



Informe anual de gobierno corporativo

Grupo ICE 2019



Coordinación:

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

Edición:

Randall Sáenz.

Diseño:

Kenneth Arroyo.

Fotografía de portada:

Stock de imagenes

Fotografías internas:

Unidad de Producción Audiovisual,
Dirección de Comunicación.
Shutterstock.

© Grupo ICE, 2020. Prohibida su reproducción parcial o total. Todos los derechos reservados. Presidencia Ejecutiva, Grupo ICE. San José, Costa Rica.

El presente documento contiene información relacionada con el gobierno corporativo de las empresas del Grupo ICE, aprobado en el artículo 3 del capítulo II de la Sesión 6399 del 1 de setiembre de 2020 del Consejo Directivo.



Tabla de contenido

Nuestro informe 2019

1. Nuestro informe 2019	5
1.1 Generalidades	6
1.2 Modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE	7
1.3 Órganos de gobierno	14
1.4 Mecanismos de gobierno e instrumentos del Grupo ICE	16
2. Consejo Directivo y sus comités de apoyo	18
2.1 Conformación del Consejo Directivo.	19
2.2. Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo	22
2.3. Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE	23
2.4. Remuneración del Consejo Directivo	25
2.5 Conflictos de Interés	25
2.6. Evaluación de los órganos colegiados del Grupo ICE	25
2.7. Resultados generales de la autoevaluación de 2019 para el ICE	27
3. Presidencia Ejecutiva y Administración Superior del ICE	29
3.1. Conformación de la Administración Superior del ICE	29
4. Empresas con participación ICE	31
4.1. La estructura societaria del Grupo ICE	32
4.2. Compañía Nacional de Fuerza y Luz	34
4.3 Radiográfica Costarricense, S.A.	38
4.4. Cable Visión S.A.	42
4.5. Gestión Cobro Grupo ICE S.A.	45
5. Arquitectura de control del Grupo ICE	48
5.1. Descripción del ambiente de control del Grupo ICE y sus principales componentes	48
5.2. Auditoría Interna del ICE	51
5.3. Auditoría Externa	53
6. Transparencia y rendición de cuentas	56
6.1. Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE	56
6.2. Comité de Datos Abiertos	56
6.3. Sitio web del Grupo ICE, sección Transparencia	57



**Nuestro
Informe
2019**





1. Nuestro informe 2019

Durante los últimos años el Grupo ICE ha realizado grandes esfuerzos que procuran la evolución en materia de gobierno corporativo para las empresas que lo conforman.

Vía autorregulación, se formula el presente informe que tiene como objetivo proveer al público inversionista y demás partes interesadas, información adecuada respecto de las políticas y buen desempeño del gobierno corporativo del Grupo, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y desarrollado bajo el principio de proporcionalidad, que permite adaptar el documento normativo a la realidad de la empresa (tamaño, estructura, complejidad, entre otros).

El ICE ha logrado fortalecer y respaldar la gobernanza del Grupo mediante la adopción de prácticas sustentadas en la transparencia, rendición de cuentas e implementación de estrategias que permiten fomentar la unidad de propósito y dirección ante un mercado más exigente y dinámico.

Tercera edición consecutiva de este informe.

El ICE ha logrado fortalecer y respaldar la gobernanza del Grupo mediante la adopción de prácticas sustentadas en la transparencia, rendición de cuentas e implementación de estrategias que permiten fomentar la unidad de propósito y dirección ante un mercado más exigente y dinámico.

Además, ha implementado la evaluación para los órganos de decisión y comités de apoyo como parte de la mejora continua.

Así, en el 2019 el Consejo Directivo en el artículo 1 de la sesión 6321 del 10 de mayo de 2019 aprobó la “Estrategia 4.0 Grupo ICE En una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible”, para el periodo 2019 – 2023.

Con esta, le apuesta al desarrollo de las capacidades de las empresas que conforman el Grupo ICE de forma colaborativa, y en armonía, manteniendo los propósitos que el marco legal les ha conferido.

Durante 2019, se formalizaron una serie de documentos corporativos, mientras que otros se encuentran en sus últimas fases de aprobación.

Asimismo, se publica, por tercer año consecutivo, del Informe anual de Gobierno Corporativo, lo cual refleja el compromiso de la Administración Superior, por revisar constantemente la madurez de su modelo de gobierno corporativo y detectar oportunidades de mejora para su fortalecimiento.



Generalidades



1.1 Generalidades

1.2. Modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE

El modelo de **gobierno corporativo** adoptado por el Grupo ICE se caracteriza por utilizar, como marco de referencia, los **estándares internacionales** sobre esta materia emitidos para las empresas públicas, así como lo dictado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Lo anterior tiene como objetivo lograr el fortalecimiento de un modelo de gobierno corporativo establecido para el Grupo ICE, mediante la formulación de políticas corporativas y mecanismos para la gestión, seguimiento y evaluación, por **autorregulación**, para el grupo empresarial, considerando el marco jurídico de cada una de sus empresas y la estructura de propiedad del ICE, como casa matriz.

El modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE se fundamenta y desarrolla bajo los siguientes principios generales:

El modelo de gobierno corporativo adoptado por el Grupo ICE se caracteriza por utilizar, como marco de referencia, los estándares internacionales sobre esta materia emitidos para las empresas públicas.

Figura No.1:

Principios del modelo de gobierno corporativo



Fuente:
División de Estrategia



Con esto, el ICE busca fomentar un adecuado direccionamiento y control del Grupo, de manera que:

- Mejora la transparencia y la rendición de cuentas del grupo empresarial, tanto a lo interno como a lo externo.
- Robustece la gestión de los órganos de dirección al formalizar los roles y los alcances de cada uno de los actores, lo que permite que sean más efectivos los procesos de toma de decisiones.
- Institucionaliza la visión estratégica y unificada de las prioridades para el Grupo.
- Se robustece el rol del ICE como casa matriz del grupo empresarial.
- Se consoliden los compromisos y prácticas que rigen el gobierno corporativo del ICE y sus empre-

sas para optimizar su eficiencia, sostenibilidad y alineamiento con las prácticas internacionales para grupos empresariales.

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

El modelo de gobierno corporativo establece relaciones y sinergias entre las subsidiarias que forman el grupo empresarial, mediante la formalización y comunicación del propietario sobre los resultados esperados y las interrelaciones con partes interesadas y entes de control.

Esto es posible monitorearlo con mecanismos de seguimiento y evaluación en el cumplimiento del buen Gobierno Corporativo, sobre la gestión de las interacciones y disposiciones de órganos de decisión y titulares.

En la figura No. 2 se presenta la estructura del modelo de gobierno corporativo.

Figura No.2:
Estructura del modelo de gobierno corporativo

Fuente:
División de Estrategia





Este modelo permite, con base en el direccionamiento que se ejerce desde el Centro Corporativo, promover de forma colegiada la coordinación corporativa de las empresas, facilitando y permitiendo un flujo armonizado y estandarizado sobre temas de interés a lo interno del Grupo, a partir de lo que dicta el propietario.

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

El Comité Corporativo es el mecanismo de articulación entre el ICE y sus empresas, cuyo objetivo es:

- Fortalecer los procesos estratégicos y su implementación.
- Definir y dar seguimiento al portafolio de proyectos corporativos.
- Valorar las inversiones corporativas del Grupo.

El modelo de gobierno del Grupo ICE se basa en 5 pilares esenciales que corresponden a:

Figura No.3:

Pilares del modelo de gobierno Grupo ICE



Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado



Funciones Consejo Directivo



Modelo de Gestión Corporativa



Relaciones Corporativas



Código de Gobierno

Fuente:
División de Estrategia



Protocolo de entendimiento de las relaciones entre el Estado y las empresas propiedad del Estado

En setiembre de 2019, la Unidad Asesora de la Propiedad Accionaria del Estado, envió al ICE la solicitud para la consulta y observaciones a la Directriz 058-MP, llamada **ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO DE ENTENDIMIENTO DE LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO**.

El objetivo de esta es:

“...brindar mayor seguridad y claridad sobre la relación entre el Estado y estas entidades, así como sobre la forma en que deberán actuar estas empresas en materia de gobierno corporativo. El Protocolo se entiende como el documento que aclara y transparenta la política de propiedad del Estado costarricense sobre las instituciones que se desempeñan como empresas propiedad del Estado”.¹

Esta directriz viene a sustituir el instrumento que se había considerado en el modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE como Convenio de Gobernabilidad, el cual se concibió para fortalecer y clarificar la relación de partes entre el Estado propietario y el Grupo ICE.

En este sentido, el presidente de la República, Carlos Alvarado, enfatizó que:

“Las empresas propiedad del Estado juegan un importante rol en la economía nacional y son esenciales en sectores claves para el desarrollo del país. Este protocolo es una vital herramienta para velar por su buen manejo, sana administración y eficiencia”.²

Así, el Grupo ICE en su continuo compromiso para que sus recursos se administren bajo los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, que enmarcan el buen Gobierno Corporativo, se dio a la tarea de analizar cada uno de los componentes de la directriz e informar a los encargados sobre su implementación.

Esta iniciativa dejó, además, evidencia del nivel y el posicionamiento en materia de gobernanza con la que actualmente cuenta la institución.

Este protocolo fue publicado en La Gaceta, el día 16 de octubre de 2019, por lo que a partir de esa fecha entró en vigencia y es de acatamiento para las empresas que se encuentran dentro de su alcance.

¹ La Gaceta, San José, N° 196, miércoles 16 de octubre del 2019, p. 65

² MIDEPLAN. Costa Rica avanza a paso firme en mejorar la gobernanza de las empresas propiedad del Estado. 17 de octubre del 2019. <https://www.mideplan.go.cr/costa-rica-avanza-paso-firme-en-mejorar-la-gobernanza-de-las-empresas-propiiedad-del-estado>



Funciones del Consejo Directivo

El modelo corporativo de organización del Grupo ICE mantiene y fortalece los mecanismos de dirección estratégica y gobernanza y será ejercido por el Centro Corporativo conformado por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva. Contarán con la División de Estrategia como apoyo en la función de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa, además, se reforzará el control y supervisión de las empresas del ICE por medio de la conformación de Comités que al efecto se establezcan.

