de nuestro proceso de capacitación; incluso, lo puse como una meta de desempeño -ya no es opcional- y tienen que movilizarse al tema tecnológico.*

*Es un asunto que yo esperaré en el corto plazo que nuestra cartera de servicios pueda pasar a un 80/20; es decir, servicios tradicionales versus servicios*



automatizados, a un 20/80 y que el 20 sea nada más servicios muy específicos, auditorías forenses, investigaciones que sí requieran que alguien esté específicamente revisando algún tipo de documentación. Eso lo tenemos claro, lo identificamos como uno de los riesgos dentro del área, hemos venido trabajando y tenemos acciones que están orientadas a fortalecer toda esa capacidad tecnológica a nivel de los auditores y no solamente depender de nuevos recursos, porque yo podría solicitar cien recursos más con los que probablemente me voy a quedar corta en ese tema, o no los consigo.

Por ese lado sí estamos trabajando en eso y en cuanto a los insumos aportados por la Administración, hemos venido rindiendo cuentas a cada uno de los Gerentes sobre lo que hicimos con los insumos que nos aportaron. Yo podría garantizar que del total de los insumos, un 85% sí fue considerado en el Plan de Trabajo del 2023 y del 2024 y para el caso del 2023 ya estamos emitiendo oficios para decirles: vea, usted me propuso cinco temas, de esos cinco temas nosotros sacamos 20 estudios de control interno con tantas recomendaciones, le ayudamos a gestionar tales riesgos. Esto, para que haya un proceso que yo le digo de participación abierta y que podamos lograr tener un mayor entendimiento a nivel de riesgos, ese tema lo hemos venido dando y también es parte de la credibilidad que nosotros como área tenemos que rendir cuentas y decirle, usted me dio esto y con esto hicimos A,B,C,D, yo no le podría en este momento precisar detalladamente qué hicimos con todos los insumos que nos dieron, porque sí fueron muchos.

A manera de ejemplo, hoy tuvimos una sesión con don Marco para rendirle cuentas de qué hicimos con los insumos que la Presidencia Ejecutiva nos aportó y ya habíamos tenido una con don Harold para también darle cuentas específicamente de lo que la Gerencia General nos aportó, haciendo el paréntesis de que en especial, estas dos dependencias nos propusieron macro temas que abarcaban muchas áreas y a manera de ejemplo, de los cinco temas que me propuso don Harold, generamos más de 50 recomendaciones dirigidas a muchas dependencias, porque existía esa transversalidad. Efectivamente eso lo estamos haciendo y puedo dar cuenta de esas dos áreas, que ya se les dio el resultado y se está en proceso de entregar esa misma información a las otras áreas este año y con eso esperamos también una mayor participación de ellos en los próximos años y una mayor credibilidad en lo que estamos haciendo.

Con el tema de las plazas, de las que se repusieron por salida pudimos aprovechar cinco y de esas cinco, me pasaron la semana pasada la nómina final para entrar con el proceso de entrevistas, lo que se ha detenido un poco también es la solicitud de recursos, porque nosotros estamos haciendo un balance entre lo que vamos a recibir como sustitución de plaza y lo que propusimos, más que todo a nivel de capacidades, porque el perfil de auditoría está abierto y entonces, yo puedo contratar desde un contador, hasta un ingeniero industrial, o lo que sea.

Dependiendo de cómo finalmente se termina ese proceso de selección, yo puedo afinar el informe de solicitud de recursos y decir: se ocupaban dos ingenieros industriales, pero ya contraté a uno, entonces, sólo necesitó uno. En eso estamos y en eso también hemos contado con el apoyo de don Harold, porque la lista en esos



## CONSEJO DIRECTIVO

30

*procesos es amplia y el trabajo que ellos han venido haciendo es muy voluminoso, por lo que debo agradecer el apoyo que nos han dado en eso.*

*Hace uso de la palabra el señor Marlon Arguedas: Me gustaría en algún punto, que hiciéramos un comparativo con auditorías que sean similares a las nuestras, sé que a nivel nacional estamos sobre la meta o el promedio, pero existen compañías que tienen muchas similitudes, inclusive, grados de madurez un poco mayores a los nuestros, como por ejemplo, Grupo ENEL, que es una empresa de capital español que tiene presencia en Centroamérica, en Colombia y otros países en Sudamérica y que tiene un modelo de gobierno corporativo también muy maduro y, por tanto, debe tener una auditoría interna muy madura. Sería muy interesante una empresa con un enfoque en la parte de generación eléctrica y que también tiene inversiones en áreas de telecomunicaciones, para ver cómo es esa estructura, cómo están planteadas esas prioridades y que nos sirva para ver cómo estamos realmente contra algo similar.*

*Cambia un poco el formato, pero lo que extraigo es que, más o menos de 68 estudios o servicios en 12 temáticas, con 38 subtemas para cubrir detalles de riesgos que a simple vista lo que veo es que hay una transformación de los temas y, por tanto, claramente se requiere personal especializado para abordarlo. Sería interesante que también se nos plantee una transición, o un plan de posibles contrataciones de personal y no todo el personal que se requiere para estar en las mejores condiciones.*

*Creo que en la medida que presente una evolución con diferentes etapas de transición, es más aceptable ir creciendo y reuniendo esos recursos y ajustando herramientas, porque por ejemplo, la temática de este año con respecto al año anterior ha variado mucho y de pronto se hace una contratación con ciertos perfiles y el otro año van a haber algunos cambios que van a requerir más gente y entonces, no quiero que lleguemos a un punto donde va a tener gente que esté duplicando roles, o que esté con una capacidad para temas que tal vez no sean prioridades. En ese sentido, mantener una evolución de cómo ir complementando ese personal en varias etapas.*

*La señora Sofía Machuca al respecto manifiesta: Voy a hacer todo el esfuerzo posible por poder traerle un comparativo, eso cuesta, porque con toda la modestia y humildad y no lo digo por la Auditoría, sino por la empresa, es por el ICE, cuesta mucho hacer comparativos del ICE con otras empresas, porque nosotros tenemos cualquier cantidad de servicios y a nosotros nos pasa lo mismo.*

*Hemos tratado de hacer comparativos y, por ejemplo, en el sector financiero siempre se tienen muy buenos indicadores, en el caso del Banco Nacional tienen un grupo de 100 auditores y una cantidad de funcionarios de 3 000; entonces, en cuanto a la relación de funcionarios por auditor nos llevan una ventaja increíble, en cambio, nosotros somos actualmente 42 funcionarios y más de 13 mil funcionarios. Es una relación de 250 a 240 funcionarios por auditor y sé que esos no son los indicadores que usted me pide, son más indicadores a nivel de eficiencia, a nivel de atención.*



*Hemos tratado de mantener alguna relación utilizando el "GAIN" que es un compendio que emite el Instituto Internacional de Auditores, para poder decir que las empresas del sector público a nivel de telecomunicaciones dedican un 48% a estudios de aseguramiento y nosotros estamos dedicando un 39%, pero al final, el comparativo también nada más está dando a nivel de cantidad de recursos, no a nivel de la eficiencia o del valor aportado. Tendría que entrar un poco más en detalle y ver qué riesgos cubre, cuál es su nivel de valor aportado, identificar algún campo clave que nos ayude a establecer si estamos de verdad en un tú a tú con esas otras empresas o no.*

*Le puedo asegurar que nuestra visión y mi aspiración es estar en esas ligas, hemos incluido dentro de nuestro Plan Estratégico una certificación internacional de gestión, que es la que nos va a ayudar a poder decir si estamos en esas ligas, pero en este momento estamos en proceso, porque eso incluye una transformación de nuestros procesos internos y hacia eso vamos. Eso está considerado dentro del Plan Estratégico, lo hemos incluido dentro de los procesos internos y como una de las metas está alcanzar esa certificación internacional a nivel de nuestra gestión.*

*¿Qué utilizo yo como referencia? a EPM, que es la empresa con más similitud y con la que yo tengo algún nivel de comunicación y con la que puedo compartir algunos datos; entonces, ahí sí puedo comparar y ver si me estoy quedando en tal área, si ellos están haciendo esto o no lo están haciendo, pero siempre a nivel más de acción, no de un indicador. Me quedo con la tarea, me queda claro su punto y espero poder atender el requerimiento próximamente, para mostrar ya con números qué estamos haciendo y en cuanto al nivel de especialización, yo entiendo también claramente su preocupación, porque tampoco se trata de decir que voy a traer un especialista en cambio climático, hipotéticamente hablando y este año sí tiene trabajo, pero el otro año no, por lo que no lo ocupo y se queda ahí y ¿qué lo pongo hacer?, eso es un riesgo, si ocupo cinco en ciberseguridad y después solo ocupo tres y ya tengo 8 ¿qué hago?*

*Lo primero que tenemos que atender es poder dotar a todos de un nivel de capacidad suficiente que nos permita defendernos de alguna forma razonable y a todos les he metido temas de actualización en tecnología, todos tienen que ver temas de ciberseguridad -no al nivel Técnico que un especialista tiene- pero todos tienen que saber de todo y eso está dentro del plan de capacitación que hemos formulado. Hemos tenido limitaciones, sí, las que les comentaba porque nuestro plan de capacitación no se ha podido atender al 100% desde el año pasado por la limitaciones que les refería en temas de materia de contratación administrativa y ojalá pudiéramos salirnos de eso, para que tuviéramos más flexibilidad como institución y obviamente nosotros como área.*

*Es la primera fase de este proceso, para poder venir con total certeza y decirles que necesitamos equis cantidad de personas con esta especialidad, sabiendo que no se van a quedar nada más atendiendo eso, sino que van a ser polifuncionales en cualquier área que se les ponga, pero eso también lo estamos haciendo en el plan de evolución, lo estamos haciendo a nivel de capacidades y también sistemáticamente a nivel de recursos, porque tampoco es una solicitud que se concrete en un año, sino que es una solicitud sistemática que nos permita valorar*



## CONSEJO DIRECTIVO

32

*si el requerimiento que teníamos planteado para el segundo año se mantiene, o hay que variarlo.*

*El requerimiento se va a plantear en etapas y en este momento la etapa que más nos urge es poder fortalecer las capacidades tecnológicas en temas de ciberseguridad y en auditoría continua, para poder lograr esa transformación y cambiar ese Pareto de 80/20 a 20/80, que es el que nos urge y esas capacidades siempre van a ser requeridas a nivel de la Auditoría; para al segundo año revalorarlo como ya les había dicho, ocupamos tantos y en tales profesiones y poder venir aquí y confirmar si se sigue manteniendo el requerimiento o no, en función de todo ese seguimiento que se hace en el mapa de riesgos.*

*Así es como estamos planteando la solicitud, porque tampoco es de mi interés tener una Auditoría hiper grande, yo siempre he dicho, prefiero trabajar con 20 personas todas bien enfocadas, que tener un grupo de 100 incontrolable, eso es un riesgo que yo también estoy gestionando, porque tampoco es de mi interés tener un grupo inmanejable, pero estos dos temas me los llevo de tarea y le agradezco sus aportes.*

*Interviene el señor Harold Cordero para manifestar: A doña Sofía todavía le falta una presentación, pero lo que se ha presentado en la gestión del 2023 y el Plan de Trabajo del 2024, en lo que es el 2023 le agradezco los conceptos sobre algunas cosas que hemos logrado, falta mucho, en la última presentación van a ver que tenemos algunas brechas que ya se han referido previamente, pero de esta parte lo que quería referir al Consejo Directivo es que el Plan de Trabajo 2024, doña Sofía tuvo la gentileza de presentarlo en el Comité Ejecutivo Gerencial, porque como se refirió, poco a poco yo lo que esperaba es que estos temas dejen de ser un tema de cumplimiento, como quien pide pizarra de cuántas recomendaciones tiene que cerrar, sino que pasen a ser temas de verdaderas oportunidades de mejora, como he conversado yo con los Gerentes. Es como quien tiene un consultor a su servicio para mejorar las cosas, lo que pasa es que salir del bache que nos quedó de años previos, con tantas recomendaciones desatendidas, nos ha costado un poco, pero ahí vamos. Eso es lo que quería referir al Consejo Directivo y agradecer a doña Sofía todo el rol de asesoría que en esta etapa ha llevado adelante para que podamos estabilizar toda esa situación.*

Sin existir más comentarios, a solicitud del señor Presidente Ejecutivo, la señora Secretaria indica que el acuerdo es para dar por recibido el informe.

El señor Marco Acuña somete a votación.

Don Henry Guevara: *recibido*; doña Ileana Murillo: *recibido*; doña Diana Valverde: *recibido*; don Marco Acuña: *recibido*; doña Irene Víquez: *recibido*; don Luis Francisco Valverde: *recibido*; don Marlon Arguedas: *recibido*.

De conformidad con lo antes indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:





CONSEJO DIRECTIVO

33

**CONSIDERANDO QUE:**

1. *Mediante carta 0020-33-2024 del 19 de marzo del 2024, la señora Sofía Machuca Flores, Auditora Interna, remitió para conocimiento del Comité de Auditoría y Riesgos y del Consejo Directivo, el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna correspondiente al año 2024 (PAT 2024).*
2. *El Comité de Auditoría y Riesgos en el artículo 7 de la Sesión 263 del 21 de marzo del 2024, conoció y dio por recibido el informe PAT 2024 de la Auditoría Interna y lo elevó a conocimiento del Consejo Directivo, indicando que fue analizado por dicho Comité.*
3. *En la presente sesión, el Consejo Directivo conoció el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna correspondiente al 2024 (PAT 2024).*

**POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:**

*Dar por recibido el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna correspondiente al 2024 (PAT 2024), presentado por la Sra. Sofía Machuca Flores, Auditora Interna.*

**ARTÍCULO 4**      Presentación informe mensual estado recomendaciones de la Auditoría Interna y reporte de recomendaciones en estado Vencido y Reincidentes período del 01 de enero al 30 de abril 2024

*La señora Teresita González interviene para indicar: La siguiente presentación que les trae doña Sofía es sobre el informe mensual del estado de recomendaciones y reporte de recomendaciones en estado vencido y reincidentes, correspondiente al periodo comprendido entre el 01 de enero y 30 de abril de 2024.*

*La documentación se les hizo llegar previamente y este reporte fue conocido por parte del Comité de Auditoría y Riesgos en la Sesión 265 del pasado 16 de mayo, donde se tomó un acuerdo que contiene recomendaciones para este Órgano Colegiado, las que se abordarán en el acuerdo que se propone tomar.*

*Inicia la presentación la señora Sofía Machuca indicando: Este reporte resume los informes de los primeros cuatro meses del período 2024. Para poder facilitar la presentación, al final son el estado actual de las recomendaciones y de la gestión que se ha hecho en esta materia, por lo tanto, se está presentando de manera integral en un solo informe con corte al 30 de abril del 2024.*

*La presentación de este reporte atiende el acuerdo emitido por el Consejo Directivo, en cuanto a aportar un informe que refiera al estado de las recomendaciones que ayude al reforzamiento de la arquitectura de control y algunos compromisos y responsabilidades específicamente establecidos a nivel del Reglamento del Comité de Auditoría y Riesgos. Importante mostrar que hay una mejoría en el indicador de eficacia que ha venido presentando la Institución, el cual*



## CONSEJO DIRECTIVO

34

alcanza para el cierre de este mes un 33%, a pesar de que sigue estando todavía en la rúbrica más baja de las establecidas a nivel de la Contraloría que requiere acciones inmediatas.

