



2020-07-15  
0012-374-2020

Sra. Irene Cañas Díaz  
Presidenta  
Presidencia Ejecutiva

Sra. Hazel Cepeda Hodgson  
Gerente  
Gerencia General

Sra. Marlen Venegas Oviedo  
Jefa  
División de Estrategia

Señores y Señoras  
Junta Directiva  
Radiográfica Costarricense S.A.

Señor y Señores  
Junta Directiva  
Gestión de Cobro Grupo ICE S.A.

Señores y Señoras  
Consejo de Administración  
Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

Estimados (as) señores (as):

Asunto: Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas

Les transcribo el acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo II de la Sesión 6390 del 14 de julio de 2020, que textualmente indica:

**“CONSIDERANDO QUE:**

- 1. De acuerdo con las mejores prácticas y principios establecidos por parte de la OCDE, el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación y dirección estratégica, el control corporativo del Consejo Directivo y la responsabilidad de éste frente al ICE, sus empresas y los accionistas.*
- 2. El Consejo Directivo en el artículo 5 del Capítulo I de la Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019, aprobó los cambios organizacionales contenidos en la propuesta técnica del modelo de "Reorganización del ICE y su modelo de Gestión Corporativa". En dicha sesión, entre otros, se aprobaron los roles y funciones corporativos los cuales constituyeron un marco de referencia para la reformulación del Reglamento Corporativo de Organización.*
- 3. El Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6362 del 17 de marzo de 2020, aprobó el Reglamento Corporativo de Organización el cual regula la distribución interna de competencias de los órganos con alcance corporativo, entre otras, insumo fundamental para el desarrollo de los instrumentos de Gobierno Corporativo.*
- 4. Los instrumentos de Gobierno Corporativo permiten el direccionamiento y control estratégico de las empresas del Grupo ICE y su relacionamiento para potenciar sus fortalezas, con el propósito de alcanzar con éxito los objetivos y*





*metas de la Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023, así como operacionalizar el nuevo modelo de Gobierno Corporativo.*

5. *La construcción de los instrumentos de Gobierno Corporativo conllevó un proceso interactivo complejo de análisis, valoración, ajustes, revisión y edición, que ha requerido un esfuerzo considerable para atender los objetivos y demandas actuales del ICE y sus empresas en esta materia, lo cual requiere una articulación entre las partes, para que los miembros de los órganos que interactúan en el proceso de relacionamiento corporativo, tengan la confianza que los actos se gestionan conforme a derecho y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.*
6. *El Consejo Directivo en el artículo 2, Capítulo II de la Sesión 6377 del 19 de mayo de 2020, dio por recibido el informe sobre el avance en el ajuste de Instrumentos de Gobernanza Corporativa.*
7. *El resultado de la articulación de las acciones que conlleva el desarrollo óptimo y eficaz de los instrumentos de Gobierno Corporativo, permite presentar a la consideración del Consejo Directivo, el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas.*
8. *El contenido base del Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, se sometió a consideración de las empresas del Grupo ICE, cuyas observaciones fueron valoradas y consideradas, cuando así se estimó procedente.*
9. *El Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas formaliza la voluntad de las empresas del Grupo ICE para trabajar juntas y coordinadas con el fin de garantizar la unidad de propósito y dirección, así como la gobernabilidad corporativa, entre otros, para la consecución de los objetivos y metas del grupo empresarial.*

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

1. *Aprobar el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, cuya entrada en vigencia queda sujeta a la aprobación por parte de las Juntas Directivas de las Empresas, el cual textualmente indica:*

#### **0. INTRODUCCIÓN**

*El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE incluye instrumentos que buscan regular aspectos clave del relacionamiento de las empresas del Grupo con el fin de garantizar la unidad de propósito y dirección, así como facilitar el logro de los objetivos corporativos plasmados en la Estrategia Corporativa.*





*Este acuerdo, entre otros documentos, viene a materializar estas relaciones, el cual reconoce el interés primario del Grupo ICE y a partir de éste se establecen, mediante la generación de reglamentos, políticas, directrices y lineamientos corporativos, los alcances de gestión, dirección y control de las empresas del Grupo, así como definiciones sobre los mecanismos de interacción y relacionamiento entre el ICE matriz y las empresas del Grupo.*

