

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD

**PROPUESTA TÉCNICA PARA LA REORGANIZACIONAL DEL
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD Y SU MODELO DE
GESTIÓN CORPORATIVA**

ELABORADO POR:

Presidencia Ejecutiva

Gerencia General

Noviembre, 2019



TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	3
2	OBJETIVO, ALCANCE Y LIMITACIONES	4
3	ANTECEDENTES	4
3.1	CREACIÓN DEL ICE Y SUS EMPRESAS	4
3.2	CONFORMACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO	6
3.3	MODELO CORPORATIVO DE GESTIÓN DEL GRUPO ICE	8
3.4	REGLAMENTOS DE ORGANIZACIÓN	9
3.5	CONSULTA A LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (PGR) SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
4	SITUACIÓN ACTUAL	15
4.1	ESTRATEGIA VIGENTE DURANTE APROBACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	15
4.2	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL	15
4.3	MAPA DE PROCESOS ACTUAL	15
4.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	18
4.5	ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DEL ICE Y COMPETENCIAS ASOCIADAS	18
4.6	CENTRO CORPORATIVO DEL GRUPO ICE	19
4.7	COSTOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA ACTUAL	19
5	SITUACIÓN PROPUESTA	20
5.1	GENERALIDADES DE LA ESTRUCTURA	20
5.1.1	<i>Estrategia 4.0 (2019-2023): En una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible</i>	20
5.1.2	<i>Premisas para el diseño organizacional corporativo propuesto</i>	21
5.1.3	<i>Modelo de procesos corporativos e institucionales propuestos</i>	24
5.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA PROPUESTA	25
5.2.1	<i>Articulación del Modelo Corporativo de Gestión del Grupo ICE</i>	28
5.2.2	<i>Organigrama corporativo propuesto</i>	31
5.2.3	<i>Rol y funciones generales para la estructura corporativa propuesta</i>	35
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL PROPUESTA	41
5.3.1	<i>Premisas para el diseño organizacional institucional propuesto</i>	41
5.3.2	<i>Modelo de procesos institucional propuesto</i>	43
5.3.3	<i>Organigrama institucional propuesto</i>	43
5.3.4	<i>Rol y funciones generales para la estructura institucional</i>	48
5.4	COSTOS RELACIONADOS CON LOS PUESTOS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA	67
5.5	RESUMEN DE LOS AJUSTES PROPUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN	68
5.6	RIESGOS ASOCIADOS A LA PROPUESTA ORGANIZACIONAL	71
5.7	BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTA	73
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
7	ANEXOS	76



1 INTRODUCCIÓN

La Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, Ley N°8660, da al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) un régimen singular y flexible, según así se señala en los artículos 1 y 2 de la ley en cita. El fortalecimiento es para el instituto y sus empresas, velando así por la sostenibilidad financiera y su consolidación jurídica como grupo empresarial o corporativo. Se visualizó al ICE y sus empresas como un grupo empresarial, fuerte, moderno y competitivo siendo motor de progreso y desarrollo nacional en el entorno de convergencia.

Sin embargo, ese régimen especial conferido por la Ley N.º8660 no varió su condición de ente público por el contrario enfatizó la condición de institución autónoma que funciona como una empresa pública. Por otra parte, la ley le otorgó al Consejo Directivo del ICE competencias corporativas, lo que significa que tiene la facultad de establecer los lineamientos estratégicos y normativa para la gestión corporativa del Grupo ICE, y se le faculta adoptar la estructura organizacional corporativa que requiera para el cumplimiento de sus fines.

El ICE ha venido desde el año 2010 consolidando un modelo de gestión corporativa que establece la manera en que operan e interactúan las empresas, los clientes y las restantes partes interesadas. Asimismo, tiene como principal función establecer la relación entre los diferentes niveles de la organización.

En razón del modelo corporativo que se implementó, el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo I de la sesión N.º6135 del 18 de mayo de 2015 definió una estructura organizacional interna en la que se eliminó la figura y unidad administrativa de la Gerencia General. La Procuraduría General de la República (PGR) en Dictamen C-318-2018 del 14 de diciembre de 2018 determinó que *“la Ley N.º8660 no modificó el puesto de Gerente General contemplado por los artículos 13 y 14 del Decreto-Ley n.º449, ni le confirió la prerrogativa al Consejo Directivo del ICE para disponer de dicho cargo, sea para asumir sus competencias o repartirlas en otros órganos de la institución.”*

Como consecuencia del dictamen citado la institución se vio en la necesidad de hacer una reevaluación de su organización tanto en su modelo corporativo como en la parte institucional al tener que reincorporar en la estructura la Gerencia General del instituto, lo que determinó, en conjunto con otros aspectos que en adelante se detallarán, un cambio en las competencias de los órganos superiores de la institución, siendo que las competencias de la Gerencia General habían sido subsumidas por las Direcciones Corporativas y la Presidencia Ejecutiva.



En razón de lo antes expuesto, y en virtud de la necesidad de ajustar la estructura institucional a lo dispuesto en las leyes 449 y 8660, según lo indicado por la Procuraduría General de la República, se proponen los cambios organizacionales que este estudio contiene.

2 OBJETIVO, ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente documento se establece como la propuesta general, que podrá ser utilizada como base, para reestablecer la organización interna del ICE presentada por parte de la Gerencia General, en el ámbito de sus funciones dadas en la Ley de creación del ICE, Ley N° 449, relativas a la planificación de la organización institucional, a su vez se modifica el modelo de gobierno corporativo de manera tal que este se ajuste a los cambios realizados en la casa matriz con el fin de establecer previo a modelos estructurales, una sólida base en la gobernanza corporativa. Posteriormente este insumo, será considerado como base para continuar con el proceso detallado de organización del ICE.

Este análisis solamente detalla la Administración Superior del ICE y la parte corporativa, el nivel detallado de las Gerencias o dependencias que constituyan la organización general del ICE será presentado al Consejo Directivo en la fase siguiente. por otra parte la estructura de cada empresa, es regulada por cada Junta Directiva.

Adicionalmente, posterior a esta propuesta se realizará por parte de las dependencias responsables de cada temática, la revisión detallada de gestión del recurso humano, gestión financiera, impacto en los sistemas transaccionales y de soporte al negocio, entre otros.

3 ANTECEDENTES

3.1 Creación del ICE y sus empresas

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fue creado mediante Ley N° 449, del 8 de abril de 1949, con el objetivo de satisfacer la demanda eléctrica nacional; desarrollando de forma racional las fuentes productoras de energía física que la Nación posee, en especial los recursos hidráulicos, aprovechando este recurso para fortalecer la economía nacional y promover el mayor bienestar al pueblo costarricense.

Mediante la Ley N° 3226 del 28 de octubre de 1963, se adicionó al ICE, mediante una modificación del Decreto Ley N° 449, la función de “procurar el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, telegráficas, radiotelegráficas y radiotelefónicas, para lo cual tendrá de pleno derecho la concesión correspondiente por tiempo indefinido”. En concordancia, en junio de 1964 se



le encomendó al ICE, por tiempo indefinido, la modernización y expansión nacional del Sistema de Telecomunicaciones, a los que refería la Ley N° 47 del 25 de julio de 1921, permitiendo fusionar ambos sectores, favoreciendo que el país alcanzara altos niveles de desarrollo.

El 20 de septiembre de 1968, mediante la Ley N°4197, el Estado avaló la compra de acciones de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) por parte del ICE. Adicionalmente, por Ley N° 3293 del 18 de junio de 1964, el ICE y la Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica (entidad privada), formaron una sociedad anónima mixta, a partes iguales, denominada Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima (RACSA), por un plazo social de trece años. El 29 de noviembre de 1975 el ICE compró la totalidad de las acciones de CRICSA, convirtiéndose así en dueña del 100 % de las acciones de RACSA.

El 5 de diciembre de 2013, el ICE adquirió el 100% del capital accionario de la empresa Cable Visión de Costa Rica Sociedad Anónima (CVCR S.A.) con el fin de ampliar la participación como proveedor del servicio de televisión por cable e Internet de banda ancha, vía cable modem. No obstante, desde el 1 de setiembre de 2019 CVCR cedió sus derechos y obligaciones al ICE según lo acordado por el Consejo Directivo en la sesión ordinaria del 14 de enero de 2019, con el objetivo de garantizar la continuidad y calidad de los servicios de telecomunicaciones e internet brindados por la cablera y fortalecer su oferta de valor.

Por otra parte, el Consejo Directivo en el artículo 3 del capítulo I de la sesión 6198, modificó la razón social de la sociedad anónima “ICE Proveeduría Digital Sociedad Anónima” a “Gestión de Cobro Grupo ICE Sociedad Anónima”, con la finalidad de mejorar la gestión del cobro de deudas en el ámbito judicial y administrativo de todo el Grupo ICE.

El ICE durante los últimos años, ha venido evolucionando estructural y funcionalmente, con el propósito de desplegar los servicios para atender la creciente demanda de electricidad y telecomunicaciones en beneficio del desarrollo país. Con la apertura del mercado de telecomunicaciones, la emisión de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones, Ley N° 8660 y su Reglamento al Título II (Decreto Ejecutivo No. 35148-MINAET), se incentivó su crecimiento y enfoque a la competencia, al dotar al ICE y sus empresas, de legislación que le permita adaptarse a los cambios en la prestación de los servicios de electricidad, telecomunicaciones, infocomunicaciones, productos y servicios de información; así como otros servicios en convergencia, dentro del territorio nacional y fuera de él.



3.2 Conformación del Gobierno Corporativo

En el marco del Convenio de Préstamo BID-CCLIP, el Consejo Directivo en el artículo 3 de la sesión 5811 del 25 de octubre de 2007, acordó elaborar un plan de acción para mejorar el Gobierno Corporativo y su correspondiente plan de trabajo. Posteriormente, en el artículo 5 de la Sesión 5900 del 25 de marzo de 2010, el Consejo Directivo adoptó el Reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores, con el fin de atender los requerimientos de la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), para emisores no financieros¹. Adicionalmente, autorizó a la Gerencia General para que elaborara el plan de acción para implementar dicho esfuerzo, encauzando la atención de las recomendaciones del diagnóstico realizado por la firma española “*Consultoría IAAG & Corporate Finance*” sobre este particular en el marco del contrato de Préstamo BID-CCLIP² (primer tracto).

El documento “Análisis del Plan de Acción Adoptado para el Cumplimiento de Condición Precedente Cláusula 3.02 (c)”, que contiene de forma detallada una compilación de los principales resultados en la implementación del enfoque de Gobierno Corporativo, en el marco de gestión empresarial, junto con la propuesta del Plan de Gobierno Corporativo³.

El Consejo Directivo, en el artículo 1.1 de la sesión 5915 celebrada el 30 de junio de 2010, aprobó el fortalecimiento de la relación estratégica del ICE y sus empresas, por medio de la gobernabilidad del Grupo ICE. Para octubre del año 2011, bajo el marco de la consultoría de Gobierno Corporativo contratada por el BID como parte de los requisitos derivados de la negociación del financiamiento del Proyecto Hidroeléctrico Reventazón, se realizó un diagnóstico sobre Prácticas de Gobierno Corporativo en el ICE, junto con el nivel de madurez alcanzado con la implementación de acciones dirigidas a la mejora de la gobernabilidad en la empresa (documento facilitado en 2012).

Con este insumo se remozó el plan de implementación y se amplió el alcance, abarcando a las empresas del ICE (ICE, RACSA y CNFL). El Plan de Implementación del Gobierno Corporativo en el Grupo ICE fue presentado y aprobado en el artículo 3 de la Sesión 6030 del Consejo Directivo, celebrada el 3 de abril de 2013, remitido al BID para su aval.

En ese mismo año, el tema de Gobierno Corporativo del ICE se empieza a considerar como una cuestión de orden estratégico y no tanto de cumplimiento formal de unos

¹ En el artículo 2 del Reglamento de Gobierno Corporativo aprobado por el CONASIFF en las actas de las Sesiones 787-2009 y 788-2009 del 2009, indica que los Emisores No Financieros de Valores deberán adoptar un Reglamento de Gobierno Corporativo, pudiendo adoptar el emitido por la Bolsa Nacional de Valores.

² *Conditional Credit Line for Investment Projects* ó Línea Condicionada de Crédito para Proyectos de Inversión.

³ De este proceso emerge la declaración de elegibilidad por parte del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) sobre dicho préstamo.



determinados principios o prácticas. Lo anterior al concluirse que la Ley 8660 y su Reglamento ofrecen “una cobertura razonable y suficiente como para considerar al ICE como un conglomerado o grupo empresarial el cual, además de la subordinación accionarial de las empresas subsidiarias respecto a la matriz, pueda ser administrado y controlado mediante la aplicación del principio de “unidad de propósito y dirección”, *que caracteriza a los grupos empresariales más eficientes.*”⁴ Adicionalmente, se complementa con lo indicado en la Ley 8660, en su numeral 37.

Los elementos que, desde la óptica del Gobierno Corporativo, orientaron la visión de grupo empresarial, se resumen de la siguiente manera:

- Visión del ICE como matriz del Grupo ICE y actuación en la práctica del Consejo Directivo del ICE como órgano de administración del Grupo ICE.
- Rediseño de la estructura organizacional del ICE y sus Empresas, que se caracteriza por los siguientes elementos:
- Entendimiento, en la práctica, de la posición de Presidente Ejecutivo del ICE como primer ejecutivo del Grupo ICE, con competencias sobre todas las empresas que lo integran.
- Modificación de la estructura y nomenclatura de la Gerencia General del ICE, la cual se transforma en la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas.
- Transformación de las dos (2) gerencias del negocio de telecomunicaciones (Telecomunicaciones y Clientes) en la Gerencia de Telecomunicaciones.
- Transformación de la Gerencia de Electricidad.
- Redefinición de roles y responsabilidades de las tres (3) Gerencias anteriormente mencionadas.
- Reestructuración de las Gerencias con los respectivos procesos de selección y nombramiento de nuevos titulares.
- Solo tres (3) Gerentes reportan directamente al Presidente Ejecutivo del ICE (Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas, Gerencia de Electricidad y Gerencia de Telecomunicaciones).
- Destitución y nombramientos de nuevos Gerentes en las subsidiarias RACSA y CNFL.
- La Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas se conceptualiza para gestionar los macroprocesos de finanzas corporativas y gestión de los recursos

⁴ Informe final sobre modelo de gobierno del Grupo ICE. Cooperación Técnica (ATN/OC-14642-CR ó CR-T1117), Objetivo 2: identificación de aspectos prioritarios que ICE debería considerar para avanzar a un Modelo de Gobierno de grupo empresarial.



con el propósito de apoyar la gestión de los negocios (Electricidad y Telecomunicaciones) con alcance Corporativo.

- Toma de control efectivo de las empresas RACSA, CNFL y CVCR por medio de una actitud activa del Consejo Directivo del ICE, en la conformación de las Juntas Directivas de estas empresas.
- Mantenimiento de los Comités de Vigilancia de RACSA y CNFL previstos en sus normas constitutivas con una interacción más directa y fluida con el Presidente Ejecutivo del ICE y de reporte al Consejo Directivo del ICE.
- Aprobación en 2014 del nuevo Reglamento Autónomo del Organización (RAO) del ICE que, introduce la visión corporativa del ICE y sus empresas y la posterior aprobación en mayo de 2015 del Reglamento Corporativo de Organización (RCO) del ICE, el cual, incorpora una sección específica para el tema de las subsidiarias (Empresas del Grupo ICE). Este documento ha sido reformado, las modificaciones se encuentran plasmadas en la versión 9 vigente.
- Definición y aprobación en noviembre de 2014 de la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2014-2018, con el objetivo de capturar sinergias entre la casa matriz (ICE) y sus empresas (RACSA, CVCR y CNFL).

3.3 Modelo Corporativo de Gestión del Grupo ICE

La conceptualización del Modelo Corporativo del Grupo ICE inició con el fortalecimiento de la relación estratégica del ICE y sus empresas, por medio de la gobernabilidad del Grupo empresarial, acordado por el Consejo Directivo en artículo 1.1 de la sesión 5915 del 30 de junio de 2010.

Posteriormente, en el artículo 4 de la sesión 6104 del 18 de agosto de 2014, se aprobó los “Lineamientos Generales Estrategia Grupo ICE 2014-2018” y la “Propuesta de Estrategia Corporativa 2014-2018”; este último como orientador e instruyó a la Presidencia Ejecutiva su utilización como insumo para la formulación de la Estrategia. En ese mismo artículo, el Consejo Directivo instruyó a la Administración Superior el presentar una propuesta detallada de organización para la puesta en marcha de sus correspondientes ámbitos de acción, según el Modelo Corporativo de Gestión del Grupo ICE aprobado.

El 20 de octubre del 2014, el Consejo Directivo acordó en el artículo 5 del capítulo II de la sesión 6111, aprobar la propuesta de organización para adoptar el “Modelo Corporativo de Gestión aprobado en los Lineamientos Generales de la Estrategia del Grupo ICE 2014-2018”, aplicando algunas actualizaciones a la nomenclatura en la estructura del ICE y



solicitando en una segunda etapa de análisis organizacional la constitución del Centro Corporativo de Gestión, buscando optimizar la gestión estratégica del Grupo ICE.

Con la finalidad de consolidar el Modelo Corporativo de Gestión, el Órgano Colegiado del ICE, aprobó el 12 de noviembre de 2014 en el artículo 2 de la sesión 6114, la Estrategia Grupo ICE 2014-2018, que promueve maximizar las capacidades del ICE y sus empresas, conformándose como Grupo.

El 18 de julio de 2016, en el artículo 1 del capítulo I de la sesión 6186, el Consejo Directivo solicitó el inicio del “Análisis y Diseño del Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE”, contratado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), mediante la Cooperación Técnica No Reembolsable CTNR ATN/OC-14642-CR. El entregable número 1⁵, fue conocido por el Consejo Directivo en la sesión 6198 del 31 de octubre de 2016, y evidencia que el Grupo ICE había ejecutado acciones y contaba con elementos para ejercer sus derechos de propiedad sobre sus empresas de forma ordenada, con el objetivo último de hacer efectivo el principio de unidad de propósito y dirección que caracteriza la conformación de los grupos empresariales.