Lo anterior según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019, artículo 5 del Capítulo I.

Modelo de gestión corporativa

Los ajustes que se realizaron a la macroestructura y al Modelo de Gestión Corporativa en el Grupo ICE tienen su origen, entre otros, en el dictamen C-318-2018 emitido por la Procuraduría General de la República, el 14 de diciembre de 2018.

En este, se reitera que la organización corporativa del ICE es reconocida en la Ley 8660, y da competencia corporativa al Consejo Directivo y a la Presidencia Ejecutiva.

En ese dictamen, se les confiere la potestad de tomar decisiones sobre la gestión y funcionamiento del grupo empresarial. Asimismo, se reconoce la necesidad del puesto de gerente general del ICE, contemplado en los artículos 13 y 14 del Decreto-Ley 449, ya que sus funciones no deben ser delegadas a otros entes de la institución.

Basado en lo anterior, el Consejo Directivo en el artículo 3, capítulo I de la Sesión 6307 del 17 de enero de 2019, restituyó la gerencia general y realizó un nombramiento interino.

Este antecede al nombramiento en firme de la actual gerente general, en acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 2, capítulo I, de la sesión 6329 del 18 de julio de 2019.



Dentro de esa misma sesión se acordó desarrollar la nueva macroestructura del Grupo ICE para responder a la perspectiva de procesos, eficiencia operativa, modernización y transformación digital, como parte de la ruta señalada en la *Estrategia Corporativa 4.0* para el establecimiento de un modelo de organización ágil y funcional.

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

Esta respeta la naturaleza institucional y jurídica de cada una de las empresas, así como las prácticas de gobierno corporativo de alcance del Grupo ICE que promuevan el aprovechamiento de los recursos, proyectos corporativos y sinergias, mediante relaciones multiempresa que se articulan desde el Centro Corporativo, como encargado de la planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa, tal y como se esquematiza en la figura No. 4.

Figura No.4:



En la nueva estructura organizacional ¿Cómo articulan el ICE y sus empresas?

Consejo Directivo: Emite lineamientos, políticas y directrices corporativos.

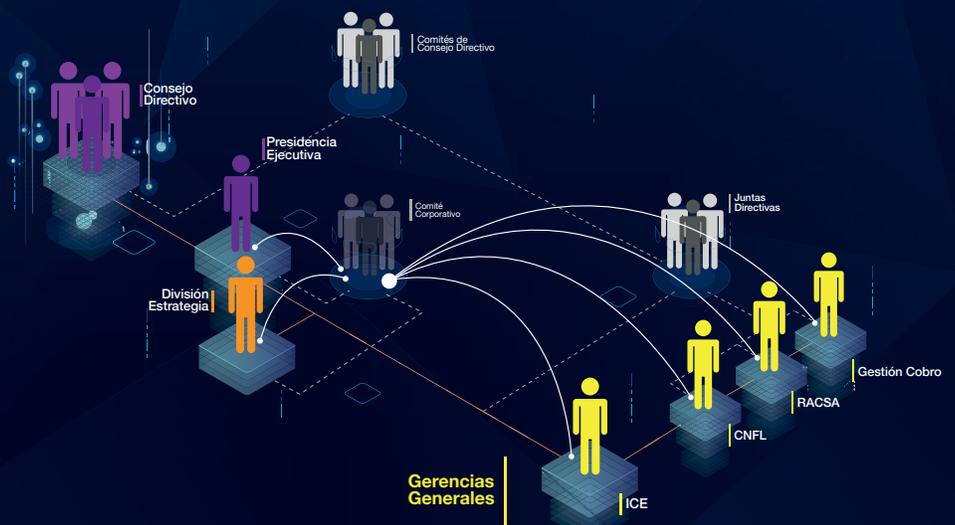
Presidencia Ejecutiva: Cumple lo instruido por el Consejo. Es el enlace con Casa Presidencial.

Juntas directivas: Órganos colegiados de las empresas. Velan por los objetivos empresariales y corporativos.

Comité Corporativo: Propicia sinergias entre el ICE y sus empresas.

Gerencias generales: Administradoras generales. Cumplen las directrices del Consejo (ICE) y de las juntas directivas (empresas).

División Estratégica: Apoya al Consejo y la Presidencia Ejecutiva en la gestión corporativa.





Relaciones corporativas

El modelo considera, en el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas los elementos claves para regular el funcionamiento del Grupo ICE, tales como:

- El alcance de las funciones del direccionamiento estratégico, supervisión y estructura de gobierno que es desarrollada por el el Consejo Directivo para el Grupo ICE.
- Los servicios compartidos, los negocios conjuntos o relacionados y la resolución de conflictos entre empresas del Grupo ICE.

De esta forma, se busca formalizar el uso de políticas o lineamientos corporativos como mecanismos para la generación y transmisión de instrucciones y normas desde el ICE en su rol de casa matriz, hacia las empresas.

El Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas fue firmado por el presidente ejecutivo y los gerentes de las empresas del ICE el 21 marzo de 2018 y con base en las mejoras que se han llevada a cabo en el 2019, este se actualizará de conformidad en el próximo periodo.

Código de Gobierno Corporativo

El Código de Gobierno Corporativo establece los preceptos sobre los cuales se fundamenta el accionar del ICE y sus empresas.

Integra las mejores prácticas de dirección y relacionamiento adoptadas en el Grupo ICE, a partir de los principios de transparencia, rendición de cuentas, relacionamiento estratégico y revelación de información con las partes interesadas.

Se estima finalizar el documento durante la gestión de 2020, ya que durante 2019 el Grupo optimizó y modificó su Modelo de Gestión Corporativa, el cual –una vez definido— requiere de un alineamiento en su estructura y relacionamiento.

Esto incluye:

- La implementación, en todos sus extremos, de la nueva macroestructura.
- La actualización de políticas y normativa aplicable a las prácticas de Gobierno Corporativo.



Es por esto que, al cierre del presente informe, se mantiene en vigencia el Código de Gobierno Corporativo aprobado por el Consejo Directivo en sesión 5900 del 25 de marzo de 2010.

Este código se apega al principio de proporcionalidad incluido en el Reglamento de Gobierno Corporativo del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

Ahora bien, durante este periodo se emitió el siguiente hecho relevante:

- En reporte a la División de Supervisión de Fondos de Inversión y Emisores de SUGEVAL, del 07 de febrero de 2019, mediante oficio 0150-0099-2019, se informa sobre las acciones que se están realizando, con el fin de consolidar el Modelo de Gestión Corporativo.

Como parte del seguimiento se generaron los siguientes comunicados:

- A la División de Supervisión de Fondos de Inversión y Emisores de SUGEVAL, del 24 de abril de 2019, mediante oficio 0150-0287-2019, se informa sobre el avance de las acciones que se están realizando, con el fin de consolidar el Modelo de Gestión Corporativo.
- A la División de Supervisión de Fondos de Inversión y Emisores de SUGEVAL, del 28 de agosto de 2019, mediante oficio 0078-0362-2019, se informa sobre el avance de las acciones que se están realizando, con el fin de consolidar el Modelo de Gestión Corporativo.

1.3. Órganos de gobierno

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

Todas están concebidas y comprometidas con la búsqueda de sinergias y la generación de valor para la propiedad, en este caso el ICE.

Dada la importancia de cada uno de estos actores, se identifican en la tabla No. 1 sus niveles de responsabilidad y la incidencia directa en el direccionamiento y control del Grupo.



Tabla No. 1

Órganos de Gobierno Corporativo nivel ICE-Casa Matriz:

Área u órgano de Gobierno Corporativo	Rol / responsabilidad
Centro Corporativo	
Consejo Directivo del ICE	Es el máximo órgano colegiado responsable de establecer el direccionamiento estratégico, control corporativo, la gestión de riesgos, la solidez financiera y el modelo de gobierno corporativo del ICE y sus empresas, mediante políticas, lineamientos, reglamentos y directrices, entre otros.
Presidencia Ejecutiva del ICE	Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía con alcance corporativo, encargado de articular las instrucciones que dicte el Consejo Directivo, asociadas a la gestión del ICE y sus empresas, asegurando el cumplimiento de los objetivos corporativos. Ejerce la Presidencia del Comité Corporativo, así como cualquier otra que le asigne el propio Consejo Directivo.
División de Estrategia	Es la dependencia que brindará apoyo al Consejo Directivo y a la Presidencia Ejecutiva en la planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa.

El Consejo Directivo es el máximo órgano colegiado responsable de establecer el direccionamiento estratégico, el control, la gestión de riesgos, la solidez financiera y el modelo de gobierno corporativo del ICE y sus empresas.

Instituto Costarricense de Electricidad	
Gerencia General del ICE	El gerente general es el superior administrativo de las dependencias, de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante el Consejo Directivo del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la institución y las empresas, según les corresponda.
Auditoría Interna del ICE	Constituye el órgano de fiscalización y control del ICE, con criterio independiente a la administración activa, que, mediante la valoración y planes anuales de trabajo, que son de conocimiento del Consejo Directivo y de la Contraloría General de la República, ejercen su rol conforme a la normativa establecida para estos efectos. Asimismo mantiene coordinación con las auditorías internas independientes de las empresas del Grupo para abordar temas relevantes con este alcance.

Las juntas directivas son los entes superiores deliberativos y de dirección de cada empresa del ICE.

Órganos de gobierno corporativo nivel empresas:

Área u órgano de Gobierno Corporativo	Rol / responsabilidad
Asamblea general de accionistas de la empresa	Es el máximo órgano legal de las empresas y está compuesta por sus accionistas. En el caso del ICE, sus competencias recaen en el Consejo Directivo.
Junta directiva³ de la empresa	Las juntas directivas son los entes superiores deliberativos y de dirección de cada empresa del ICE.
Gerencia general de la empresa	El gerente general es el superior administrativo de las dependencias de la institución, de la empresa y su personal, excepto de la auditoría interna. Es el responsable, ante la junta directiva, del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la institución y las empresas según les corresponda.