### **1. PROPÓSITO**

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

### **2. ALCANCE**

*El presente acuerdo será de aplicación para el ICE y sus empresas en cuanto a la relación corporativa derivada del Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE.*

### **3. DOCUMENTOS APLICABLES**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>
Ley 8660	<i>Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones</i>
Decreto Ejecutivo 35148	<i>Decreto Ejecutivo, Reglamento al Título II de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones</i>
38.00.005.2011	<i>Reglamento Corporativo de Organización</i>
85.00.002.2020	<i>Procedimiento para la selección de los miembros de juntas directivas de las empresas del ICE</i>
N.A.	<i>Estrategia Corporativa</i>

### **4. RESPONSABILIDADES**

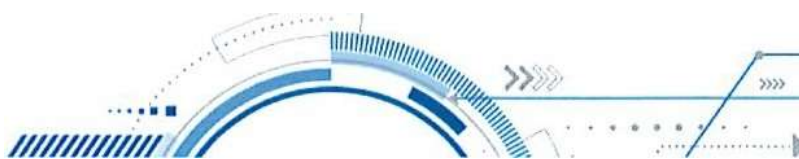
#### **4.1 Consejo Directivo**

a) *Aprobar este acuerdo marco y someterlo a la consideración y aprobación de las Juntas Directivas de las empresas ICE.*

#### **4.2 Presidente Ejecutivo**

a) *Revisar y proponer al Consejo Directivo las futuras modificaciones del presente documento.*

#### **4.3. Junta Directivas de las Empresas del ICE**





- a) *Aprobar e implementar, de acuerdo con su marco jurídico, el presente documento y la normativa asociada.*
- b) *Proponer a la Presidencia Ejecutiva futuras modificaciones del presente acuerdo.*

## **5. TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS**

**Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas:** *Instrumento que, entre otros, establece los alcances de gestión, dirección, coordinación y control de las empresas del Grupo ICE, en materia de Gobierno Corporativo, así como los mecanismos de interacción y relacionamiento entre el ICE en su rol de casa matriz y sus empresas.*

**Asamblea de Accionistas:** *Órgano supremo de las empresas que expresa la voluntad colectiva en las materias de su competencia.*

**Centro Corporativo:** *Conjunto de dependencias y órganos, que, a partir de las disposiciones del Consejo Directivo, son responsables del establecimiento de la unidad de propósito, dirección y control para el ICE y sus empresas, explotando sinergias, conocimientos y experiencias, con el fin de satisfacer el interés primario del Grupo ICE, considerando para ello, el marco jurídico aplicable a cada empresa, los requerimientos de los propietarios y demás partes interesadas en su gestión. Además del Consejo Directivo, lo integra la Presidencia Ejecutiva y la División de Estrategia.*

**Consejo de Administración:** *Véase “Junta Directiva”, en este mismo apartado.*

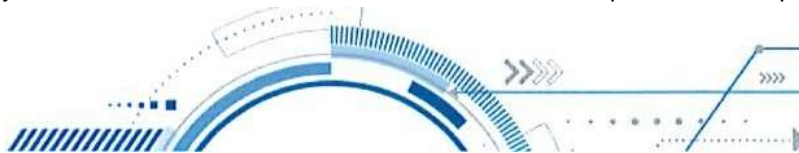
**Consejo Directivo:** *Órgano Colegiado de máxima jerarquía del ICE y líder del Centro Corporativo del Grupo ICE.*

**Empresas propiedad del ICE<sup>1</sup>:** *Son empresas públicas, organizadas como sociedades anónimas o de otro tipo, con personería jurídica independiente, reguladas por el derecho privado. Son RACSA, CNFL, GC y las demás empresas en las cuales el ICE posee una participación no menor al 51% del capital accionario.*