Se pueden visualizar las gestiones a nivel individual de algunas dependencias, destaco a la Gerencia General y a la Gerencia Finanzas, que en el caso de la Gerencia General alcanza el 58% en el índice de eficacia y la Gerencia de Finanzas el 48%. Esto básicamente lo que dice es cuál ha sido el nivel de atención en el tiempo de las recomendaciones que se han emitido. Este indicador se genera de dos variables, básicamente es el nivel de atención, tanto de las recomendaciones atendidas, las vencidas, así como las no vencidas, en función del plan de acción que se presentó.

Podemos visualizar que el 67% de las recomendaciones vencidas no presentaron movimiento durante el primer cuatrimestre, pero para diciembre del 2023 teníamos un indicador del 90%, que es mucho más elevado del 67%, igual situación con la recomendaciones sin vencer, que para este cierre solo el 41% no presentó movimiento a diferencia de diciembre, en el que el 81% no presenta movimiento.

Este indicador es importante, porque una recomendación no se puede esperar atender al último mes en el que se va a vencer, sino que tiene que visualizarse una atención sistemática durante todo su plazo de atención y ojalá de manera acelerada, para que pueda atenderse antes de que venza. Hemos venido dando seguimiento mes a mes a las acciones que se reportan en el sistema, para poder visibilizar el nivel de actividad que presentan las áreas en esta gestión y sí se visualiza una mejoría.

Estos indicadores, a pesar de que todavía tienen algún margen de mejora y se presenta una mejoría notoria respecto de la gestión que se presentó al cierre del año pasado, es importante destacar y es parte de lo que quisiera mencionar, que a nivel de eficiencia básicamente lo que representa es el tiempo que se tarda en atender estas recomendaciones. Debo indicar que todavía tenemos un inventario de recomendaciones antiguas que ha generado una ampliación en el plazo de atención y que, aunque se estén atendiendo, ya superan los plazos máximos de atención definidos a nivel del ROFAI.

Hay oportunidades de mejora, en este caso es importante indicar que del total de recomendaciones que se atendieron durante el primer cuatrimestre, sólo el 15% no superó el plazo de implementación previsto, en comparación con el 85% que se atiende, pero fuera de plazo. Hago siempre el recordatorio de que para nosotros es importante no solo que se atienda, sino que se atienda en el plazo, porque eso tiene una relación directa con la materialización del riesgo que se pretende evitar con la atención de las recomendaciones.

A nivel del movimiento interanual hay también logros importantes, como pueden ver en la gráfica de la derecha, hay una tendencia decreciente en la cantidad de recomendaciones que se tienen abiertas, ya estamos hablando de un número menor a 200. El promedio interanual hasta el cierre del año pasado superaba los



200, ya alcanzamos una cifra de 187, lo cual es un logro que para nosotros es importante y pueden ver claramente la tendencia. Yo revisé los dos periodos pasados y los números que se muestran en este año son los más bajos en los últimos 4 años, todavía hay recomendaciones de años anteriores, para el movimiento de este cuatrimestre se atendieron 40, pueden ver que hay 4 del 2020, 5 del 2021, 14 del 2022, 16 del 2023 y 1 del 2024.

Hay recomendaciones que si bien es cierto todavía están abiertas de periodos muy antiguos, siguen siendo vigentes, puedo asegurar que hemos revisado en conjunto con la Gerencia General la validez y la diligencia de las recomendaciones y sobre todo la necesidad de implementarlas. No hay recomendaciones que en este momento no tengan ninguna relevancia, o ninguna vinculación con los objetivos del ICE, o con la gestión propia del ICE.

En cuanto a las vencidas, también podemos ver una tendencia decreciente; importante aquí visibilizar que durante el cuatrimestre se atendieron 24, eso indica que la tasa de atención supera la tasa de vencimiento; o sea, que se están atendiendo más recomendaciones de las que están cayendo en esa condición de vencido. Si esta tendencia se mantiene, ojalá pudiéramos llegar a la situación de no tener un inventario de recomendaciones vencidas y de poder gestionarlas todas dentro de su plazo.

Esa tendencia decreciente nos genera un promedio interanual de 92, que hasta el cierre del año pasado superaba las 100 y eso también es una mejora y un logro importante y lo relaciono directamente con la gestión que se viene haciendo en la Gerencia General en todo lo que tiene que ver con la primera y segunda línea de defensa, en la cual hemos tenido también apoyo de parte de ellos en el seguimiento y atención a las recomendaciones. Un tema que ya está siendo atendido por la Gerencia General, es en cuanto a la declaratoria de confidencialidad de un informe que sigue estando pendiente de emisión.

En cuanto al alineamiento, esto es una matriz que se elaboró para poder mostrar cuál es el aporte que nosotros damos al cumplimiento de los objetivos estratégicos, si empiezo de derecha a izquierda, lo que se muestra son las recomendaciones que se atendieron por temática y por cantidad, ahí están agregadas las 40 que se atendieron durante este cuatrimestre y cómo esas recomendaciones aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se muestran en la tercera columna de la derecha, a la izquierda el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible a los ejes que también dan aporte y a los riesgos transversales que se ven en este caso mitigados por la atención de las recomendaciones.

Como ven, pudimos incluir en la matriz las cuarenta recomendaciones que se atendieron y este es un asocié que se hace con toda la diligencia y no solamente para "vender humo", es porque hay una contribución clara de las recomendaciones de Auditoría con lo que deberían ser los indicadores de gestión de esta Institución, que son los riesgos y los objetivos estratégicos; entonces, se concluye que efectivamente la gestión en cuanto a control interno, la gestión que se viene haciendo por parte de la Gerencia General y la que nosotros hacemos, no es un



## CONSEJO DIRECTIVO

36

*tema nada más de cumplimiento, es un tema que tiene un aporte significativo a los objetivos institucionales y en gran parte a los objetivos corporativos. Se hace el asocie de las cuarenta recomendaciones, no los voy a leer porque ahí les queda el material, pero sí se pudo hacer el alineamiento al 100%.*

*En cuanto a las recomendaciones vencidas, el 48% está en áreas estratégicas, la Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales sigue concentrando la mayor parte de las recomendaciones vencidas, pueden ver en la lista de las recomendaciones vencidas que versan sobre muchos temas y todos necesarios de incluirlos dentro de los riesgos. Hay temas de gestión, de sostenibilidad, de continuidad, de sostenibilidad financiera, de inversiones, de proyectos y es necesario dar y mantener la línea y el nivel de trabajo y el nivel de énfasis que se ha venido dando, para que estas recomendaciones sean atendidas ojalá en el menor tiempo posible.*

*A nivel de reincidentes, temas como proyectos, contratación administrativa, seguridad de la información y tiempo de instalación en soluciones de telecomunicaciones, son temáticas que siguen encabezando la lista de las recomendaciones que todavía están pendientes de atender.*

*En cuanto a las recomendaciones emitidas, de las 59, una gran mayoría se ha concentrado en la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales y esto también revela que existe un alineamiento entre lo que estamos haciendo con lo que la Institución planteó dentro de su Estrategia Corporativa, porque hay un énfasis muy grande en la estrategia y en el desarrollo de todas esas habilidades digitales y negocios digitales a nivel del ICE y como les decía en la presentación anterior, nosotros hemos también adoptado un rol de impulsor y de gestor de cambio, para desde nuestra área poder acelerar todo este proceso que la Institución tiene que hacer; entonces, la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales es la que está encabezando la lista de las recomendaciones emitidas y tiene cualquier cantidad de recomendaciones. Ahí el riesgo es que esto se vuelva un cuello de botella y que afecte la gestión de otras dependencias, porque es un área de soporte y en este momento un área clave dentro de la gestión de otras dependencias. En la Gerencia de Electricidad y las que se relacionan con la Presidencia Ejecutiva, refieren a temas particularmente del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensiones.*

*En cuanto a las recomendaciones atendidas, podemos ver que hay una antigüedad que todavía se mantiene abierta, todavía se están mencionando recomendaciones de periodos anteriores y todas las gerencias han tenido participación en la atención. Podemos ver en la gráfica de abajo que, por ejemplo, la Gerencia de Electricidad ha atendido 6 desde el 2020 hasta el 2023, pero es meramente ilustrativo para presentar que todas se mantienen activamente en la atención de recomendaciones.*

*A nivel de resumen, sí se nota una mejoría en la gestión, esto aunque los números pasan de 200 a 180, podría tener todavía algún margen de mejora y ha requerido un esfuerzo importante con un trabajo muy de hormiga de parte de muchas personas, de muchos actores y sobre todo, también destacar que hemos logrado trabajar de manera muy efectiva con la Gerencia General y creo que el*



## CONSEJO DIRECTIVO

37



*concepto de sinergias es claramente visible en el trabajo que se ha venido haciendo en colaboración con la Gerencia General en esto. Hay retos, pero si seguimos con este mismo ritmo, creo que al cierre de este año podríamos tener una foto totalmente satisfactoria de este tema.*

Hace uso de la palabra el señor Henry Guevara para indicar: *Me quedó algo en la intervención pasada que me gustaría preguntarle y es sobre la auditoría continua, ¿usted tiene un equipo desarrollador para todo ese tipo de aplicaciones o se lo pide a la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales?* Doña Sofía Machuca responde: *Yo sí tengo equipo de auditoría continua; don Henry Guevara indica: Pero ¿sí desarrolla las aplicaciones que ejecutan las acciones?*, doña Sofía Machuca al respecto indica: *Sí, nosotros analizamos los datos, los extraemos, hacemos los script, formulamos la prueba, la corremos, la revisamos y comunicamos los resultados, nosotros no dependemos de la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales en eso.* Don Henry Guevara continúa indicando: *¿Les están llegando metadatos y todo el concepto para ejecutar acciones y plasmarlo en gráficas o situaciones parecidas?* Doña Sofía Machuca indica: *Los informes de auditoría continua son gráficas, no son informes escritos; entonces, nosotros graficamos las tendencias de la excepción desde hace más o menos unos cuatro o cinco años, ahí se ven comportamientos, cambios de tendencia y acciones inmediatamente y es así como lo comunicamos.*

Seguidamente interviene el señor Luis Francisco Valverde para comentar: *Quiero destacar un resumen de toda la presentación y es que los resultados, tanto de eficacia como de eficiencia han mejorado considerablemente en este primer cuatrimestre y yo creo que eso es debido no solo al aporte y al trabajo de ustedes, sino también al concurso de la Administración, que pone en evidencia la necesidad y la importancia de la coordinación, tanto entre lo que es la Administración y la Auditoría, en el caso contrario, creo que esos indicadores no se lograrían.*

La señora Sofía Machuca al respecto manifiesta: *Agradecerles el apoyo que nosotros hemos recibido, hemos trabajado muy tranquilamente en esta administración y al final es lo que necesitamos, enfocarnos en lo que tenemos que hacer, sin distracciones, sin ningún tipo de evento adicional. Agradecerles el apoyo y nuestro compromiso de seguir aportando en lo que se requiera.*

Con el agradecimiento de los señores Directores se retira la señora Sofía Machuca Flores.

La señora Teresita González procede a comunicar: *Para este tema les sugerimos el acuerdo que se está proyectando en pantalla, el cual, además de dar por recibido el informe, es acoger una recomendación del Comité de Auditoría y Riesgos, en el sentido de que estos reportes de doña Sofía ya no se presenten de manera trimestral, sino que los aborde en los informes que ella presenta semestralmente. Esto está conversado con doña Sofía y ella está de acuerdo en ese planteamiento.*

El señor Presidente Ejecutivo somete a votación el acuerdo.