³ El término Junta Directiva también hace referencia al Consejo de Administración de la CNFL.



1.4. Mecanismos de gobierno e instrumentos del Grupo ICE

El Grupo ICE define, en su misión y visión, aportes sustantivos a la calidad de vida de los costarricenses y se enfoca en continuar siendo motor del desarrollo para el país con total transparencia, en el desafiante contexto del siglo XXI.

Hoy, convergen nuevos comportamientos sociales y tecnológicos, y (en este contexto) el ICE apunta a la inclusión, para lograr una sociedad igualitaria, resiliente y equitativa, donde se procure constantemente la sostenibilidad global.

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

En esencia, la buena gestión de gobierno corporativo permite (mediante prácticas de autorregulación) ordenar, estructurar y normar cada uno de los elementos que son necesarios para consolidar un grupo empresarial propiedad del Estado ágil y confiable que sea valorado de forma positiva por clientes y demás partes interesadas. En la figura No.5 se indican los documentos normativos aprobados durante el 2019.

Figura No.5:

Documentos normativos aprobados durante 2019

Fuente:
División de Estrategia

	Documento	Fecha de aprobación
	Política de transparencia y acceso de la Información pública del Grupo ICE	11 de junio 2019
	Instrumento de evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas, que atienden la Política 039-MP.	11 de junio 2019
	Reorganización del Instituto Costarricense de Electricidad y su modelo de gestión corporativa	26 de noviembre de 2019



A continuación, se incluye una breve descripción de los documentos anteriormente citados:

- **Política de transparencia y acceso de la Información pública del Grupo ICE.**

Tiene como propósito establecer: 1) los principios generales en materia de transparencia y acceso a la información, 2) la información obligatoria que debe publicar de manera proactiva el ICE y sus empresas, 3) las responsabilidades que se derivan dentro de la organización en materia de transparencia y acceso a la información, 4) los mecanismos para garantizar el derecho de acceso a la información pública a todas las personas, de manera activa y pasiva.

- **Instrumento de evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas, que atienden la Política 039-MP.**

Con el fin de implementar lo instruido en la Directriz 039-MP *Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del Estado y de instituciones autónomas*, el Grupo ICE formalizó su compromiso, como parte de las responsabilidades como miembros del órgano colegiado, y generó un instrumento para tal fin, que permite la correcta aplicación de la autoevaluación del desempeño, cumpliendo en tiempo y veracidad de la información suministrada, bajo el amparo de la confidencialidad del tratamiento de los datos.

- **Reorganización del Instituto Costarricense de Electricidad y su modelo de gestión corporativo.**

El modelo de “reorganización del Instituto Costarricense de Electricidad y su modelo de gestión corporativa” responde a la perspectiva de procesos, eficiencia operativa, modernización y transformación digital.

Esa es la ruta señalada en la Estrategia Corporativa 4.0.

Para ello, establece un modelo de organización ágil, respetando la naturaleza institucional que permite la gobernanza corporativa del Grupo ICE.

Esto facilita las sinergias entre las empresas que conforman el Grupo ICE de manera tal que puedan alcanzar el objetivo común.





Consejo Directivo y sus comités de apoyo



2. Consejo Directivo y sus comités de apoyo

2.1. Conformación del Consejo Directivo.

De conformidad con la Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) No. 449, modificada y complementada a través de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones No. 8660, el Consejo Directivo del ICE se conforma por siete (7) miembros propietarios nombrados, mediante concurso, por el Poder Ejecutivo por un período de 6 años de forma escalonada (será nombrado uno cada año).

La excepción a esta norma es el presidente ejecutivo, quien se nombra por un período de 4 años.

La Administración Superior del ICE la integran funcionarios catalogados como de confianza y que ejercen la función de casa matriz.

Al 31 de diciembre de 2019, fecha de corte del presente informe, el Consejo Directivo está integrado por los siguientes Directivos:

El Consejo Directivo del ICE se conforma por siete (7) miembros propietarios nombrados, mediante concurso, por el Poder Ejecutivo por un período de 6 años de forma escalonada (será nombrado uno cada año). La excepción a esta norma es el presidente ejecutivo, quien se nombra por un período de 4 años.



Sra. Irene Cañas Díaz
Presidenta Ejecutiva

Ingeniera civil con experiencia en energías renovables y transporte sostenible. Durante la administración Solís Rivera, fue viceministra de Gestión Ambiental y Energía del Ministerio de Ambiente y Energía. Se ha desarrollado en la planificación eléctrica de proyectos hidroeléctricos y fuentes renovables no convencionales. Fue coordinadora, por parte del ICE, para la Alianza Centroamericana para la Energía y el Medio Ambiente. Además, fungió como presidenta del Consejo de Administración de COOPESEICE R.L. y coordinadora para Costa Rica y Panamá del proyecto 4E de la GIZ (Energías Renovables y Eficiencia Energética para Centroamérica). Es una de las fundadoras de la Asociación Costarricense de Energía Solar (ACESOLAR).



Sra. Sandra Rojas Araya
Vicepresidenta

Ingeniera en Computación, Licenciada en Ingeniería Informática, Master en Administración de Proyectos y Directora de Proyectos de Tecnología. Profesora universitaria. Se ha desarrollado en la gestión de proyectos tecnológicos y de telecomunicaciones por más de 25 años, en el ámbito privado y público. Asesora en temas de gestión de proyectos de TIC y educación virtual.



Sr. Edwin Fischel Mora
Director

Ingeniero eléctrico. Especialista en comunicaciones telefónicas. Ocupó el puesto de asistente de ingeniería y jefe en la Dirección de Construcción de Telecomunicaciones, ambos en el ICE.



Sr. William Porras Bermúdez
Director

Postulante a maestría en *Business Analytics and Data Management* (2020). Especialización en Finanzas del INCAE (2018). Graduado en *Global Capital Markets & Investment Selection MBA* por Chung Kong Graduate School of Business (2018). Máster de *Business Administration* por Ilimno Network American. Licenciado en Finanzas de la Universidad Internacional de las Américas. Bachiller de la Universidad Católica Pontificia. Profesor en varias universidades en Costa Rica y profesor/estudiante visitante en universidades en Chile, Francia y Colombia. Empresario agroindustrial y de servicios con actividades para América Latina desde el 2010. Visitante y *Head Trader FX & Analyst Exchange* para los bancos de Estado, Banco de Chile, Banco Santander y bancos públicos y privados en Costa Rica. Asesor económico y ha publicado contribuciones en libros, revistas y periódicos. Miembro en varios comités de riesgo y financieros.



Sra. Marianella Feoli Peña
Directora

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



Sr. José Mario Jara Castro
Director

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



Sra. Carla Cristina Murillo Solano
Directora

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



Es importante indicar que el 2019 es un año atípico en cuanto al tema de los nombramientos del Consejo Directivo, ya que seis de los siete miembros que conforman el órgano colegiado fueron suspendidos, con goce de dieta a partir del 29 de enero de 2019 por resolución del Consejo de Gobierno.

Asimismo, es relevante informar que durante periodo de valoración de la suspensión a uno de los miembros se le venció su periodo el 30 de junio 2019. A otro miembro se le da continuidad en su cargo a partir del 29 de julio 2019 y los cuatro miembros restantes son destituidos a partir del 20 de agosto 2019.

En espera de la resolución se nombraron miembros temporales, y una vez finalizado el proceso se nombran en firme los directivos por el tiempo determinado por ley, el cual, en este caso, corresponde al periodo restante de la persona que entraban a sustituir.

Los cambios en la estructura y conformación del Consejo Directivo durante el 2019 se detallan en la Tabla No.2:

Tabla No. 2

Director suspendido	Director temporal	Director en firme
<p>Sr. Farid Beirute Brenes <u>Fecha nombramiento:</u> 01/07/2014 al 30/06/2019 <u>Fecha suspensión:</u> 29/01/2019 al 30/06/2019</p>	<p>Sr. Celín Eduardo Arce Gómez <u>Fecha nombramiento:</u> 05/03/2019 al 29/09/2019</p>	<p>Sra. Carla Cristina Murillo Solano <u>Fecha de nombramiento:</u> 09/10/2019 al 30/06/2025</p>
<p>Sra. Ruth Martínez Cascante <u>Fecha nombramiento:</u> 01/07/2014 al 30/06/2020 <u>Fecha suspensión:</u> 29/01/2019 al 20/08/2019</p>	<p>Sr. José Alexis Jiménez Chavarría <u>Fecha nombramiento:</u> 05/03/2019 al 29/09/2019</p>	<p>Sr. William Porras Bermúdez <u>Fecha de nombramiento:</u> 09/10/2019 al 30/06/2020</p>
<p>Sr. Rodrigo Bogarín Navarro <u>Fecha nombramiento:</u> 1/7/2015 al 30/6/2021 <u>Fecha suspensión:</u> 29/01/2019 al 20/08/2019</p>	<p>Sra. Sandra Rojas Araya <u>Fecha nombramiento:</u> 05/03/2019 al 29/09/2019</p>	<p>Sra. Sandra Rojas Araya <u>Fecha de nombramiento:</u> 09/10/2019 al 30/06/2021</p>
<p>Sra. Eugenia Gutiérrez Castro <u>Fecha nombramiento:</u> 01/07/2016 al 30/6/2022 <u>Fecha suspensión:</u> 29/01/2019 al 20/08/2019</p>	<p>Sra. Marianella Feoli Peña <u>Fecha nombramiento:</u> 05/03/2019 al 29/09/2019</p>	<p>Sr. Edwin Fischel Mora <u>Fecha de nombramiento:</u> 09/10/2019 al 30/06/2022</p>
<p>Sra. Irma Pérez Guevara <u>Fecha nombramiento:</u> 01/07/2017 al 30/06/2023 <u>Fecha suspensión:</u> 29/01/2019 al 20/08/2019</p>	<p>Sra. Cindy Torres Quirós <u>Fecha nombramiento:</u> 05/03/2019 al 29/09/2019</p>	<p>Sra. Marianella Feoli Peña <u>Fecha de nombramiento:</u> 09/10/2019 al 30/06/2023</p>
<p>Sr. José Mario Jara Castro <u>Fecha nombramiento:</u> 04/09/2018 al 30/06/2024 <u>Fecha suspensión:</u> 29/01/2019 al 28/07/2019</p>	<p>Sr. Edwin Fischel Mora <u>Fecha nombramiento:</u> 05/03/2019 al 29/07/2019</p>	<p>Sr. José Mario Jara Castro⁴ <u>Fecha nombramiento:</u> 04/09/2018 al 30/06/2024</p>

⁴ 29 de julio, 2019: Fecha a partir de la cual continúa en su cargo el señor José Mario Jara Castro. Sesión ordinaria número 63 del Consejo de Gobierno



2.2. Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo

El Consejo Directivo, durante 2019, sostuvo 44 reuniones de las cuales 37 fueron ordinarias, en 7 de éstas sesiones participan al menos un miembro de forma virtual y 7 extraordinarias.