**Gerencias Generales del ICE y de las Empresas ICE:** *Dependencias subordinadas a los respectivos órganos de decisión (Consejo Directo o Juntas Directivas según corresponda), que atienden los negocios del ICE y de sus empresas, con las atribuciones establecidas en la ley, escritura social, estatutos, reglamentos, y el respectivo acuerdo de nombramiento de su titular o el Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE. Sus titulares son Gerentes.*

---

<sup>1</sup> El presente acuerdo se suscribe entre empresas que operan y dan servicios en el mercado, razón por la cual se omite la inclusión de CRICSA, empresa que, si bien se encuentra activa ante el Ministerio de Hacienda por su condición de propietaria del 50% de las acciones de RACSA, no opera en el mercado, y de Cable Visión de Costa Rica, S.A. en virtud de que cedió las operaciones al ICE.





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

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

**Presidencia Ejecutiva:** Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía a nivel corporativo. Su titular es el Presidente Ejecutivo.

**Reglamento Corporativo de Organización:** Norma que emana del máximo jerarca del ICE. Su objeto es plasmar la distribución interna de las competencias corporativas del ICE y sus empresas.

## **6. DESCRIPCIÓN DEL ACUERDO**

### **6.1 JUSTIFICACIÓN Y CONSIDERACIONES**

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en adelante el Grupo, está fundamentado en las siguientes consideraciones:

- El ICE en su calidad de emisor no financiero de valores y matriz del Grupo se encuentra comprometido con la implementación de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo, y altos estándares de transparencia.
- El ICE y las empresas propenden a que el ejercicio de la Unidad de Propósito y Dirección del Grupo genere valor para sus partes interesadas. A través de la potencialización de sinergias, el Grupo realizará esfuerzos de manera conjunta que mejoren su situación competitiva y de negocios.
- El Grupo ICE promueve y facilita la captura y el aprovechamiento de sinergias, evita la duplicidad en los productos y servicios ofrecidos en el mercado nacional e internacional, para agregar valor a los negocios de las empresas del Grupo, permitiendo contar con los más altos estándares en materia de gobierno corporativo, transparencia, talento humano, tecnologías de la información, contratación de bienes y servicios, entre otras.
- Las actividades y negocios del ICE y sus Empresas están alineadas con la Estrategia Corporativa definida por el Consejo Directivo del ICE,





2020-07-15  
0012-374-2020  
Página 6 de 17

*reconociendo la autonomía y responsabilidades que tiene cada empresa para la definición y ejecución de su estrategia empresarial<sup>2</sup>.*

## **6.2 SOBRE EL GRUPO ICE Y ALCANCE DE ESTE ACUERDO**

*El Grupo ICE desde sus líneas de negocio – Electricidad, Telecomunicaciones, Infocomunicaciones, Gestión de Cobro – y aquellas áreas de soporte, así como el aprovechamiento de capacidades que se lleva a cabo mediante la venta de servicios no regulados, aporta a la sociedad costarricense desarrollo con sentido económico y social. La naturaleza de sus actividades es fundamental para el avance integral del país por lo que todos los proyectos de inversión tienen también como base la sostenibilidad ambiental, social y económica, contribuyendo con ello a la mejora de calidad de vida y competitividad del país.*

*El pensamiento estratégico corporativo es uno de los determinantes para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas del Grupo en el largo plazo. El marco estratégico del Grupo se basa en cinco (5Es) perspectivas que permiten el mejoramiento de la situación competitiva del ICE y sus empresas y, por tanto, la sostenibilidad y crecimiento de estas en el Grupo. La primera perspectiva corresponde a Estabilización y sostenibilidad financiera; la segunda sobre Evolución de los negocios y Experiencia del cliente, la tercera corresponde a Eficiencia operativa, Modernización y Transformación Digital, la cuarta trata sobre Efectividad del talento humano y la quinta se relaciona con la Equidad y Sostenibilidad.*

*Conforme a las expectativas del ICE en su rol de propietario que se consignan en el marco estratégico para el Grupo ICE y demás partes interesadas, éste en conjunto con sus empresas, han decidido suscribir el presente “Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas” como una medida auto regulatoria para establecer su marco de relacionamiento y fortalecer su modelo de gobernabilidad corporativa.*

*El presente documento tiene como propósito definir y establecer los alcances de gestión, dirección, coordinación y control de las empresas del Grupo ICE, mediante el establecimiento de instrumentos de Gobierno Corporativo los cuales brindan una guía para la interacción entre el ICE, en su condición de Casa Matriz, y las empresas.*


*Las empresas que conforman el Grupo ICE y que, por tanto, son sujetas de las disposiciones contenidas en este acuerdo, son las siguientes:*

---

<sup>2</sup> En el caso del ICE se denomina Plan de Gestión Institucional.