Con el cierre de la consultoría y la entrega del documento “Estudio de Organización: Fortalecimiento del Centro Corporativo del Grupo ICE”, se presentó la propuesta para consolidar la estructura corporativa en función de dicho modelo de gobierno. El Consejo Directivo, en el artículo 2 del capítulo II de la sesión 6239 del 23 de octubre de 2017, aprobó el Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, junto con la estructura propuesta, misma que estaría siendo utilizada como “estructura de partida” para iniciar el proceso de transformación de la estructura vigente a la fecha al modelo corporativo de gestión.

El Consejo Directivo en la sesión 6249 del 29 de enero de 2018, acordó poner en marcha el Centro Corporativo del Grupo ICE. En este acuerdo, se muestra la composición de las áreas y los responsables nombrados en cada parte.

3.4 Reglamentos de Organización

En la sesión 5335, del 25 de septiembre de 2001, el Consejo Directivo aprobó la primera versión del Reglamento Autónomo de Organización (RAO) del ICE, documento que detalla la composición organizacional del Instituto.

En procura de la consolidación del Modelo Corporativo del Grupo ICE, el Consejo Directivo solicitó a la entonces División Jurídica Corporativa, la presentación de una

⁵ Como resultado de lo anterior, en el artículo 1 del Capítulo I de la Sesión 6198 del 31 de octubre de 2016, el Consejo Directivo recibe el Entregable 1: Informe sobre el Mapeo e Identificación actual de los elementos del Gobierno Corporativo del Grupo ICE, asociado con el programa de trabajo de la contratación supra citada.



propuesta de RAO que incorporara la visión corporativa, según lo aprobado en el artículo 3 del capítulo I de la sesión 6119 del 15 de diciembre de 2014. El resultado se constituyó en la primera versión del Reglamento Corporativo de Organización (RCO), aprobado el 18 de mayo de 2015, según lo expreso en el artículo 3 del capítulo I de la sesión 6135, y constituye un instrumento que facilita la ejecución de la dirección estratégica del Grupo ICE. De esta primera versión del RCO se han aprobado distintas versiones, siendo la más reciente su versión número 9, aprobada por acuerdo de Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo I de la Sesión 6257 del 21 de marzo del 2018, la cual se encuentra vigente actualmente.

3.5 Consulta a la Procuraduría General de la República (PGR) sobre la estructura organizacional

El Consejo Directivo definió una estructura organizacional interna del ICE en la que se suprimió la figura y unidad administrativa de la Gerencia General, establecida por la Ley de Creación del ICE N° 449. Ante esta situación, la Auditoría Interna del ICE realizó una consulta a la Procuraduría General de la República (PGR)⁶, que fue resuelta mediante Dictamen C-318-2018 del 14 de diciembre del 2018, que concluye textualmente que:

- 1. La Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones (N.º8660) dotó al ICE de un régimen singular o especial, más flexible en la gestión financiera, el recurso humano y la actividad contractual, con el propósito de que éste y sus empresas pudieran competir de forma efectiva en el mercado de telecomunicaciones.*
- 2. Otro cambio relevante de la Ley N.º8660, siempre con la idea de fortalecer al ICE y sus empresas, es su consolidación jurídica como grupo empresarial o corporativo en la gestión de los negocios en las áreas de energía y telecomunicaciones.*
- 3. [...] A partir de la Ley N.º8660 el ICE y sus empresas actúan formal y jurídicamente como grupo, para lo que le confirió expresamente al Consejo Directivo del ente matriz poderes de gobierno corporativo sobre sus subsidiarias, quedando así sujetas a la dirección unificada, los lineamientos estratégicos y la normativa emanada de dicho órgano colegiado para todo el Grupo ICE.*

⁶ La consulta a la PGR se realizó mediante misiva 0020-102-2018, del 23 de julio del 2018.



4. *No obstante, la referida ley no varió la naturaleza jurídica del ICE como institución autónoma, al servicio de un fin concreto impuesto por el Estado, ni su condición de empresa pública, al prestar desde sus inicios una actividad económica susceptible de ser prestada bajo reglas de Derecho Privado.*
5. *La naturaleza del ICE, como institución autónoma, según así lo recalca la misma Ley N.º8660, permite seguir considerándola parte de la Administración Pública descentralizada, sujeto por tanto al principio de legalidad, a la rendición de cuentas y al control de sus fondos que, a todos los efectos, se consideran públicos, pero también con las potestades propias de estos entes, entre ellas, la potestad organizatoria.*
6. *En ejercicio de la referida potestad, el ICE puede adoptar mediante reglamento autónomo el modelo organizativo que más convenga a su actividad y al escenario de competencia en el que le corresponde desenvolverse, pero siempre en el marco de lo que establecen las leyes números 449 y 8660 que lo rigen, al estar vinculado como ente público que es, al principio de legalidad y su corolario de reserva de ley.*
7. *En ese sentido, la Ley N.º8660 no modificó el puesto de Gerente General contemplado por los artículos 13 y 14 del Decreto-Ley n.º449, ni le confirió la prerrogativa al Consejo Directivo del ICE para disponer de dicho cargo, sea para asumir sus competencias o repartirlas en otros órganos de la institución.*
8. *Tampoco es posible hallar una contradicción normativa entre las funciones y competencias de ambos órganos de gobierno del ICE, en tanto las del Gerente General se circunscriben a la administración interna del ente, mientras que las decisiones del Consejo Directivo, adquieren una dimensión de gobierno corporativo, al proyectarse también a sus empresas en una visión de conjunto, siendo éste el cambio más notable que hizo la Ley N.º8660 a la estructura interna del ICE.*

Con base en lo anterior, se valida la facultad del ICE para establecer la estructura organizacional corporativa que más se ajuste a las necesidades del ICE y sus empresas (Grupo ICE), de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 8660; pues la PGR concluye que "(...) dicho cuerpo colegiado se encuentra facultado para adoptar la estructura organización corporativa que mejor se ajuste a todo el grupo empresarial".



En el mismo sentido menciona como cambio relevante de la Ley 8660, la consolidación jurídica del ICE y sus empresas, como grupo empresarial o corporativo, en la gestión de los negocios en las áreas de energía y telecomunicaciones.

Sin embargo, subraya que, en el marco de dicha legislación, no se puede modificar la figura de la Gerencia General y sus competencias a menos que se reforme la ley; destacando dentro de las atribuciones que son conferidas por ley a esta dependencia las siguientes:

- a. *Ejecutar las instrucciones que le imparta el Consejo Directivo.*
- b. *Formular el plan de organización interna y funcional del ICE, lo mismo que los programas de trabajo y someterlos a la consideración del referido Consejo.*
- c. *Dirigir la ejecución de dicho plan y de los programas de trabajo.*
- d. *Acordar la creación de nuevas plazas, designar y remover el personal, que se registrará por el escalafón aprobado por el Consejo.*
- e. *En el caso del nombramiento o remoción de los jefes de los departamentos generales del instituto, según la organización interna que se apruebe, someterá sus actuaciones a la consideración del Consejo.*
- f. *Formular los presupuestos anuales de sueldos y gastos de funcionamiento e inversiones, siempre sujetos a aprobación del cuerpo directivo.*
- g. *Ejercer la representación legal y extrajudicial del ICE.*

En atención al dictamen de la PGR, el Consejo Directivo tomó los siguientes acuerdos:

- El 17 de enero de 2019, en el artículo 3, capítulo I de la sesión 6307, reinstauró la Gerencia General del OCE y realizó el nombramiento interino del Gerente General.
- El 18 de julio de 2019, en el artículo 2 del capítulo I de la sesión 6329 el Consejo Directivo nombró por el plazo de ley al Gerente General, indicando que tendrá las competencias correspondientes a lo estipulado en el artículo 14 de la Ley N° 449.

Previo al dictamen de la PGR, el Consejo Directivo instruyó a la Presidencia Ejecutiva, en el artículo 2, capítulo I de la sesión 6297 del 22 de noviembre del 2018, para que, con el apoyo de la Dirección Corporativa de Estrategia, realizara una revisión integral de la macroestructura actual y con base en ello, presenten una propuesta con diferentes escenarios, incluyendo los pros y contras de los mismos, tomando en consideración la conformación de posibles comités. La respuesta a esta solicitud, incluyendo los escenarios propuestos con sus ventajas y desventajas, fue facilitada por parte de la Dirección Corporativa de Estrategia mediante carta 500-23-2018 del 6 de diciembre del 2018.



Posteriormente, en el artículo 2 del capítulo I de la sesión 6307 del 17 de enero del 2019, el Consejo Directivo aprobó como insumo la propuesta inicial del planteamiento realizado por ese Órgano sobre la macroestructura, e instruyó a la Dirección Corporativa de Estrategia para que la utilice como insumo y presente una propuesta preliminar, definiendo los grandes lineamientos y la organización.

En el artículo 1 del capítulo II de la sesión 6313 del 26 de marzo del 2019, el Consejo Directivo dio por recibida la exposición de un avance de propuesta preliminar de la macroestructura por parte de la Dirección Corporativa de Estrategia, y se instruye a esta para que la tome como base e integre las observaciones planteadas.

En la sesión 6329 celebrada el 18 de julio del 2019, capítulo I, el Consejo Directivo nombró al Gerente General y en el inciso 5° de la parte dispositiva 5, indicó:

“...Se instruye a la Gerencia General, para que, en coordinación con la Dirección Corporativa de Estrategia proceda, en el plazo de un mes, a la revisión de la estructura organizacional del ICE y del modelo corporativo de gestión y proponga a este Consejo Directivo los ajustes correspondientes...”.

La Gerencia General en atención a lo indicado por el órgano colegiado, en la sesión 6334 del 27 de agosto del 2019, presentó ante el Consejo Directivo el documento “Informe de revisión de la Estructura Organizacional del Instituto Costarricense de Electricidad - Alcance Institucional”, el que analiza y concluye, sobre las condiciones de mejora y fortalecimiento identificadas en la estructura organizativa; luego de una evaluación sobre los principales procesos operativos e informes de gestión y de control emitidos por las áreas técnicas y de evaluación.

Con base en los informes previos antes mencionados, la Gerencia General traslada a la Dirección Corporativa de Estrategia los fundamentos técnicos base para la formulación de la estructura organización del ICE, requerido por el Consejo Directivo el 18 de julio del 2019, a fin de que proceda con su análisis y elaboración de la propuesta para su revisión.

Al respecto, la Dirección Corporativa de Estrategia, elevó a la Gerencia General, mediante oficio 500-212-2019 del 04 de setiembre del 2019, los escenarios propuestos para reorganización del ICE y Grupo ICE, información que incluye la relación entre Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Dirección Corporativa de Estrategia y Comité Corporativo; además, de la relación con las Gerencias de las Empresas del Grupo ICE. Para esa misma fecha, 04 de setiembre del 2019, según oficio 500-213-2019, la Dirección Corporativa de Estrategia presenta una descripción de los niveles inmediatos para la macroestructura.



En la sesión N° 6336 del 9 de setiembre del 2019, la Presidencia Ejecutiva presentó una propuesta de macroestructura, y el Consejo Directivo acordó en los incisos 1 y 2, lo siguiente:

“Dar por recibida la presentación sobre la propuesta de estructura corporativa realizada en la presente sesión y solicitar a la Presidencia Ejecutiva, a la Dirección Corporativa de Estrategia y a la Dirección Corporativa Jurídica, que de manera conjunta efectúen los ajustes pertinentes a dicha propuesta, con base en los comentarios realizados por los miembros del Órgano Colegiado, así como el ajuste correspondiente al Reglamento Corporativo de Organización (RCO), con el propósito de adecuarlo a la nueva estructura. El trabajo deberá ser coordinado por la Presidencia Ejecutiva.

Instruir a las dependencias encargadas en el inciso anterior, para que, en la sesión a celebrarse el 10 de octubre del año en curso, presenten a este Consejo Directivo la versión ajustada de los documentos indicados.”

Posteriormente en la sesión 6344 del Consejo Directivo del 22 de octubre del 2019, la Gerencia General presentó el “Informe sobre propuesta de la Macroestructura organizacional del Instituto Costarricense de Electricidad – Alcance Institucional”, el que profundiza sobre el análisis previo, recogiendo las observaciones y comentarios del Consejo Directivo al informe de revisión de agosto del 2019.

El presente documento, corresponde a la propuesta a presentarse finalmente de forma consolidada al Consejo Directivo; esto en respuesta a lo solicitado en dicha sesión N° 6336 del 9 de setiembre del 2019.



4 SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Descripción de la organización actual

El Grupo ICE, de acuerdo con lo definido en el RCO vigente, es un grupo económico que incluye las siguientes empresas activas en el territorio nacional:

Cuadro 1. Conformación Grupo ICE

INSTITUCIÓN	NATURALEZA JURÍDICA	AÑO DE CREACIÓN	NORMA VIGENTE
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Institución Autónoma	1949	Ley 449
Compañía Nacional de Fuerza y Luz Sociedad Anónima (CNFL)	Empresa Pública Estatal	1941	Ley 4197
Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima (RACSA)	Empresa Pública Estatal	1964	Ley 3293
Compañía Radiográfica Internacional Costarricense Sociedad Anónima (CRICSA)	Sociedad Anónima Mixta	1964	Ley 3293
Cable Visión de Costa Rica Sociedad Anónima (CVCRSA) ⁷	Empresa Pública Estatal	2001	N/A
Gestión de Cobro Grupo ICE Sociedad Anónima	Sociedad Anónima Mixta	2017	N/A

Fuente: Elaboración propia

Nota: las empresas que el ICE constituya o adquiera, en ambos casos, el Grupo ICE deberá contar con una participación no menor que el cincuenta y uno por ciento 51% del capital accionario, según lo definido por el artículo 5 de la Ley N° 8660 de 8 de agosto de 2008.

4.2 Mapa de procesos actual

El mapa de procesos del modelo corporativo de gestión vigente, el cual se deriva de lo definido tanto en la “Propuesta de organización para adoptar el Modelo Corporativo de Gestión aprobado en los Lineamientos Generales de la Estrategia Grupo ICE 2014-2018” y la “Estrategia del Grupo ICE 2014-2018”, define un primer nivel conformado por los *procesos estratégicos*, los que se encargarán gradualmente de fortalecer la dirección y control, fomentando un accionar armónico y sinérgico de los negocios y empresas del Grupo ICE, mediante la emisión de políticas corporativas generales.

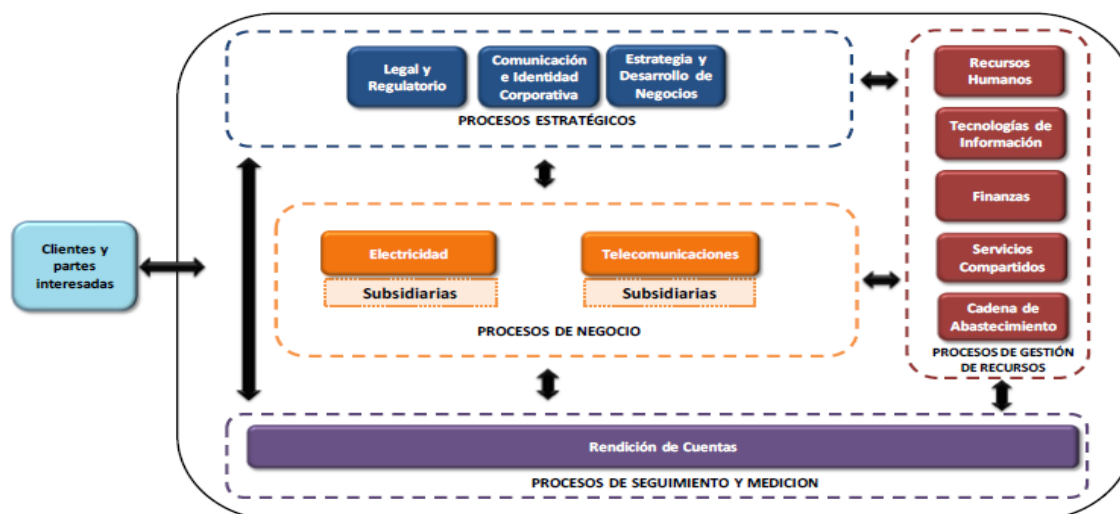
Los *procesos de gestión de recursos*, integrados por todos aquellos procesos de soporte a los negocios, deberán alinear sus planes con los lineamientos establecidos por el nivel superior y a la vez, atender los requerimientos de los negocios: electricidad y

telecomunicaciones. En este sentido y de acuerdo con la evolución del nuevo modelo de gestión de recursos, paulatinamente, atenderá a las empresas ICE.

Por su parte, los procesos de negocios, de electricidad y telecomunicaciones, consideran los esfuerzos para consolidar el esquema de coordinación e integración operativa con sus empresas, con el propósito de impulsar la conducción estratégica de los negocios y fortalecer su competitividad. Éstas, también tendrán que responder a los lineamientos corporativos y velar porque el resto de la organización a su cargo, se encuentra alineada con los mismos.

Aunado a lo anterior, el modelo se encuentra sustentado por un proceso de seguimiento y control, de tal manera que los negocios con sus respectivas empresas y los procesos de soporte rindan cuentas al Centro Corporativo del Grupo ICE. En la siguiente figura se muestra el mapa de procesos descrito.