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

Para la gestión de la información en el marco de las reuniones se cuenta con sistemas de administración de la documentación que resguardan la información reservada o confidencial, además se cumple con las políticas de confidencialidad aprobadas. La siguiente figura muestra los datos de operatividad de las reuniones del Consejo Directivo, durante el año 2019.

Figura No.6:

Operatividad del Consejo Directivo



Fuente:
Secretaría Consejo Directivo

* El costo total incluye dietas del órgano director y el mayor monto está representado en remuneraciones (incluye remuneraciones de miembros suspendidos, temporales y nombrados en firme), cargas sociales, partida de materiales, suministros, viáticos y depreciación de la Secretaría de Consejo Directivo requeridos para la operación normal de dicho órgano.



2.3. Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE

2.3.1 Creación de comités especializados

En adición al Comité de Auditoría, que se encuentra constituido y en operación, el Consejo Directivo en artículo 3 del capítulo IV de la sesión 6324 del 28 de mayo del 2019, acuerda la creación de los siguientes comités especializados: Comité de Riesgos, Comité de Estrategia y Comité de Activos y Pasivos; mismos que deben ser reglamentados durante el periodo 2020, mediante un proceso de revisión y análisis de materias relacionadas a estos, con el propósito de procurar que las funciones designadas corresponden al rol de apoyo requerido por el órgano de decisión y se encuentran acordes con el marco normativo y legal aplicable al ICE y sus empresas; además también debe considerarse las prácticas de autorregulación que voluntariamente se ha adoptado de buen gobierno corporativo, para fortalecer el direccionamiento y control estratégico del Grupo.

2.3.2 Comité de Auditoría

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

Figura No.7:

Competencia del Comité de Auditoría



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

Fuente:

Reglamento Interno del Comité de Auditoría

A este comité se le han establecido sus funciones a través del Reglamento Interno del Comité de Auditoría, vigente y aprobado en la Sesión del Consejo Directivo 6127 del 23 de marzo del 2015



La temática de las funciones del Comité de Auditoría se resume en la siguiente figura:

Figura No.8:

Competencias del Comité de Auditoría agrupadas por temática



Fuente: Reglamento Interno del Comité de Auditoría.

a Conformación del Comité de Auditoría a diciembre de 2019:

- Sr. William J. Porras Bermúdez, presidente.
- Sra. Sandra Rojas Araya, directora.
- Sra. Carla C. Murillo Solano, directora.

b Cambios en la estructura y conformación del Comité de Auditoría durante el año 2019 se muestran en la Tabla No.3:

Tabla No. 3

Director Suspendido	Director temporal	Director en firme
Director 1 Sra. Ruth Martínez Cascante <u>Fecha nombramiento:</u> 07/07/2014 al 29/01/2019 fecha en la que fue suspendida	Sr. José Alexis Jiménez Chavarría <u>Fecha nombramiento:</u> 19/03/2019 al 29/09/2019	Sr. William Porras Bermúdez <u>Fecha de nombramiento:</u> 16/10/2019 al 30/06/2020
Director 2 Sra. Eugenia Gutiérrez Castro <u>Fecha nombramiento:</u> 17/07/2017 al 29/01/2019 fecha en la que fue suspendida	Sra. Sandra Rojas Araya <u>Fecha nombramiento:</u> 19/03/2019 al 29/09/2019	Sra. Sandra Rojas Araya <u>Fecha de nombramiento:</u> 16/10/2019 al 30/06/2021
Director 3 Sr. Farid Beirute Brenes <u>Fecha nombramiento:</u> 07/07/2014 al 29/01/2019 fecha en la que fue suspendido	Sr. Edwin Fischel Mora <u>Fecha nombramiento:</u> 19/03/2019 al 29/07/2019 Sr. Celín Eduardo Arce Gómez <u>Fecha nombramiento:</u> 13/08/2019 al 29/09/2019	Sra. Carla Cristina Murillo Solano <u>Fecha de nombramiento:</u> 16/10/2019 al 30/06/2025

c Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

Sesiones ordinarias celebradas en el año 2019: 12 sesiones; se reportaron 2 sesiones suspendidas.



2.4. Remuneración al Consejo Directivo

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

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

Lo anterior corresponde a un monto de 209.990 CRC. Adicionalmente, en el artículo N°29 del Reglamento Interno del Consejo Directivo, se establece lo siguiente:

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

2.5. Conflictos de interés

a Normativa asociada.

La política corporativa, al finalizar el periodo de reporte de este informe, se encontraba en su última fase de aprobación, por lo cual entraría en vigencia a partir del año 2020, la misma tiene como propósito establecer un marco de actuación en cada una de las empresas para prevenir y gestionar los conflictos de interés, ya sean potenciales o reales; la misma es de alcance corporativo.

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

Durante el período 2019 no se registran conflictos de interés.

2.6. Evaluación de los órganos colegiados del Grupo ICE

En el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo adoptadas en el Grupo ICE, la evaluación de los órganos colegiados es de gran aceptación a nivel internacional, ya que nos permite:

- Conocer a fondo su funcionamiento y gestión.
- Identificar posibles oportunidades de mejora.
- Estimular la calidad y desempeño de sus miembros.
- Fortalecer su relacionamiento en pro del compromiso adquirido.
- Dar sostenibilidad, en el tiempo, al gobierno corporativo.



La Directriz 099-MP titulada "Directriz General para la Revisión de las Funciones de Órganos de Dirección y Fortalecimiento de su Rol Estratégico en las Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas" del 19 de febrero del 2018, en su artículo 4 inciso 19) establece como responsabilidad de la junta directiva u órgano de dirección:

"Implementar un programa objetivo y estructurado de evaluación anual de su gestión, la de sus miembros individuales, y los comités que estén en funcionamiento, bajo la supervisión del presidente de junta directiva u órgano de dirección".

Aunado a la anterior, en la Directriz 039-MP "Política General para el Establecimiento de una Evaluación del Desempeño en las Juntas Directivas u Órganos de Dirección de las Empresas Propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas" del 2 de abril de 2019, en su artículo 1 establece la definición de los *"parámetros generales para la realización, entrega, análisis, seguimiento y definición de acciones de mejora en cuanto a la evaluación del desempeño sobre la gestión de la junta directiva u órgano de dirección, como órgano colegiado, así como de la gestión individual de sus miembros, para las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas."*

En cumplimiento y acatamiento de las directrices anteriormente citadas, el Consejo Directivo en su artículo 4 del capítulo 3 de la sesión 6326 del 11 de junio de 2019, aprobó el instrumento de autoevaluación del desempeño e instruyó su aplicación al Consejo Directivo, juntas directivas y Consejo de Administración de las empresas del Grupo ICE, así como a los comités especializados adscritos al Consejo Directivo. Además, solicitó analizar los resultados y emitir el informe correspondiente.

Durante junio de 2019 se realizó la primera autoevaluación, basada en los criterios emitidos por las directrices, la cual se tomó como línea base para generar las siguientes autoevaluaciones.

En marzo de 2020, se realizó la segunda autoevaluación, correspondiente al periodo 2019, para cada órgano colegiado de las empresas del ICE.

Luego de su aplicación se analizaron los resultados de las evaluaciones y se generó un informe individual por empresa, el cual considera el comportamiento de las preguntas y secciones que la componen con las conclusiones respectivas.

Esto permite identificar las acciones de mejora en aquellos temas que requieren una mayor atención por parte de los órganos colegiados, generar un plan de acción general para el Grupo y otro para las empresas, con el objetivo de mejorar el resultado de la siguiente evaluación.

Además, el Consejo Directivo acordó la revisión del instrumento que se utiliza, con el fin de detectar posibles oportunidades de mejora a implementar.



2.7. Resultados generales de la autoevaluación de 2019 para el ICE

2.7.1 Consejo Directivo

En promedio el resultado de las nueve secciones evaluadas por el Consejo Directivo alcanza un 83% .

Dentro de las conclusiones generales de la autoevaluación de 2019, destacan:

- La sección que obtuvo una mejor percepción, por parte de todos los directivos fue la “participación como miembro del Consejo Directivo”. Sin embargo, es importante mejorar en cuanto al tiempo requerido para dar cumplimiento de sus responsabilidades (antes, durante y entre las reuniones).
- Existe gran preocupación por parte de los directivos en cuanto al no contar con los planes de sucesión del equipo directivo (Administración Superior), así como el reforzamiento de principios éticos y valores.
- En cuanto a la perspectiva futura, existe confianza en cuanto al direccionamiento estratégico y plan financiero de largo plazo. Sin embargo, hay brechas respecto al desempeño de los negocios, en su nivel operativo y tecnológico que deben gestionarse.
- Se observa un nivel de satisfacción alto en cuanto al liderazgo del órgano colegiado en la definición de los objetivos financieros del Grupo ICE y la consecución de los resultados por parte de la Presidencia Ejecutiva y su equipo gerencial.
- Existen brechas en cuanto a la relación con los grupos de interés y el manejo del recurso humano, el análisis y seguimiento a los riesgos operativos, financieros y estratégicos que enfrentan los negocios.
- En relación con la función de la Secretaría del Consejo Directivo debe fortalecer la gestión, en especial el seguimiento de acuerdos, para alcanzar los objetivos y metas del Órgano Colegiado, así como reforzar su rol como referente legal para la toma de decisiones del Consejo y sus comités de apoyo..