**Tabla 1. Empresas del Grupo ICE que operan en el mercado**

			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sectores: <i>Electricidad, Telecomunicaciones e Infocomunicaciones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector: <i>Telecomunicaciones e Infocomunicaciones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector: <i>Electricidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector: <i>Centro de Servicios</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de propiedad del Estado: 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de propiedad del ICE: <i>directo 50% e indirecto 50%, a través de CRICSA</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de propiedad del ICE: 98,6%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de propiedad del ICE: 100%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Empresa matriz y controlador estratégico del Grupo ICE.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Empresa.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Empresa.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Empresa.</i></li> </ul>

*El presente Acuerdo es de carácter vinculante y de obligatorio cumplimiento tanto para el ICE como para sus Empresas.*

### **6.3 PILARES DEL ACUERDO MARCO DE RELACIONES CORPORATIVAS**

*A nivel general, el Modelo de Gobierno del Grupo, así como el marco de relacionamiento entre los principales actores y órganos de gobierno corporativo, se basa en los siguientes pilares fundamentales:*

- 1. El ICE ejercerá activa y responsablemente sus **derechos de propiedad en las empresas**, desde las respectivas Juntas Directivas y su participación en las Asambleas de Accionistas. Asimismo, ejercerá sus funciones de direccionamiento y control con base en los lineamientos generales dispuestos en este acuerdo, el Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado (EPE), la Estrategia Corporativa, el Reglamento Corporativo de Organización, así como otros reglamentos, políticas y directrices corporativas e instrumentos de Gobierno Corporativo que se implementen para ejercer el buen gobierno en el Grupo.*

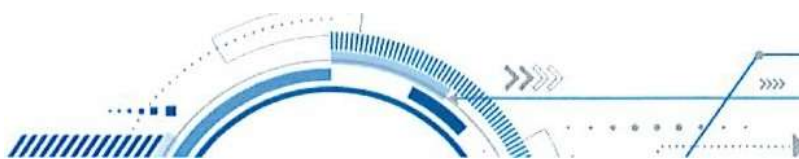




2. **La planeación estratégica corporativa del Grupo** es definida por el Consejo Directivo del ICE, como máximo órgano de dirección del grupo empresarial, bajo el liderazgo de la Presidencia Ejecutiva y con el apoyo de la División de Estrategia. El papel de las Juntas Directivas de las empresas es direccionar, alinear, desarrollar y profundizar sobre los aspectos estratégicos asociados a su accionar, a través de la estrategia empresarial, y conforme a las realidades propias del sector en el que opera la empresa, incluyendo su marco normativo.
3. **La supervisión y el seguimiento al desarrollo de los negocios de la empresa** es liderado por las Juntas Directivas de las empresas, con el apoyo de su Gerente. En este sentido, corresponde a las Juntas Directivas direccionar y controlar estratégicamente a la empresa con base en su marco normativo y los instrumentos de Gobierno Corporativo, monitorear el desempeño de la empresa respecto del cumplimiento de objetivos e indicadores, controlar el ejercicio de la alta gerencia, y proveer toda la información requerida por el ICE en su rol de casa Matriz, para el ejercicio de sus funciones de direccionamiento y control del Grupo.
4. **Los elementos de la Arquitectura de Control del Grupo ICE** son un pilar fundamental de su sostenibilidad y reputación. La administración de riesgos corporativos es liderada desde el Centro Corporativo, conforme con las competencias establecidas en el Reglamento Corporativo de Organización, el Consejo Directivo ejerce la supervisión en esta materia. Por otra parte, la fiscalización y verificación de controles internos corresponde a las Auditorías Internas y Externas del ICE y de cada una de las empresas, a los comités de vigilancia, en el marco de sus competencias, así como a los entes de control externo como la Contraloría General de la República.