Figura 1. Mapa de Procesos Actual



Fuente: Propuesta de organización para adoptar el Modelo Corporativo de Gestión aprobado en los Lineamientos Generales de la Estrategia Grupo ICE 2014-2018

4.3 Estrategia Corporativa 2014-2018

La Estrategia 2014-2018, en pro de una visión corporativa, para su consecución, fortaleció la atención a la Perspectiva Procesos, misma que obedece la optimización de los procesos de negocio y soporte claves asociados con la cadena de valor, con el propósito de mejorar el desempeño, racionalizar los costos y reducir el tiempo de entrega



al mercado. Los procesos estratégicos fueron favorecidos con la incorporación del modelo de gobernanza para el Grupo ICE, promoviendo el aprovechamiento de las capacidades corporativas existentes una vez se integren las sinergias. Los objetivos estratégicos asociados al modelo e inmersos en la Estrategia Grupo ICE 2014-2018 indican lo siguiente:

OE – Asegurar la Gobernabilidad del Grupo ICE

Institucionalizar los elementos para que el ICE y sus empresas se desenvuelvan en pleno como un Grupo Empresarial, partiendo de los mecanismos de dirección, supervisión y control que al más alto nivel definan el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva.

De esta forma, se dispondrá progresivamente de un modelo de gobernanza que responda a las mejores prácticas y a la realidad del colectivo empresarial que, respaldado en un marco normativo de alcance corporativo, permita la mejora de la gestión y el relacionamiento con los diferentes actores interesados; así como, la salvaguarda de los intereses del Grupo.

OE – Generar Sinergias a nivel de negocios y la gestión de recursos para optimizar procesos

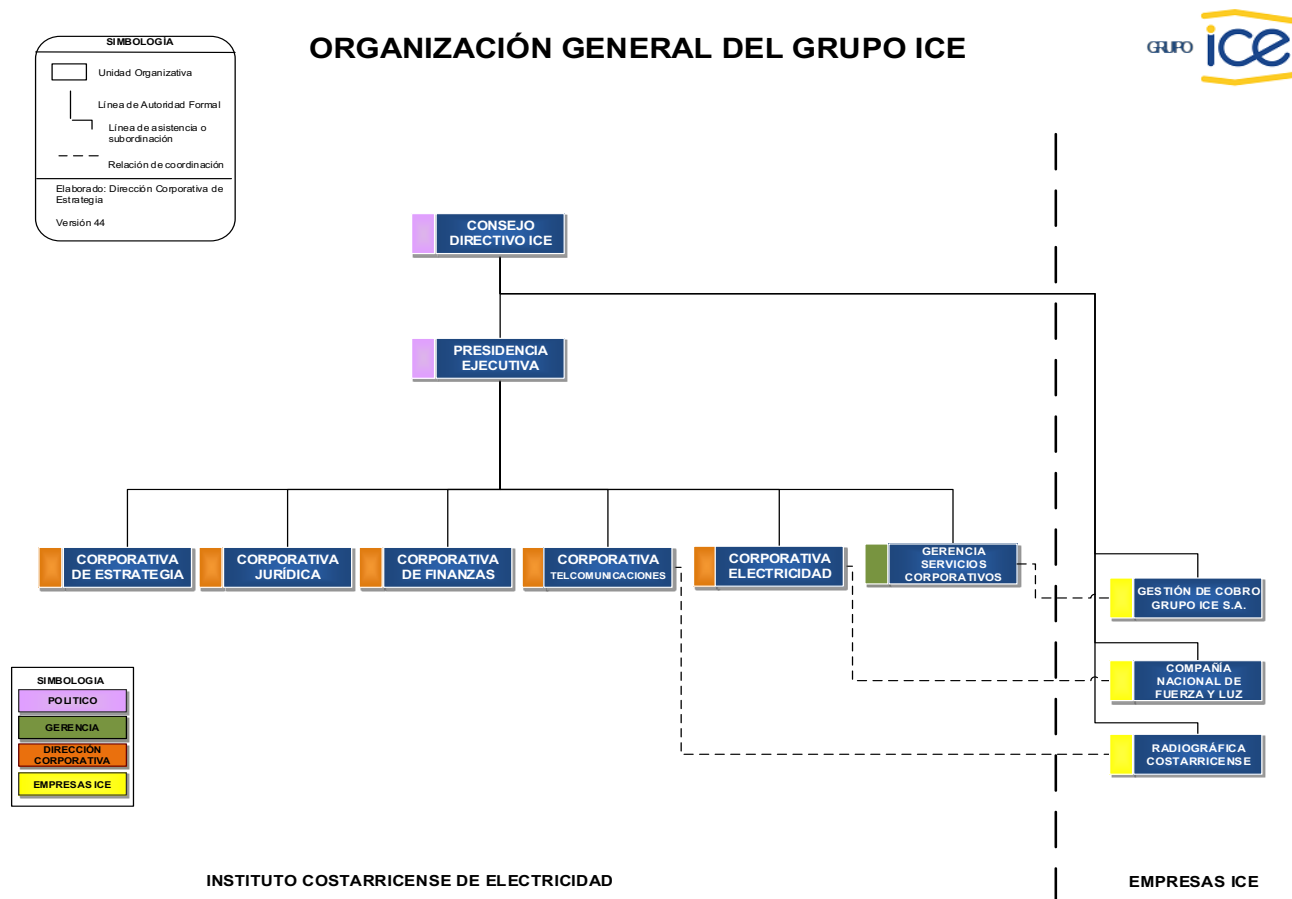
Los avances en esta temática deben continuar en línea con la optimización de las capacidades instaladas en los negocios, áreas de soporte y gestión de recursos de todo el Grupo ICE. En consecuencia, este enfoque debe ser de la más alta prioridad en el actuar de los titulares del Grupo ICE.

El modelo corporativo de gestión está orientado hacia la promoción de esfuerzos conjuntos que se traduzcan en mejoras radicales y sustantivas en todos los niveles de las empresas, mediante una cultura colaborativa y corporativa que permita materializar las sinergias identificadas en forma efectiva. Al respecto, se debe actuar siempre bajo la premisa de que “lo que es bueno para el Grupo, también lo será para la empresa”.

4.4 Estructura organizacional actual

El organigrama a continuación, integra en forma resumida la constitución del Grupo ICE:

Figura 2. Organización General del Grupo ICE (Versión 44)



Fuente: Dirección Gestión de Políticas

4.5 Administración Superior del ICE y competencias asociadas

La información descrita referente a competencias y estructura, responden a lo detallado en el RCO, versión 9, aprobada su última actualización por el Consejo Directivo en sesión 6257 del 21 de marzo de 2018. El detalle de actividades actuales de dependencias asociadas a la Administración Superior y sus áreas adscritas, se encuentra en Anexo 1 de este informe.



4.6 Centro Corporativo del Grupo ICE

El Centro Corporativo ejerce la Administración Superior del Grupo ICE y es el responsable de garantizar la unidad de propósito y de dirección del ICE y sus empresas, para lo cual proporciona orientación estratégica y ejerce control a nivel corporativo. La estructura del Centro Corporativo, se conforma por:

- a) Consejo Directivo
- b) Secretaría Consejo Directivo
- c) Presidencia Ejecutiva
- d) Dirección Corporativa de Estrategia
- e) Dirección Corporativa Jurídica
- f) Dirección Corporativa de Finanzas
- g) Dirección Corporativa de Electricidad
- h) Dirección Corporativa de Telecomunicaciones

4.7 Costos relacionados con la estructura actual

Con la finalidad de conocer los principales costos asociados a los puestos actuales afines a la estructura mencionada anteriormente, se detalla:

Cuadro 2. Costos relacionados con los puestos de la estructura actual

Nombre de dependencia	Puesto	Salario bruto mensual (colones)
Presidencia Ejecutiva	PRESA	8.107.360,00
Secretaría del Consejo Directivo	SECD	3.945.140,00
Dirección Corporativa de Estrategia	DIRCR1	7.124.340,00
Gerencia General	GEGE	7.848.615,00
Dirección Corporativa Jurídica	DIRCR1	7.124.340,00
Dirección Corporativa de Electricidad	DIRCR2	7.698.820,00
Dirección Corporativa de Telecomunicaciones	DIRCR2	
Dirección Corporativa de Finanzas	DIRCR1	7.124.340,00
Gerencia Servicios Corporativos	GESC	6.101.090,00
Total mensual		

(No se consideran cargas sociales e importante indicar que el salario de la Dirección Corporativa Finanzas no se materializó)

Fuente: Dirección Gestión Humana, División Talento Humano (Octubre 2019).



5 SITUACIÓN PROPUESTA

En el presente capítulo se describe la estructura organizacional propuesta y su correspondiente justificación, mediante tres grandes apartados:

- a) Generalidades de la estructura que contempla la visión de la estrategia corporativa 2019-2023, las premisas de diseño organizacional y el mapa de procesos.
- b) Diseño organizacional corporativo, que contempla el rol de las dependencias encargadas de la administración superior del ICE y sus empresas, el establecimiento de las políticas y relaciones del ICE con las demás Empresas que forman parte del Grupo.
- c) Diseño organizacional institucional, con la reinstalación de la Gerencia General como dependencia encargada de la administración general del ICE.

5.1 Generalidades de la estructura

5.1.1 Estrategia 4.0 (2019-2023): En una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible

En el artículo 1 de la sesión 6321 del 10 de mayo de 2019 el Consejo Directivo del ICE aprobó la Estrategia Corporativa 4.0 (2019-2023). La Estrategia 4.0, busca mejorar, desde la perspectiva procesos, la eficiencia operativa, modernización y transformación digital, considerando para ello, establecer un modelo de organización ágil y que permita la gobernanza corporativa del Grupo ICE, en consonancia con la facultad establecida a partir de la Ley N° 8660; mediante la cual, se busca fortalecer el rol de casa matriz con la continuación de esfuerzos relativos a robustecer el modelo de gobernanza para el Grupo ICE. Lo anterior, además del aporte de cada una de sus empresas, permitirá aprovechar la sinergia entre ellas, explotar las capacidades corporativas, la convergencia de los negocios y la optimización de los procesos corporativos.

Para alcanzar los objetivos de la estrategia se definieron como factores críticos de éxito el consolidar el modelo de Gobierno Corporativo, lo cual implica, entre otros elementos, fortalecer *“los esquemas de direccionamiento y control en el Grupo [...], a efectos de establecer un norte en común y el rol que le compete a cada una de las empresas en la atención de los negocios y la consecución de los objetivos corporativos”*. Asimismo, considera como factor crítico de éxito el alinear esfuerzos de gestión responsable y sostenible en cada una de las marcas y servicios del Grupo ICE, como ventaja competitiva y valor agregado para el cliente.



Bajo esta línea de ideas, como elemento preponderante de la Estrategia Corporativa 4.0 y que tiene fuerte incidencia en el diseño organización propuesto, hace énfasis en la naturaleza del ICE bajo un esquema de gestión “bimodal”, esto según las facultades establecidas en la Ley N° 449 y la Ley N°8660. Por una parte, el modo A que contempla el aprovechamiento y fortalecimiento de las capacidades técnicas que ha desarrollado el ICE como institución autónoma para cumplir su mandato brindar servicios públicos electricidad y telecomunicaciones. En consecuencia, se pretende reforzar la gestión institucional de las dependencias bajo la administración general de la Gerencia General. *Así como el modo B “El empresarial-corporativo”: para cumplir la misión comercial en la venta de servicios de telecomunicaciones y energía disponibles al público, que demanda la Ley 8660 en el marco de la apertura del mercado de las telecomunicaciones, que vislumbra al ICE y sus empresas (Grupo ICE) como una Corporación innovadora, ágil, competitiva y sostenible en el entorno de la convergencia de los servicios y negocios, y el que se desprende la labor corporativa de la Presidencia Ejecutiva y la adaptación de los diferentes mecanismos de articulación de esfuerzos corporativos, encaminados a la Unidad de Propósito y Dirección, derivada de la instrucción que en esa materia imparta el Consejo Directivo.*

5.1.2 Premisas para el diseño organizacional corporativo propuesto

El diseño propuesto para el diseño organizacional corporativo considera elementos legales, de gobierno corporativo y organizacionales, las cuales se enlistan a continuación:

a) Premisas Legales

En lo que respecta a la gestión corporativa del ICE y sus empresas, el dictamen C-318-2018 de la PGR, fundamentado en la Ley N° 449 y en la Ley N° 8660, concluye, entre otras cosas, lo siguiente:

- El ICE mantiene su naturaleza jurídica como institución autónoma, aunque está facultado *para actuar, junto con sus empresas, como grupo o corporación, correspondiéndole al ICE la condición de casa matriz y a ellas, las de subsidiarias.*
- La Ley 8660 sí supuso un cambio en la gestión de los negocios de electricidad y telecomunicaciones pues, con el ánimo de fortalecerlo, está facultado para que actué como grupo empresarial.
- El Consejo Directivo del ICE adquirió una proyección corporativa correspondiéndole el establecimiento de lineamientos estratégicos del Grupo ICE, así como dictar la



normativa de gobierno corporativo que rige para sus empresas, especialmente en el ámbito financiero y de endeudamiento.

- El Consejo Directivo ejerce la dirección estratégica del Grupo ICE asumiendo las decisiones de naturaleza corporativa, estableciendo lineamientos estratégicos propios de una corporación al unificarse, bajo un mismo poder de mando y dirección estratégica de todas sus filiales o subsidiarias.
- El Consejo Directivo está facultado para adoptar la estructura organizacional corporativa que mejor se ajuste a las necesidades de todo el grupo empresarial, dentro de los límites establecidos por sus leyes constitutivas.
- El Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva ejercen la administración superior del Grupo ICE en lo relativo a la emisión de sus políticas institucionales y planes estratégicos, en tanto el Gerente General cumple un rol de administrador general única y exclusivamente del Instituto.
- Fomenta el gobierno corporativo del Grupo ICE amparado en la Ley N° 8660 La Ley 8660, consolidó al ICE y sus empresas como un grupo empresarial corporativo para la gestión de sus negocios de electricidad y telecomunicaciones. Así lo concluyó la Procuraduría General de la República en el dictamen C-318-2018 del 14 de diciembre de 2018. Basado en la relación de propiedad entre el ICE y sus empresas, el Consejo Directivo puede constituirse (o designar la representación) como su Asamblea de Accionistas, con lo cual por medio de esta figura funge como máximo órgano dentro de las empresas del ICE. Las empresas del ICE, son personas jurídicas independientes, y se ejerce la relación de propiedad del ICE, por lo que éstas se sujetan a la dirección unificada del ICE que actúa en su condición de casa matriz.
- El Presidente Ejecutivo es el funcionario de mayor jerarquía para efectos de gobierno de la Institución, es el enlace entre el Poder Ejecutivo y la Institución y ejerce como superior jerárquico de la Gerencia General del ICE, en los términos de la Ley 5507 y el Decreto Ejecutivo 11846 Reglamento a la Ley N° 5507 acerca de la Reforma Juntas Directivas de Autónomas Creando Presidencias Ejecutivas.
- Las funciones del Gerente General serán las de administrador general del ICE, de acuerdo con los propósitos de la ley N° 449 y con las instrucciones que le imparta el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva, en concordancia con la Ley 449, Ley

	PROPUESTA TÉCNICA DE REORGANIZACIÓN	Página 23 de 107
	ESTRUCTURA GRUPO ICE	Versión 1


5507 y el Decreto Ejecutivo 11846 reglamento a la Ley N° 5507 acerca de la Reforma Juntas Directivas de Autónomas Creando Presidencias Ejecutivas.

b) Premisas de Gobierno Corporativo

- La unidad de propósito y dirección permite garantizar la generación de sinergias del Grupo ICE como conglomerado de empresas, encaminadas a alcanzar un objetivo común formulado mediante lineamientos de alcance corporativo que reconocen el interés primario del Grupo respetando la independencia jurídica y administrativa de cada empresa.
- Fortalecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, las cuales se basan, entre otros, en principios recomendados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) según lo establecido en “Directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo de las Empresas Públicas” y “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”. Dichos principios son:
 - *Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.*
 - *Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.*
 - *Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.*
 - *El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.*
 - *Divulgación de información y transparencia.*
 - *Las responsabilidades del Consejo de Administración.*
- Considera la creación de comités de apoyo al Consejo Directivo asociados a buenas prácticas a nivel internacional de gobernanza que se han recomendado por parte de Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

c) Premisas Diseño Organizacional

- Facilita la relación entre la organización y la Estrategia Corporativa.
- Se delimita el ámbito de acción de los diferentes jerarcas que forman parte de la estructura.
- Redefinición de roles y responsabilidades de las diferentes dependencias de conformidad a la ley que le aplica.
- La propuesta organizacional está enfocada hacia la eficiencia en el manejo de los costos.