2.7.2 Comité de Auditoría

En promedio el resultado de las cinco secciones evaluadas por el Comité de Auditoría alcanzó una valoración de 87%. Dentro de las conclusiones generales de la autoevaluación de 2019, destacan:

- El Comité de Auditoría se califica con un 87% como resultado a nivel general y el Consejo Directivo brinda una calificación de un 82%, lo cual muestra poca diferencia entre las percepciones.
- En la sección "Participación como miembro del Comité de Auditoría" se obtuvo un 98% lo cual se considera una calificación alta. El tema que requiere fortalecer es el referente al tiempo suficiente para dar cumplimiento de sus responsabilidades.
- Se obtuvo en promedio un 94% en todos los temas evaluados en cuanto al desempeño del Presidente del Comité y del Secretario.

A photograph of a man and a woman in an office setting. The man, with a beard and wearing a light-colored shirt, is leaning over the woman's shoulder, pointing at a laptop screen. The woman, wearing glasses and a dark blazer, is sitting at the desk and looking at the screen. A glass of water is on the desk in front of her. The background shows a modern office with large windows and overhead lighting.

**Presidencia
Ejecutiva y**
Administración
Superior del ICE



3. Presidencia Ejecutiva y Administración Superior del ICE

3.1. Conformación de la Administración Superior del ICE⁵

La Administración Superior del ICE la integran funcionarios catalogados como de confianza y ejercen la función de casa matriz, la misma integrada por:



Sra. Irene Cañas Díaz

Presidenta Ejecutiva
Fecha de nombramiento: 08/05/2018
Años de antigüedad: 1 año y 7 meses⁶



Sra. Hazel Cepeda Hodgson

Gerente General
Fecha de nombramiento: 29/07/2019
Años de antigüedad: 5 meses

Los cambios en la estructura y conformación de la Administración Superior del ICE durante el año 2019 fueron los siguientes:

Ejecutivo

Sr. Marco Acuña Mora	Fecha de nombramiento: 01/02/2019. Director Corporativo de Electricidad. En Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019 pasa a ser Gerente de Electricidad.
Sra. Catalina Vargas Corrales	Fecha de nombramiento: 18/07/2019 Gerente Servicios Corporativos En Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019 pasa a Gerente de Operaciones y Logística.
Sr. Jaime Palermo Quesada	Fecha de nombramiento: 29/01/2018 hasta el 26/11/2019. Director Corporativo de Telecomunicaciones.
Sra. Yorlenny Ruíz Hernández	Fecha de nombramiento: 26/11/2019. Directora Corporativa de Telecomunicaciones a.i.
Sr. Carlos Segnini Villalobos	Fecha de nombramiento: 01/01/2019 hasta 18/07/2019. Dirección Corporativa Jurídica.
Sr. Mauricio Barrantes Quesada	Fecha de nombramiento: 01/01/2019. Dirección Corporativa de Estrategia.

⁵Los cargos consignados a los miembros que conforman la administración superior, corresponden a los vigentes al 31 de diciembre del 2019.

⁶ La señora Presidente laboró en el ICE, antes de este cargo, por 16 años y 5 meses.



Durante el período que comprende el presente informe, se dieron numerosos cambios en la estructura y conformación de la Administración Superior.

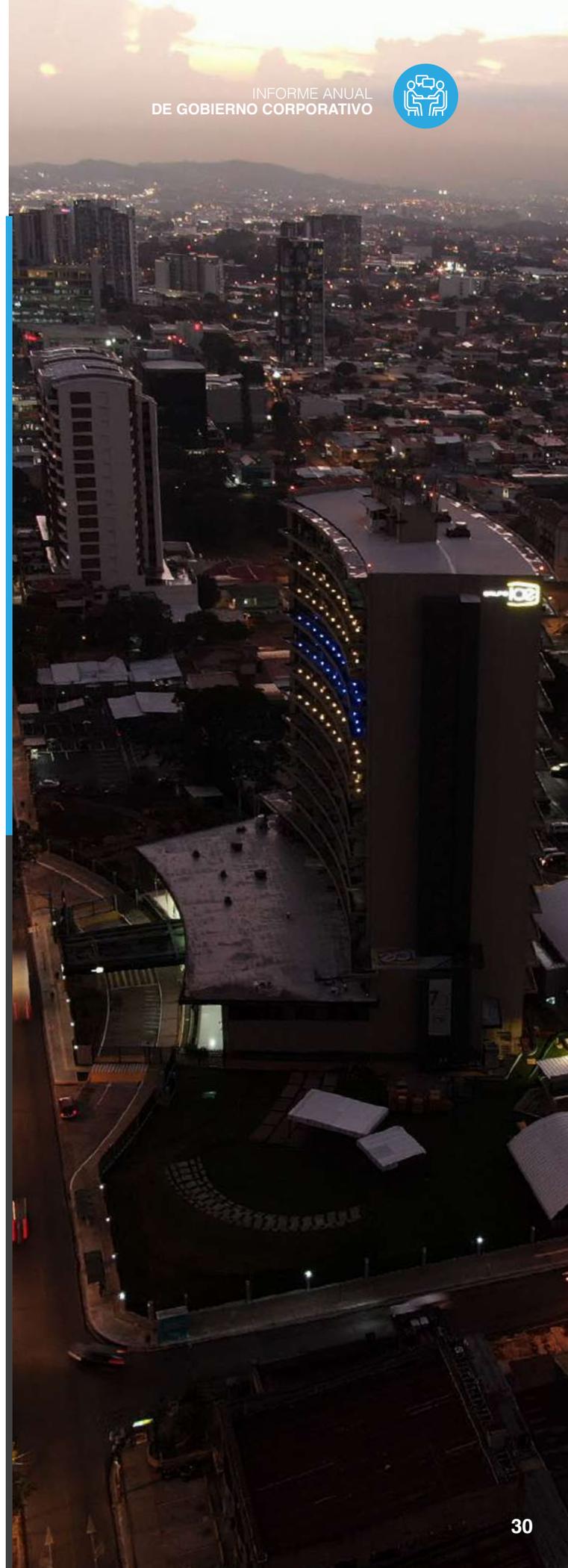
Al formalizarse la reorganización del ICE y su modelo de gestión corporativa, se mantienen y fortalecen los mecanismos de dirección estratégica y gobernanza ejercidos por el Centro Corporativo, el cual actúa como mecanismo de coordinación entre los niveles gerenciales de las empresas del ICE.

El 26 de noviembre de 2019 se aprobó el modelo de gestión corporativa, por lo que el Centro Corporativo actualmente está compuesto por las siguientes áreas:

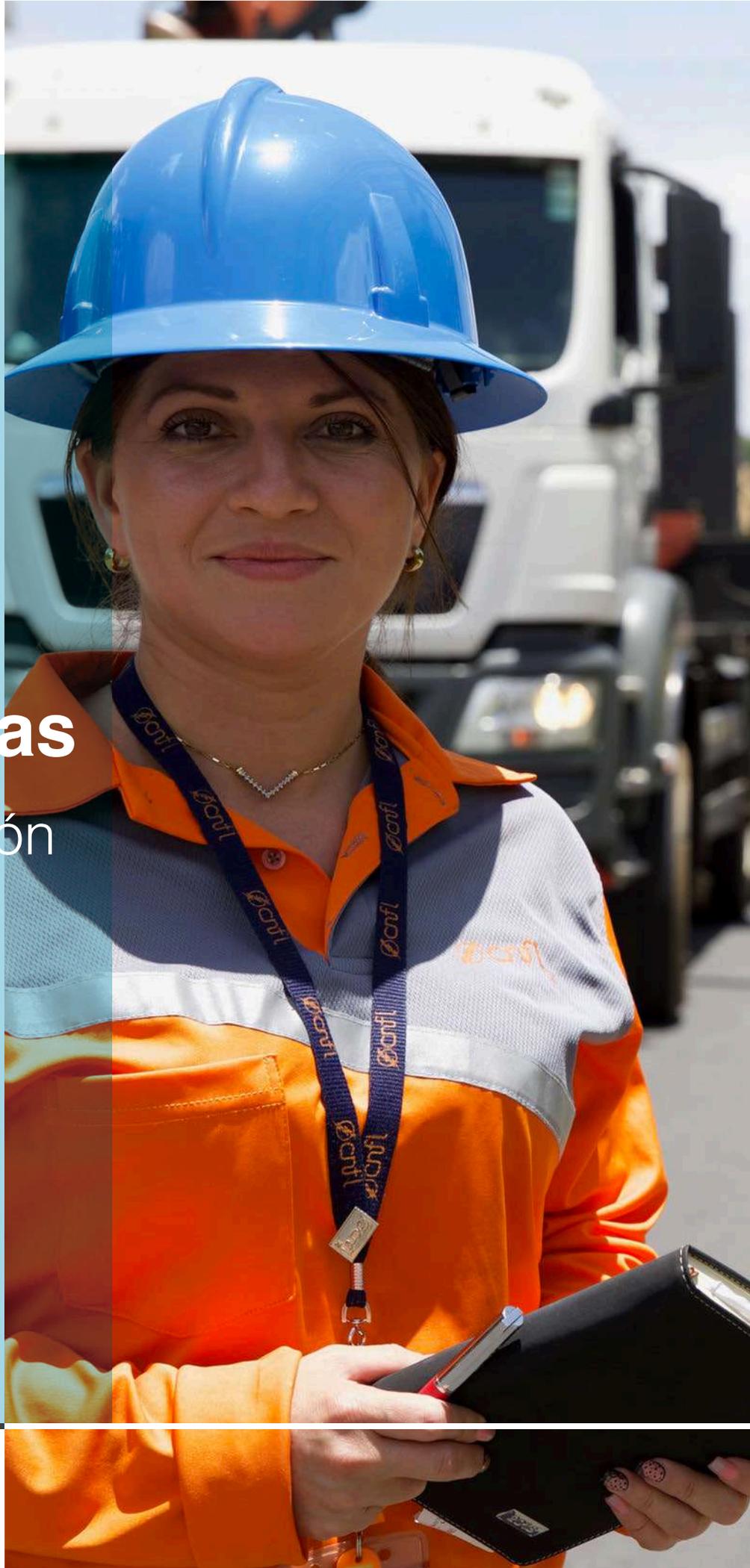
- Consejo Directivo.
- Presidencia Ejecutiva.
- División de Estrategia.