Es responsabilidad de las Juntas Directivas el atender las disposiciones que se establezcan en materia de control corporativo, así como los lineamientos que gire el ICE, en su rol de Casa Matriz, de acuerdo con los instrumentos de Gobierno Corporativo.

Por su parte, el ICE a través de las asambleas de accionistas de las empresas, dará lineamientos para que la firma de Auditoría Externa o el profesional independiente que preste los servicios de auditoría al ICE, sea la misma que realice esta labor en las empresas. En cualquier caso, la firma que actúe como Auditor Externo o el profesional independiente deberá cumplir con las disposiciones establecidas en materia de nombramiento, rotación, inhabilitaciones e incompatibilidades establecidas en la normativa aplicable, entre ellas la emitida por la Contraloría General de la República, en el Reglamento General sobre Auditores Externos emitido por CONASSIF, en lo que







*resulte aplicable y demás instrumentos de gobierno corporativo definidos para el Grupo ICE.*

5. **El Gobierno Corporativo del Grupo ICE**, incluye los diferentes instrumentos de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, que abordan entre otros, temas de rendición de cuentas, ética y transparencia, determinación de roles y funciones y relacionamiento con partes interesadas. Está liderado por el Consejo Directivo del ICE, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva. En ese sentido, el rol de las Juntas Directivas de las empresas es desarrollar y profundizar en la implementación de las disposiciones que en materia de gobernabilidad corporativa se han definido para el Grupo, con la posibilidad de oponerse justificadamente a su implementación, en caso de que alguna de estas disposiciones contradiga elementos o requiera ajustes producto de disposiciones legales de las empresas, así como en aquellos casos que se evidencien factores de negocio calificados que impactan la actividad ordinaria. En caso de que alguna de las empresas se considere afectada, producto de una decisión tomada en el ámbito corporativo, deberá justificar adecuadamente la posición ante el Consejo Directivo, a efecto de que este órgano valore los argumentos y las alternativas de solución.

6. **La ética, la transparencia y una adecuada administración de los conflictos de interés** son premisas fundamentales para la actuación del Grupo ICE, debido al impacto que generan en su reputación y en la confianza de sus partes interesadas respecto del buen desempeño y gestión de las empresas.

*Por tanto los trabajadores y funcionarios del ICE como los de sus empresas, deben acatar las disposiciones establecidas en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, en la Política Corporativa de Conflictos de Interés, en el Código de Ética Institucional, en la Declaración de Principios Éticos del ICE, CNFL y RACSA, 2005, Política Corporativa de Derechos Humanos del Grupo ICE, las 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, entre otras.*

7. Por regla general, **las transacciones u operaciones entre empresas del Grupo o entre estas y sus partes relacionadas**, se realizarán bajo el principio de transparencia, en condiciones competitivas y a precios de mercado y respetando los derechos de los accionistas y acreedores de las empresas del Grupo.

8. **La gestión del Grupo ICE** se regirá por el “Modelo de Gestión Corporativa del Grupo ICE”, cuya implementación será responsable el Centro Corporativo, lo que





*implica garantizar el ordenamiento y dirección de las relaciones funcionales en el Grupo, así como proporcionar orientación estratégica soportada en los instrumentos de Gobierno Corporativo.*

#### **6.4 DEFINICIONES DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO ICE**

- 1. Compromisos de las Empresas del Grupo ICE.** *El ICE, en su rol de casa matriz, y las empresas conforme a sus órganos de dirección y de control (asamblea de accionistas y junta directiva) deberán cumplir con los siguientes compromisos en materia de Gobierno Corporativo:*