	PROPUESTA TÉCNICA DE REORGANIZACIÓN ESTRUCTURA GRUPO ICE	Página 24 de 107
		Versión 1

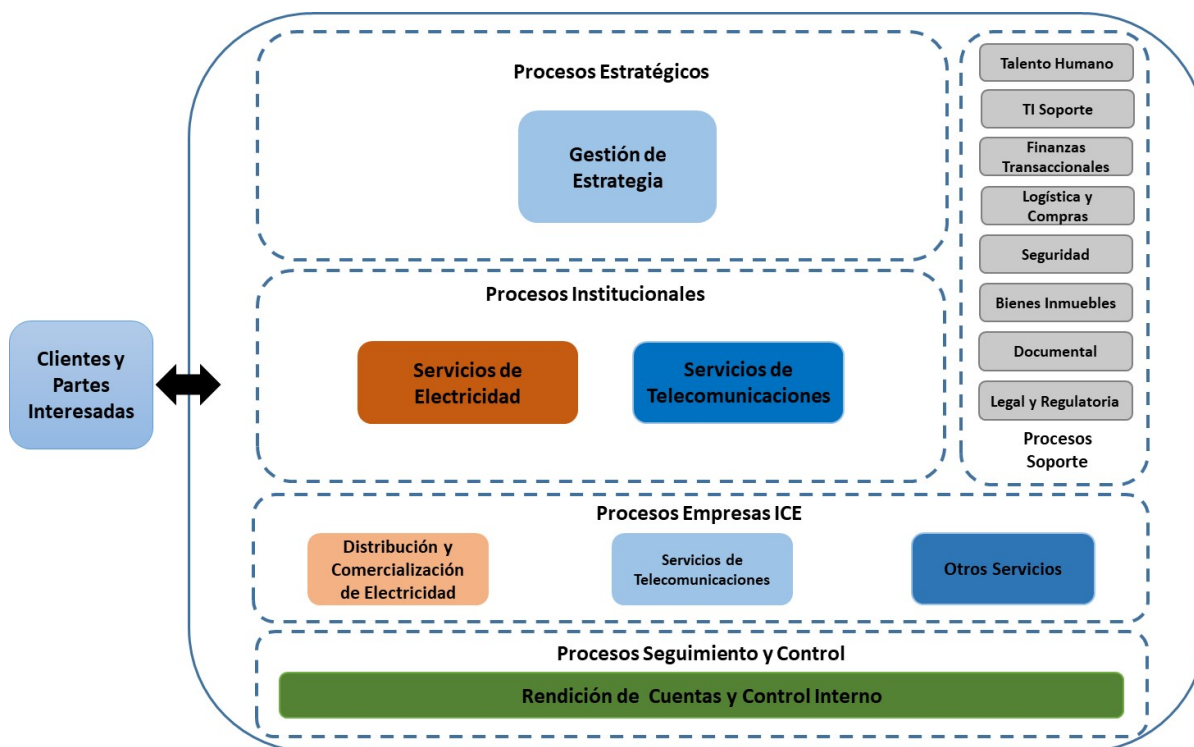
5.1.3 Modelo de procesos corporativos e institucionales propuestos

Los elementos que conforman los escenarios propuestos para el modelo de procesos son:

- **Estratégicos:** contribuyen con la formulación de la estrategia corporativa, así como la emisión de instrumentos o políticas generales para la implementación de la estrategia corporativa. Además, contiene los procesos de gestión corporativa, lo cual busca guiar la relación entre los negocios y empresas del ICE, considerando procesos como planificación, organización, estrategia, arquitectura normativa, sostenibilidad, gestión socioambiental e indicadores de impacto, innovación, comunicación, responsabilidad social empresarial, entre otros.
- **Gestión de recursos:** de soporte que atienden los requerimientos del ICE, facilitando recursos tales como humanos, tecnologías de información, financieros, bienes mobiliarios e inmobiliarios, legales, proveeduría, servicios, entre otros. Es importante indicar que, estos procesos varían su ejecución de la gestión propia de cada empresa.
- **Negocios del ICE:** corresponden a los procesos de la cadena de valor del ICE para la prestación de los servicios de electricidad y telecomunicaciones.
- **Negocios de las empresas del ICE:** se refiere a la gestión que realizan las empresas ICE, y para las cuales cada una de estas posee un rol y ámbito de acción particular en línea a su razón social.
- **Seguimiento y control:** procesos que permiten contar con mecanismos de control, seguimiento y rendición de cuentas por cada uno de los negocios y empresas del Grupo ICE, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de los recursos.

En la figura siguiente, se muestra el modelo de los procesos descritos anteriormente:

Figura 3. Modelo de procesos propuesto



Fuente: Elaboración propia

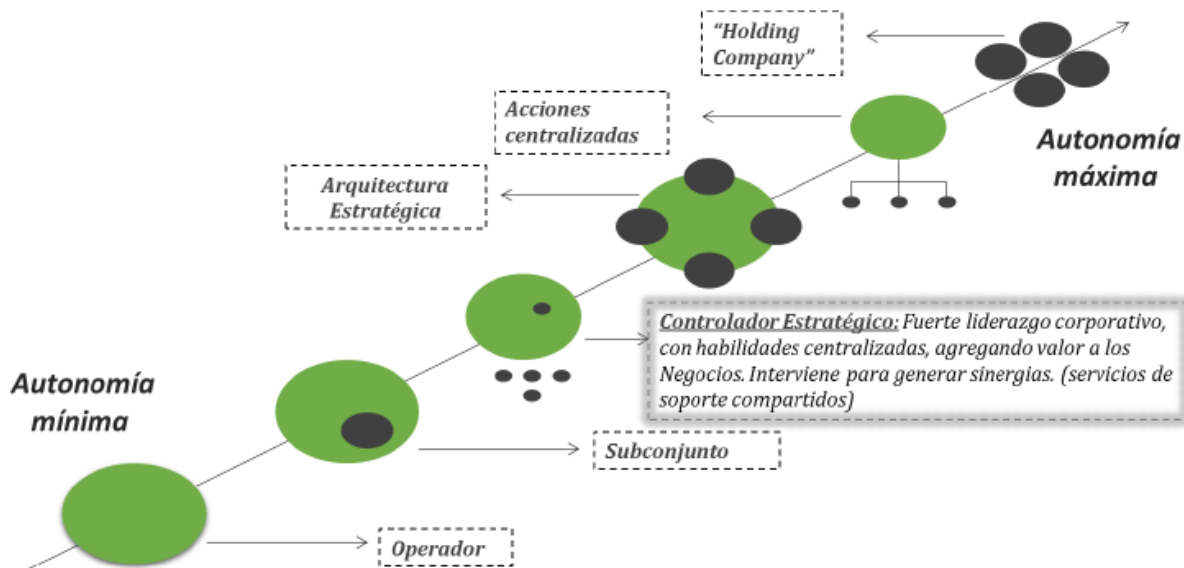
5.2 Estructura organizacional corporativa propuesta

El enfoque conceptual que se ha venido desarrollando desde la formulación de la estrategia corporativa (2010-2014) ha adoptado diferentes modelos para la gestión corporativa planteados por la firma consultora Booz & Company (1999) y adaptados por el equipo de trabajo de la Estrategia Corporativa (eTEC) en el documento presentado al Consejo Directivo, la Junta Directiva de RACSA, al Consejo de Administración de la CNFL y al cuerpo gerencial de las empresas del ICE, en el artículo 1.1 de la Sesión 6084 del 24 de marzo de 2014.

Los modelos de gestión corporativa se pueden adaptar al grado de participación que se requiere, en función del enfoque organizacional y de realidad competitiva de las diferentes empresas. Esta práctica de modelos múltiples es de manejo en ámbitos donde es común el funcionamiento de grupos de interés económico. Como se muestra en la figura 4, existen estudios intermedios que pueden ser útiles para definirse un modelo de

gestión corporativa, donde se puede contar con una autonomía mínima para las diferentes empresas, hasta una con un grado de autonomía máxima.

Figura 4 . Modelos de Gestión Corporativa



Fuente: eTEC Grupo ICE (2014)

En el 2014 el ICE adoptó el modelo de controlador estratégico. En materia de estructura organizacional se definió un modelo que permitiera administrar los negocios del ICE desde una perspectiva de grupo con el Centro Corporativo como responsable del direccionamiento estratégico del ICE y sus empresas.

Al unificarse, en la figura del Director Corporativo, los roles y actividades de éstos se centralizaron en los temas estratégicos del Grupo, debilitándose, a nivel formal la gestión de las operaciones de los negocios del ICE como casa matriz; que como indicó la PGR en su dictamen C-318-2018, no sufrió una modificación de su condición institucional con la aprobación de la ley 8660. Además, no hubo claridad en la definición de los roles institucionales y corporativos asignadas a las Direcciones Corporativas que permitiera una adecuada implementación de la propuesta.

En virtud de la preponderancia de las actividades de alcance corporativo asignadas al Director Corporativo mediante reglamentación interna, las operaciones de los negocios



del Instituto quedaron como funciones residuales, con el riesgo de menoscabar el desempeño y la gestión de los negocios del ICE. Asimismo, las unidades de negocio internas del ICE debilitaron la articulación estratégica y de gestión para su operación. Por otra parte, no es clara la superposición de alcances y funciones de los Directores Corporativos con las competencias asignadas a los órganos de dirección, administración y control de las empresas subsidiarias del ICE.

En ese sentido, resulta imperioso que la gestión corporativa del ICE y sus empresas se encuadre en un modelo que aglutine la visión del enfoque institucional con la orientación de grupo empresarial, innovadora, ágil, competitiva y sostenible en el entorno de la convergencia de los servicios y negocios del ICE y sus empresas en el marco de un esquema de gestión bimodal contenido en la Estrategia 4.0.

El modelo propuesto combina aspectos del modelo tradicional descentralizado con aspectos de modelo centralizado, es decir, donde la función de propiedad de las empresas es ejercida por un órgano central que dicte los lineamientos estratégicos para garantizar la unidad de control y dirección del grupo empresarial, junto con la descentralización de la gestión que permita a las empresas que ejerzan sus funciones operativas, de acuerdo a su ámbito de competencia y marco legal vigente, en línea con el direccionamiento estratégico que se establezca para el grupo empresarial. En ese sentido, la propuesta de gestión corporativa pretende que:

- El modelo de gestión corporativa responda al grado de madurez de la consolidación del ICE y sus empresas como un grupo empresarial.
- Mantiene la unidad de propósito y dirección del grupo empresarial.
- Se fortalezcan los procesos estratégicos, de seguimiento y control corporativo, desahogando a las dependencias de administración general y de los negocios del ICE para que fortalezcan la gestión institucional-empresarial.
- Separa las funciones de direccionamiento estratégico del ICE con la administración de negocios específicos, reduciendo el conflicto de intereses en la gestión.
- Tiene como fundamento una adopción paulatina de los modelos de gestión corporativa que considere los grados de madurez.
- Fortalece la coordinación, seguimiento y control de los lineamientos emanados del Consejo Directivo creando una unidad técnica especializada en soportar a la administración en el ejercicio de esas funciones.



5.2.1 Articulación del Modelo Corporativo de Gestión

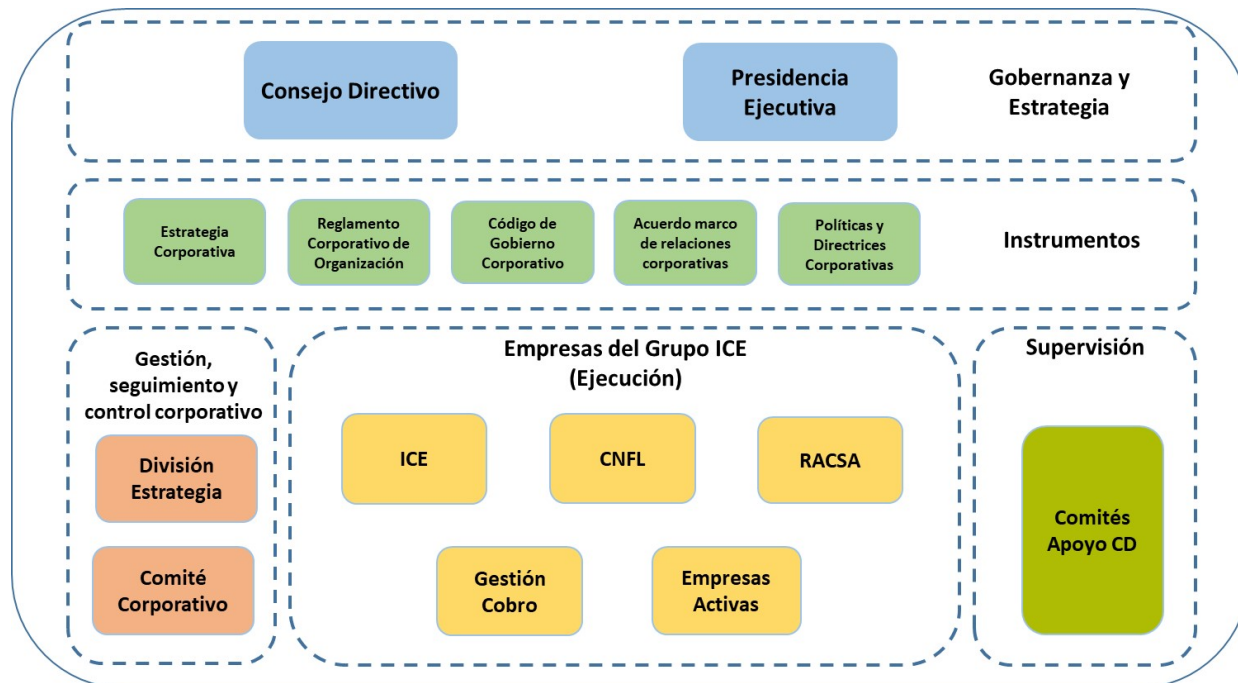
Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, un elemento central para gobernanza de grupos corporativos es que, la estructura organizativa sea transparente y permita asignar líneas de responsabilidad claras. Las estructuras organizacionales deben: a) facilitar la orientación estratégica, b) permitir una efectiva supervisión por parte de la casa matriz y, c) la asignación clara de responsabilidades para facilitar el control y la supervisión.

La estructura corporativa propuesta, busca articular las sinergias entre lo actuado por el ICE y las demás empresas, mediante la introducción de una propuesta austera en costos, pero que maximice el rol de cada una de las dependencias que contribuirán a desarrollar dicho enfoque. Por esta razón las anteriores Direcciones Corporativas se convierten en Gerencias de negocio del ICE, y en su lugar el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva fortalecen sus funciones en cuanto a la gestión corporativa, para lo cual se establecen como Centro Corporativo y se apoyan para el seguimiento y operación mediante el Comité Corporativo.

Cabe destacar, que dentro de este esquema de coordinación estratégica corporativa y de conformidad a la legislación vigente, es sabido que cada Empresa es una persona jurídica independiente, pero con una relación de dependencia del ICE en su condición de propietario; por lo tanto, su gestión operativa se regirá por lo que disponga la Junta Directiva y la Gerencia General de cada empresa, en concordancia con los lineamientos y políticas estratégicas, así definidas por el Consejo Directivo o Presidencia Ejecutiva.

A efectos de comprender la forma en que se articula el Modelo Corporativo a nivel del Grupo ICE, a continuación, se muestra una figura que sintetiza los principales elementos y entidades que tienen un rol fundamental en el despliegue de dicho Modelo:

Figura 5. Articulación del Modelo Corporativo de Gestión del Grupo ICE



Fuente: Presidencia Ejecutiva

- **Gobernanza y Estrategia**

Para ejecutar la gobernanza y estrategia del Grupo ICE, se formula el Centro Corporativo, en función de las mejores prácticas de gobernanza corporativa; tiene como objetivo, dotar a la empresa de una estructura formal que articule actividades que trascienden el interés particular de la misma, por una que garantice un equilibrio entre el cumplimiento de la misión y visión corporativa y que, minimice los riesgos derivados del problema de agencia⁸. Se caracteriza por influir y alinear la actuación de las empresas formalmente independientes y, promueve una dirección estratégica unificada al tiempo que, el ICE en su condición de casa matriz, asume la responsabilidad conjunta por la respectiva gestión de cada una de ellas, lo anterior tiene fundamento en el artículo 5 de la Ley 8660 y los artículos 1 y 2 del Decreto Ejecutivo 35148.

⁸ Se conoce como Problema de Agencia aquellas disfunciones o conflictos de intereses que se crean fruto de las relaciones entre los tres distintos niveles de una empresa (Propiedad, Administración y Gestión), cuando una de las partes cede su capacidad para tomar decisiones.



El Centro Corporativo del Grupo ICE, opera sobre un modelo de relacionamiento definido para generar valor a las áreas de negocios y las de servicios corporativos, por medio de directrices y políticas corporativas definidas, siendo responsable de garantizar la unidad de propósito y dirección estratégica del ICE y sus empresas. El mismo es liderado por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva, con el apoyo de diversos órganos o comités, según corresponda.

- **Instrumentos**

El Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva contarán con instrumentos para coordinar la gobernanza y el despliegue estratégico del Grupo, tales como:

- ✓ La Estrategia Corporativa y las estrategias empresariales.
- ✓ El Reglamento Corporativo de Organización (RCO).
- ✓ El Código de Gobierno Corporativo.
- ✓ El Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas
- ✓ Las políticas, directrices, planes y proyectos corporativos.
- ✓ Panel de datos corporativos de inteligencia de negocios.

- **Gestión, Seguimiento y Control Corporativo**

Para la efectiva implementación del Modelo Corporativo, son necesarias funciones de gestión ejecutiva para el grupo empresarial, en temas estratégicos, de seguimiento, control y coordinación entre las operaciones de las empresas, para crear una identidad unificada que de coherencia al Grupo y asegure el cumplimiento legal, regulatorio y la sostenibilidad empresarial.

Esta dinámica de seguimiento y control, se replica entre los procesos de soporte y los de negocio, dado los requerimientos existentes de éstos últimos hacia los primeros; y como ejercicio de rendición de cuentas, hacia el externo del Grupo ICE, se encontrará dirigida en primer lugar hacia la figura del “propietario”, es decir el Consejo de Gobierno en representación del Estado costarricense, así como a los entes de fiscalización y la opinión pública en general.

Bajo esta dinámica de Gestión, Seguimiento y Control y Corporativo, el Comité Corporativo se establece como es el mecanismo de coordinación entre los niveles gerenciales del ICE y sus empresas. Tiene como propósito el propiciar sinergias y eficiencias entre las empresas del Grupo ICE, de acuerdo con lo establecido por el Consejo Directivo en la Estrategia Corporativa y otros instrumentos de gobernanza corporativa. Este comité está conformado por el Presidente Ejecutivo, la División de

Estrategia y Gerentes de las empresas del Grupo ICE; estaría liderado por la Presidencia Ejecutiva.