El Centro Corporativo contará con la División de Estrategia como apoyo en la función de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa.

Adicionalmente se reforzará el control y supervisión de las empresas del ICE por medio de la conformación de comités especializados de apoyo. Lo anterior según acuerdo tomado en la Sesión 6324 del 28 de mayo del 2019 en el Artículo 3 del Capítulo IV, y para los cuales se encuentran en proceso de elaboración sus respectivos reglamentos.



Empresas
con
participación
ICE





4. Empresas con participación ICE

4.1. La estructura societaria del Grupo ICE

Las empresas que conforman y operan el Grupo ICE se muestran a continuación:

Nombre empresa	Participación accionaria	País
 Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)	100%	Costa Rica
 Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	98,60%	Costa Rica
 Gestión Cobro Gestión Cobro Grupo ICE	100%	Costa Rica
 Cable Visión Cable Visión de Costa Rica S.A. ⁴ (CVCR)	100%	Costa Rica

*Fuente:
Gerencia general del ICE.*

⁴ Activa en el 2019, en proceso de transición en virtud de la Cesión de Derechos y Obligaciones a favor del ICE.

**Compañía
Nacional**
de Fuerza
y Luz





4.2. Compañía Nacional de Fuerza y Luz

4.2.1. Consejo de Administración

- a Conformación del Consejo de Administración, a diciembre de 2019:**
Éste se encuentra integrado por los siguientes directores 2019:

Presidente: Sr. Sergio Mata Montero

Nombramiento: desde el 26 de setiembre de 2018.

Secretario: Sr. Mario Rimolo Gambassi

Nombramiento: desde el 26 de setiembre de 2018.

Director: Sr. Hugo Rayner García Villalobos

Nombramiento: desde el 26 de setiembre de 2018.

Directora suplente: Sra. Ileana Camacho Rodríguez

Nombramiento: desde el 4 de setiembre de 2019.

- b Porcentaje de representantes del ICE en la conformación del Consejo de Administración.**

Porcentaje de representantes del ICE en la conformación del Consejo de Administración es del 75%.

- c Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran el Consejo de Administración de la empresa.**

- Sr. Sergio Mata Montero, director de la Dirección de Gestión de Proyectos del ICE.
- Sr. Hugo Rayner García Villalobos, asesor de la Gerencia de Electricidad del ICE.
- Sra. Ileana Camacho Rodríguez, asesora jurídica, Dirección de Contratación Administrativa, División Jurídica del ICE.

- d Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.**

- Sesiones ordinarias celebradas 2019: 26 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2019: 4 sesiones.



e Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Administración durante 2019.

Director que finaliza	Director que sustituye
Licda. María Lourdes Fernández Quesada <u>Nombramiento:</u> 09/03/2016 al 31/08/2017	No se ha realizado el nombramiento
Licda. Alba Marisol Gómez Valle <u>Nombramiento:</u> 26/09/2018 al 31/08/2019	No se ha realizado el nombramiento
No se contaba con director nombrado en esta posición	Licda. Ileana Camacho Rodríguez <u>Nombrada como Directora Suplente:</u> 04/09/2019 al 04/09/2021

f Sistema de remuneración.

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

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

g Monto de remuneración aprobado para el Consejo de Administración.

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

- Para el I semestre de 2019 se fijó un monto por sesión asistida de ₡188.316 colones.
- Para el II semestre de 2019 se fijó un monto por sesión asistida de ₡188.653,50 colones.

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

En 2019 no se presentaron conflictos de interés en el Consejo de Administración.

i Resultados generales de la autoevaluación 2019

Conclusiones generales:

- Los resultados generales de la autoevaluación final para este periodo alcanzan un 93%.
- La sección que obtuvo una mejor valoración, por parte de todos los directivos fue el papel y liderazgo del presidente del Consejo de Administración: obtuvo la mayor calificación en todos los aspectos y es importante destacar la satisfacción del equipo con el rol demostrado por el líder.



Los resultados de la evaluación final presentan mejores resultados a nivel general, pasando de un promedio en la evaluación preliminar de 88% a un 93%.

- La sección que obtuvo calificación que refiere a oportunidad de mejora, es la del desempeño del Comité de Vigilancia, ya que se considera se debe fortalecer su rol que complementa la toma de decisiones.
- La mayor oportunidad de mejora, se refiere a los planes de sucesión de los directivos, sin embargo, se considera que este tema está siendo atendido con el procedimiento de selección de miembros de los órganos de dirección de las empresas, por lo cual se debe esperar al desarrollo de la metodología.
- Es importante destacar que los temas a fortalecer son la capacitación de los directores, direccionamiento estratégico, desempeño operativo y tecnológico, así como planeación financiera a largo plazo, temas de auditoría y control interno.

4.2.2 Comité de Vigilancia

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

a Conformación del Comité de Vigilancia

A diciembre del 2019, este Comité está conformado por las siguientes personas:

- Sra. Marlen Venegas Oviedo. Presidenta.
- Sr. Erick Picado Sancho.
- Sr. Roger Valverde Valverde

b Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia durante el 2019.

No hubo cambios en la estructura del Comité de Vigilancia en el año 2019.

c Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

Sesiones ordinarias celebradas en el año 2019: 12 sesiones.

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

Para el I semestre de 2019 se fijó un monto por sesión asistida de ¢94.326,75 colones. Para el II semestre de 2019 se fijó un monto por sesión asistida de ¢94.495,50 colones.

4.2.3 Alta Gerencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz



Sr. Víctor Solís Rodríguez

Gerente General
Fecha de nombramiento: 28 de junio de 2014.
Años de antigüedad en el Grupo ICE: 36 años.

Radiográfica
Costarricense
S.A.





4.3. Radiográfica Costarricense, S.A.

4.3.1. Junta directiva

a Conformación de la Junta directiva, a diciembre de 2019:

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

Presidente: Sra. Hazel Cristina Valverde Richmond

Vicepresidente: Sr. Gabriel Gerardo Víquez Jiménez

Secretario: Sr. Hans Antonio Jiménez Láscarez

Tesorero: Sr. José Alberto Retana Reyes

Vocal: Sra. Agnes Paniagua Cubero

b Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta directiva.

El porcentaje es de un 60%. Los puestos de vicepresidente, secretario y tesorero lo conforman funcionarios activos del ICE.

c Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la junta directiva de la empresa.

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

d Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

- Sesiones ordinarias celebradas 2019: 42 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2019: 3 sesiones.

e Cambios en la estructura y conformación de la Junta directiva durante el año 2019.

No se registran cambios durante el 2019 y la Junta Directiva se mantiene conforme a lo dispuesto en materia de nombramientos por la Asamblea de Accionistas en la sesión N.º 90 del 21 de diciembre de 2018.



f Sistema de remuneración

RACSA reconoce dietas a los miembros de la junta directiva, según lo dispuesto por la Asamblea de Accionistas en la sesión N.º 67 del 26 de agosto del 2010, que establece:

“... el monto de las dietas que devengarán los miembros de la junta directiva, para que sean equivalentes al monto fijado para el Consejo Directivo del ICE menos un diez por ciento, con un máximo de cuatro sesiones por mes”.

g Monto de la remuneración aprobado para la junta directiva

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

Este monto no ha presentado variación desde esa fecha, en razón de que la junta directiva en la sesión ordinaria N.º 1889 del 10 de noviembre del 2011 dispuso:

“2) Suspender transitoriamente el reconocimiento del aumento de las dietas por costo de vida del primer y segundo semestre del 2011 a partir de esta sesión, hasta que la situación financiera de la empresa se normalice”.

h Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la junta directiva

Durante el período 2019 no se registraron conflictos de interés.

i Resultados generales de la autoevaluación 2019

Conclusiones generales:

- Los resultados generales de la autoevaluación final para este período alcanza un 92%.
- Es relevante indicar que los directivos en pleno valoran con un 100% el “papel y liderazgo de la presidenta de la junta directiva”, de conformidad al desempeño y el rol ejercido por el presidente en el órgano colegiado.
- Asimismo, se evidencia una oportunidad de mejora en cuanto a temas relacionados con sucesión del equipo directivo (alta gerencia y junta directiva) y además se requiere fortalecer la capacitación en gestión de riesgos de la industria y en específico aquellos riesgos de los negocios de RACSA, desempeño operativo y tecnológico, así como en las políticas y gestión del recurso humano.
- Además, se evidencia el compromiso que asumen los directivos en cuanto al resultado de la gestión del desempeño como cuerpo colegiado, mostrando gran satisfacción en el accionar como grupo.



- Los roles desempeñados por la presidencia y la secretaría de la junta directiva, cuentan con la aprobación del órgano, alcanzando la nota máxima (100%).
- Finalmente se evidencia que deben revisarse temas relacionados con la remuneración a los directores en el desarrollo de sus funciones, la información entregada a la junta directiva, la sucesión del equipo directivo, el modelo actual de Administración Superior del Grupo ICE, entre otros.

4.3.2. Comité de Vigilancia

Esta empresa, en cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, conforme un órgano colegiado que tiene el rol de fiscalización de la sociedad anónima. A continuación, la conformación del Comité de Vigilancia a diciembre de 2019:

a Conformación del Comité de Vigilancia

A diciembre del 2019, este Comité está conformado por las siguientes personas:

- Sra. Hissell Mayorga Quirós.
- Sr. Max Boza Calvo.
- Sra. Cynthia Chaves Víquez

b Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia durante el 2019.