**Tabla 2. Compromisos de las Empresas del Grupo ICE**

<b>ICE matriz</b>	<b>Empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Proporcionar una visión compartida y liderar el crecimiento del Grupo.</i></li><li><i>Ejercer el direccionamiento y control estratégico para el Grupo ICE, en su rol de propietario.</i></li><li><i>Velar por la consolidación de una estructura que promueva la adopción de mejores prácticas en materia de gobierno corporativo en el Grupo ICE.</i></li><li><i>Promover el desarrollo y el intercambio de mejores prácticas, conocimientos y tecnologías entre las empresas del Grupo.</i></li><li><i>Gestionar la identificación y potencialización de sinergias entre las empresas del Grupo ICE.</i></li><li><i>Incorporar miembros independientes y de perfil adecuado en las Juntas Directivas.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>Generar rentabilidad en sus operaciones y cumplir con los objetivos e indicadores, alineados a la Estrategia Corporativa, definidos por sus Juntas Directivas.</i></li><li><i>Actuar en consonancia con la visión compartida y estrategia corporativa del Grupo ICE.</i></li><li><i>Promover la adopción y el intercambio de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo en las empresas del ICE</i></li><li><i>Aplicar los mecanismos de interacción y las prácticas dispuestas en este Acuerdo y otros instrumentos.</i></li><li><i>Procurar sinergias entre las empresas para lograr una mayor rentabilidad de activos y el alineamiento con la estrategia empresarial vigente y evitar la duplicidad en los productos y</i></li></ul>





<b>ICE matriz</b>	<b>Empresas</b>
	<p>servicios ofrecidos en el mercado nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el marco jurídico aplicable y con las demás disposiciones que defina el ICE como casa matriz para el ejercicio de sus derechos de propiedad y el cumplimiento de la unidad de propósito y dirección del grupo.</li> </ul>

**2. Roles y canales de comunicación de los órganos de gobierno del Grupo ICE.** El ICE y sus empresas cuentan con órganos de gobierno propios los cuales están organizados en estructuras de administración independientes, aunque concebidas y comprometidas con el propósito de enfocar sus actividades en la búsqueda de sinergias y la generación de valor para la sociedad, así como contribuir a la competitividad país. En ese sentido, en la organización interna de las empresas que conforman el Grupo ICE existen diferentes niveles de responsabilidad, los cuales están determinados por la naturaleza del órgano de gobierno y la estructura societaria correspondiente.

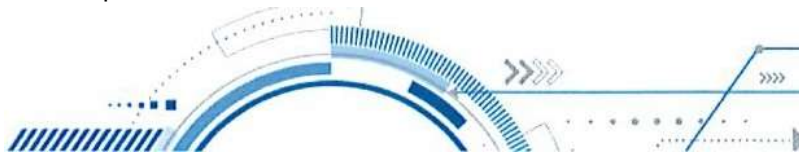
A continuación, se identifican a los actores y órganos de gobierno y gestión del ICE y de las Empresas algunos con incidencia directa en el proceso de direccionamiento y control del Grupo, y otros a nivel de las empresas, así como sus principales responsabilidades y flujos de comunicación y reporte.

**Órganos de gobierno corporativo nivel de ICE casa matriz<sup>3</sup>:**

<b>Centro Corporativo</b>			
<b>Área u órgano de gobierno corporativo</b>	<b>Rol / responsabilidad</b>	<b>Recibe informes de<sup>4</sup>:</b>	<b>Informa a:</b>
Consejo Directivo del ICE	Es el máximo órgano colegiado responsable de establecer el direccionamiento y control estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente Ejecutivo del ICE.</li> <li>• Comités de apoyo del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario del ICE (Consejo de Gobierno,</li> </ul>

<sup>3</sup> Lo dispuesto de seguido no representa una relación jerárquica, y el reporte de informes e interacciones se realiza sin perjuicio de las aprobaciones internas de cada empresa.

<sup>4</sup> En el tanto los informes se refieran a temas que sean competencia expresa del Consejo Directivo y hayan sido conocidos por las Juntas Directivas.