## CONSEJO DIRECTIVO

38

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

De conformidad con lo antes indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

### **CONSIDERANDO QUE:**

1. *En el artículo 5 del Capítulo III de la Sesión 6575 del 23 de mayo del 2023, el Consejo Directivo modificó los acuerdos emitidos en el artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6337 del 12 de setiembre del 2019, así como en el inciso 1 del artículo 4 del Capítulo III de la Sesión 6412 del 3 de noviembre del 2020, para solicitar a la Auditoría Interna presentar un informe ejecutivo mensual que contenga el estado de seguimiento de las recomendaciones, con el reporte de recomendaciones en estado "Vencido" y "Reincidentes", así como un informe mensual sobre los riesgos identificados en el desarrollo de sus servicios o riesgos futuros que deban ser gestionados, previo análisis por parte del Comité de Auditoría y Riesgos.*
2. *El Comité de Auditoría y Riesgos en el artículo 5 de la Sesión 260 del 18 de enero del 2024, conoció y dio por recibido el informe mensual sobre el estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna y el reporte de recomendaciones en estado Vencido y Reincidentes al 31 de diciembre del 2023, presentado por la Auditoría Interna según carta 0020-6-2024 del 15 de enero del 2024.*
3. *En dicha sesión, el Comité recomendó al Consejo Directivo sugerir a la Auditoría Interna que el informe mensual sobre el estado de las recomendaciones y reporte de recomendaciones en estado Vencido y Reincidentes, se aborde en un apartado del informe de seguimiento al Plan de Trabajo de la Auditoría Interna, el cual se conoce tanto en el Comité de Auditoría y Riesgos como en el Consejo Directivo semestralmente. Adicionalmente indicó, que en el caso de que la Auditoría Interna identifique algún evento importante que considere debe ser reportado, lo haga del conocimiento del Comité, así como del Consejo Directivo antes del plazo de la presentación del informe de seguimiento del Plan de Trabajo.*
4. *El Comité de Auditoría y Riesgos en el artículo 5 de la Sesión 265 del 16 de mayo del 2024, dio por recibido el Informe mensual del estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna y reporte de recomendaciones en estado "Vencido" y "Reincidentes, para el período del 01 de enero al 30 de abril 2024, remitido por la Auditoría interna mediante carta 0020-084-2024 del 14 de mayo de 2024.*
5. *En la presente sesión, el Consejo Directivo conoció el informe mensual del estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna para el período del 01 de enero al 30 de abril de 2024, considerando oportuno acoger la*



*recomendación del Comité de Auditoría y Riesgos en el sentido de conocerlos semestralmente, cuando se presenten los informes sobre el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna. Lo anterior, en virtud de que se cumplió con el propósito para el cual se solicitaron estos informes, por lo que se puede variar la periodicidad de su presentación.*

**POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:**

- 1. Dar por recibido el informe mensual del estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna y reporte de recomendaciones en estado "Vencido" y "Reincidentes, para el período del 01 de enero al 30 de abril 2024, remitido por la Auditoría Interna mediante carta 0020-084-2024 del 14 de mayo de 2024.*
- 2. Acoger la recomendación emitida por el Comité de Auditoría y Riesgos, en el sentido de modificar el acuerdo tomado en el artículo 5 del Capítulo III de la Sesión 6575 del 23 de mayo del 2023 y solicitar a la Auditoría Interna que el informe mensual sobre el estado de las recomendaciones y reporte de recomendaciones en estado Vencido y Reincidentes, se aborde en un apartado del informe de seguimiento al Plan de Trabajo de la Auditoría Interna y en el informe de gestión que se presenta con corte a cada año, el cual se conoce semestralmente, tanto en el Comité de Auditoría y Riesgos como en este Órgano Colegiado.*
- 3. Solicitar a la Auditoría Interna que en el caso de que identifique algún evento importante que considere debe ser reportado, lo haga del conocimiento del Comité de Auditoría y Riesgos y posteriormente del Consejo Directivo, antes del plazo de la presentación del informe de seguimiento del Plan de Trabajo.*

**ARTÍCULO 5      Comentario del Presidente Ejecutivo sobre no realización viaje de trabajo a El Salvador**

*La señora Teresita González toma la palabra para manifestar: El siguiente tema es el comentario del señor Presidente Ejecutivo sobre la no realización del viaje de trabajo al exterior que le aprobó este Consejo Directivo, para ir a El Salvador entre el 14 y 16 de mayo, el cual tenía la finalidad de participar en la reunión del Consejo Director Eléctrico Regional del Mercado Eléctrico.*

*Al respecto indica el señor Marco Acuña: Ese viaje cayó justamente en la semana en donde teníamos una alerta de racionamientos y entonces decidí no salir del país y atender la situación, esa es la justificación.*

*La señora Teresita González indica: Tenemos una propuesta de acuerdo, en el sentido de dar por recibida la justificación de don Marco.*



## CONSEJO DIRECTIVO

40

Don Henry Guevara: *recibido*; doña Ileana Murillo: *recibido*; doña Diana Valverde: *recibido*; don Marco Acuña: *me abstengo*; doña Irene Víquez: *recibido*; don Luis Francisco Valverde: *recibido*; don Marlon Arguedas: *recibido*.

De conformidad con lo anteriormente indicado, se emite el siguiente acuerdo:

*Dar por recibida la explicación brindada por el señor Marco Acuña Mora, Presidente Ejecutivo, respecto a la no realización del viaje a El Salvador, los días 14 y 16 de mayo del 2024, con el fin de participar en la reunión 118 convocada por el Consejo Director del Mercado Eléctrico Regional CDMER, el cual fue aprobado por el Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo V de la Sesión 6624 del 30 de abril de 2024*

### **CAPÍTULO III TEMAS CORPORATIVOS**

#### **ARTÍCULO 1 Declaratoria de confidencialidad Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido a MIDEPLAN y sus anexos**

Interviene la señora Teresita González para indicar lo siguiente: *Entrando en el capítulo tercero de temas corporativos amparados al artículo 35 de la Ley 8660, se trae a su consideración, la solicitud planteada por RACSA para declarar confidencial, por un plazo de cinco años, el caso de negocio servicio de hospedaje en la nube dirigido a MIDEPLAN y sus anexos, petición que es remitida por la Presidencia Ejecutiva, a solicitud de la Junta Directiva y Gerencia General de la Subsidiaria.*

*Esta declaratoria de confidencialidad cuenta con los criterios técnico y jurídico de respaldo correspondientes, emitidos por las áreas competentes de RACSA. Tienen proyectada en pantalla la propuesta, que está compuesta por los considerandos y el por tanto. Se solicita como un acuerdo firme por parte de la Subsidiaria, para que puedan continuar con los trámites respectivos.*

El señor Presidente Ejecutivo somete a votación.

Don Henry Guevara: *de acuerdo y en firme*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo y en firme*; doña Diana Valverde: *de acuerdo y en firme*; don Marco Acuña: *de acuerdo y en firme*; doña Irene Víquez: *de acuerdo y en firme*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo y en firme*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo y en firme*.

De conformidad con lo anteriormente indicado, por unanimidad y en firme se emite el siguiente acuerdo:

#### **CONSIDERANDO QUE:**

1. *El artículo 35 de la Ley 8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, establece que es confidencial la información relacionada con las actividades del ICE y sus empresas, calificada por éstas como secreto industrial, comercial o económico, cuando, por motivos estratégicos, comerciales y de competencia, no resulte conveniente su divulgación a terceros.*





2. *El artículo 35 en mención, así como el punto 4.1.2 de la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información, establecen que el Consejo Directivo del ICE es el órgano que ostenta la competencia para declarar la confidencialidad de la información en aquellas actividades o servicios que se desarrollen bajo esquemas de libre competencia.*
3. *Por su parte, el artículo 4.3.2 de dicha Política, establece la obligación de las Juntas Directivas de las subsidiarias de otorgar el visto bueno previo a la solicitud de declaratoria de confidencialidad que se presente a consideración y aprobación del Consejo Directivo del ICE.*
4. *Según el artículo 4.3.3 de la Política Corporativa de Confidencialidad, las Juntas Directivas se encuentran en la obligación de implementar las medidas de protección de la información en todas las etapas del trámite y con posterioridad a la declaratoria respectiva.*
5. *El “Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)” y sus anexos, contiene información confidencial, al catalogarse como secreto comercial, por motivos tanto estratégicos, comerciales como de competencia al tratarse de información en detalle de un servicio su desarrollo, configuración y dimensionamiento del negocio, así como también, proyecciones de ingresos, ejercicios de costos y análisis de riesgos.*
6. *El plazo de la confidencialidad de la información será por cinco años, dicho plazo permitirá la implementación y ejecución del servicio, además obedece al período sobre el cual se generaron los cálculos de configuración y dimensionamiento del negocio, proyecciones de demanda, ejercicios de costos y proyección de ingresos; de divulgarse la información le brindaría una ventaja competitiva a posibles oferentes que repliquen el servicio, convirtiéndose en una importante amenaza para RACSA, ocasionando el declive anticipado del servicio en su ciclo de vida.*
7. *El Caso de Negocio y sus anexos, debido a su naturaleza, estarán sujetos a informes de ejecución y seguimientos periódicos, por lo que considerando lo dispuesto en la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información en su numeral 6.3.3, inciso 2), en este caso en particular la presente información corresponde a ejecución y seguimiento, por lo que los restantes informes que se emitan del caso de negocio, quedarán cubiertos con la declaratoria de confidencialidad que realiza el Consejo Directivo del ICE y no requieren de una solicitud individual de declaratoria de confidencialidad.*
8. *El Departamento de Desarrollo de Negocios de RACSA emitió el criterio técnico por medio del oficio DDN-117-2024 del 16 de abril del 2024, en el cual se justifica la declaratoria de confidencialidad del oficio DDN-89-2024 de fecha 11 de marzo del 2024 denominado: “Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)” y sus anexos.*



## CONSEJO DIRECTIVO

42

9. *La Dirección Jurídica y Regulatoria de RACSA, mediante oficio de referencia DJR-210- 2024 de fecha 17 de abril del 2024, brinda el criterio de viabilidad jurídica para la declaratoria de confidencialidad del documento bajo estudio.*
10. *La Junta Directiva de RACSA en el artículo 7° de la Sesión Ordinaria 2489 del 29 de abril del 2024, conoce y otorga el visto bueno a la solicitud para la declaratoria de confidencialidad del documento denominado "Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)" y sus anexos.*
11. *Mediante el oficio con referencia GG-750-2024 del 02 de mayo del 2024, la Gerencia General de RACSA remite a la Presidencia Ejecutiva la documentación correspondiente para someter a consideración del Consejo Directivo, la solicitud para declarar confidencial el "Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)" y sus anexos.*
12. *La Presidencia Ejecutiva, previa valoración de la solicitud de declaratoria de confidencialidad de la información del "Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)" y sus anexos, remitido por la Gerencia General de RACSA, procede a elevarlo al Consejo Directivo mediante carta 0060-186-2024 del 9 de mayo del 2024.*
13. *Es de interés del Consejo Directivo tomar el acuerdo en firme, para dotar oportunamente a la información de la protección de confidencialidad.*

### **POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:**

1. *Declarar confidencial el "Caso de Negocio Servicio de Hospedaje en la Nube dirigido al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)" y sus anexos, por un plazo de cinco años, siendo que los restantes informes de seguimiento y ejecución que se deriven de dicho documento revestirán el carácter de confidenciales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 6.3.3, punto 2) de la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información.*
2. *Comunicar a la Junta Directiva de RACSA y a la Gerencia General de RACSA que la aprobación de la declaratoria de confidencialidad del documento mencionado en el Por Tanto 1, no implica que este Consejo Directivo haya conocido por el fondo el tema para el cual se está brindando dicha confidencialidad.*
3. *Instruir a la Secretaría del Consejo Directivo comunicar el presente acuerdo a la Junta Directiva y a la Gerencia General de RACSA. Acuerdo firme.*



ARTÍCULO 2 Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses, versión 1

Interviene la señora Teresita González para indicar: *El siguiente tema que se trae a su conocimiento es la Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflictos de Interés, versión 1, remitida por la Presidencia Ejecutiva, la cual cuenta con el criterio jurídico correspondiente, según los documentos que se hicieron de su conocimiento previamente.*

Interviene el señor Marco Acuña para indicar: *Para dedicarle atención a esta parte, quisiera solicitarles retirar el siguiente tema, que es la Política de Competencia Justa. Si lo tienen a bien, hacemos esa modificación de la agenda.*

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Viquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

Con la autorización de los señores Directores, ingresan a la Sala de Sesiones la señora Marlen Venegas Oviedo, Jefe División y Estrategia y Gestión Corporativa, Xenia Rodríguez Obando y Esteban Gutiérrez Madrigal, colaboradores de dicha dependencia.

Hace uso de la palabra la señora Marlen Venegas para indicar: *Les presentamos la Política para la Prevención de la Corrupción y la Gestión de Conflictos de Interés. Comentar que es un documento normativo que venimos trabajando desde hace varios meses, luego de consultar las mejores prácticas en esta materia, tales como el ingreso de Costa Rica a la OCDE, la cual dicta las directrices sobre gobierno corporativo de las empresas públicas, incorporando las buenas prácticas en materia de transparencia relacionadas con valores y principios éticos, los cuales directamente inciden en la prevención de la materialización y eliminan los conflictos de interés de las empresas del Grupo ICE. Asimismo, la Auditoría Interna recomendó el establecimiento de una política para la prevención de la corrupción y otra asociada a la política de conflictos de interés.*

*Para esta versión incorporamos ambas temáticas, dada su estrecha relación y esta versión deroga la Política de Conflictos de Interés, dado que como indiqué anteriormente, esta incorpora ambas temáticas. Para la presentación me acompaña la señora Xenia Rodríguez, que es la Coordinadora del Área de Ética Corporativa y el señor Esteban Gutiérrez, quien coordina el Proceso de sostenibilidad y Gobernanza.*

Inicia la presentación la señora Xenia Rodríguez: *La política está planteada en la infraestructura, hay un propósito, un alcance, cómo está el tema del contenido de la política y los próximos pasos. ¿Cuál es el propósito y alcance de esta política? En primera instancia, gestionar una cultura ética de cero tolerancia a la corrupción, prevenir y gestionar los conflictos de intereses potenciales o reales, llevar a cabo la mejora continua de los procesos empresariales de prevención, detección, investigación y sanción de la corrupción, promover la integridad, la transparencia, la imparcialidad y la rendición de cuentas en las operaciones en toda la gestión pública.*



## CONSEJO DIRECTIVO

44

*El alcance está definido para toda la población del Grupo ICE, lo que es el Consejo Directivo, Juntas Directivas de las Empresas, los Comités de Apoyo, Alta Gerencia del ICE y sus Empresas, el Auditor Interno de ICE y Auditor Interno de sus Empresas, servidores públicos de las empresas que conforman el Grupo ICE, asesores externos de los órganos de dirección del ICE y sus empresas y Comités de Vigilancia o Fiscales.*

*Con respecto a cómo está estructurada la política, la misma se plantea con una serie de antecedentes que vamos a ir explicando poco a poco, luego, lo que tiene que ver con la legislación y documentos aplicables, lo que es la definición de responsables y responsabilidades y los componentes de esta. En lo que son antecedentes, como ahora señalaba doña Marlen, está entre los documentos de referencia el ingreso de Costa Rica a la OCDE, la Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción que se planteó para el año 2021-2030, trabajo que de alguna manera se fue desarrollando por el equipo interdisciplinario para la gestión de la anticorrupción institucional.*

*Lo que son requerimientos de la Auditoría, lo que fue la aprobación de la Política sobre Conflictos de Interés del Grupo ICE que se aprobó en la Sesión 6365, como referencia y lo que es la integración de ambas políticas, la que se presenta de prevención de la corrupción y la Política de Conflictos de Interés. Con respecto a legislación asociada, está integrado todo lo que tiene que ver con normativa asociada a la integridad pública, la Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y normativa asociada y publicada por la Procuraduría Nacional de la Ética, relacionada con conflictos de interés y conflictos, entre otros.*

*¿Quiénes tienen que asumir una responsabilidad en el proceso del desarrollo de esta política? Están definidas para el Consejo Directivo, para las Juntas Directivas, para los Comités de Apoyo y asesores externos del Consejo Directivo y las Juntas Directivas, los Comités de Apoyo y Comités de Vigilancia o Fiscales, la División de Estrategia y Gestión Corporativa, las Gerencias Generales del Grupo ICE, la Secretaría de los órganos de dirección de las empresas y demás servidores públicos.*

*En cuanto a cómo está estructurada, podríamos hablar de un modelo para la prevención de la corrupción, en este caso hay un primer punto que tiene que ver con la gobernanza para la gestión de la corrupción, que es la implementación de un modelo que va a permitir la evaluación periódica del establecimiento de medidas de mejora continua, un trabajo fuerte en lo que tiene que ver con la gestión del talento, relacionado con la capacitación de la ética, valores, riesgos, materia disciplinaria, la inducción en la materia a todos los funcionarios públicos que integren los órganos de dirección y alta gerencia.*

*Lo que tiene que ver con un sistema de denuncias, que es importante una mejora de un sistema de denuncias, o una serie de características que permita que esté al alcance de todas las personas, tanto externas como internas y que permita tener las características que se definen, como es la accesibilidad en el enlace de denuncias, la libertad de escogencia del área receptora, la transparencia en cuanto*



a la denuncia, la confidencialidad del denunciante, la confidencialidad del expediente, seguridad en información y controles estadísticos, eso es un punto muy importante en todo proceso.