No hubo cambios en la estructura del Comité de Vigilancia en el año 2019.

c Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

Sesiones ordinarias celebradas en el año 2019: 12 sesiones.
Sesiones extraordinarias celebradas en el año 2019: 2 sesiones.

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

Asciende a la suma ¢150.453.00 cada una, autorizado por la Asamblea de Accionistas desde el año 2010.

4.3.3 Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A.



Sr. Francisco Javier Calvo Bonilla

Gerente General
Fecha de nombramiento: 11 de agosto de 2014.
Años de antigüedad en el Grupo ICE: 33 años.

Cable
Visión S.A.





4.4. Cable Visión S.A.

En el segundo semestre de 2019, según acuerdo del Consejo Directivo, se trabaja en la cesión de todos los derechos y obligaciones de esta subsidiaria al Instituto Costarricense de Electricidad.

Estos quedan registrados en los libros contables del Instituto desde el 1 de noviembre 2019.

Asimismo, sobre el estado para la desinscripción de esta empresa ante el Ministerio de Hacienda, se continúa trabajando en las siguientes acciones para su concreción a inicios del 2020:

- Devolución de Títulos Habilitantes ante SUTEL.
- Proceso para la devolución de frecuencias ante el MICITT.
- Atención de requerimientos de las áreas internas del ICE.

4.4.1. Junta directiva

a Conformación de la junta directiva a diciembre del 2019:

Presidenta: Sra. Jacqueline González Jiménez

Nombramiento: Nombrada a partir del 15 de diciembre de 2019.

Vicepresidente: Sr. Gustavo Obando Murillo

Nombramiento: Nombrado a partir del 15 de diciembre de 2019.

Secretario: Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez

Nombramiento: Nombrado a partir del 23 de octubre de 2019.

Tesorera: Sra. Sandra Gamboa Ureña

Nombramiento: Nombrada a partir del 09 de enero de 2014.

Vocal: Sr. José Pablo Arguedas Benavides

Nombramiento: Nombrado a partir del 16 de noviembre de 2015.

Fiscal: Sr. José Retana Reyes

Nombramiento: Nombrado a partir del 08 de abril de 2014.

b Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la junta directiva.

Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la junta directiva es del 83%.

c Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la junta directiva de la empresa.

- Sr. José Pablo Arguedas Benavides, Gerencia de Electricidad.
- Sr. José Retana Reyes, Dirección Operaciones Financieras.



d Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

- Sesiones ordinarias celebradas 2019: 12 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2019: 18 sesiones.

e Cambios en la estructura y conformación de la junta directiva durante 2019.

Director que finaliza	Director que sustituye
Jaime Palermo Quesada - Presidente <u>Fecha nombramiento:</u> 08/04/2014 al 26/11/2019	Jacqueline González Jiménez – Presidenta <u>Fecha nombramiento:</u> A partir del 05/12/2019
Francisco Bogantes Madrigal – Vicepresidente <u>Fecha nombramiento:</u> 16/11/2015 al 05/12/2019	Gustavo Obando Murillo – Vicepresidente <u>Fecha nombramiento:</u> A partir del 05/12/2019
Damaris González Ledezma – Secretaria <u>Fecha nombramiento:</u> 08/04/2014 al 01/09/2019	Gonzalo Gómez Rodríguez – Secretario <u>Fecha nombramiento:</u> A partir del 23/10/2019

f Sistema de remuneración.

Los miembros de la junta directiva no perciben remuneraciones por la asistencia a las sesiones.

g Monto de la remuneración aprobado para la junta directiva

No aplica.

h Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la junta directiva

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

4.4.2 Fiscal

Esta empresa, en cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, el rol de vigilancia es ejercido por el Fiscal de acuerdo con lo normado en el artículo 195 del Código de marras. Este puesto lo ejerce el Sr. José Retana Reyes.

4.4.3 Alta Gerencia de Cable Visión, S.A.

Sra. Ligia González Barahona

Gerente general
 Fecha de nombramiento: 16 de octubre de 2018.
 Años de antigüedad en el Grupo ICE: 26 años

Sra. Irene Monge Quesada

Gerente general
 Fecha de nombramiento: 30 de octubre de 2019.
 Años de antigüedad en el Grupo ICE: 1 año y 9 meses .

**Gestión
Cobro**
Grupo ICE
S.A.





4.5. Gestión Cobro Grupo ICE S.A.

4.5.1. Junta directiva

- a Conformación de la junta directiva a diciembre 2019:** Los miembros de la Junta Directiva de Gestión Cobro son los siguientes:

Presidente: Sra. Catalina Vargas Corrales.

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

Secretario: Sr. Juan Carlos Araya González.

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

Tesorera: Sra. Lisbeth Hernández Castillo.

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

Fiscal: Sr. Gonzalo Gomez Rodriguez.

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

- b Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la junta directiva.**

El porcentaje corresponde a un 100%

- c Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la junta directiva de la empresa.**

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

- d Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.**

- Sesiones ordinarias celebradas 2019: 6 sesiones.
- Sesiones extraordinarias celebradas 2019: 2 sesiones.



e Cambios en la estructura y conformación de la junta directiva durante el año 2018.

No hay cambios en la estructura y conformación de la junta directiva.

f Sistema de remuneración.

Durante el año 2019 no se reconocieron dietas a los miembros de la junta directiva.

g Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la junta directiva.

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

4.5.2 Fiscal

Esta empresa, en cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, el rol de vigilancia es ejercido por el Fiscal de acuerdo con lo normado en el artículo 195 del Código de marras. Este puesto lo ejerce el Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez.

4.5.3. Alta Gerencia de Gestión Cobro Grupo ICE, S.A.



Sr. Christian Gould Avalos

Gerente General

Fecha de nombramiento: 01 de febrero de 2017.

Años de antigüedad en el Grupo ICE: 27 años.

A close-up photograph of a person's hands writing on a document with a pen. The document features various charts and graphs, including a pie chart and a bar chart. The background is a bright, blurred office environment. A green vertical overlay is on the left side of the image, containing the text 'Arquitectura de control del Grupo ICE'.

**Arquitectura
de control
del Grupo ICE**



5. Arquitectura de control del Grupo ICE

La Arquitectura de Control engloba una serie de elementos fundamentales del modelo de gobierno corporativo que forman parte del sistema de control interno, entre estos se destacan el ambiente de control, gestión de riesgos y seguimiento. Además, son parte de la arquitectura de control instancias independientes a la administración activa que ejercen un rol de fiscalización y supervisión como las auditorías internas y externas.

Estos componentes procuran generar una cultura de prevención y control dentro de las organizaciones, mediante la generación políticas para el logro de los objetivos de la misma.

5.1 Sistema de Control Interno

5.1.1. Ambiente de control

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

5.1.2 Autoevaluación de control interno

En observancia al marco normativo de control interno, este es autoevaluado por cada titular subordinado responsable anualmente, para determinar oportunidades de mejora que permitan su fortalecimiento.

Del análisis del resultado se determina la madurez del sistema de control interno, con base en la verificación del estado de los cinco componentes del sistema de control interno y se determinan las acciones de mejora para cierre de brechas.

Para el seguimiento de los planes de mejora se realiza una auditoría de control que permite, evaluar las acciones que debe implementar cada titular subordinado responsable para fortalecer el sistema de control interno en sus ámbitos de competencias.

Dentro de las principales actividades implementadas para fortalecer el sistema de control interno del Grupo ICE en el año 2019, destaca entre otras, el desarrollo un programa de capacitación a nivel corporativo que permitió actualizar conocimiento a nivel general, en cuanto al alcance y la aplicación de la ley de control interno para toda la población, como eje fundamental de una sana administración y como base para una adecuada gestión de los recursos públicos.

El programa de capacitación se dividió en tres grupos de acuerdo al nivel de especialización de los colaboradores, según se detalla a continuación:



PRIMERA ESTRATIFICACIÓN

Población estimada: Jerarca y Titular subordinado; 48 colaboradores, miembros del Consejo Directivo del ICE y Juntas Directivas de las Subsidiarias, Directores Corporativos y Gerentes del Grupo ICE, Jefes de División, Unidad y Negocio del ICE.

Actividad realizada el 13 de febrero de 2019, Lobby piso 15, edificio Jorge Manuel Dengo.

Personas que asistieron: 42 colaboradores

Porcentaje de Completación: 87,5%

SEGUNDA ESTRATIFICACIÓN

Población estimada: 623 colaboradores, personal de alto impacto con funciones en Proveeduría, Administradores de Contrato, Coordinadores de Contratación Administrativa, Control Interno, funcionarios de DCJ y asistentes de la Secretaría del Consejo Directivo.

Actividad realizada de marzo a diciembre de 2019.

Total de aprobados: 608 (578 en el ICE y 30 en RACSA).

Porcentaje de Completación: 97,6%

TERCERA ESTRATIFICACIÓN

Población estimada: 14800 colaboradores con acceso a herramientas para realizar la capacitación en modalidad virtual, incluyendo personal de RACSA y CNFL.

Actividad realizada de junio a diciembre de 2019.

Total de aprobados: 13500 (incluyendo CNFL y RACSA)

Porcentaje de Completación: 91,2 %

Población que no cuenta con la posibilidad de realizar la charla virtual: 1600 (se impartió charla presencial).