### Centro Corporativo

<b>Área u órgano de gobierno corporativo</b>	<b>Rol / responsabilidad</b>	<b>Recibe informes de 4:</b>	<b>Informa a:</b>
	<p>corporativo, del ICE y sus empresas, mediante políticas, lineamientos, reglamentos y directrices, entre otros.</p>	<p>Consejo Directivo del ICE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías Internas.</li> <li>• Comité de Vigilancia y Fiscal.</li> <li>• Juntas Directivas de las empresas.</li> <li>• Gerencias Generales.</li> </ul>	<p>Poder Ejecutivo).</p>
<p>Presidente Ejecutivo del ICE</p>	<p>Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía del ICE, facultado por el Consejo Directivo en el nivel corporativo para articular las instrucciones asociadas a la gestión del ICE y sus empresas de conformidad con las prácticas de Gobierno Corporativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas Directivas, Gerentes Generales y áreas adscritas a la Presidencia Ejecutiva del ICE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Directivo del ICE.</li> <li>• Consejo de Gobierno.</li> </ul>
<p>División de Estrategia</p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Gerencia del ICE y sus empresas, por instrucción de la Presidencia Ejecutiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente Ejecutivo del ICE</li> </ul>





<b>Instituto Costarricense de Electricidad <sup>5</sup></b>			
<b>Área u órgano de alcance institucional</b>	<b>Rol / responsabilidad</b>	<b>Recibe informes de:</b>	<b>Informa a:</b>
<i>Gerencia General ICE</i>	<i>El Gerente General ICE es el superior administrativo de las dependencias de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante el órgano colegiado de mayor nivel de decisión (Consejo Directivo) del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la Institución.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencias del ICE</li><li>• Auditoría Interna y Externa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejo Directivo del ICE</li><li>• Presidencia Ejecutiva</li></ul>
<i>Auditoría Interna</i>	<i>Es un órgano de fiscalización y control del ICE que ejerce las funciones en apego a lo que dicta la Ley de Control Interno y el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes derivados de servicios de Auditoría realizados a la Administración activa de cada empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejo Directivo del ICE, directamente y a través del Comité de Auditoría del Consejo Directivo del ICE.</li><li>• Dependencias institucionales</li><li>• Contraloría General de la República.</li></ul>

### **Órganos de gobierno a nivel Empresas <sup>6</sup>:**

<sup>5</sup> Lo dispuesto de seguido no representa una relación jerárquica, y el reporte de informes e interacciones se realiza sin perjuicio de las aprobaciones internas de cada empresa.

<sup>6</sup> Lo dispuesto de seguido no representa una relación jerárquica, y el reporte de informes e interacciones se realiza sin perjuicio de las aprobaciones internas de cada empresa.



<b>Área u órgano de gobierno</b>	<b>Rol / responsabilidad</b>	<b>Recibe informes de:</b>	<b>Informa a:</b>
<i>Asamblea General de Accionistas de la empresa</i>	<i>Es el máximo órgano legal de las empresas y está compuesta por los accionistas de las mismas, en el caso del ICE sus competencias recaen en el Consejo Directivo o en quien este designe.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta Directiva de la empresa.</li> <li>Audidores externos.</li> <li>Comité de Vigilancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Directivo a través de la participación del ICE en la Asamblea General de Accionistas.</li> </ul>
<i>Junta Directiva de la empresa</i>	<i>Las Juntas Directivas son los entes superiores deliberativos, de dirección y control de cada empresa del ICE.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de la empresa.</li> <li>Comités de apoyo de la Junta directiva de la empresa.</li> <li>Auditor Interno de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea de Accionistas de la empresa.</li> </ul>
<i>Gerente de la empresa</i>	<i>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 órgano colegiado de mayor nivel de decisión (Junta Directiva) del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de las empresas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo ejecutivo.</li> <li>Auditoría Interna y Externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas Directivas de las empresas.</li> <li>Consejo directivo ICE.</li> </ul>
<i>Auditoría Interna de la empresa</i>	<i>Es un órgano de fiscalización y control de las empresas, que ejerce las funciones en apego a lo que dicta la Ley de Control Interno y Reglamento de Organización y</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes derivados de servicios de Auditoría realizados a la Administración activa de cada empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta Directiva</li> <li>Dependencias de la empresa</li> <li>Contraloría General de la República</li> </ul>





Área u órgano de gobierno	Rol / responsabilidad	Recibe informes de:	Informa a:
	Funcionamiento de la Auditoría interna de cada empresa.		