Otro de los elementos tiene que ver con la gestión de riesgos por corrupción, en donde se plantea el compromiso de cero tolerancia a la corrupción y la gestión oportuna y eficiente, la publicación en el sitio web sobre riesgos y medidas adoptadas para dicha mitigación. Adicionalmente, está lo que es la gestión de apertura de datos a la gestión pública, que está relacionado con la transparencia y rendición de cuentas mediante información actualizada en el sitio público y la gestión de la comunicación; o sea, una fuerte estrategia de comunicación para la sensibilización y prevención de dicho tema.

Esto es lo que tendría que ver con la prevención de la corrupción, está ampliamente definida en cada uno de los apartados, en qué consiste y las responsabilidades para cada uno de los actores y el otro componente tiene que ver con la gestión de conflictos de intereses y como les señalaba, está muy directamente relacionado con el tema y por eso el interés de que las dos vayan de forma conjunta. En esto se declara un compromiso de conflicto de interés por parte del ICE y sus empresas, de una gestión adecuada y para ello se definen los principios fundamentales adoptados por el ICE y sus empresas, en relación con una cultura organizacional orientada a la transparencia, rendición de cuentas, ética orientada a la función pública, objetividad, imparcialidad, identificación y retroalimentación y manejo de conflictos en ese sentido.

Se definen las premisas para la identificación, gestión de situaciones de conflicto de interés, un proceso de información para valoración de situaciones que puede implicar conflictos y obligatoriedad de la denuncia. Por otra parte, se requiere el compromiso y sensibilización como medidas de prevención y se desarrollan los fundamentos legales relacionados con el deber de probidad y de abstención en la prevención de conflictos de interés, así como las prohibiciones de los servidores públicos relacionados con los conflictos de intereses. Hay una descripción general de tipos de prohibiciones en este tema.

¿Cuáles serían los beneficios de la presente política? Establecer un marco de actuación a nivel corporativo para la prevención del riesgo por corrupción y el conflicto de interés y sus causas, favorecer la gestión de una cultura de ética de cero tolerancia a la corrupción, buscar prevenir y gestionar los conflictos de intereses potenciales o reales, favorecer la mejora continua en los procesos empresariales de prevención, detección, investigación y sanción de la corrupción y promover la integridad, la transparencia, la imparcialidad y la rendición de cuentas en las operaciones en toda gestión pública.

¿Cuáles serían los pasos por seguir? En primera instancia, lograr la aprobación y la oficialización de la presente política, llevar a cabo la publicación tanto a nivel externo como interno, llevar a cabo la comunicación a nivel corporativo de la aprobación de la presente política y en todo el proceso de gestión, asesorar a las empresas en la implementación de la presente política y alimentar a las Gerencias Generales de las empresas sobre el cumplimiento de la presente política



## CONSEJO DIRECTIVO

46

*y finalmente, seguiría lo que tiene que ver con el control y seguimiento, en conjunto con las áreas responsables de cada una de las empresas. Con esto, de una forma muy puntual estaríamos expresando lo que la política de forma muy detallada va operacionalizando con respecto a la responsabilidades, acciones y el modelo de cómo desarrollar el tema de la prevención de la corrupción en las empresas del Grupo ICE.*

Concluida la exposición, el señor Marco Acuña abre el espacio para consultas o comentarios.

Hace uso de la palabra el señor Marlon Arguedas para indicar: *Soy de la idea de que lo mejor es dar el ejemplo, dar ejemplos concretos, más que entregar el documento como tal y que se lo lean. En la medida de lo posible, hacerlo una práctica que se dé con ejemplos que son aplicables para el Instituto, para el Grupo y que realmente simularan como se hace la educación en temas de ciberseguridad, que se haga continuamente cada semestre, o ustedes definirán si es cada mes, a nivel de todos los diferentes escalones que hay dentro del ICE, inclusive, hasta el Consejo Directivo, que se de esa educación continua en esta materia.*

Por su parte, el señor Henry Guevara manifiesta: *Revisando, no sé si es por un error mío o qué será, pero en los documentos no veo la profundidad del documento al que usted se refiere con la política de comportamiento; por ejemplo, en reuniones, en situaciones que tenga que ver con eso -no lo veo acá- y quería leerlo desde el principio para ver si abarcaba más a profundidad el concepto. Nada más veo la carta de la Presidencia, el criterio legal, documentos de referencia y hay tres documentos PDF que no aclaran respectivamente lo que usted está hablando. Me hubiera gustado profundizar más en ese aspecto para ver el alcance, para ver cuando se hace la gradualidad de las situaciones que se pueden prevenir en conflictos de interés, porque el documento está bien, por lo menos lo que usted presentó me parece que es sustancioso y abarca bastante, pero sí me hubiera gustado ver más al respecto.*

Responde la señora Xenia Rodríguez: *Hay un elemento importante que tiene que ver con lo que es una política corporativa y que define a grandes rasgos todo lo que tiene que ver con las responsabilidades y el detalle en lo que tiene que ver con conflicto de intereses, la descripción general, pero después de eso, también va a implicar la elaboración de un procedimiento a nivel de las empresas, donde también va un poco más detallado el tema de cómo gestionar, por ejemplo, un posible conflicto de interés.*

El señor Henry Guevara manifiesta: *¿Esto es un bosquejo entonces?* La señora Marlen Venegas responde: *La normativa está en el borrador de acuerdo, ahí está incluido el documento y específicamente lo que usted consulta que se relaciona con reuniones, capacitaciones.* El señor Henry Guevara indica: *Más que todo para proteger al empleado, es lo que me interesa más.* Doña Marlen Venegas aclara: *Sí está detallado.*

Interviene el señor Marco Acuña para manifestar: *Quiero saber cuándo va a estar esto implementado en las Subsidiarias, porque esta es una política corporativa, pero supongo que tiene que haber un Reglamento en cada una de las empresas ¿cómo va eso y qué sigue?*



## CONSEJO DIRECTIVO

47



Al respecto la señora Xenia Rodríguez indica: *En las empresas esta es la delegación. El señor Presidente Ejecutivo acota: Sí, eso está claro, pero ¿saben ustedes cuándo eso tiene que estar ya implementado en las Empresas, o tenemos que definirlo nosotros? Es que ahí se dice, por ejemplo, todo lo que tiene que ver con esta política, pero es la corporativa, no sé si al final las Empresas tienen que adecuar algunos reglamentos o algunos elementos, creo que sí.*

Indica la señora Xenia Rodríguez: *Sí, señor, esa es la línea, pero habría que definir los tiempos que puede salir de lo que es el acuerdo, un tiempo definido o a partir de. Al respecto indica el señor Marco Acuña: Lo que podríamos hacer es llevarlo a Comité Corporativo en la próxima sesión, eso es el lunes y entonces, veamos este punto con los Gerentes de las Subsidiarias para evaluar esto y determinar ahí el plazo. Lo otro es, ¿cómo vamos a comunicar esto a la gente?, no solamente es enviar el documento, sino que habrá que hacer alguna campaña.*

Responde la señora Marlen Venegas: *Correcto, hay que hacer una estrategia de comunicación a nivel interno y externo para poder comunicarlo, adicional a la publicación en el Diario Oficial La Gaceta.*

Amplía el señor Marco Acuña indicando: *Sí, pero lo que hablo es más bien es que, si yo que trabajo en una cuadrilla, tengo que saber que esto existe y cómo me tengo que comportar, a eso me refiero, ver el cómo le llegamos a los más de trece mil empleados del ICE y eso sin hablar de las Subsidiarias. Es un trabajo que Harold tiene que hacer en el ICE para ver de qué manera le llegamos a todo el mundo, e igual lo van a tener que hacer Luis Fernando en Fuerza y Luz y Mauricio en RACSA. Cada empresa debe tener una estrategia para que esto permee en la cultura y también a ustedes para que le den el seguimiento a esto conforme se vaya implementando.*

Responde la señora Xenia Rodríguez: *Específicamente en lo que es la parte de la gestión de la comunicación, ahí se habla de que se deben definir estrategias de comunicación para dar a conocer todo lo referente a esa política y hay un elemento adicional, en meses pasados aprobamos el Código de Ética y ahí también venía lo que era una estrategia y un curso virtual que está finalizándose y que tiene tres módulos, el primero tiene que ver con temas conceptuales relacionados con ética, valores e integridad, el segundo tiene que ver con el Código de Ética que ya retoma algunos elementos y el tercer módulo es de integridad política.*

La señora Marlen Venegas responde la consulta de don Henry Guevara indicando: *En el capítulo 6.7.14 dice: "Prohibiciones de los servidores públicos relacionados con los conflictos de interés." Entonces específicamente el 7.14 dice: "recibir de personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, directa o indirectamente, aportes de dinero, comisiones, descuentos, obsequios, invitaciones para actividades de entretenimiento o servicios, viajes o cualquiera otras libertades semejantes, para su propio beneficio o de un tercero". Ese es uno de los 23 puntos que se enumeran y el 6.7.16 dice: "aceptar invitaciones a eventos que les hayan dirigido con motivo u ocasión del desempeño del cargo o designación de algún*



## CONSEJO DIRECTIVO

48

*cargo que puedan interpretarse como intentos de influir sobre su independencia o imparcialidad”*

El señor Henry Guevara consulta: *¿Esto estaba incluido en algún reglamento anterior?, es que no me estoy refiriendo a lo que sucedió en estos días, sino en otras situaciones.*

Responde la señora Xenia Rodríguez: *Sí, es que eso está en las leyes definidas en lo que tiene que ver con conflictos de intereses; don Henry Guevara consulta: ¿Ya estaba plasmado en algún reglamento? Responde la señora Marlen Venegas: Sí señor, ya está y no es que es a partir de ahora, sino que ya estaba incorporado y lo que la Auditoría Interna nos pide es incorporar la política para incluirlo dentro de los roles y responsabilidades de cada una de las gerencias, pero eso ya está.*

Complementa la señora Xenia Rodríguez indicando: *También hay algo importante con esto y es que estamos derogando la primera política que ya existía sobre conflictos de interés, entonces de momento hay una política de conflicto de interés aprobada, válida para cualquiera de los efectos y a partir de esto se enriquece con algunos elementos adicionales.*

El señor Marco Acuña hace uso de la palabra para indicar: *Yo tengo unos comentarios, los traje por escrito, son unas inclusiones a la política, entonces, para que lo puedan ver. Hoy podemos aprobarlo, aunque no sea en firme y para la próxima, en el acta que quede la inclusión de los comentarios y estaría quedando en firme la otra semana.*

*Ahora queda la implementación, espero que se pueda comunicar muy bien, hacer capacitaciones y ver de qué manera podemos meter esto dentro de la cultura de la gente -ya existe- pero de una manera más detallada y que se sienta más. Esto al final tiene que hacerse desde el punto de vista casi que inconsciente, cuando ya uno llega a hacerlo inconscientemente, aplica la política y ya está en un nivel superior, ese es el trabajo que nos queda.*

Seguidamente, retiran de la Sala de Sesiones las personas invitadas.