Tabla No.4:

Cuadro resumen resultados del programa de actualización en control interno de Grupo ICE

Grupo Meta	Total Convocados	Total Aprobados
Primera Estratificación	48	42
Segunda Estratificación	623	608
Tercera Estratificación	14800	13500
Modalidad Estratificación	1600	1590

Fuente:
División de Estrategia



RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Tabla No.5:

Actividades del sistema de control interno

Actividad	Periodicidad	Alcance
Capacitación al personal de nuevo ingreso	Mensual	Institucional
Capacitación a personal clave (Gerentes y Jefaturas)	Por demanda	Institucional
Autoevaluación sistema de control interno	Anual	Titulares subordinados
Seguimiento autoevaluación	Trimestral	Titulares subordinados
Evaluación y control de acciones de mejora	Periódico	Titulares subordinados
Acompañamiento a enlaces y gestores del SCI	Por demanda	Corporativo
Revisión del formulario de autoevaluación	Anual	Institucional
Charla o talleres de control interno	Por demanda	Institucional

Fuente:
División de Estrategia

5.1.3. Riesgos

Para el caso específico del componente de riesgos, el ICE ha diseñado un modelo para la gestión integral de riesgos y continuidad de negocio, respaldado por la “política corporativa de gestión integral de riesgos y continuidad del negocio” (38.01.001.2006) y el “procedimiento corporativo para la gestión integral de riesgos y la continuidad del negocio (metodología)” (38.01.002.2006).

Complementariamente, la Presidencia Ejecutiva elabora y emite anualmente un programa general de actividades para la implementación del modelo para la gestión de riesgos y continuidad del negocio.

Asimismo, existe un Comité Técnico de Riesgos y Continuidad del Negocio, conformado por un representante de cada uno de los sectores del ICE y de las empresas; el cual tiene como principal función brindar seguimiento al programa antes mencionado.



5.1.4. Seguimiento (cumplimiento)

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

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

5.2 Auditoría Interna

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

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

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

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

5.2.1 Auditoría Interna del ICE

Descripción general del Plan Anual de Auditoría del ICE y su gestión durante el periodo del reporte.

a Aspectos generales

Marco Filosófico:

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



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

Valores:

Integridad: Para desarrollar nuestro trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto. Para ser leales a la institución y a nuestros clientes. Para rechazar las influencias indebidas y los conflictos de interés. Para ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace. Para administrar responsablemente los bienes institucionales. Para actuar de conformidad con la normativa nacional e institucional.

Compromiso: Con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos. Con el desarrollo económico y social de país. Con la calidad de vida de los habitantes del país. Con el medio ambiente. Con el trabajo bien realizado y los objetivos de ICE.

Excelencia: En el suministro de un servicio oportuno, confiable y de calidad. En la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías para beneficio de nuestros clientes. En la aplicación de las mejores prácticas técnicas y administrativas. En la atención al cliente. En el desarrollo integral del factor humano. En la gestión de los recursos institucionales.

Prioridades institucionales y factores claves:

La Ley N.º 8292, Ley General de Control Interno, es el marco normativo que regula el accionar de la Auditoría Interna y establece que es una actividad independiente, objetiva y asesora del Consejo Directivo, para contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales. Dicha ley no sufrió cambios durante ese año.

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

El universo auditable se genera mediante el análisis de los riesgos de la gestión estratégica empresarial; procurando el alineamiento entre el plan estratégico de la Auditoría Interna, con la planificación estratégica empresarial.

El objetivo de esto es focalizar las áreas sobre las cuales se dirigen los esfuerzos de la institución, mediante un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, que cubre los ámbitos estratégico y operativo, los riesgos institucionales y los factores críticos de éxito, entre otros.



El Plan Anual de Trabajo para el período 2019, incorporó parte de los estudios establecidos en ese universo auditable, una vez evaluada la categoría de riesgo y la posibilidad de atenderlos con los recursos humanos que dispuso la Auditoría Interna.

Conformación de la Dependencia

No se presentaron cambios en la estructura organizacional durante el periodo 2019, la cual está conformada por cinco procesos, dos áreas asesoras más un área compuesta por la asesoría ejecutiva y la asistencia administrativa. En cuanto al recurso humano, el año cerró con un total de 52 funcionarios

Marco Normativo

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

b Resultados desempeño de metas (POI-POE) 2019

La programación del Plan Anual de Trabajo consideró 69 estudios, de los cuales se iniciaron 59, alcanzando un 86% de la meta programada.

La atención de requerimientos externos y la ampliación de los alcances en estudios definidos como de riesgo extremo implicaron la reasignación de los mismos recursos con que se cuenta, ocasionando que algunos se suspendieran, otros se trasladaran o, del todo, no se atendieran durante el periodo programado.

5.3. Auditoría externa

La firma KPMG es la encargada de prestar los servicios de auditoría externa en el Grupo ICE y para el Fondo de Garantías y Ahorro, lo anterior según contratación directa 2019CD-000636-0000400001, cuya duración rige por un año y con posibilidad de cuatro prórrogas adicionales.

Al finalizar el reporte de este informe se encontraba en vigencia el primer año de contrato para auditar el periodo 2019 que conforme a la forma de contratación vence en diciembre del 2020 con periodos prorrogables.

La firma KPMG brinda, adicionalmente, servicios de asesoría fiscal, se tiene un contrato corporativo sobre precios de transferencia, por un monto 39 267,50 USD.

El cartel había previsto la posibilidad de cuatro prórrogas; actualmente está en vigencia la III prórroga por el periodo 2019.



Los reportes que emite la auditoría externa incorporan criterios sobre la razonabilidad y confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y el cumplimiento de la normativa contable que nos rige.

Dichos reportes son intermedios con corte al mes de junio, y anuales con corte al 31 de diciembre.

De éstos, se desprende una serie de recomendaciones (carta a la gerencia), que son atendidas por el jerarca y los titulares subordinados en cumplimiento de lo establecido en los artículos 12, inc. c) y 17, inc. c), de la Ley General de Control Interno, referidos a los “Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno” y al “Seguimiento del sistema de control interno”, respectivamente.

La administración ha venido desarrollando ingentes esfuerzos en cada una de las áreas de negocio y administrativas, con el propósito de atender y resolver las debilidades de control interno que fueron informadas por los Auditores Externos.

Como resultado de ello en el periodo 2019 y como parte de la auditoría al cierre del 31 de diciembre 2019, se logró de manera significativa la atención y la aclaración de muchas de las observaciones que se tenían pendientes de la Carta de Gerencia al 2018 y anteriores, esto dio como resultado que en el proceso de emisión de los estados financieros auditados al 31 de diciembre del 2019, el impacto en la atención de estas debilidades, tuviera efectos positivos en la calidad de la opinión emitida por los Auditores Externos, misma que pasó de tener cuatro salvedades a una salvedad, entendiendo que la observación o salvedad que motivó la calificación en el 2019, corresponde a una serie de acciones relacionadas con una partida específica del balance y de las cuales se tienen un plan de acción para su ejecución.

El compromiso de la administración es continuar con el proceso de depuración en fecha temprana y atención en cada una de las debilidades, con el propósito de fortalecer cada vez más la estructura del control interno del Instituto.

A magnifying glass is positioned over a laptop keyboard, symbolizing scrutiny or investigation. The background is a blurred image of a laptop keyboard. A solid pink vertical bar is on the left side of the image, with the text 'Transparencia y rendición de cuentas' written in white on it.

**Transparencia
y rendición
de cuentas**



6. Transparencia y rendición de cuentas

La atención de este principio es un pilar fundamental en la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Este permite, a las partes interesadas, informarse sobre las acciones ejecutadas por las instancias de mayor nivel de decisión de la organización sobre su direccionamiento y control estratégico para la obtención de resultados en las empresas.

En el caso del Grupo ICE, le corresponde rendir cuentas a su propietario y, para estos efectos, *la Ley 8660 del Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones* consigna el alcance en el capítulo VI artículo 36.

Además, para las instituciones públicas, *la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N° 9398* y el *Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC* regulan la rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información pública.

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

6.1. Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE

La Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE fue aprobada en Sesión 6326 del 11 de junio del 2019, según artículo 2 del Capítulo III.

Tuvo como base de preparación una serie de decretos en materia de transparencia que ha girado el Gobierno Central, los cuales están listados en la misma política.

En este acuerdo se instruye a la entonces Dirección Corporativa de Estrategia, actual División de Estrategia, que incorpore la política en el sitio oficial de normativa Institucional⁷ y en el sitio oficial del Grupo ICE⁸.

Así, en atención a lo acordado en la sesión de aprobación de la política en mención, la División de Estrategia atendió lo instruido por el Consejo Directivo.

6.2. Comité de Datos Abiertos

La implementación de la política y seguimiento, se está realizando a través del Comité de Datos Abiertos, el cual se constituyó en marzo del 2019 ante la solicitud emanada por la Gerencia Servicios Corporativos, actual Gerencia de Operaciones y Logística, mediante oficio 0150-0048-2019 y es liderado por el Oficial de Acceso a la Información (OAI). Además, lo integran representantes de:

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

⁷<http://gedi.infocom.ice/ServiciosNormativa.html>

⁸https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/transparencia/informacion_institucional/infoinst



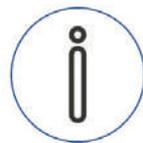
Este comité cuenta también con el acompañamiento de una asesora y gestora de aplicaciones web.

La dinámica que ha mantenido el comité es de reuniones quincenales las cuales van dirigidas a la atención de cumplimiento de requerimientos en materia de transparencia, esto incluye la atención de la política en mención, así como el cumplimiento de los elementos del Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP).

6.3. Sitio web del Grupo ICE, sección Transparencia

Con el fin de operacionalizar la Política de Transparencia y Revelación de Información del Grupo ICE y en el marco de transparencia y rendición de cuentas, la institución habilitó una sección de Transparencia⁹, la cual tiene como principio dar acceso a información pública, poniendo a disposición de sus clientes, socios estratégicos y de toda la ciudadanía, los principales indicadores de su gestión corporativa.

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



Información institucional



Jerarcas y decisiones



Compras



Servicios y trámites



Recursos Humanos



Planes institucionales



Informes institucionales



Presupuestos



Participación ciudadana

Cada una de estas secciones desarrolla la información asociada a la Política de Transparencia y se encuentra en constante actualización y remozamiento según las necesidades de la institución.

Al cierre del 2019, para el ICE se presenta una mejoría de 18 puntos porcentuales con respecto al 2018 en el Índice de Transparencia del Sector Público, logrando al 2019 un resultado de 64,54%.

⁹<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/transparencia>

Informe anual de gobierno corporativo

Grupo ICE 2019