- **Supervisión**

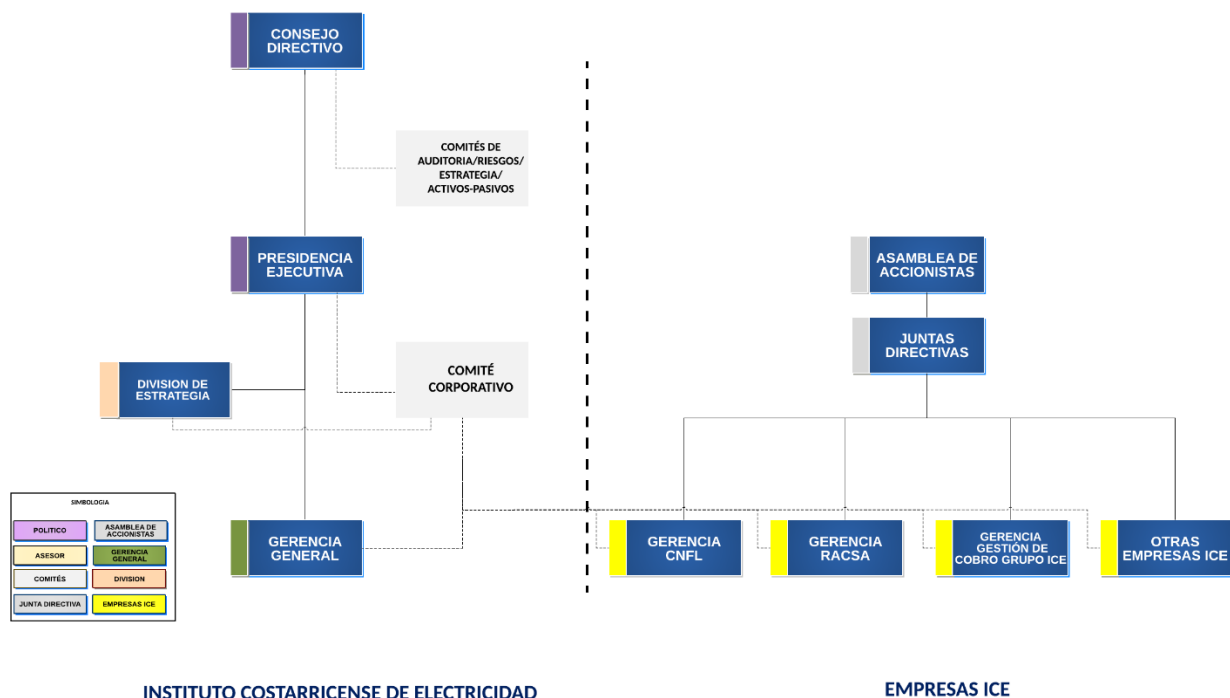
Con el propósito de llevar a cabo la supervisión del grupo empresarial, se proponen los comités de apoyo, los cuales no constituyen áreas formales, sino que corresponden mecanismos de seguimiento y control estratégico. A continuación, se detallan:

- **Comités de apoyo al Consejo Directivo:** son los comités de apoyo definidos según las buenas prácticas de gobierno corporativo. Corresponden a: Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, Comité de Estrategia y Comités de Activos-Pasivos, entre otros.

5.2.2 Organigrama corporativo propuesto

La propuesta de la estructura organizacional a nivel corporativo se presenta en el siguiente organigrama:

Figura 6. Propuesta Estructura Organizacional Corporativa



Fuente: Presidencia Ejecutiva, Gerencia General.



El organigrama propuesto, comprende el Centro Corporativo del Grupo ICE: Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, División de Estrategia. Adicionalmente, se incluyen los Comités de soporte al Consejo Directivo y el Comité Corporativo que funge como mecanismo de articulación con las empresas del ICE.

A continuación, se describe la estructura organizativa propuesta, en términos de las dependencias, sus relaciones y demás elementos que la integran:

Consejo Directivo

En el ámbito corporativo el Consejo Directivo le corresponde la dirección estratégica del ICE y sus empresas. Está a cargo del direccionamiento del Centro Corporativo, el cual de forma coordinada garantiza la unidad de propósito y de dirección del ICE y sus empresas.

Así mismo, dicho Órgano Colegiado ejerce los derechos de propiedad que ostenta el ICE en las empresas del Grupo ICE o designa al representante para tales efectos.

Por su parte en el tema organizacional, el Consejo Directivo se encuentra facultado para adoptar la estructura organizacional corporativa que mejor se ajuste a las necesidades de todo el grupo empresarial de conformidad a la Ley 8660. Al respecto y como parte de las mejores prácticas en gobierno corporativo, el Consejo Directivo contará con comités de apoyo⁹ afines a las temáticas de mayor relevancia para el Grupo, tales como: Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, Comité de Estrategia y Comités de Activos-Pasivos.

Importante indicar que el Consejo Directivo cumple el rol corporativo descrito anteriormente, además ejecuta el rol institucional que se describirá más adelante en este documento.

Presidencia Ejecutiva

Ejerce competencias corporativas y debe velar por la ejecución de las instrucciones que dicta el Consejo Directivo asociadas a la gestión del ICE y sus empresas, asegurando el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Adicionalmente, es el enlace directo del ICE con el Poder Ejecutivo y demás instituciones del Estado, ejerciendo sus funciones de acuerdo con las leyes N° 8660, N° 4646, N° 5507 y al Decreto Ejecutivo N° 11846.

⁹ Indicar que dichos comités poseen dos roles, es decir evalúan temas corporativos e institucionales a la vez; esto según las necesidades del Consejo Directivo.



Además, la Presidencia Ejecutiva forma parte del Centro Corporativo del Grupo ICE, y lidera el Comité Corporativo. Dicho Comité constituye el mecanismo de coordinación entre los niveles gerenciales del ICE y sus empresas y tiene como propósito el propiciar sinergias entre las empresas. La Presidencia tiene adscrita como dependencia de alcance corporativo de asesoría la División de Estrategia.

División de Estrategia

Es una dependencia que brinda apoyo al Consejo Directivo y a la Presidencia Ejecutiva en la función de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa.

La Dirección Corporativa de Estrategia decrece en su rango organizacional pasando a constituirse como una División, dado que:

- Varía sus actividades, pues en lugar de ejercer la función de rectoría y toma de decisiones a nivel corporativo que anteriormente ejecutaba en las diferentes temáticas, cambia su rol hacia una dependencia de apoyo a la gestión corporativa.
- No tendría dentro de su ámbito de acción a la Dirección Comunicación e Identidad Corporativa, la cual se adscribe directamente a la Presidencia Ejecutiva.
- Por otro parte, las actividades de control interno, riesgos y calidad que actualmente ejecuta, se trasladan a la Gerencia General, dado que son temas resorte de las responsabilidades asociadas a la administración general del instituto enfocada en las operaciones según el ámbito de acción particular.
- En concordancia con el artículo 4 de la Ley de Planificación Nacional, N. 5525, la División dependerá del personero ejecutivo de más alta jerarquía de las instituciones descentralizadas.

Importante indicar, que, dado el ámbito de acción de dicha área, cuyo alcance es corporativo; esta continúa siendo parte del Centro Corporativo.

Centro Corporativo

En el ámbito corporativo el Centro Corporativo¹⁰, se constituye como el conjunto de dependencias que, a partir de las disposiciones del Consejo Directivo, son responsables del establecimiento de la unidad de propósito y dirección para el ICE y sus empresas,

¹⁰ Instancia que no forma parte de la estructura formal de la empresa, pero se establece como un mecanismo de coordinación.



ejerciendo un liderazgo estratégico que permita explotar las sinergias, conocimientos y experiencias, con el fin de satisfacer el interés primario del Grupo ICE, considerando para ello los requerimientos del propietario y demás partes interesadas en su gestión. Además del Consejo Directivo, está compuesto por la Presidencia Ejecutiva y la División de Estrategia. De este Centro Corporativo se extraen a las Direcciones Corporativas quienes tendrán roles y funciones en el ámbito institucional; así como la Secretaría de Consejo Directivo, al ser un órgano de apoyo al Consejo Directivo, encargado, entre otras responsabilidades, de tomar las actas y comunicar los acuerdos según corresponda. Está adscrita al Consejo Directivo y no se constituye como un órgano decisor dentro de la estructura orgánica.

Comité Corporativo

Este Comité¹¹ es el mecanismo de articulación entre el ICE y sus empresas y está orientado a la búsqueda de oportunidades de crecimiento para el ICE y sus empresas, al fortalecimiento del proceso estratégico, a la definición y seguimiento del portafolio de proyectos corporativos, así como a la valoración de las inversiones Grupo ICE. Para lo anterior, se constituye en un órgano de coordinación en relación con los temas bajo su ámbito de actuación. Además de la Presidencia Ejecutiva se encuentra conformado por parte la Gerencia General del ICE, la División de Estrategia y las Gerencias Generales de las Empresas ICE. Este comité podrá convocar a los Gerentes de Negocio, colaboradores, especialistas cuando considere pertinente para apoyo.

Empresas ICE

El Consejo Directivo del ICE ejercerá activa y responsablemente sus derechos de propiedad en las empresas, a través de 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 los instrumentos de relación estipulados para tal fin, para los cuales, basados en la dirección unificada, los lineamientos estratégicos y normativa, genera una serie de documentos que enmarcan el actuar de las empresas en los distintos enfoques, dentro de dichos documentos se pueden mencionar la estrategia corporativa y empresarial, Reglamento Corporativo de Organización, Código de Gobierno Corporativo, Acuerdo Marco de

¹¹ Instancia que no forma parte de la estructura formal de la empresa, pero se establece como un mecanismo de coordinación.



Relaciones Corporativas, políticas y directrices corporativas, planes corporativos y portafolio de proyectos corporativo.

Juntas Directivas¹²

Se refiere al Órgano Colegiado de las respectivas empresas ICE cuya responsabilidad es administrar y dirigir la gestión empresarial de acuerdo con las atribuciones que le fije la escritura social, los estatutos, los reglamentos o el Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE. Las Juntas Directivas se asegurarán que las empresas del ICE implementen las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia Corporativa.

Gerencias de las Empresas ICE

Dependencias subordinadas a las respectivas Juntas Directivas, que atienden los negocios de las empresas ICE, que tiene competencias ejecutivas en materia económica y de administración ordinaria, encargándose de dar cumplimiento a los acuerdos del órgano competente para adoptar decisiones en esas materias y respondiendo a él.

5.2.3 Rol y funciones generales para la estructura corporativa propuesta

Consejo Directivo

Rol:

Es el máximo órgano responsable de establecer el direccionamiento estratégico, control corporativo y organización del ICE y sus empresas, mediante directrices, políticas, planes de acciones u otros.

Funciones generales:

1. Ejercer la dirección estratégica del ICE y sus empresas, así como aprobar y dar seguimiento a la Estrategia Corporativa del Grupo ICE.
2. Aprobar el Modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas, así como, asegurar su implementación y actualización.

¹² En este documento se utilizará el término Junta Directiva para referirse indistintamente a este órgano o al Consejo de Administración.



3. Crear los comités de apoyo al Consejo Directivo, definir sus competencias y establecer su reglamentación.
4. Aprobar las políticas relativas a mejores prácticas de gobierno corporativo.
5. Aprobar la creación, modificación o eliminación de la estructura corporativa, así como sus competencias y responsabilidades.
6. Aprobar la normativa corporativa que le corresponda.
7. Aprobar los instrumentos y mecanismos de gestión corporativa.
8. Ejercer los derechos de propiedad que ostenta el ICE en sus empresas o designar al representante para tales efectos.
9. Ejercer el control corporativo del ICE y sus empresas.
10. Evaluar el desempeño de las Juntas Directivas de las empresas ICE, aprobar las acciones de mejora y dar seguimiento a su implementación.
11. Aprobar la metodología asociada al nombramiento de los miembros de las Juntas Directivas de las Empresas ICE.
12. Supervisar la gestión estratégica de riesgos corporativos.
13. Aprobar la estructura y prioridades de inversión para el ICE y sus empresas.
14. Aprobar los Estados Financieros consolidados del Grupo ICE.
15. Dar seguimiento a la gestión financiera corporativa y girar las instrucciones que correspondan de conformidad a la legislación y normativa aplicable.
16. Aprobar la constitución, adquisición, capitalización de empresas, y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
17. Autorizar las condiciones en las que una empresa propiedad del ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
18. Aprobar la emisión de títulos valores, tanto para el ICE como para sus empresas, en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
19. Aprobar los proyectos de inversión o desinversiones del ICE y sus empresas, o aquellos de naturaleza corporativa, según el tope definido por el Consejo Directivo.
20. Aprobar la metodología en que el ICE y sus empresas establecerán los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
21. Elaborar un informe de rendición de cuentas para su presentación ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República.
22. Llevar el control y seguimiento del estado de atención de las medidas de mejora emanadas por la Auditoría Externa a partir de la revisión de los Estados Financieros consolidados auditados del Grupo ICE.
23. Establecer los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del Grupo ICE.



24. Dictar los reglamentos autónomos para la contratación de bienes y servicios de las empresas ICE y de funcionamiento de la Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa.
25. Aprobar acciones para el fortalecimiento de la sostenibilidad del ICE y sus empresas.
26. Aprobar los casos de negocios corporativos.
27. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por autorregulación.

Presidencia Ejecutiva

Rol:

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.

Funciones generales:

1. Formular la Estrategia Corporativa del Grupo ICE.
2. Proponer al Consejo Directivo el Modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas.
3. Proponer la creación de comités de apoyo al Consejo Directivo.
4. Recomendar al Consejo Directivo las políticas relativas a mejores prácticas de gobierno corporativo.
5. Proponer la creación, modificación o eliminación de la estructura corporativa, así como ajustes en sus competencias y responsabilidades.
6. Coordinar la gestión corporativa del ICE y sus empresas.
7. Proponer al Consejo Directivo los instrumentos y mecanismos de gestión corporativa.
8. Ser enlace entre el Grupo ICE y los entes y órganos del Estado.
9. Proponer al Consejo Directivo mecanismos y acciones para ejercer el control corporativo del ICE y sus Empresas.
10. Proponer los mecanismos para realizar la evaluación de desempeño de las Juntas Directivas de las empresas del ICE.
11. Proponer la metodología asociada al nombramiento de los miembros de las Juntas Directivas de las empresas del ICE.



12. Proponer al Consejo Directivo mecanismos y acciones relativas a la gestión estratégica de riesgos corporativos.
13. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo la estructura y prioridades de inversión para el ICE y sus empresas.
14. Elevar al Consejo Directivo los Estados Financieros consolidados del Grupo ICE.
15. Elevar al Consejo Directivo los informes financieros corporativos que correspondan para el control y seguimiento correspondiente.
16. Proponer al Consejo Directivo la constitución, adquisición, capitalización de empresas, y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
17. Proponer las condiciones en las que una empresa propiedad del ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
18. Proponer al Consejo Directivo la emisión de títulos valores, tanto para el ICE como para sus empresas, en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
19. Proponer al Consejo Directivo los proyectos de inversión o desinversiones del ICE y sus empresas, así como los proyectos corporativos, según el tope definido por el Consejo Directivo.
20. Proponer al Consejo Directivo la metodología en que el ICE y sus empresas establecerán los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
21. Coordinar las acciones necesarias para la elaboración del informe de rendición de cuentas para su presentación ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República.
22. Proponer al Consejo Directivo los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del Grupo ICE y que dan coherencia a la actuación del personal.
23. Acatar los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del Grupo ICE.
24. Proponer los reglamentos autónomos para la contratación de bienes y servicios de las empresas ICE y de funcionamiento de la Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa.
25. Proponer al Consejo Directivo acciones para el fortalecimiento de la sostenibilidad del ICE y sus empresas.
26. Proponer al Consejo Directivo casos de negocios corporativos.
27. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.



División de Estrategia

Rol

Brindar apoyo al Consejo Directivo y a la Presidencia Ejecutiva en la función de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa.

Funciones generales:

1. Coordinar el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa Grupo del ICE, dar seguimiento y control a su implementación, proponiendo acciones de mejora para asegurar la consecución de sus objetivos.
2. Verificar el alineamiento de la Estrategia Empresarial de las empresas del Grupo ICE con la Estrategia Corporativa y los instrumentos de planificación corporativa correspondientes.
3. Realizar análisis competitivo, de tendencias y prospectiva de las industrias de telecomunicaciones, electricidad e infocomunicaciones en coordinación con las Gerencias del ICE y sus empresas.
4. Coordinar la ejecución de los instrumentos de planificación corporativa de los negocios de electricidad, telecomunicaciones, infocomunicaciones y negocios en convergencia del Grupo ICE, todo lo anterior alineado a la Estrategia Corporativa del Grupo ICE.
5. Diseñar y proponer a la Presidencia Ejecutiva el Modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas.
6. Apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la creación de comités de apoyo al Consejo Directivo y su reglamentación.
7. Proponer a la Presidencia Ejecutiva las políticas relativas a mejores prácticas de gobierno corporativo.
8. Emitir recomendaciones técnicas a la Presidencia Ejecutiva sobre propuestas de creación, modificación o eliminación de estructura corporativa, así como sus competencias y responsabilidades.
9. Coordinar el proceso de normalización de alcance corporativo, asegurando el alineamiento con la Estrategia Corporativa.
10. Proponer a la Presidencia Ejecutiva políticas y directrices corporativas en materia de innovación, desarrollo de negocios, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial; entre otras temáticas que defina el Consejo Directivo.



11. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en coordinación con las Gerencias del ICE y sus empresas, las políticas corporativas de transparencia, manejo seguro y confidencial de la información.
12. Coordinar la formulación de los instrumentos y mecanismos para ejecutar la gestión corporativa y apoyar a la Presidencia Ejecutiva en lo que corresponda.
13. Dar seguimiento a la implementación de los mecanismos y acciones para ejercer el control corporativo del ICE y sus Empresas, según lo instruido por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva.
14. Formular y elevar a la Presidencia Ejecutiva los mecanismos para realizar la evaluación de desempeño de las Juntas Directivas de las empresas del ICE.
15. Apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la metodología asociada al nombramiento de los miembros de las Juntas Directivas de las empresas del ICE.
16. Dar seguimiento a la implementación de los mecanismos y acciones para ejercer la gestión estratégica de riesgos corporativos según lo instruido por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva.
17. Apoyar en el seguimiento a la gestión financiera corporativa según las metas definidas en la estrategia vigente.
18. Coordinar los esfuerzos corporativos asociados a la constitución, adquisición, capitalización de empresas, y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE y sus empresas en otras empresas, y elevar su recomendación a la Presidencia Ejecutiva.
19. Verificar que los proyectos de inversión o desinversiones del ICE y sus empresas, así como de los proyectos corporativos, estén alineados con la Estrategia Corporativa.
20. Coordinar la formulación de la metodología en que el ICE y sus empresas establecerán los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
21. Apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la formulación del informe de rendición de cuentas para su presentación ante el Consejo Directivo.
22. Acatar los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del Grupo ICE.
23. Alinear y dar seguimiento a los esfuerzos corporativos del ICE y sus empresas en materia de sostenibilidad, según las instrucciones de la Presidencia Ejecutiva o del Consejo Directivo.
24. Apoyar en la innovación y desarrollo de negocios corporativos, entre los cuales se lleva a cabo la elaboración de casos de negocios, considerando la perspectiva financiera, legal, técnica, organizacional y de sostenibilidad.
25. Apoyar el desarrollo de inteligencia de negocios a nivel corporativo.