La señora Teresita González indica: *El acuerdo que se propone es la aprobación de la política.*

El señor Marco Acuña indica: *Que quede en actas que hay unos comentarios que hay que incluir y los vemos en la próxima sesión en el acta. Someto a votación, por favor.*

Don Henry Guevara: *de acuerdo;* doña Ileana Murillo: *de acuerdo;* doña Diana Valverde: *de acuerdo;* don Marco Acuña: *de acuerdo;* doña Irene Víquez: *de acuerdo;* don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo;* don Marlon Arguedas: *de acuerdo.*





De conformidad con lo anteriormente indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

**CONSIDERANDO QUE:**

1. *La Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, Ley 8557, en el artículo 5, establece como deberes de los Estados parte procurar el establecimiento y fomento de prácticas eficaces encaminadas a prevenir la corrupción, evaluar periódicamente los instrumentos jurídicos y las medidas administrativas pertinentes a fin de determinar si son adecuados para combatir la corrupción, formular y aplicar o mantener en vigor políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción y reflejen los principios del imperio de la ley, la debida gestión de los asuntos públicos y los bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas. En el artículo 7 solicita promover programas de formación y capacitación para los funcionarios que les permitan cumplir los requisitos de desempeño correcto, honorable y debido de sus funciones y les proporcione capacitación especializada y apropiada para que sean más conscientes de los riesgos de corrupción inherentes al desempeño de sus funciones.*
2. *La Convención Interamericana contra la Corrupción, Ley 7670 en el artículo 3, establece el deber de los Estados parte de emitir normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas orientadas a prevenir conflictos de intereses.*
3. *La Ley 8422 Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, contiene un marco de orden ético y legal de los funcionarios públicos que imponen deberes de conducta acordes con principios elementales de objetividad, imparcialidad, eficacia, transparencia, resguardo de la hacienda pública, respeto al bloque de legalidad y sometimiento a los órganos de control.*
4. *La Ley 8422 Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, en el artículo 3, establece el deber de probidad, según el cual todo funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público. Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.*
5. *La Ley 8292 General de Control Interno, en su artículo 13, inciso a) establece como deber de los jefes y titulares subordinados, tomar acciones para promover la integridad y el cumplimiento de los valores éticos de la función pública a nivel institucional.*



## CONSEJO DIRECTIVO

50

6. *La Ley 6227 General de la Administración Pública, establece el deber de abstención de los funcionarios públicos, así como el derecho de plantear recusaciones, así como el procedimiento general para su gestión.*
7. *La Ley 9699 de Responsabilidad de las Personas Jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos, establece una serie de requerimientos que debe contemplar el sistema de control interno de las empresas públicas con el objetivo de prevenir, detectar, corregir y poner en conocimiento de las autoridades correspondientes los hechos delictivos regulados en esa ley.*
8. *El Reglamento a la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Decreto Ejecutivo 32333, declara que el funcionario que ejerza cargos públicos debe salvaguardar y mantener sus principios éticos para no verse involucrado en conflicto de intereses en el ejercicio de sus funciones.*
9. *Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, incorpora las buenas prácticas en materia de transparencia, rendición de cuentas, entre otras relacionadas propiamente con los valores y principios éticos institucionales, las cuales directamente inciden en la prevención de la materialización y eliminación de los conflictos de interés de las empresas del Grupo ICE.*
10. *La Contraloría General de la República mediante Resolución D-2-2004-CO emitió las Directrices generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jefes, titulares subordinados, funcionarios de la Contraloría General de la República, auditorías internas y servidores públicos en general, que en cuanto al conflicto de intereses señalan que los jefes, titulares subordinados y demás funcionarios públicos no deberán utilizar su cargo oficial con propósitos privados y deberán evitar relaciones y actos que impliquen un riesgo de corrupción o que puedan suscitar dudas razonables acerca de su objetividad e independencia.*
11. *El Reglamento sobre Gobierno Corporativo, emitido por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), Acuerdo 4-16, en el artículo 23 establece el deber del órgano de dirección de aprobar una política para identificar, prevenir y gestionar los conflictos de interés.*
12. *El ejercicio de la función pública y la función comercial de las empresas públicas se rigen por una serie de valores, principios y normas de contenido ético y moral, con el propósito de garantizar la imparcialidad, la objetividad, la independencia de la función pública, garantizar la prevalencia del interés público y evitar todo acto de corrupción.*
13. *El fortalecimiento de la integridad pública es una responsabilidad que permea a toda la sociedad, a los entes y órganos públicos en general y a todos los funcionarios públicos. Establecer medidas para evitar los actos de corrupción es un deber al amparo de la normativa citada, entre otras, necesario para orientar la gestión pública al interés general, administrar adecuadamente los fondos públicos a la satisfacción de necesidades pública y mejorar la confianza en las instituciones.*



14. *El principio de imparcialidad en una garantía del funcionamiento o eficacia de la actuación administrativa o comercial de las Empresas Públicas, según el cual todo funcionario público, debe ejercer el cargo con absoluta objetividad o indiferencia respecto a las interferencias de grupos de presión, fuerzas políticas o personas, grupos o intereses privados.*
15. *El Consejo Directivo, en atención a las recomendaciones del informe de control interno realizado por la Auditoría Interna, AFIN/05/CD/CA/2018 "Referido al cumplimiento del marco de legalidad del Comité de Auditoría", en el artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6355 del 4 de febrero del 2020, aprobó Política sobre conflictos de interés Grupo ICE, la cual por tratar temas complementarios se está unificando en la propuesta de "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses", razón por la cual es necesario dejarla sin efecto.*
16. *El Consejo Directivo, en el artículo 3 del Capítulo II de la Sesión 6613 del 20 de febrero de 2024 y como parte de las acciones implementadas en la materia aprobó el Código Corporativo de Ética y Conducta orientado a propiciar un clima ético que fortalezca el compromiso ante la sociedad costarricense, así como cumplir con la normativa vigente en el marco de legalidad y en cuanto al Gobierno Corporativo.*
17. *La División Estrategia y Gestión Corporativa, mediante la carta 513-010-2024 del 06 de marzo de 2024, trasladó la propuesta de "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses" a la Presidencia Ejecutiva y a las gerencias generales de las empresas ICE, CNFL, RACSA, Gestión de Cobro Grupo ICE S.A. para iniciar la etapa de consulta dirigida, y recibió y atendió las observaciones cuando se estimaron procedentes.*
18. *La División Jurídica, mediante carta 261-162-2024 del 16 de abril de 2024, rindió el criterio legal positivo con respecto al documento normativo "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses", el cual concluye que no existen observaciones ni modificaciones de fondo al texto de análisis.*
19. *El documento normativo "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses" tiene como propósito establecer un marco de actuación para prevenir el riesgo por corrupción y el conflicto de intereses y sus causas, así como plasmar los compromisos de los jefes, titulares subordinados y demás servidores públicos de las empresas del Grupo ICE, basados en los principios de buen gobierno corporativo que se detallan a continuación:*
  - *Gestionar una cultura ética de cero tolerancia ante la corrupción.*
  - *Prevenir y gestionar los conflictos de intereses, potenciales o reales.*
  - *Evaluar y mejorar continuamente los procesos empresariales de prevención, detección, investigación y sanción de la corrupción.*



## CONSEJO DIRECTIVO

52

- *Promover la integridad, la transparencia, la imparcialidad y la rendición de cuentas en las operaciones y gestión pública.*
20. *El Reglamento Corporativo de Organización en el artículo 8 inciso 11) establece que le corresponde al Consejo Directivo aprobar las políticas corporativas.*
  21. *La División Estrategia y Gestión Corporativa, mediante carta 513-038-2024 del 30 de abril de 2024, remitió a Presidencia Ejecutiva la propuesta de la "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses".*
  22. *La Presidencia Ejecutiva somete a valoración y aprobación del Consejo Directivo la "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses".*

### **POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:**

1. *Aprobar la "Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses" versión 1, cuyo texto se detalla a continuación.*

#### **0. INTRODUCCIÓN.**

*Las disposiciones constitucionales y legales exigen a los jefes y demás servidores públicos<sup>1</sup>, actuar con probidad, objetividad e integridad con elevados estándares éticos en el ejercicio de sus competencias y responsabilidades. Las actuaciones en el ejercicio de sus funciones deben ser adoptadas en estricto apego al ordenamiento jurídico, con primacía del interés público, demostrando rectitud, buena fe, transparencia e imparcialidad.*

*Para implementar esta política, se toman como base los ejes prioritarios definidos para la Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción que establece el marco estratégico de acción del Estado y del conjunto de actores de la sociedad, haciendo énfasis en la prevención, la promoción de la ética y la creación de una cultura de legalidad que minimice los actos de corrupción y conflictos de intereses.*

*Se desarrollan los ejes temáticos de gestión de gobernanza, talento humano, sistema de denuncias, riesgo por corrupción, apertura de datos de la gestión pública y comunicación; adicionalmente establece un marco general de principios para la identificación, prevención y gestión de los conflictos de intereses, de manera que las decisiones se tomen bajo los principios de transparencia e imparcialidad en beneficio del interés público.*

---

<sup>1</sup> Según la definición del artículo 2 de la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422.



Lo anterior con el objetivo de orientar una adecuada conducta empresarial, ajustada a la integridad pública, a fin de responder con medidas e instrumentos que ayuden a las empresas que conforman el Grupo ICE, a gestionar de manera holística la integridad empresarial.

### 1. PROPÓSITO.

Establecer un marco de actuación para prevenir el riesgo por corrupción y el conflicto de intereses y sus causas, así como plasmar los compromisos de los jefes, titulares subordinados y demás servidores públicos de las empresas del Grupo ICE, basados en los principios de buen gobierno corporativo que se detallan a continuación:

- Gestionar una cultura ética de cero tolerancias ante la corrupción.
- Prevenir y gestionar los conflictos de intereses, potenciales o reales.
- Evaluar y mejorar continuamente los procesos empresariales de prevención, detección, investigación y sanción de la corrupción.
- Promover la integridad, la transparencia, la imparcialidad y la rendición de cuentas en las operaciones y gestión pública.

### 2. ALCANCE.

La presente política es de acatamiento obligatorio para los miembros del Consejo Directivo, Juntas Directivas de las empresas, miembros de los Comités de Apoyo de los citados órganos, para la Alta Gerencia del ICE y de sus empresas, el Auditor Interno del ICE y el Auditor Interno de sus empresas, así como para todos los servidores públicos de las empresas que conforman el Grupo ICE.

Esta política también es aplicable a los asesores externos de los órganos de dirección del ICE y sus empresas, a los miembros de los comités de vigilancia o fiscales, para lo cual las empresas deberán gestionar lo necesario.

### 3. DOCUMENTOS APLICABLES.

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
Ley 8	Ley Orgánica del Poder Judicial.
Ley 449	Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad.
Ley 4573	Código Penal.
Ley 6227	Ley General de Administración Pública.
Ley 7670	Convención Interamericana contra la Corrupción.
Ley 7732	Ley Reguladora del Mercado de Valores.
Ley 7975	Ley de Información No Divulgada.
Ley 8204	Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso no Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo.
Ley 8220	Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites.
Ley 8292	Ley General de Control Interno.
Ley 8422	Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
Ley 8557	Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.
Ley 8660	Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.



## CONSEJO DIRECTIVO

54

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>
Ley 9097	Ley de Regulación del Derecho de Petición.
Ley 9342	Código Procesal Civil.
Ley 9398	Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas.
Ley 9986	Ley General de Contratación Pública.
Ley 9699	Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos.
Ley 10437	Ley de protección de las personas denunciantes y testigos de actos de corrupción contra represalias laborales.
Decreto Ejecutivo 32333-MP-J	Reglamento a la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización.
Decreto Ejecutivo 33146-MP	Principios Éticos de los Funcionarios Públicos.
Decreto del Poder Ejecutivo 42399	Reglamento al título II de la Ley 9699 Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos denominados "Modelo facultativo de organización, prevención de delitos, gestión y control" publicado en la Gaceta 214 del 26 de agosto del 2020.
R-CO-9-2009	Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas, por la Contraloría General de la República.
N/A	Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. OCDE (2016), Edición 2015, Éditions OCDE, Paris.
N/A	Directrices en Materia de Lucha contra la Corrupción e Integridad en las Empresas Públicas. OCDE (2019).
D-2-2004-CO.	Directrices Generales sobre Principios y Enunciados Éticos a observar por parte de los Jerarcas, Titulares Subordinados, funcionarios de la Contraloría General de la República, Auditorías Internas y Servidores Públicos en General. Directriz 2, del 12 de noviembre del 2004, de la Contraloría General de la República, 12 de noviembre, 2004.
Acuerdo 4-16	Reglamento sobre Gobierno Corporativo. Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).
38.04.001.2008	Política Empresarial de Seguridad de la Información.
38.00.002.2013	Política Corporativa de Confidencialidad de la Información.
38.00.002.2019	Política Corporativa de Transparencia y Revelación de Información.
Sesión CD 6567 21 de marzo 2023	Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos en el Grupo ICE.
N/A	Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción. ENIPC (2021).
Sesión CD 6613 del 20 de febrero del 2024	Código Corporativo de Ética y Conducta.

### 4. RESPONSABILIDADES.

#### 4.1 Consejo Directivo.

4.1.1 Aprobar la presente política.

4.1.2 Acatar la Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflictos de Intereses.

4.1.3 Ejercer la dirección estratégica y corporativa para preservar el bienestar, desarrollo y protección del ICE y sus empresas, por medio de la aprobación,



*perfeccionamiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE y su normativa asociada.*

- 4.1.4** *Aprobar la Declaración y el Apetito de Riesgo Corporativo del ICE que incluye el riesgo por corrupción planteado en la categoría del riesgo estratégico, por lo menos una vez al año y supervisar su cumplimiento de acuerdo con la normativa emitida.*
- 4.1.5** *Rendir cuentas al Consejo de Gobierno, Contraloría General de la República.*
- 4.1.6** *Supervisar y asegurar, por medio del Comité de Auditoría y Riesgos, que la Estrategia Corporativa y la administración integral de riesgos, son coherentes con la Declaración y el Apetito de Riesgo definido para el ICE y cada una de las empresas.*
- 4.1.7** *Instruir a las Juntas Directivas de las Empresas del Grupo ICE para que tomen las acciones necesarias para implementar la presente política.*

#### **4.2 Junta Directiva.**

- 4.2.1** *Acatar e implementar la presente política.*
- 4.2.2** *Supervisar el cumplimiento efectivo de la presente política en la respectiva empresa.*
- 4.2.3** *Proponer mejoras a la presente política con el fin de que sea revisada y ajustada, según corresponda.*
- 4.2.4** *Aprobar la Declaración y el Apetito de Riesgo para la empresa respectiva, por lo menos una vez al año y supervisar su cumplimiento.*
- 4.2.5** *Rendir cuentas al Consejo Directivo del ICE, la Contraloría General de la República.*

#### **4.3 Comités de Apoyo, Asesores Externos del Consejo Directivo, de las Juntas Directivas o de los Comités de Apoyo y Comités de Vigilancia o Fiscales.**

- 4.3.1** *Acatar e implementar la presente política.*
- 4.3.2** *Proponer mejoras a la presente política con el fin de que sea revisada y ajustada, según corresponda.*