**3. Instrumentos de Gobierno Corporativo del Grupo ICE.** Mediante el Gobierno Corporativo del Grupo ICE se define y aclara el proceso de direccionamiento y control de las empresas que lo conforman. Por tanto, corresponde al ICE desde el Centro Corporativo establecer reglamentos, políticas, directrices y lineamientos, entre otros, respecto a los temas que permitan el direccionamiento estratégico de las empresas y la materialización de la Unidad de Propósito del Grupo. Corresponde a su vez a las empresas adoptar los instrumentos de Gobierno Corporativo que emita el Centro Corporativo, acordes con su marco jurídico.

El modelo de Gestión Corporativa del Grupo ICE se desarrolla con base en los siguientes instrumentos de Gobierno Corporativo, sin perjuicio de lo dispuesto en leyes, decretos y de la incorporación de nuevos instrumentos según las necesidades del Grupo.

**Tabla 3. Instrumentos de gobierno corporativo del Grupo ICE**

<b>Pilares e instrumentos de gestión corporativa</b>	
 <p><b>Propiedad Estado sobre el ICE y de éste sobre sus empresas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado.</li> <li>• Reglamento Corporativo de Organización (RCO).</li> </ul>
 <p><b>Consejo Directivo del ICE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Corporativo de Organización (RCO).</li> <li>• Reglamento Interno del Consejo Directivo del ICE (RICD).</li> <li>• Reglamentos de los Comités de apoyo del Consejo Directivo del ICE.</li> <li>• Modelo de gestión corporativa.</li> <li>• Estrategia Corporativa.</li> </ul>



<b>Pilares e instrumentos de gestión corporativa</b>	
 <b>Unidad de Propósito y Dirección del Grupo ICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias Empresariales.</li> <li>• Informe de Rendición de Cuentas.</li> <li>• Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas.</li> </ul>
 <b>Políticas Corporativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Transparencia y Acceso de la Información Pública del Grupo ICE.</li> <li>• Política Corporativa de Confidencialidad.</li> <li>• Política Corporativa de Conflictos de Interés.</li> </ul>
 <b>Juntas Directivas de las Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para la Selección de los miembros de Juntas Directivas de empresas ICE.</li> <li>• Reglamento de las Juntas Directivas de las Empresas.</li> </ul>
 <b>Comité Corporativo Grupo ICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Interno Comité Corporativo.</li> </ul>

*El presente Acuerdo, así como cualquier otro instrumento de Gobierno Corporativo que se emita por los órganos con competencias corporativas serán complementarios y vinculantes a todas las empresas del Grupo ICE.*

*El ICE y sus empresas suscriben el presente acuerdo con fundamento en el entendimiento y compromiso mutuo de velar por el interés primario del GRUPO ICE, y la disposición de brindar apoyo a la gestión de cada una de las empresas, con el objetivo de generar valor económico y social para el beneficio del país.*

*Para constancia de lo anterior, firma en San José de Costa Rica a los xx días del mes de xxxx de 2020.*

2. Instruir a la Secretaría del Consejo Directivo comunicar a las Juntas Directivas de las Empresas, el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, para que valoren su contenido y eventual aprobación.







2020-07-15  
0012-374-2020  
Página 17 de 17

3. *Encargar a la División de Estrategia dar seguimiento al trámite del Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas en cada una de las empresas e informar a este Consejo Directivo de ser necesario.*
4. *Encargar a la División de Estrategia realizar las gestiones requeridas a fin de que se ingrese el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, en el sitio de normativa oficial, una vez que haya sido aprobado por cada Junta Directiva y suscrito por los Gerentes Generales de las Empresas.*
5. *Autorizar a la Gerente General a firmar en representación de la Institución el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, una vez aprobado por las Juntas Directivas de las Empresas. Acuerdo firme.*

Atentamente,  
**Secretaría Consejo Directivo**



**Teresita González Villegas**  
**Secretaria**



TGV/icm  
📁: Archivo  
X: Consejo Directivo/Acuerdos por Sesión/6390