26. Asegurar el alineamiento de los casos de negocio y el portafolio de proyectos de los negocios con la Estrategia Corporativa.
27. Asistir a la Presidencia Ejecutiva en la gestión de las relaciones internacionales a nivel corporativo, e impulsar acciones con agentes internacionales de distinta naturaleza para el fortalecimiento del Grupo ICE.
28. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo o la Presidencia Ejecutiva.

5.3 Estructura organizacional institucional propuesta

La estructura jerárquica para el ámbito institucional, se enfoca en la responsabilidad del ICE como empresa y en la necesidad de mejorar la gestión empresarial para cumplir los objetivos de los negocios que gestiona, en función de la Ley N° 449 y Ley N° 8660. Comprende una organización compuesta por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva en su rol de liderazgo a nivel institucional, así como las dependencias adscritas en el nivel inmediato a la Gerencia General, tales como la Gerencia de Operaciones y Logística, la Gerencia de Transformación Tecnológica, la Gerencia Finanzas, la Gerencia de Electricidad y Gerencia de Telecomunicaciones.

El enfoque que se ha establecido para el diseño organizacional del ámbito institucional se basa en el fortalecimiento de temas acorde a la coyuntura empresarial, tales como vigilancia y toma de decisiones de alto impacto a nivel financiero, la habilitación de acciones enfocadas a la transformación tecnológica y digital, la gestión de los negocios propios del ICE como electricidad y telecomunicaciones, y la optimización de los procesos de la cadena de abastecimiento y operaciones que vendrían a dotar de productos y servicios oportunos a los clientes y construidos de forma eficiente por la empresa.

5.3.1 Premisas para el diseño organizacional institucional propuesto

Una vez restituida la Gerencia General debe fortalecerse en las competencias y actividades de responsabilidad operativa e impacto financiero, así como la relación entre la organización y la estrategia.

a) Fortalecimiento de las operaciones a nivel institucional

Enmarcando el ámbito de acción de la Gerencia General y sus áreas adscritas, las responsables propias de: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, la ejecución de los planes de operación, de manera que se asegure que las funciones que les fueron conferidas, en razón del conocimiento de la industria, mercado, entidad, marco



regulatorio aplicable y las operaciones, se ejerzan de manera oportuna y eficiente buscando, fortalecer las siguientes acciones:

- La coherencia del plan estratégico respecto con los planes operativos, de inversión, de fondeo (financiamiento) y presupuesto anual, entre otros.
- La racionalidad en el uso de los recursos.
- La efectividad de las propuestas de negocio y de los proyectos de inversión.
- Las competencias y el fortalecimiento del capital humano.
- El fortalecimiento de los canales de comunicación (principalmente a nivel ejecutivo).
- La identificación y potencialización de equipos de alto rendimiento.
- La eficiencia y eficacia en el manejo de los costos asociados.
- Mayor claridad en los roles y funciones, así como en las líneas jerárquicas para la gestión de las operaciones a nivel institucional.


b) Fortalecimiento de la capacidad de reacción institucional

Se identifica el riesgo operativo por pérdida de las capacidades de reacción institucional actuales y futuras, debido al cambio tecnológico, la necesidad inmediata de fortalecer los procesos de control interno, la débil cultura de rendición de cuentas y al nivel de edad promedio del personal.

c) Fortalecimiento de los recursos

El personal del ICE requiere ser fortalecido tanto sus competencias como habilidades, de tal manera que le permita anticiparse y responder a los nuevos negocios, la evolución del mercado, los competidores y al nivel de apetito y demanda de los clientes. Las actividades que deben enfrentarse y que requieren fortalecer las capacidades antes indicadas incluyen:

- Desarrollar el potencial de anticiparse al cambio tecnológico con productos y modelos de servicio diferenciadores, sin descuidar el equilibrio operativo y la rentabilidad del negocio.
- Fomentar una cultura orientada a promover la innovación tecnológica, la especialización y la transferencia del conocimiento entre generaciones actuales y futuras.
- Mejorar la experiencia del cliente en todos los canales y negocios (cada vez más orientados a medios digitales).

	PROPUESTA TÉCNICA DE REORGANIZACIÓN	Página 43 de 107
	ESTRUCTURA GRUPO ICE	Versión 1

- Enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que implican la Cuarta Revolución Industrial (4IR) y la Globalización 4.0.
- Unificar las fortalezas institucionales implementando la cultura de actividades por procesos.
- Agrupar el manejo inteligente de la minería de datos institucional en un área experta, responsable de producir indicadores y supuestos que permitan el análisis detallado para anticipar las necesidades de los clientes.

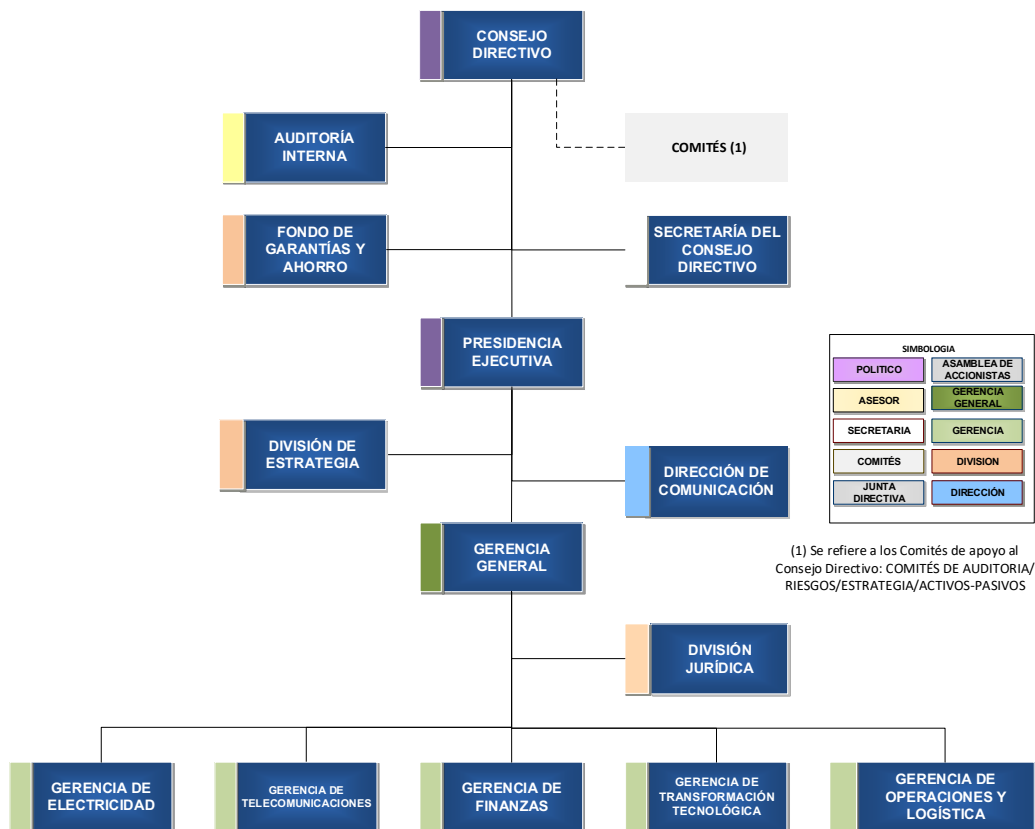
5.3.2 Modelo de procesos institucional propuesto

De conformidad al modelo de procesos propuesto indicado en el apartado “Modelo de procesos corporativos e institucionales propuestos”, se mantiene el mismo diagrama pues la base de procesos es aplicable para los ajustes organizacionales que se desarrollarán a nivel institucional. Del apartado indicado es aplicable lo relativo a los procesos gestión de recursos y procesos de negocios institucionales, todo lo cual es gestionado de forma empresarial para lograr el aporte institucional a la Estrategia Corporativa.

5.3.3 Organigrama institucional propuesto

A continuación se presenta la estructura organizacional a nivel institucional:

Figura 7. Propuesta de estructura organizacional institucional



El organigrama institucional propuesto, comprende al Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, la restitución de la Gerencia General en la estructura organizacional y las gerencias de negocio y apoyo a los negocios.

Consejo Directivo

En el ámbito institucional, es el encargado de ejercer la administración superior y direccionamiento estratégico a la Institución.. Tiene adscrito a la Auditoría Interna, el Fondo de Garantía y Ahorro y la Secretaría del Consejo Directivo. Estas 3 dependencias poseen alcance institucional. A su vez el Consejo Directivo posee Comités de Apoyo¹³, los cuales son afines a las temáticas de mayor relevancia para el ICE.

Secretaría del Consejo Directivo

¹³ Indicar que dichos comités poseen 2 roles, es decir podrían tener dentro de su marco de acción temas corporativos e institucionales; esto según las necesidades del Consejo Directivo.



Es un órgano de apoyo a la gestión del Consejo Directivo que tendrá a su cargo las funciones administrativas que se deriven de la gestión del Consejo Directivo.

Presidencia Ejecutiva

Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía a nivel institucional, y por ende encargado de la dirección de los procesos estratégicos del ICE. Constituye el superior jerárquico de la Gerencia General.

División de Estrategia

Es una dependencia que brinda apoyo a la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General en la función de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión institucional.

Dirección de Comunicación

Es la encargada de ejercer la rectoría en la comunicación e identidad del ICE, en relación con el enfoque estratégico, de manera que se fortalezca la cultura, la gestión y las relaciones públicas, tanto internas como externas. Esta dependencia se ubica como una unidad asesora y de soporte a la administración superior del ICE y está adscrita a la Presidencia Ejecutiva. Apoyará a la Presidencia Ejecutiva en la formulación de lineamientos estratégicos en materia de comunicación e identidad corporativa.

Gerencia General

Responsable de la administración general del ICE, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 449 y las disposiciones que le imparta el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva. La Gerencia General tiene a su cargo a las Gerencias de Negocios y apoyo a los Negocios del Instituto, así como los temas propios del control interno, gestión del riesgo, seguimiento y control de proyectos estratégicos.

División Jurídica

Tiene como propósito representar y asesorar al ICE en los asuntos de índole legal y regulatorio, con el fin de garantizar que su accionar esté acorde con el ordenamiento jurídico.

Es unidad asesora y varía su nomenclatura, pues pasa de ser una Dirección Corporativa a una División, en razón que sus funciones se enmarcan en brindar asesoría legal a nivel



institucional, eliminándose el enfoque corporativo que ostentaba en la organización anterior.

Con la reincorporación de la Gerencia General dicha dependencia varía su adscripción de la Presidencia Ejecutiva a dicha Gerencia, en virtud de que ésta última es la responsable de ejecutar las decisiones y lineamientos emitidos por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva, siendo indispensable contar con la asesoría legal que garantice que la ejecución de éstas se ajuste al Ordenamiento Jurídico. No forma parte del Centro Corporativo.

Gerencia de Operaciones y Logística

Esta dependencia utiliza como base la Gerencia de Servicios Corporativos. Su gestión se enfocará en el ciclo logístico por procesos, con un enfoque en el fortalecimiento de la gestión del capital humano y la optimización en el manejo de los recursos e inversiones institucionales. Su evolución tiene como meta fundamental la eliminación de re-procesos y redundancias, debiendo implementar indicadores para medir la eficiencia y eficacia a nivel institucional de las actividades de operación.

Los procesos de proveduría y logística, recursos humanos, bienes inmuebles, gestión de cobro, seguridad, gestión documental, centros de atención telefónica y otros que se le asignen, responderán a su dirección y control. Además, tendrá bajo su responsabilidad el análisis de estructuras duplicadas buscando la unificación y eliminación de reprocesos en todos los negocios y áreas.

Gerencia de Transformación Tecnológica

La Estrategia Corporativa 4.0 2019-2023 estableció como parte de la visión del Grupo ICE el liderar y ser referente en la transformación digital y en el desarrollo de soluciones integrales, innovadoras y oportunas, en energía, infocomunicaciones e ingeniería. Además, la estrategia es clara en señalar que *“la organización debe fortalecer los procesos de transformación digital e innovación, como mecanismo para impregnar directamente la manera de hacer negocios (actuales y nuevos) y mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto”*.

Por otra parte, la Estrategia de Transformación Digital Hacia la Costa Rica del Bicentenario demanda un rol preponderante del ICE para cumplir su visión de “acelerar la productividad y competitividad de las empresas buscando el desarrollo socioeconómico inclusivo y sostenible, a partir del impulso de transformaciones digitales en los ciudadanos, las empresas, y las entidades públicas”.



En este contexto, la creación de la Gerencia de Transformación Tecnológica responde a la visión estratégica de ser líder y referente en la transformación digital y el desarrollo de soluciones convergentes. Asimismo, busca aprovechar las oportunidades que brindan los activos estratégicos en la construcción de ecosistemas digitales, así como aportar en la optimización e innovación de los procesos mediante el fortalecimiento de la transformación digital y la innovación en la institución.

La Gerencia de Transformación Tecnológica tiene por objeto brindar soluciones a los requerimientos internos, mediante la aplicación de políticas, mejores prácticas, procedimientos y funciones que aseguren la accesibilidad, integridad y disponibilidad de los sistemas de información y los datos, la eliminación de duplicidades funcionales, así como la búsqueda y desarrollo de nuevos negocios en sinergia con las otras áreas de la institución.

Será responsable de administrar la infraestructura y los servicios que brindan los negocios a través de las tecnologías de información, conforme a una planeación estratégica sustentada en la transformación digital, impactando en el mercado, aumentando la autogestión, los tiempos de respuesta y la calidad en el servicio.

Con la incorporación de esta Gerencia, los procesos de Tecnologías de Información existentes en los negocios responderán a su dirección y control. Además, tendrá bajo su responsabilidad el análisis de estructuras duplicadas buscando la unificación y eliminación de reprocesos en todos los negocios y áreas.

Gerencia de Finanzas

La Dirección Corporativa de Finanzas cambia su naturaleza corporativa, que anteriormente había sido otorgada como parte del Modelo de Gestión Corporativo, enfocando los esfuerzos al quehacer institucional y al desarrollo de lo proyectado por la Estrategia 4.0.

Tendrá bajo su responsabilidad la administración de los flujos de efectivo institucionales, la gestión de los activos y pasivos, la propuesta de fijación de precios de los productos y la gestión de los portafolios de inversión y deuda en el marco de los indicadores de rentabilidad y gestión definidos en la estrategia corporativa e institucional. Además, tendrá su cargo la responsabilidad en la gestión del sistema de información financiera y económica de la institución.

Gerencias de Electricidad y Gerencia de Telecomunicaciones



Con la reincorporación de la Gerencia General a la estructura institucional e indicaciones expresas por el dictamen de PGR, se reincorporan las operaciones propias de la Gerencia de Electricidad y la Gerencia de Telecomunicaciones, para que se enfoquen en la gestión propia de la institución, como parte del nivel operativo.

Las Direcciones Corporativas de Electricidad y Telecomunicaciones cambian su naturaleza corporativa, que anteriormente había sido otorgada por el Modelo de Gestión Corporativo, enfocando los esfuerzos al quehacer institucional y al desarrollo de lo proyectado por la Estrategia 4.0. La orientación estratégica y el control a nivel corporativo estará siendo asumido por el Centro Corporativo, en el Comité Corporativo como un mecanismo para generar las sinergias correspondientes entre estas. Es importante indicar, que por las razones anteriores, la Gerencia de Electricidad y la Gerencia de Telecomunicaciones, no formarían parte del Centro Corporativo.

A continuación, se describen rol y funciones generales de las dependencias de alcance institucional.

5.3.4 Roles y funciones generales y específicas para la estructura institucional

Consejo Directivo

Rol:

El Consejo Directivo es el órgano Colegiado de máxima autoridad del ICE que deberá guiar y establecer lineamientos estratégicos y las políticas generales que adoptarán los restantes órganos de la Administración Superior.

Funciones generales:

1. Ejercer la administración superior de la Institución.
2. Evaluar anualmente la gestión del Consejo Directivo, de sus miembros individualmente considerados y de los Comités de Apoyo.
3. Nombrar, suspender y remover al Gerente General y Gerentes del ICE, Tesorero, Auditor Interno, al Director del Fondo de Ahorros y Garantías, al Secretario (a) titular y adjunto, del Consejo Directivo.
4. Ratificar los nombramientos de los Jefaturas de nivel inmediato inferior a las Gerencias. Las prórrogas de los nombramientos previamente ratificados no requerirán elevarse nuevamente a consideración del Consejo Directivo.
5. Aprobar la Estrategia Institucional, controlar su ejecución y dar seguimiento.