#### **4.4 División Estrategia y Gestión Corporativa.**

- 4.4.1** *Coordinar con los entes correspondientes la difusión, a nivel corporativo, de la presente política.*
- 4.4.2** *Asesorar a las empresas del Grupo ICE para la implementación de la presente política.*
- 4.4.3** *Dar control y seguimiento, en conjunto con las áreas responsables de esta temática en cada una de las empresas, para la implementación de la presente Política.*
- 4.4.4** *Realimentar a las gerencias generales del ICE y sus empresas sobre el cumplimiento de la implementación de la presente política.*
- 4.4.5** *Recibir las propuestas de mejora de las diferentes instancias que tienen responsabilidades con este documento normativo.*
- 4.4.6** *Promover la actualización y mejoras a la presente política con el fin de que sea revisada y ajustada según corresponda.*

#### **4.5 Gerencias Generales del ICE y sus empresas.**



## CONSEJO DIRECTIVO

56

- 4.5.1 *Realizar, en su ámbito de competencia, las acciones necesarias para la implementación de la presente política y para la emisión de un procedimiento que contenga los ejes temáticos mencionados en el contenido, así como la asignación a las dependencias internas para su ejecución.*
  - 4.5.2 *Instruir las acciones necesarias para la administración del riesgo de corrupción.*
  - 4.5.3 *Promover la cultura de prevención de la corrupción y gestión de conflictos de intereses mediante las acciones que se establezcan para tal fin.*
  - 4.5.4 *Promover iniciativas de modificación de la presente política ante la División de Estrategia y Gestión Corporativa.*
  - 4.5.5 *Diseñar e implementar, en conjunto con el área respectiva, un programa de formación en materia de probidad, prevención de la corrupción y conflictos de intereses.*
  - 4.5.6 *Diseñar e implementar, en conjunto con el área de comunicación correspondiente, campañas de sensibilización en materia de ética, probidad, conflictos de intereses, entre otros.*
  - 4.5.7 *Instruir que en el pliego de condiciones de las contrataciones, contratos o convenios respectivos establecerán el compromiso que estimen procedente de los contratistas, consultores, proveedores, socios comerciales u otros que tengan relación con cada empresa, de cumplir el marco ético establecido en la legislación y en la presente política.*
  - 4.5.8 *Rendir cuentas e informar a las Juntas Directivas sobre el proceso de implementación de la presente política.*
  - 4.5.9 *Definir posibles sanciones para los servidores públicos según normativa empresarial de cada empresa.*
- 4.6 Secretarías del Consejo Directivo y Juntas Directivas de las empresas.**
- 4.6.1 *Coordinar para que todo servidor público que integre el Consejo Directivo o Juntas Directivas de las empresas, Comités de Apoyo y Comité de Vigilancia de la Alta Gerencia del ICE y sus empresas respectivamente, reciba una inducción en materia de prevención de la corrupción, gestión de conflictos de intereses y de las responsabilidades asociadas a esta materia.*
- 4.7 Servidores públicos del ICE y sus empresas.**
- 4.7.1 *Acatar la presente política.*
  - 4.7.2 *Acatar los principios éticos del servidor público, los valores del ICE y sus empresas.*
  - 4.7.3 *Actuar con integridad, ética, diligencia y anteponiendo el interés público.*
  - 4.7.4 *Promover ambientes libres de corrupción y participar en actividades que pretendan este fin.*
  - 4.7.5 *Denunciar cualquier acto de corrupción y situación de conflicto de intereses que sea de su conocimiento.*

## 5. TÉRMINOS Y SIGLAS.

**Alta Gerencia del ICE y de sus empresas<sup>2</sup>:** *Es la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales*

<sup>2</sup> Tomado de la Reforma parcial al Reglamento Interno del Comité de Estrategia (Así reformado en el Capítulo III, artículo 4 de la Sesión 6602 del 14 de noviembre de 2023, la cual se publicó en el Alcance N°256 a La Gaceta N°237 del 21-12-2023)





para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Incluye a los funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la entidad. En el caso del ICE corresponde al Presidente Ejecutivo, Gerente General y sus Gerentes, en el caso de las empresas del ICE, corresponde al Gerente General.

**Asesor:** De acuerdo con el Reglamento Interno del Consejo Directivo, son aquellas personas que se pueden contratar para brindar asesoría en los diferentes asuntos para los cuales se les ha contratado; tienen entre sus funciones: analizar documentos, rendir informes sobre temas asignados, atender oportunamente consultas sean verbales o escritas y emitir criterio o recomendaciones de los casos planteados por el Consejo Directivo, Presidente del Consejo o titular de la secretaría, además de otras funciones previstas en la respectiva contratación.

**Conflictos de intereses<sup>3</sup>:** Implica un conflicto entre los intereses públicos y los intereses privados de un servidor público o asesor, cuando éste tiene intereses a título privado (directo o personal) que podrían afectar la forma en que cumple con sus obligaciones y responsabilidades. También los conflictos de intereses se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Conflictos de intereses aparente:** Existe cuando pareciera que los intereses privados de un servidor público son susceptibles de sospechas, porque pueden influir indebidamente en el desempeño de sus funciones, aunque no sea el caso. En este supuesto no se configura un conflicto de intereses, pero el servidor público está obligado a transparentarlo ante su jefatura inmediata.

**Conflictos de intereses potenciales:** Surge cuando un servidor público o asesor tiene intereses privados (directo o personal) de naturaleza tal que puedan conducir a un conflicto a futuro.

**Conflictos de intereses real:** Implica un conflicto entre el deber público y los intereses privados (directo o personal) de un servidor público o asesor que pueden influir de manera indebida en el desempeño de sus deberes y responsabilidades.

**Consejo Directivo:** Órgano Colegiado de máxima jerarquía del ICE y líder del Centro Corporativo del Grupo ICE.

**Corrupción:** Es el uso de funciones y atribuciones públicas para obtener o conceder beneficios particulares, en contravención de las disposiciones legales y la normativa existente en un momento histórico dado. De manera más general, es el uso indebido del poder y de los recursos públicos para el beneficio personal o político particular o el de terceros. Comprende los actos de corrupción incluidos en el ámbito de aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción<sup>4</sup>. Para efectos de esta política; se homologa el concepto de fraude y actos irregulares como un acto de corrupción o posible acto de corrupción en su definición más amplia.

<sup>3</sup> Definición construida a partir de la definición de la OCDE, Managing conflict of interest: OCDE Guidelines and Country Experiences 2015, OCDE Publishing, París, 2003, p. 24.

<sup>4</sup> Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, publicado en la Gaceta La Gaceta 82 – Viernes 29 de abril del 2005 DECRETO N° 32333 MP-J DEL 12/04/2005



## CONSEJO DIRECTIVO

58

**Deber de probidad:** es deber ético con fundamento constitucional y legal. El servidor público deberá desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público<sup>5</sup>.

Es obligación de los servidores públicos tener una conducta apegada en todo momento a los postulados de transparencia, rendición de cuentas, rectitud, respeto, discreción, integridad, imparcialidad, lealtad, espíritu de servicio, buena fe, entre otros.

**Declaración de conflictos de intereses<sup>6</sup>:** Consiste en un formulario mediante el cual se hace de conocimiento de la empresa, alguna situación de conflicto de intereses en la que se encuentren inmersos.

**Función pública:** conjunto de principios, deberes y obligaciones que deben cumplir y respetar los servidores públicos y demás personas equiparadas a esa condición, con ocasión del ejercicio de cargos públicos, para el correcto, legal y eficiente funcionamiento de la administración pública.

**Gobierno Corporativo:** Conjunto de relaciones entre la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, Consejo Directivo, Juntas Directivas, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos del ICE y de cada una de las empresas, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.

**Grupo ICE:** Conglomerado 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.

**Interés privado directo<sup>7</sup>:** Es aquel que sitúa al servidor público o asesor en una posición individualizada respecto del acto que eventualmente se adopte. Se trata de aquella especie en que el servidor pueda verse beneficiado o perjudicado directamente por un eventual acto de la administración que integra.

**Interés privado personal<sup>8</sup>:** Caso en que el servidor público o asesor se encuentra en una situación tal que el asunto que está llamado a resolver o asesorar involucre la participación de personas que se encuentren en los grados de parentesco o relación comercial -socios- que prescribe la norma. En otras palabras, que la decisión que se adopte pueda beneficiar o perjudicar a ese conjunto de sujetos, con lo cual se hace presumible que la libertad e imparcialidad podría verse limitada en la toma de la decisión concreta.

---

<sup>5</sup> Ley contra la Corrupción y en Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N° 8422, artículo 1 inciso 14 del Decreto Ejecutivo N° 32333, art. 113, inciso 1, LGAP

<sup>6</sup> Este documento se encuentra disponible en la página web Grupo ICE, sección de Transparencia, apartado Información, enlace Normativa Empresarial.

<sup>7</sup> Adaptado del Dictamen C-083-97 del 23 de mayo de 1997, Procuraduría General de la República.

<sup>8</sup> Adaptado del Dictamen C-198-2014 del 19 de junio de 2014, Procuraduría General de la República.



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

**Política corporativa:** Conjunto de decisiones corporativas, mediante las cuales se establecen los marcos de actuación que deben orientar la gestión del ICE y sus empresas para el logro de la unidad de propósito y dirección.

**Proveedor:** persona física o jurídica que provee o abastece productos o servicios a una entidad pública.

**Servidor público<sup>9</sup>:** Se considera servidor público toda persona que presta sus servicios en los órganos y en los entes de la Administración Pública, estatal y no estatal, a nombre y por cuenta de esta y como parte de su organización, en virtud de un acto de investidura y con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva. Los términos funcionario, servidor y empleado público serán equivalentes para los efectos.

De acuerdo a lo dispuesto por la Ley 8422, serán aplicables a los funcionarios de hecho y a las personas que laboran para las empresas públicas en cualquiera de sus formas y para los entes públicos encargados de gestiones sometidas al derecho común; asimismo, a los apoderados, administradores, gerentes y representantes legales de las personas jurídicas que custodien, administren o exploten fondos, bienes o servicios de la Administración Pública, por cualquier título o modalidad de gestión.

Incluye por tanto a funcionarios públicos y trabajadores.

**Socio:** persona física o jurídica que aporta capacidades complementarias al ICE o sus empresas para la consolidación de una asociación empresarial dirigida al desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso.

## **Siglas.**

**CNFL:** Compañía Nacional de Fuerza y Luz Sociedad Anónima.

**GC:** Gestión Cobro Grupo ICE Sociedad Anónima.

**ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad.

**RACSA:** Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima.

## **6. CONTENIDO.**

### **6.1 Prevención de la Corrupción.**

<sup>9</sup> Según la definición del artículo 2 de la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422



## CONSEJO DIRECTIVO

60

### **6.1.1 Gobernanza de la Gestión para la prevención de la corrupción.**

*El ICE y sus empresas asumen el compromiso de administrar un modelo de gobernanza en cada una de sus empresas para la gestión de la prevención de la corrupción que establezca como mínimo los objetivos y responsabilidades de las dependencias; entre ellas, las relacionadas con la implementación del modelo, su evaluación periódica y el establecimiento de medidas de mejora. Esta implementación se ejecutará por medio de las acciones que planifiquen y realicen las gerencias generales y los niveles inmediatos inferiores de las empresas del Grupo ICE.*

*El modelo de gobernanza debe complementarse con un plan de acción específico que cada empresa determine para promover una cultura organizacional contra la corrupción, de conformidad con las directrices o disposiciones que el Consejo Directivo defina y las que defina la Junta Directiva a lo interno de cada empresa.*

*El jerarca de cada empresa del Grupo ICE asume el compromiso de implementar todas aquellas acciones que a nivel interno planifique e implemente la Gerencia General para la operacionalización de esta política y que sean procedentes según la naturaleza del órgano colegiado.*

*La gestión de gobernanza debe facilitar la implementación de acciones para la administración de los riesgos en la materia, en coordinación con las dependencias involucradas.*

### **6.1.2 Gestión en el Talento Humano.**

*Las empresas del Grupo ICE deberán brindar capacitación de manera continua al jerarca, titulares subordinados y al servidor público en general; así como a otras partes de interés en los temas de ética, valores e identificación y prevención de riesgos relacionados al tema de corrupción. Además, promoverá actividades de sensibilización y formación continua sobre los documentos normativos que abordan la temática, entre ellos, las regulaciones existentes en materia disciplinaria.*

*Todo servidor público que integre los Órganos de Dirección o Alta Gerencia del ICE y sus empresas debe recibir una inducción previa al inicio del cargo en materia de ética, prevención por corrupción y las responsabilidades asociadas.*

*Todo servidor público debe cumplir los controles establecidos, cooperar con las revisiones e investigaciones relacionadas con la prevención y detección de actos de corrupción y mantener estricta confidencialidad.*

### **6.1.3 Gestión del Sistema de Denuncias.**

*El Grupo ICE asume el compromiso de mejorar los medios de recepción y gestión de denuncias. Cada una de las empresas del Grupo ICE valorará la necesidad de diseñar y establecer un sistema informático para la gestión de denuncias, a disposición de la ciudadanía, del personal y proveedores entre otros, que sea accesible mediante una plataforma digital, sin perjuicio de otras vías de denuncia existentes en éstas.*



*El sistema de denuncias informático o cualquier otro mecanismo establecido para su interposición, debe permitir presentarlas en forma directa, oportuna, completa, anónima según lo dispuesto por el reglamento de la Ley 8422 o suscrita, de forma rápida, fácil y segura; así como aportar toda la información y documentación necesaria para la atención e investigación relacionada con incumplimientos de ley y normativa empresarial. La disponibilidad de un sistema de denuncias de fácil acceso y manejo para el personal y ciudadanía en general contribuirá en la vigilancia de la Hacienda Pública y control del buen desempeño de la función empresarial ante aquellos riesgos asociados a la corrupción.*

*Todos los servidores públicos tienen el deber de denunciar ante las autoridades competentes los actos presuntamente corruptos que se produzcan en la función pública, así como de cumplir con los controles establecidos, cooperar con las revisiones e investigaciones relacionadas con la prevención y detección de posibles actos de corrupción y mantener estricta confidencialidad del caso, de conformidad con el artículo 9 del Reglamento a la Ley 8422.*