6. Aprobar los Planes de Negocio y de Soporte al Negocio, el Plan Financiero, y el Plan Operativo Institucional Empresarial (POI-E), debidamente alineados a la Estrategia Institucional, con su portafolio de proyectos y el respectivo presupuesto.
7. Aprobar la creación, modificación o eliminación de las dependencias, así como sus competencias y responsabilidades.
8. Definir mediante reglamento, las competencias internas de los órganos que componen la Administración Superior.
9. Crear comités de apoyo al Consejo Directivo y dictar su reglamentación
10. Aprobar normativa que comprenda el ejercicio de potestades de imperio, así como aquella otra que por disposición legal le corresponda.
11. Aprobar los informes de seguimiento sobre los resultados de la gestión del ICE, incluyendo los estratégicos y financieros.
12. Dar seguimiento al estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, los resultados y planes derivados del sistema específico de valoración de riesgo institucional, y establecer las acciones correspondientes.
13. Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, así como verificar los recursos asignados para la implementación de los controles requeridos.
14. Aprobar los mecanismos de medición y los indicadores para evaluar el desempeño del Gerente General, de los gerentes y todos aquellos que correspondan.
15. Conocer los resultados de la evaluación del desempeño del Gerente General, Gerentes y aquel otro personal que corresponda, y tomar las medidas correspondientes.
16. Establecer, mantener y controlar la gestión integral de los riesgos a los que está expuesto el ICE, considerando para ello, las directrices del sistema de gestión de riesgos y demás normativa vinculada.
17. Aprobar el apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.
18. Aprobar los Estados Financieros auditados del ICE.
19. Aprobar el Plan Presupuesto Anual del ICE, los presupuestos extraordinarios y cuando proceda las modificaciones presupuestarias.
20. Aprobar la estructura y prioridades de inversión para el ICE.
21. Aprobar los proyectos de inversión o desinversiones del ICE, según el tope definido por el Consejo Directivo.
22. Aprobar, según corresponda, las modalidades de financiamiento para el ICE.



23. Definir la constitución, adquisición, capitalización de empresas, filiales y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como la participación del ICE en otras empresas.
24. Autorizar en qué condiciones una empresa propiedad del ICE creada en el extranjero puede operar en el país.
25. Aprobar, con base en la recomendación de la Presidencia Ejecutiva, la emisión de todo tipo de títulos valores en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
26. Aprobar el nivel de endeudamiento del ICE.
27. Aprobar normas y reglamentos que regulan el Fondo de Garantías y Ahorro, con base en las propuestas de la Junta Administrativa de dicho Fondo.
28. Facultar al Fondo de Garantías y Ahorro para adquirir títulos valores del ICE y sus empresas, en forma directa, hasta por la cantidad máxima que se establezca.
29. Facultar al Fondo de Pensiones Complementarias, para adquirir títulos valores del ICE, en forma directa o por medio de puestos de bolsa, hasta por la cantidad máxima autorizada previamente.
30. Aprobar la metodología en que el ICE establecerá los precios de los productos y servicios no regulados que provea.
31. Aprobar los casos de negocios institucionales según los rangos de inversión que se defina para tales efectos.
32. Emitir acuerdos de expropiación, cuando éstos procedan.
33. Establecer los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del ICE
34. Aprobar las políticas y reglamentos que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores del ICE.
35. Aprobar la modificación o inclusión en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de conformidad con los estudios de orden técnico.
36. Conocer en alzada los recursos interpuestos contra actos de la Presidencia Ejecutiva, cuando proceda.
37. Dar seguimiento oportuno al cumplimiento de la regulación aplicable al ICE y evaluar periódicamente su eficiencia.
38. Conocer el plan de trabajo anual de la Auditoría Interna, proponer las mejoras que estime necesarias y revisar los informes que someta a su conocimiento.
39. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por autorregulación.



Rol:

Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía del ICE para efectos de gobierno. Es el superior jerárquico de la Gerencia General. Tiene bajo su responsabilidad la dirección de los procesos estratégicos del ICE.

Funciones generales:

1. Presidir el Consejo Directivo.
2. Ejecutar los acuerdos y decisiones del Consejo Directivo que le corresponden.
3. Dirigir y supervisar a la administración por medio de la Gerencia General.
4. Coordinar la acción del ICE, a lo interno y externo, incluyendo las relaciones con los entes y órganos del Estado y fungir como enlace directo entre el Poder Ejecutivo y la Institución.
5. Proponer al Consejo Directivo el nombramiento, remoción o suspensión del Gerente General y Gerentes del ICE, Tesorero, Director del Fondo de Ahorros y Garantías y del Secretario (a) titular y adjunta del Consejo Directivo.
6. Someter a ratificación del Consejo Directivo los nombramientos de los Jefaturas de nivel inmediato inferior a las Gerencias.
7. Elaborar la Estrategia Institucional al Consejo Directivo y ejecutar, en conjunto con la Gerencia General, el control y el seguimiento correspondiente.
8. Someter a conocimiento y aprobación del Consejo Directivo los Planes de Negocio y de Soporte al Negocio, el Plan Financiero y el Plan Operativo Institucional Empresarial (POI-E) debidamente alineados a la Estrategia Institucional, con su portafolio de proyectos y respectivo presupuesto; así como llevar a cabo el control y seguimiento mediante los informes correspondientes.
9. Proponer al Consejo Directivo la creación, modificación o eliminación de las dependencias, así como sus competencias y responsabilidades.
10. Proponer al Consejo Directivo la constitución de comités de apoyo.
11. Elevar al Consejo Directivo los informes de seguimiento sobre los resultados de la gestión del ICE, incluyendo los estratégicos y financieros.
12. Presentar al Consejo Directivo informes periódicos del estado de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación y otras solicitudes de entes de fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema específico de valoración del riesgo institucional.
13. Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno del ICE, así como la asignación de los recursos para la implementación de los controles requeridos.



14. Proponer al Consejo Directivo los mecanismos de medición y los indicadores para evaluar el desempeño del Gerente General, de los gerentes y todos aquellos que correspondan.
15. Aplicar la evaluación de desempeño del Gerente General y elevar al Consejo Directivo los resultados de la evaluación del cumplimiento de los planes de desempeño respectivos.
16. Establecer, mantener y controlar la gestión integral de los riesgos a los que está expuesto el ICE, considerando para ello, las directrices del sistema de gestión de riesgos y demás normativa vinculada.
17. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo el apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.
18. Elevar al Consejo Directivo los Estados Financieros auditados del ICE.
19. Elevar al Consejo Directivo el Plan Presupuesto Anual del ICE, los presupuestos extraordinarios y cuando proceda las modificaciones presupuestarias.
20. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo la estructura y prioridades de inversión para el ICE.
21. Validar y someter a consideración al Consejo Directivo los proyectos de inversión o desinversiones del ICE, según los rangos que se definan para tales efectos.
22. Someter al Consejo Directivo según corresponda, las modalidades de financiamiento para el ICE.
23. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo la constitución, adquisición, capitalización de empresas, y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE en otras empresas.
24. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo las condiciones en las que una empresa propiedad del ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
25. Validar y someter al Consejo Directivo, la emisión de todo tipo de títulos valores en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
26. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo el nivel de endeudamiento del ICE.
27. Someter al Consejo Directivo la metodología en que el ICE establecerá los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
40. Proponer al Consejo Directivo los casos de negocios del ICE según los rangos de inversión que se defina para tales efectos.
28. Coordinar y someter al Consejo Directivo los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del ICE.



29. Someter a consideración del Consejo Directivo las políticas y reglamentos que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores del ICE.
30. Someter a consideración del Consejo Directivo la modificación o inclusión en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de conformidad con los estudios de orden técnico.
31. Conocer en alzada los recursos interpuestos contra los actos dictados por los Gerencia General.
32. Elevar al Consejo Directivo los informes de seguimiento sobre el cumplimiento de la regulación aplicable al ICE y evaluar periódicamente su eficiencia.
33. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Órgano Colegiado.

Gerencia General

Rol:

Dependencia con relación jerárquica directa a la Presidencia Ejecutiva. Es la responsable de la administración general del ICE, de conformidad a lo referido en la Ley N° 449, y las instrucciones que le imparta el Consejo Directivo, así como la Presidencia Ejecutiva.

Funciones generales:

1. Ejercer la administración general del ICE de acuerdo con las instrucciones que le imparta el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva.
2. Ejercer la representación legal y extrajudicial del ICE.
3. Ejecutar las acciones que le encomiende el Consejo Directivo y el Presidente Ejecutivo, incluyendo las relacionadas con la integración estratégica, el fortalecimiento del gobierno corporativo, la sostenibilidad financiera, entre otros.
4. Dirigir y supervisar a la administración por medio de las Gerencias y dependencias a su cargo.
5. Proponer a la Presidencia Ejecutiva el nombramiento, suspensión y remoción de las Gerencias del ICE.
6. Nombrar, suspender y remover al personal, excepto en aquellos casos que deban ser aprobados por el Consejo Directivo.



7. Elevar a la Presidencia Ejecutiva el nombramiento de las jefaturas inmediatas inferiores a las Gerencias, para su posterior ratificación por parte del Consejo Directivo.
8. Aprobar, dar seguimiento y control a la aplicación de las políticas e instrumentos de gobernanza institucional.
9. Elaborar los Planes de Negocio y de Soporte al Negocio, el Plan Financiero y el Plan Operativo Institucional Empresarial (POI-E) debidamente alineados a la Estrategia, con su portafolio de proyectos y respectivo presupuesto; y elevar a la Presidencia Ejecutiva.
10. Formular las propuestas de creación, modificación o eliminación de las dependencias, así como sus competencias y responsabilidades, y elevarlas a consideración de la Presidencia Ejecutiva.
11. Aprobar, modificar o derogar normativa en el ámbito institucional, salvo aquella que deba ser aprobada por el Consejo Directivo.
12. Elaborar los informes de seguimiento sobre los resultados de la gestión del ICE, incluyendo los estratégicos y financieros.
13. Elaborar los informes del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, los resultados y planes derivados del sistema específico de valoración del riesgo institucional.
14. Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, así como la asignación de los recursos para la implementación de los controles requeridos.
15. Proponer a la Presidencia Ejecutiva los mecanismos de medición y los indicadores para evaluar el desempeño de los gerentes.
16. Aplicar la evaluación de desempeño de los Gerentes y elevar a la Presidencia Ejecutiva los resultados de la evaluación del cumplimiento de los planes de desempeño respectivos.
17. Gestionar los riesgos operativos y financieros asociados a los procesos institucionales, brindando seguimiento integral a los indicadores de riesgo de la institución, manteniendo actualizadas las políticas institucionales.
18. Establecer, mantener y controlar la gestión integral de riesgos, considerando para ello las directrices del sistema de gestión de riesgos y demás normativa vinculada.
19. Garantizar que los proyectos que se diseñen e implementen contemplen medidas que mitiguen los riesgos inherentes a estos.
20. Asegurar el retorno de las inversiones que realice el Instituto.
21. Formular y elevar a la Presidencia Ejecutiva los límites de exposición y el apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.



22. Analizar los procesos institucionales, elaborando mapeos claros, transparentes y consecuentes que permitan identificar redundancias y reprocesos en las áreas, con el fin de disminuir costos y tiempos de ejecución.
23. Verificar que los proyectos y productos cuenten con sustento técnico, congruencia con la estrategia institucional, análisis de riesgos, análisis financieros, modelos de ejecución y evaluación, planes de comercialización y cualquier otro que se determine para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
24. Definir la estrategia institucional de servicio al cliente, así como dar seguimiento y control para su ejecución.
25. Dirigir la elaboración de los Estados Financieros auditados del ICE.
26. Formular el Plan Presupuesto Anual, presupuestos extraordinarios y cuando proceda las modificaciones presupuestarias, y elevarlo a la Presidencia Ejecutiva.
27. Formular y proponer a la Presidencia Ejecutiva la estructura y prioridades de inversión para el ICE.
28. Proponer a la Presidencia Ejecutiva los proyectos de inversión o desinversiones del ICE, según el tope definido por la Presidencia Ejecutiva.
29. Avalar las modalidades de financiamiento para el ICE, y elevar a la Presidencia Ejecutiva para su validación, según corresponda.
30. Proponer a la Presidencia Ejecutiva la constitución, adquisición, capitalización de empresas, y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE en otras empresas, y elevar su recomendación a la Presidencia Ejecutiva.
31. Proponer las condiciones en las que una empresa propiedad del ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
32. Definir la propuesta de emisión de todo tipo de títulos valores en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable, y elevarla a la Presidencia Ejecutiva.
33. Proponer el nivel de endeudamiento del ICE y elevarlo a la Presidencia Ejecutiva.
34. Aprobar el modelo financiero, presupuestario y de costos del ICE.
35. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, la formulación de la metodología en que el ICE establecerá los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
36. Aprobar el desarrollo de productos, servicios e iniciativas de negocio innovadoras y disruptivas alineadas al cumplimiento de los respectivos planes que realicen los negocios del ICE.
37. Aprobar los avalúos que se elaboren para los procesos de expropiación.
38. Verificar el alineamiento de los proyectos con los objetivos estratégicos de la Institución y llevar a cabo su seguimiento y control.



39. Elaborar el informe de rendición de cuentas en el ámbito institucional y elevarlo a la Presidencia Ejecutiva.
40. Proponer y acatar los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del ICE.
41. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, las políticas y reglamentos que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores del ICE.
42. Proponer a la Presidencia Ejecutiva modificación o inclusión en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de conformidad con los estudios de orden técnico.
43. Conocer en alzada los recursos interpuestos contra los actos dictados por los Gerentes.
44. Aprobar lineamientos estratégicos y de rectoría sobre la gestión de servicios de soporte a la gestión institucional.
45. Coordinar con la División Jurídica, la elaboración de informes de seguimiento sobre el cumplimiento de la regulación aplicable al ICE y evaluar periódicamente su eficiencia
46. Cualquier otra función que indique el ordenamiento jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

Funciones generales de las dependencias de nivel Gerencial adscritas a la Gerencia General

1. Proponer a la Gerencia General los nombramientos de las jefaturas inmediatas inferiores a esa Gerencia.
2. Coadyuvar a la Gerencia General en la formulación de la Estrategia Institucional e instrumentos de planificación asociados, en su ámbito de acción.
3. Implementar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia Corporativa e Institucional.
4. Realizar, en coordinación con la División de Estrategia, análisis competitivo y de tendencias de los negocios y áreas de soporte en su ámbito de acción.
5. Asegurar el retorno de las inversiones realizadas en sus negocios y áreas de soporte, en el ámbito de sus competencias.
6. Identificar oportunidades de negocio en sus ámbitos de acción.
7. Ejecutar y controlar la Estrategia Institucional, en su respectivo ámbito de acción.
8. Proponer a la Gerencia General el plan operativo, de negocios e inversión en su respectivo ámbito de acción.



9. Proponer a la Gerencia General la creación, modificación o eliminación de las dependencias bajo su ámbito de responsabilidad.
10. Aprobar, modificar o derogar normativa en su ámbito de responsabilidad.
11. Presentar a la Gerencia General los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Institucional, el Plan Financiero y el Plan Operativo Institucional Empresarial (POI-E), en su ámbito de acción.
12. Establecer, mantener, controlar y evaluar la prestación de servicios al cliente interno y externo.
13. Informar a la Gerencia General y a la Presidencia Ejecutiva de manera consolidada y oportuna los resultados de la gestión de su negocio o los servicios de soporte, según sea el caso, en el ámbito de su competencia.
14. Atender e informar a la Gerencia General sobre la atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgo, en su ámbito de acción.
15. Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno, así como la asignación de los recursos para la implementación de los controles requeridos, en su ámbito de acción.
16. Aplicar la evaluación de desempeño de sus niveles inmediatos inferiores y elevar a la Gerencia General los resultados de la evaluación del cumplimiento de los planes de desempeño respectivos.
17. Establecer, mantener y controlar la gestión integral de riesgos, considerando para ello las directrices del sistema de gestión de riesgos y demás normativa vinculada.
18. Verificar que los proyectos que se diseñen e implementen en su ámbito de acción, contemplen medidas que mitiguen los riesgos operativos y financieros inherentes a estos, e informar a la Gerencia General de lo correspondiente.
19. Apegarse al apetito de riesgo institucional de acuerdo a su ámbito de competencia y asegurar su cumplimiento.
20. Formular, en coordinación con la Gerencia de Finanzas, el Plan Presupuesto Anual, presupuestos extraordinarios y cuando proceda las modificaciones presupuestarias en su ámbito de competencia.
21. Remitir a la Gerencia de Finanzas la propuesta de estructura y prioridades de inversión de los proyectos que le corresponden según su ámbito de acción.
22. Someter a la Gerencia General en coordinación con las otras Gerencias según se requiera, la formulación de los proyectos de inversión o desinversiones, según el tope definido por el Consejo Directivo, asegurando el retorno de la inversión.
23. Coordinar con la Gerencia de Finanzas, la priorización de necesidades financieras según su ámbito de acción, analizando para ello los planes operativos, los estudios



- de factibilidad, la capacidad financiera, las iniciativas de inversión y gasto, entre otros elementos.
24. Proponer a la Gerencia General, la constitución, adquisición, capitalización de empresas, filiales y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como la participación del ICE y sus filiales en otras empresas, y elevar su recomendación a la Presidencia Ejecutiva.
 25. Someter a consideración de la Gerencia General las condiciones en las que una Empresa propiedad del ICE creada en el extranjero pueda operar en el país.
 26. Coordinar con la Gerencia de Finanzas la formulación de la metodología en que el ICE establecerá los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
 27. Adjudicar, basado en el Plan Anual de Adquisiciones, las contrataciones que corresponda en relación con su gestión y suscribir los contratos respectivos, según los topes definidos por la Presidencia Ejecutiva.
 28. Coordinar con la Gerencia de Transformación Tecnológica los requerimientos de los proyectos de tecnologías de información que requieren desarrollar de acuerdo a su ámbito de acción, a fin de que se evalúe su priorización.
 29. Formular, en el ámbito de sus competencias, el informe de rendición de cuentas y elevarlo a la Gerencia General.
 30. Acatar los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del ICE.
 31. Dictar los actos finales en las materias propias de su competencia.
 32. Resolver todos los asuntos de su competencia o especialidad administrativa.
 33. Coordinar con la Gerencia de Finanzas, Gerencia de Transformación Tecnológica y la Gerencia Operaciones y Logística, los aspectos relacionados con la prestación de servicios de apoyo y generación de sinergias.
 34. Coordinar con la Gerencia de Finanzas la definición de estrategia tarifaria y de precios.
 35. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

División de Estrategia

Rol:

Brindar apoyo a la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General en la función de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión institucional.