*El diseño del sistema de denuncias informático o cualquier otro mecanismo establecido para su interposición, debe garantizar las siguientes características:*

- *Accesibilidad al enlace de denuncias.*
- *Libertad de escogencia del área receptora.*
- *Transparencia de denuncias.*
- *Confidencialidad del denunciante.*
- *Confidencialidad del expediente.*
- *Seguridad de la Información.*
- *Control estadístico.*

*Adicionalmente de conformidad con el artículo 8 de la Ley 8422 y el artículo 10 de su reglamento, correlativamente al deber de denunciar todo acto de corrupción y al compromiso de establecer los medios de recepción y gestión de denuncias, el ICE y sus empresas se comprometen a tomar medidas para evitar la imposición de castigos o represalias contra servidores públicos que denuncien un presunto acto de corrupción o ayuden con un indicio de fraude o irregularidad y sancionar cuando así corresponda, así como brindar protección a dichos servidores y garantizar que la identidad del denunciante sea protegida, desde la interposición de la denuncia, durante y luego de concluido el proceso de investigación, incluso cuando el propio denunciante divulgue su identidad o cuando se conozca que está siendo conocida en otras instancias. Adicionalmente aplica todo lo establecido en la Ley 10437 "Protección de las personas denunciantes y testigos de actos de corrupción contra represalias laborales", según corresponda.*

*El ICE y sus empresas asumen el compromiso de establecer procedimientos transparentes para garantizar que todas las irregularidades detectadas se investiguen y cuando sea necesario, se sancionen o se interpongan las acciones necesarias para ello.*



## CONSEJO DIRECTIVO

62

### **6.1.4 Gestión del Riesgo por Corrupción.**

*El ICE y sus empresas asumen el compromiso de delimitar y prevenir todo acto de corrupción que pueda materializar el riesgo, a su vez, asume el compromiso de cero tolerancias a la corrupción, el cual se materializará en la declaración del apetito de riesgo.*

*La gestión oportuna y eficiente de los eventos relacionados con el riesgo por corrupción, contribuye a prevenir y mitigar la ocurrencia de daños en la imagen corporativa o empresarial, a la afectación en los ingresos económicos, al incumplimiento de la ley vigente y normativa relacionada con los temas en mención y a la materialización de los principios de transparencia y rendición de cuentas.*

*En virtud de lo anterior, las empresas del Grupo ICE deberán analizar en sus niveles jerárquicos la incorporación de los riesgos por corrupción y gestionar lo que corresponda siguiendo lo dictado por el Marco Corporativo para la Administración Integral del riesgo y normativa asociada.*

*Las empresas que conforman el Grupo ICE se comprometen, siempre que no exista restricción constitucional, legal o por acuerdo del Consejo Directivo, a publicar, en el respectivo sitio web, información sobre los riesgos importantes relacionados con la integridad, el sistema de gestión de riesgos y las medidas adoptadas para mitigarlos.*

### **6.1.5 Gestión Apertura de datos de la gestión pública.**

*El acceso a la información permite a la ciudadanía, tener conocimiento adecuado sobre la marcha de la empresa y del grupo empresarial, ejercer sus derechos y tomar decisiones de manera informada; así como materializar el principio de transparencia y rendición de cuentas.*

*Los sitios Web de las empresas del Grupo ICE son el mecanismo por medio del cual estas se relacionan de manera permanente e inmediata con la ciudadanía, para promover su participación y conocer las prácticas e información empresarial, lo anterior sin perjuicio de la utilización de otros mecanismos que puedan resultar más idóneos.*

*Por lo tanto, el ICE y sus empresas se comprometen a mantener disponible y actualizada la información de las actividades que realiza para el público en general, con excepción de la información privada, aquella que se declare confidencial de conformidad con lo previsto en la Ley 8660 y la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información, así como la información cuyo conocimiento pueda lesionar el derecho a la intimidad de los funcionarios públicos y en general, aquella que por disposición legal corresponda.*

### **6.1.6 Gestión en la Comunicación.**

*El área rectora en materia de ética y prevención de la corrupción, con el apoyo del área de comunicación del ICE o de la dependencia homóloga en las empresas, desarrollará una estrategia que incluya acciones a lo interno de las empresas para promover una cultura de integridad y prevención de la corrupción, mediante la implementación, en cada una de las empresas, de estrategias y acciones*



*constantes de información, sensibilización y prevención sobre conductas corruptas y fraudulentas que se puedan materializar dentro de la corporación, con la finalidad de combatir este flagelo.*

*Asimismo, incluirá acciones hacia lo externo para que las partes interesadas (proveedores y contratistas, entre otros) estén informados del marco regulatorio interno de la institución en materia de corrupción y fraude organizacional; así como los medios para realizar denuncias por irregularidades detectadas.*

## **6.2 Gestión de Conflictos de intereses.**

### **6.2.1 Compromiso.**

*El ICE y sus empresas, se comprometen a la prevención, identificación, gestión y resolución de conflictos de intereses de sus servidores públicos o asesores, de conformidad con los principios constitucionales, la legislación y las mejores prácticas de gobierno corporativo.*

*Los servidores públicos a quienes aplica esta política se comprometen a transparentar toda situación de conflictos de interés mediante la Declaración de Conflictos de Intereses.*

### **6.2.2 Conflictos de Intereses.**

*La gestión del deber de abstención y recusación como mecanismos de prevención de conflictos de intereses aplicables deberá realizarse mediante los instrumentos de normalización que establezcan el ICE y sus empresas para estos efectos.*

### **6.2.3 Principios fundamentales adoptados por el ICE y sus empresas en torno a los conflictos de intereses.**

**6.2.3.1** *La transparencia y rendición de cuentas del ejercicio de la función pública y la gestión del ICE y sus empresas debe realizarse en apego a la normativa internacional, nacional e institucional vigente.*

**6.2.3.2** *La transparencia y la ética en el ejercicio de la función pública y la gestión deben enmarcarse en el ámbito de la prevención y consecuentemente erradicar todo riesgo o situación que pueda generar algún tipo de duda sobre el íntegro, transparente e imparcial manejo de los asuntos.*

**6.2.3.3** *Los servidores públicos deben, exclusivamente, servir de manera objetiva a la satisfacción del interés público y no aprovecharse o usar la función pública para obtener beneficios directos o personales.*

**6.2.3.4** *El principio de imparcialidad se constituye en un límite y al mismo tiempo, en una garantía del funcionamiento o eficacia de la actuación administrativa que se traduce en el actuar con una sustancial objetividad o indiferencia, respecto a las interferencias de grupos de presión, fuerzas políticas, personas o grupos privados influyentes para el servidor público.*

**6.2.3.5** *La efectiva identificación de los conflictos de intereses previene o disminuye la intención de corrupción y malas prácticas comerciales o administrativas.*

**6.2.3.6** *La continua realimentación de las situaciones que pueden desencadenar en un conflicto de intereses, permite alertar a las dependencias internas o bien a los servidores públicos y asesores a efecto de prevenir su materialización.*



## CONSEJO DIRECTIVO

64

- 6.2.3.7** *El adecuado manejo de los conflictos de intereses debe tratarse de manera especial en el Consejo Directivo y Juntas Directivas por su sensibilidad en la gestión del ICE y sus empresas.*
- 6.2.3.8** *La permanencia en el tiempo de una cultura organizacional firme y convencida del respeto de la normativa y la ética que inicia por los altos mandos y se refleja en todos los niveles del ICE y sus empresas, permite mitigar el riesgo de la aparición de los conflictos de intereses.*
- 6.2.3.9** *La identificación de los conflictos de intereses, su gestión adecuada y atención oportuna, influyen directamente en la credibilidad e integridad de la empresa y del Grupo, por lo que se recalca la importancia de reconocer posibles situaciones y actividades que son incompatibles con la función pública y la gestión comercial de las empresas públicas.*
- 6.2.3.10** *Se debe anteponer el interés público al interés privado (directo o personal) del servidor público o asesor, a fin de propiciar un clima de confianza de los ciudadanos para con la empresa, el Grupo y sus jerarcas.*
- 6.2.3.11** *El acatamiento de los principios de ética y valores establecidos en la legislación y en la normativa interna es un compromiso adquirido de los servidores públicos y asesores externos, una vez formen parte de las empresas del Grupo.*
- 6.2.3.12** *Como parte de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, en pro de la transparencia y rendición de cuentas, resulta fundamental reportar y atender oportunamente todo conflicto de intereses.*
- 6.2.3.13** *La demostración veraz del compromiso del Consejo Directivo y Juntas Directivas y la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, hacia los principios del buen Gobierno Corporativo y el respeto por los valores y principios de las empresas en las cuales ejercen sus funciones, que se materializan por medio de la implementación de acciones en la materia.*
- 6.2.4 Premisas para la identificación o gestión de situaciones de conflictos de intereses.**
- 6.2.4.1** *En la totalidad de los casos presentados se debe resolver la situación que conlleva al conflicto de intereses, generar el debido registro y publicación bajo una breve reseña en el apartado de Transparencia en la página Web del ICE y sus empresas o en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.*
- 6.2.4.2** *La gestión inadecuada de un conflicto de intereses por parte de los servidores públicos afectos debe valorarse en cada caso particular para tomar las acciones que corresponda, en consonancia con la gravedad y el nivel de jerarquía del servidor público entre otros elementos. De conformidad con lo anterior podría corresponder responsabilidad administrativa, civil o penal previo cumplimiento del debido proceso, ya sea en sede administrativa o jurisdiccional.*
- 6.2.4.3** *De conformidad con el artículo 9º del Reglamento a la Ley 8422 Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Decreto Ejecutivo 32333, los servidores públicos tienen el deber de denunciar ante las autoridades competentes, sean internas o externas, los actos presuntamente corruptos que se produzcan en la función pública, de los que tengan conocimiento.*





**6.2.4.4** Los servidores públicos de las empresas del Grupo ICE no deberán ofrecer ni desempeñar trabajos o actividades privadas, sean o no remuneradas que comprometan su imparcialidad, posibiliten un conflicto de intereses, además no deben actuar en contra de sus deberes y responsabilidades en la función pública o cuyo ejercicio pueda dar motivo de duda razonable sobre la imparcialidad en la toma de decisiones y actuaciones que competen a la persona, empresa o a la institución que representa.

#### **6.2.5 Compromiso y sensibilización como medidas de prevención.**

El ICE y sus empresas se comprometen en mantener constante comunicación acerca del tema de conflictos de intereses, su concepto y medidas a tomar, así como una inducción adecuada a los nuevos servidores públicos de las empresas que permita disminuir el riesgo latente de que se materialicen los conflictos de intereses. Lo anterior es un factor clave en el ejercicio de la función pública y en la gestión comercial de las empresas públicas.

El adecuado seguimiento de las gestiones de abstención o recusación, como de los potenciales conflictos de intereses y los que se materializaron, permite sentar precedentes y crear conciencia en los servidores públicos sobre la temática y las consecuencias que esto conlleva.

Es necesario fortalecer el asesoramiento, en cuanto a la normativa a nivel nacional e internacional y así evitar desconocimiento o información inadecuada.

#### **6.2.6 Fundamentos legales relevantes en torno al deber de probidad y de abstención en la prevención de los conflictos de intereses.**

a. *Fundamento sobre el deber de probidad:*

i. El artículo 3 de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, dispone:

*“El funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público. Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.”*

ii. De conformidad con el artículo 1 inciso 14 del Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública 32333, el servidor público, tiene los siguientes deberes:



## CONSEJO DIRECTIVO

66

1. *Identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igual para los habitantes de la República.*
2. *Demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley.*
3. *Asegurar que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña.*
4. *Administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.*
5. *Rechazar dádivas, obsequios, premios, recompensas, o cualquier otro emolumento, honorario, estipendio, salario o beneficio por parte de personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, debido al cumplimiento de sus funciones o con ocasión de éstas, en el país o fuera de él; salvo los casos que admita la Ley.*
6. *Abstenerse de conocer y resolver un asunto cuando existan las mismas causas de impedimento y recusación que se establecen en la Ley Orgánica de Poder Judicial, en el Código Procesal Civil y en otras leyes.*
7. *Orientar su actividad administrativa a satisfacer primordialmente el interés público.*

*iii. En complemento de lo anterior, el artículo 13, inciso a) de la Ley General de Control Interno, establece como deber de los jefes y titulares subordinados, tomar acciones para promover la integridad y el cumplimiento de los valores éticos de la función pública a nivel institucional.*

### *b. Fundamento sobre el deber de abstención.*

*i. El deber de probidad les impone a los servidores públicos la obligación de evitar los conflictos de intereses o en caso de su inevitabilidad, revelarlos y gestionarlos, para asegurar que las decisiones que adopten en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la empresa en la que se desempeñan y demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley. El servidor público es el principal responsable de vigilar que sus intereses privados no afecten el buen desempeño de las funciones a su cargo por motivos de parcialidad, ni la confianza, credibilidad e imagen pública de la empresa en que laboran.*

*En consecuencia, deben:*

1. *Evitar colocarse en situaciones de conflicto de intereses, mediante la realización de actividades privadas, actos o por relaciones con terceros que menoscaben o pongan en riesgo su imparcialidad, independencia e integridad para el ejercicio de las funciones de su cargo o puedan generar dudas razonables acerca de su objetividad, independencia o la de la institución o empresa en que labora.*



2. Adoptar todas las previsiones posibles y necesarias, para organizar sus asuntos privados de una manera adecuada a fin de prevenir los conflictos de intereses<sup>10</sup>.

ii. El deber de abstención tiene un carácter preventivo, se encuentra regulado en términos generales en la Ley General de la Administración Pública (artículos del 230 al 238) y se impone en la medida en que exista un conflicto de intereses que afecte la imparcialidad, la objetividad, la independencia de criterio del servidor público o asesor, el cual debe tomar una decisión en el ejercicio de su cargo o asesorar para que ésta sea tomada.

iii. Se impone aún en ausencia de una expresa disposición escrita.

iv. Tiene como propósito asegurar la imparcialidad en el ejercicio de las funciones e impone la obligación del servidor público o asesor de separarse del conocimiento de todo asunto respecto al cual se encuentre en una situación de conflicto de intereses.

v. El deber de abstención impide participar en la decisión de los asuntos en los que tenga conflicto de intereses o asesorar en ellos. El deber de abstención se impone asimismo ante cualquier intervención que pueda llegar a influir o condicionar la orientación del asunto, por parte de quien deba tomar la decisión final, lo que incluiría la deliberación, discusión, asesoría y auxilio.

vi. De conformidad con el artículo 1 inciso 14, f) del Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública 32333, el deber de probidad impone la obligación de abstenerse de conocer y resolver un asunto cuando existan las mismas causas de impedimento y recusación que se establecen en la Ley Orgánica de Poder Judicial, en el Código Procesal Civil y en otras leyes.

vii. En consecuencia, todo servidor público o asesor deberá abstenerse de decidir, hacer propuestas, asesorar, auxiliar, conocer, opinar, influir, participar en la discusión o resolver asuntos sometidos a su conocimiento, ya sea individualmente o como miembro de un órgano colegiado, cuando se encuentren bajo alguna causal de impedimento.

viii. Con fundamento en el artículo 12 del Código Procesal Civil, todos los servidores públicos deberán abstenerse de asesorar, auxiliar, conocer, opinar o influir de cualquier forma, participar en la discusión o resolver asuntos sometidos a su conocimiento, ya sea individualmente o como miembro de un órgano colegiado, cuando se encuentren bajo los siguientes supuestos que obligan al deber de abstención, sin pretender ser una lista taxativa (toda vez que no existe

<sup>10</sup> Tomado de la Norma "Modelo" sobre Regulaciones Disciplinarias relacionadas con Conductas Improbas, Fraudulentas y Corruptas de la Comisión Nacional de Ética y Valores y Procuraduría de la Ética Pública, junio 2021.



## CONSEJO DIRECTIVO

68

posibilidad de prever todas las situaciones fácticas posibles de configurar un conflicto de intereses).<sup>11</sup>:

1. *En los asuntos que deba tramitar y que tenga un interés directo (que le puede beneficiar o perjudicar).*
2. *En asuntos en los que sea parte o tenga interés directo su cónyuge, conviviente, ascendiente, descendiente o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad (hijos, padres, hermanos, sobrinos, abuelos, nietos, bisnietos, bisabuelos, tíos) o segundo grado de afinidad (padres, abuelos, hijos, nietos, hermanos).*
3. *En los asuntos en que tengan interés directo las personas jurídicas o empresas con las cuales el servidor público, asesor o sus parientes, en los términos descritos en el inciso anterior, sean o hayan sido accionistas, ya sea directamente o por intermedio de otras personas jurídicas en cuyo capital social participen, sean o hayan sido representantes, beneficiarios finales o bien integrantes de juntas directivas u otros órganos sociales.*
4. *Si el servidor público o asesor ha sido tutor, curador, apoderado, representante o administrador de alguna de las personas interesadas directas en el asunto o lo haya sido el cónyuge, conviviente, hermanas, hermanos, ascendiente o descendiente del servidor público o asesor.*
5. *Cuando tenga amistad íntima o enemistad manifiesta con alguna de las personas interesadas en el asunto o la tenga, su cónyuge, conviviente, hermanas, hermanos, ascendiente o descendiente del servidor público o asesor.*
6. *En asuntos en que alguna de las personas interesadas directas, sea o haya sido, en los doce meses anteriores, socio, jefe o compañero de trabajo del servidor público o asesor.*
7. *Cuando alguna de las personas interesadas en el asunto, sea acreedor, deudor, fiador, del servidor público o asesor que deba tramitar, resolver o asesorar en el asunto, o de su cónyuge y demás parientes mencionados en el inciso 2 de este numeral, no aplica esta causal si el vínculo de crédito o fianza fuere con el Estado o cualquier institución pública. Tampoco, si se diera con una sociedad mercantil, una corporación, una asociación o cualquier otra persona jurídica, cuando el nexo con estas sea irrelevante para demeritar la objetividad del servidor público.*
8. *En asuntos en que, antes de ingresar en la empresa, el servidor público o asesor hubiera intervenido, sea a favor o en contra, de las personas interesadas directas del asunto.*

---

<sup>11</sup> Adaptado de la Norma "Modelo" sobre Regulaciones Disciplinarias relacionadas con Conductas Improbas, Fraudulentas y Corruptas de la Comisión Nacional de Ética y Valores y Procuraduría de la Ética Pública, junio 2021.



9. *Cuando al servidor público o asesor se le hubiere impuesto alguna sanción en virtud de una queja interpuesta por alguna de las personas interesadas directas del asunto o su representante.*
10. *En asuntos de interés de una persona que sea o haya sido parte contraria en un proceso jurisdiccional o administrativo, del servidor público o asesor o de alguno de los parientes mencionados en el inciso 2 de este numeral, en los dos años precedentes a la iniciación del trámite.*
11. *Deba el servidor público conocer el recurso de apelación de una resolución dictada por alguno de los parientes indicados en el inciso 2 de este numeral.*
12. *Ser o haber sido, en el último año, compañero de oficina o de trabajo de alguna de las personas interesadas.*
13. *La existencia de circunstancias que den lugar a dudas justificadas respecto de su imparcialidad u objetividad.*

*Además de los supuestos descritos anteriormente, queda incólume la obligación de abstenerse por otras causales exigibles por el ordenamiento jurídico a los servidores públicos o asesores.*

*c. Fundamento sobre el derecho de recusación.*

*Toda persona que se sienta perjudicada por un servidor público en relación con una causal de abstención tiene el derecho de interponer una recusación al amparo de lo dispuesto en los artículos 236 y siguientes de la Ley General de la Administración Pública.*

**6.2.7 Prohibiciones de los servidores públicos relacionados con los conflictos de intereses.**

- 6.2.7.1 *Intervenir en la emisión de opiniones, informes, decisiones o en cualquier tipo de actuación en los que tenga un interés privado (directo o personal) que pueda incidir en la decisión que debe tomar en el ejercicio de su cargo.*
- 6.2.7.2 *Realizar actividades de forma privada cuya naturaleza pueda comprometer la transparencia y apego a la legalidad de la función pública.*
- 6.2.7.3 *Utilizar su posición dentro de la empresa para obtener una ventaja personal directa, para un familiar por consanguinidad o afinidad, para una entidad privada en la que él o un familiar, consanguíneo o por afinidad, sea socio, miembro de Junta Directiva, representante o empleado.*
- 6.2.7.4 *Participar en actividades que proporcionen beneficios directos o indirectos a un competidor, persona física o jurídica.*
- 6.2.7.5 *Emplear información privilegiada de las empresas o del Grupo con fines personales, para beneficiarse personalmente, para beneficiar a un familiar consanguíneo o por afinidad, una entidad privada en la que él o un familiar, consanguíneo o por afinidad, sea socio, miembro de Junta Directiva, representante o empleado.*
- 6.2.7.6 *Revelar información confidencial del ICE y sus empresas mientras mantenga el vínculo con la empresa e incluso una vez finalizado éste.*



## CONSEJO DIRECTIVO

70

- 6.2.7.7** *Ser propietario, representante o miembro de Junta Directiva, personal o a través de una entidad privada o algún familiar, consanguíneo o por afinidad, de una entidad privada competidora. Esta incompatibilidad aplica para los puestos descritos en el artículo 18 de la Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito.*
- 6.2.7.8** *Utilizar las conexiones obtenidas a través de la empresa para obtener un beneficio, ya sea para él, un familiar consanguíneo o por afinidad, o una entidad privada en la que él o un familiar consanguíneo o por afinidad sea socio, miembro de Junta Directiva, representante o empleado.*
- 6.2.7.9** *Utilizar activos del ICE o de sus empresas, para apoyar un negocio privado externo o para fines ajenos a los intereses empresariales.*
- 6.2.7.10** *Utilizar el nombre del Grupo o de la empresa, e invocar su condición de directivo, miembro de la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, servidor público para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas.*
- 6.2.7.11** *Aprovecharse de las oportunidades de negocio del Grupo o de alguna de sus empresas, para obtener un beneficio personal, ya sea directamente o para un familiar consanguíneo (sangre) o por afinidad (político) hasta tercer grado de parentesco o para una entidad privada en la que él, o un familiar consanguíneo (sangre) o por afinidad (político) hasta tercer grado de parentesco sea socio, miembro de Junta Directiva, representante o empleado.*
- 6.2.7.12** *Recibir, por el cumplimiento de sus funciones o con ocasión de éstas, cualquier tipo de regalo, beneficio, obsequio de personas físicas, entidades privadas o públicas nacionales o extranjeras, lo anterior salvo excepciones de la Ley 8422 Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, artículo 20 y artículo 42 del Reglamento a dicha ley.*
- 6.2.7.13** *Realizar trabajos o actividades, remuneradas o no que estén en conflicto con sus deberes y responsabilidades, o cuyo ejercicio pueda dar motivo de duda razonable sobre la imparcialidad en la toma de decisiones que competen a la persona o a la empresa que representa.*
- 6.2.7.14** *Recibir de personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, directa o indirectamente, aportes en dinero, comisiones, descuentos, obsequios, invitaciones para actividades de entretenimiento o servicios, viajes o cualesquiera otras liberalidades semejantes, para su propio beneficio o de un tercero.*
- 6.2.7.15** *Patrocinar en beneficio de terceros, directa o indirectamente, trámites, nombramientos o gestiones administrativas salvo lo que está dentro de los cauces normales de la prestación de esos servicios o actividades.*
- 6.2.7.16** *Aceptar invitaciones a eventos, que les hayan dirigido con motivo u ocasión del desempeño del cargo o designación en algún cargo, que puedan interpretarse como intentos de influir sobre su independencia e imparcialidad.*
- 6.2.7.17** *Propiciar relaciones y actos inconvenientes con personas físicas o jurídicas con intereses privados que puedan influir, comprometer o amenazar la toma de decisiones en beneficio del interés público.*
- 6.2.7.18** *Realizar durante un permiso con o sin goce de salario, actividades cuyo ejercicio suponga un conflicto de interés con sus funciones habituales en la institución o empresa o que se presentarán contra la institución o empresa.*



## CONSEJO DIRECTIVO

71



- 6.2.7.19 *Asesorar a nivel privado asuntos que se conocerán en la institución o empresa o que se presentarán contra la institución o empresa.*
- 6.2.7.20 *Utilizar a los servidores públicos a su cargo para actividades en beneficio propio o de terceros.*
- 6.2.7.21 *Hacer uso del título oficial, los distintivos, la papelería o la influencia de la entidad pública para asuntos de carácter privado.*
- 6.2.7.22 *Aprovecharse indebidamente de los servicios que presta la Institución o empresa en que labora, en beneficio propio, de familiares o amigos, sea directa o indirectamente.*
- 6.2.7.23 *Cualquier otra actividad que comprometa el apego a la normativa establecida en esta materia y resulte incompatible con la función pública y la gestión comercial de las empresas públicas.*

**7. REVISIONES Y ACTUALIZACIONES.**

*La presente política será revisada y actualizada por parte de la División Estrategia y Gestión Corporativa según corresponda, o bien si expresamente se solicita o es identificada la necesidad.*

**8. DEROGATORIA.**

*Derogar la Política sobre Conflictos de Intereses Grupo ICE aprobada en el artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6355 del 4 de febrero del 2020.*

**9. VIGENCIA.**

*Rige a partir de su publicación.*

**10. CONTROL DE REGISTROS.**

*No aplica para este documento.*

**11. CONTROL DE CAMBIOS**

*No aplica para este documento.*

2. *Derogar la Política sobre Conflictos de Intereses Grupo ICE aprobada en el artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6355 del 4 de febrero del 2020.*
3. *Encargar a la Gerencia General del ICE y sus Gerencias, a las Juntas Directivas y a las Gerencias Generales de las Empresas para que, realicen una revisión y ajuste de los instrumentos normativos y de gestión que requieran actualizarse en virtud de la aprobación de esta política.*
4. *Instruir a las Gerencias Generales del ICE y sus empresas para que modifiquen sus reglamentos internos de compras, de manera que en los carteles de contratación se incluya una declaración del proveedor o socio comercial en el formato que éstas establezcan, comprendiendo lo siguiente:*



## CONSEJO DIRECTIVO

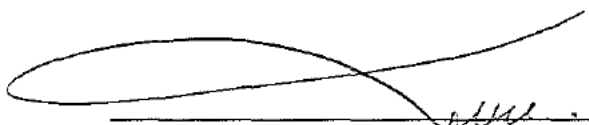
72

- a. *El cumplimiento de las leyes aplicables en materia de prevención de la corrupción y las condiciones de idoneidad ética, jurídica y de calidad indicadas en la Política de prevención de la corrupción y conflictos de intereses.*
  - b. *Que conocen las prohibiciones existentes tanto en el sector público como privado de pagar, prometer o autorizar el pago directo o indirecto de dinero o cualquier otro elemento de valor a cualquier servidor público o funcionario de gobierno, partido político, candidato, o cualquier otra persona actuando en nombre de la entidad pública, cuando dicho pago comporta la intención de obtener, retener o direccionar negocios para obtener una ventaja.*
  - c. *El incumplimiento de estas cláusulas dará por finalizado el contrato.*
5. *Instruir a las Gerencias Generales del ICE y sus empresas a establecer los controles internos y medidas de aseguramiento del cumplimiento de los programas de anticorrupción dirigidos a los contratistas, proveedores o socios comerciales, que ayuden a prevenir el cohecho o cualquier otra forma de corrupción y a detectar las transacciones ilegales, incluido el oportuno seguimiento, y mantener los registros actualizados relacionados con la contratación, certificación y valoración de estos.*
  6. *Encargar a la División Estrategia y Gestión Corporativa realizar todos los trámites necesarios para la vigencia de esta política aprobada.*

### ARTÍCULO 3      Política Corporativa para la Competencia Justa, versión 1

Según lo indicado por el señor Presidente Ejecutivo y avalado por los señores Directores en el artículo 2 anterior, esta Política será conocida en una próxima sesión.

Al ser las veinte horas con cuarenta y tres minutos, el señor Marco Acuña Mora levanta la sesión, al no haber más temas por conocer.



Sr. Marco Acuña Mora  
Presidente



Sra. Teresita González Villegas  
Secretaria