Funciones generales:

1. Facilitar el proceso de formulación de la Estrategia Institucional, coordinando los esfuerzos correspondientes con la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General; así como dar seguimiento y control para su implementación, proponiendo acciones de mejora para asegurar la consecución de sus objetivos.
2. Realizar análisis competitivo, de tendencias y prospectiva de las industrias de Telecomunicaciones, Electricidad e Infocomunicaciones en coordinación con la Gerencia General y las gerencias del ICE.
3. Facilitar el proceso de elaboración de los Planes de Negocio y de Soporte al Negocio, el Plan Financiero y el Plan Operativo Institucional Empresarial (POI-E), y velar que estén debidamente alineados a la Estrategia, con su portafolio de proyectos y respectivo presupuesto.
4. Brindar apoyo a la Gerencia General en la creación, modificación o eliminación de las dependencias, así como sus competencias y responsabilidades.
5. Asegurar el alineamiento de la normativa de alcance institucional con la Estrategia Corporativa y los planes empresariales, facilitar el proceso de oficialización y remitir al órgano competente para su aprobación.
6. Asegurar el alineamiento de los casos de negocio y el portafolio de proyectos de los negocios con la Estrategia Institucional y la Estrategia Corporativa.
7. Asistir a la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General en la gestión de las relaciones internacionales del ICE, e impulsar acciones con agentes internaciones de distinta naturaleza para el fortalecimiento de la empresa.
8. Coordinar la gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial del ICE y sus negocios, orientado al cumplimiento de los principios de desarrollo sostenible.
9. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Órgano Colegiado.

División Jurídica

Rol:

Asesorar oportuna y eficazmente al ICE en los temas legales y regulatorios, con el fin de garantizar que su accionar esté acorde con el ordenamiento jurídico vigente, y representar judicial y extrajudicialmente a la Institución ante los diferentes órganos y entes.



Funciones generales:

1. Atender consultas legales de las dependencias institucionales en todas las ramas del derecho.
2. Asesorar y elaborar las gestiones administrativas y judiciales y los informes técnico-jurídicos sobre los procedimientos administrativos y procesos judiciales en los que el ICE forme parte o se constituya en parte interesada.
3. Colaborar en la preparación de respuestas a las consultas de proyectos de ley, Convenios internacionales, contratos de financiamiento y otros provenientes de la Asamblea Legislativa.
4. Revisar y dictaminar legalmente los documentos normativos previo a su aprobación por el órgano competente.
5. Revisar los procedimientos, documentos legales y contratos relacionados con la generación privada de electricidad, al amparo del capítulo I de la Ley 7200.
6. Asesorar a los negocios del ICE en la aplicación de la normativa regulatoria asociada al negocio.
7. Asesorar a la Administración en el proceso de contratación administrativa.
8. Revisar los carteles de licitación y preparar las respuestas de las impugnaciones a los carteles o a las adjudicaciones.
9. Dictaminar la procedencia de las actividades no sujetas a concurso público.
10. Hacer el estudio jurídico de las ofertas y las de aquellas contrataciones que por razones especiales así lo soliciten.
11. Confeccionar todos los convenios y contratos que realice la Institución.
12. Otorgar la aprobación interna a las contrataciones y revisión de los contratos que por su cuantía requieran refrendo contralor.
13. Asumir la dirección jurídica de los procesos judiciales.
14. Gestionar, hasta su inscripción registral, la adquisición de bienes inmuebles o derechos necesarios para el desarrollo de proyectos de telecomunicaciones y electricidad.
15. Asesorar a la Institución en los trámites necesarios para la adquisición, constitución, capitalización, fusión de empresas, tanto a nivel nacional como internacional.
16. Elaborar y dar seguimiento a la Estrategia Regulatoria.
17. Capacitar en temas relativos a la correcta interpretación de la legislación y regulación, tanto a las áreas de negocio, operativas como de soporte.
18. Brindar los servicios notariales requeridos por las dependencias de la institución. Asesorar en el desarrollo de nuevos negocios, asociaciones empresariales, alianzas estratégicas, venta de servicios, entre otros.



19. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

Dirección de Comunicación

Rol:

Fortalecer la comunicación e identidad en relación con el enfoque estratégico del ICE, de manera que se fortalezca la cultura, la gestión y las relaciones públicas tanto internas como externas.

Funciones generales:

1. Gestionar y desarrollar las relaciones con los medios de prensa, coordinar y articular la vocería oficial de la Institución sirviendo de enlace en materia de comunicación, así como desarrollar las acciones tendientes a comunicar a públicos externos los mensajes empresariales y además asesorar a los voceros institucionales en sus relaciones con la prensa, así como la gestión audiovisual.
2. Desarrollar relaciones positivas con públicos estratégicos con el fin de afianzar la identidad empresarial y asegurar un ambiente propicio para la ejecución de la actividad empresarial dentro de su entorno. Además, administrará lo relacionado a protocolo, central telefónica, recepción y afines.
3. Proponer a la Presidencia Ejecutiva la política de comunicación e identidad, así como brindar apoyo en el seguimiento y control de su ejecución.
4. Desarrollar los mecanismos que permitan fortalecer la identidad del ICE y sus empresas sirviendo de catalizador en la materia y canalizando la comunicación a los públicos meta.
5. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

Gerencia de Electricidad

Rol:

Brindar soluciones de electricidad, considerando la planificación, desarrollo y gestión de la infraestructura necesaria para la satisfacción de la demanda eléctrica del país, así como desarrollar negocios no regulados y convergentes para la generación de nuevos ingresos y mejorar la experiencia al cliente.

Funciones generales:



1. Llevar a cabo la conducción estratégica del Negocio Electricidad a nivel institucional, según las instrucciones que le imparta la Gerencia General, en apego a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión, rendición de cuentas, orientación al cliente, monitoreo del entorno.
2. Dirigir y supervisar la gestión del Negocio Electricidad por medio de las dependencias a su cargo, dar seguimiento y tomar las medidas correctivas sobre los planes, programas y proyectos de dichas dependencias.
3. Desarrollar y mantener la infraestructura necesaria para apoyar los productos y la comercialización de los servicios de electricidad, asegurando un crecimiento y calidad acorde con el desarrollo de la industria, de acuerdo con los planes de inversión y presupuestos que le fueren aprobados.
4. Dirigir el desarrollo de nuevas soluciones de electricidad, con la participación de las demás dependencias, considerando las necesidades de los clientes.
5. Implementar la comercialización de los productos y servicios de electricidad, asegurando su crecimiento y calidad, así como generar acciones de atracción, retención y fidelización de clientes.
6. Suscribir ofertas y contratos en relación con su Negocio para venta de servicios, asociaciones empresariales, patrocinios y prácticas comerciales que realice el ICE, con la aprobación de la Gerencia General y según los topes que establezca la Presidencia Ejecutiva o los documentos normativos aplicables.

Gerencia de Telecomunicaciones

Rol:

Brindar soluciones de telecomunicaciones e infocomunicaciones, integrales e innovadoras a nivel nacional e internacional, considerando elementos de convergencia, diversidad, calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos; así como el diseño, desarrollo y gestión de la infraestructura.

Funciones generales:

1. Llevar a cabo la conducción estratégica del negocio telecomunicaciones a nivel institucional, según las instrucciones que le imparta la Gerencia General, en apego a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión, rendición de cuentas, orientación al cliente, monitoreo del entorno.
2. Dirigir y supervisar el negocio telecomunicaciones por medio de las dependencias a su cargo, dar seguimiento y tomar las medidas correctivas sobre los planes, programas y proyectos de dichas dependencias.



3. Desarrollar y mantener la infraestructura necesaria para apoyar los productos y la comercialización de los servicios de telecomunicaciones e infocomunicaciones, asegurando un crecimiento y calidad acorde con el desarrollo de la industria, de acuerdo con los planes de inversión y presupuestos que le fueren aprobados.
4. Dirigir el desarrollo de nuevas soluciones de telecomunicaciones, con la participación de las demás dependencias, considerando las necesidades de los clientes.
5. Implementar la comercialización de los productos y servicios de telecomunicaciones e infocomunicaciones, asegurando su crecimiento y calidad, así como generar acciones de atracción, retención y fidelización de clientes.
6. Diseñar, gestionar y controlar los proyectos de proyectos de acceso y servicio universal que se financien a través de FONATEL.
7. Suscribir ofertas y contratos en relación con su Negocio para venta de servicios, asociaciones empresariales, patrocinios y prácticas comerciales que realice el ICE, según los topes que establezca la Presidencia Ejecutiva o los documentos normativos aplicables.

Gerencia de Transformación Tecnológica

Rol:

Integrar y optimizar los servicios de transformación tecnológica en el ICE, promoviendo un marco normativo, implementando soluciones que fortalezcan las dependencias y brindando servicios de infraestructura clave, de manera eficiente y eficaz.

Funciones generales:

1. Llevar a cabo la conducción estratégica de la transformación tecnológica a nivel institucional, según las instrucciones que le imparta la Gerencia General, en apego a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión, rendición de cuentas, orientación al cliente.
1. Proponer a la Gerencia General los instrumentos de gobernanza de la gestión tecnológica institucional, así como brindar seguimiento y control para su correcta aplicación .
2. Dirigir y supervisar la gestión de la transformación tecnológica del ICE por medio de las dependencias a su cargo, dar seguimiento y tomar las medidas correctivas sobre los planes, programas y proyectos de dichas dependencias.



3. Propiciar la convergencia tecnológica para asegurar el uso eficaz y eficiente de los recursos, así como la optimización en el uso del presupuesto institucional.
4. Liderar, desde el punto de vista estratégico, la adopción de nuevas tendencias tecnológicas que aporten un valor sustantivo a los procesos de negocio y de soporte, garantizando el retorno de las inversiones.
5. Integrar y controlar las adquisiciones relacionadas con hardware y software de uso institucional.
6. Desarrollar las aplicaciones institucionales y la infraestructura, manteniendo principios de eficiencia y eficacia.
7. Analizar, implementar y dar seguimiento de cambios o ajustes requeridos en la infraestructura de tecnología de información.
8. Soportar, mantener y operar el parque computacional, la infraestructura de conectividad y los servicios de comunicación y datos del ICE.
9. Priorizar, a solicitud de la Gerencia General, los requerimientos de los proyectos de tecnologías de información del ICE, a fin de que sean evaluados.
10. Proponer lineamientos estratégicos y de rectoría sobre la gestión de servicios de soporte en su ámbito de acción.
11. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

Gerencia de Finanzas

Rol:

Asegurar la sostenibilidad y crecimiento en la gestión financiera del ICE, por medio de mecanismos de planificación, control y seguimiento financiero.

Funciones generales:

2. Llevar a cabo la conducción estratégica financiera a nivel institucional, según las instrucciones que le imparta la Gerencia General, en apego a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión, rendición de cuentas, orientación al cliente.
3. Dirigir y supervisar la gestión financiera por medio de las dependencias a su cargo, dar seguimiento y tomar las medidas correctivas sobre los planes, programas y proyectos de dichas dependencias.
4. Elaborar los Estados Financieros auditados del ICE.



5. Coadyuvar a la Gerencia General, en la formulación del Plan Presupuesto Anual, presupuestos extraordinarios y cuando proceda las modificaciones presupuestarias.
6. Someter a la Gerencia General la propuesta de estructura y prioridades de inversión para el ICE.
7. Someter a la Gerencia General la formulación de los proyectos de inversión o desinversiones, según el tope definido por el Consejo Directivo, garantizando el retorno de inversión.
8. Proponer lineamientos estratégicos y de rectoría en su ámbito de acción.
9. Coordinar según instrucción de la Gerencia General, la priorización de necesidades financieras de las Gerencias, analizando para ello los planes operativos, los estudios de factibilidad, la capacidad financiera, las iniciativas de inversión y gasto, entre otros elementos.
10. Identificar, desarrollar y proponer a la Gerencia General, en coordinación con los negocios, las modalidades de financiamiento de acuerdo con sus necesidades.
11. Realizar, a solicitud de la Gerencia General, los estudios financieros asociados a la constitución, adquisición, capitalización de empresas, filiales y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como la participación del ICE en otras empresas.
12. Definir, a solicitud de la Gerencia General, las condiciones financieras en las que una Empresa propiedad del ICE creada en el extranjero pueda operar en el país
13. Proponer la emisión de todo tipo de títulos valores en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable, y elevarlo a la Gerencia General.
14. Recomendar a la Gerencia General el nivel de endeudamiento del ICE y su estrategia de financiamiento, así como gestionar y controlar el servicio de la deuda.
15. Proponer a la Gerencia General el modelo financiero, presupuestario y de costos del ICE.
16. Elaborar, a solicitud de la Gerencia General, la formulación de la metodología en que el ICE establecerá los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
17. Realizar estudios financieros, cuando así corresponda, que se requieran para la presentación de ofertas y contratos para venta de servicios, asociaciones empresariales, patrocinios y prácticas comerciales que realice el ICE, según los topes que establezca la Presidencia Ejecutiva o los documentos normativos aplicables.
18. Coadyuvar a la Gerencia General, en estrecha coordinación con las Gerencias de Electricidad y Telecomunicaciones, para definir la estrategia tarifaria y de precios.



19. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

Gerencia Operaciones y Logística

Rol:

Gestionar la atención y optimización de las operaciones de soporte institucionales entre ellos talento humano, cadena de abastecimiento, logística, seguridad, documentación, bienes inmuebles, entre otros.

Funciones generales:

1. Llevar a cabo la conducción estratégica de las operaciones de soporte institucional, según las instrucciones que imparta la Gerencia General, en apego a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión, rendición de cuentas, orientación al cliente.
2. Dirigir y supervisar los servicios de soporte a la Institución por medio de las dependencias a su cargo, y dar seguimiento y tomar las medidas correctivas sobre los planes, programas y proyectos de dichas dependencias.
3. Proponer lineamientos estratégicos y de rectoría sobre la gestión de servicios de soporte a la gestión institucional.
4. Ejecutar en su ámbito de acción, en coordinación con las Gerencias, la gestión para el aprovisionamiento y uso de los recursos del ICE.
5. Apoyar a la Gerencia General en el seguimiento e integración de insumos acerca de la atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgo.
6. Coordinar según instrucción de la Gerencia General, la priorización de necesidades financieras de las Gerencias, analizando para ello los planes operativos, los estudios de factibilidad, la capacidad financiera, las iniciativas de inversión y gasto, entre otros elementos.
7. Suscribir ofertas y contratos en relación con sus operaciones para venta de servicios y asociaciones empresariales que realice el ICE, según los topes que establezca la Presidencia Ejecutiva o los documentos normativos aplicables.
8. Diseñar y proponer a la Gerencia General, las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores de la Institución.



9. Proponer a la Gerencia General cualquier modificación o inclusión en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de conformidad con los estudios de orden técnico.
10. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

5.4 Costos relacionados con los puestos de la estructura propuesta

Como parte del análisis de los costos asociados a la propuesta organizacional¹⁴, en el siguiente cuadro se detallan la proyección según el rubro salarial de la macroestructura a efectos de comparación, de los cuales se denota un ahorro de aproximadamente [REDACTED] (este dato excluye la Secretaría de consejo Directivo), en relación con la estructura actual.

Cuadro 3. Costos relacionados con los puestos de la Estructura Propuesta¹⁵

Nombre de dependencia	Puesto	Salario bruto mensual (colones)
Presidencia Ejecutiva	PRESA	8.107.360,00
División de Estrategia	JEDV	4.776.050,00
Gerencia General	GEGE	7.848.615,00
División Jurídica	JEDV	4.776.050,00
Gerencia de Electricidad	GE	6.101.090,00
Gerencia de Telecomunicaciones	GE	[REDACTED]
Gerencia de Finanzas	GE	6.101.090,00
Gerencia de Operaciones y Logística	GE	6.101.090,00
Gerencia de Transformación Tecnológica	GE	6.101.090,00
Total Costo Administración Superior (Mes)		[REDACTED]
Ahorro mensual		[REDACTED]
Ahorro anual		[REDACTED]

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Para efectos del informe, se utiliza como referencia la Escala o Índice Salarial publicada en la página Grupo ICE vigente a partir del 1 de enero del 2019. La definición de las escalas y salario finales dependerá del criterio técnico de la División Gestión del Talento Humano.

¹⁵ No se incluye en este análisis a la Dirección de Comunicación pues no forma parte de la estructura gerencial del Instituto, ni se modifica su rango, pues actualmente es una dirección adscrita a la Dirección Corporativa de Estrategia. Por lo tanto, no implica un costo adicional para la organización.



Es necesario indicar, que este monto estimado se podría especificar en una siguiente fase de análisis detallado, considerando su desagregación de las dependencias a que estarían conformando el rol de las diferentes gerencias, principalmente aquellas que son nuevas en su creación, como lo es el caso de la Gerencia Transformación Tecnológica.

5.5 Resumen de los ajustes propuestos en la organización

En el siguiente cuadro, se muestra el análisis comparativo y general de las áreas actuales respecto a su ubicación en la estructura organizacional propuesta.



DEPENDENCIAS ACTUALES		DEPENDENCIAS PROPUESTAS	ALCANCE DE LA DEPENDENCIA PROPUESTA
CONSEJO DIRECTIVO	Corporativo/Institucional	CONSEJO DIRECTIVO	Corporativo/Institucional
SECRETARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO	Corporativo/Institucional	SECRETARIA DEL CONSEJO DIRECTIVO ¹⁶	Institucional
AUDITORIA INTERNA	Institucional	AUDITORIA INTERNA	Institucional
FONDO DE GARANTÍAS Y AHORRO	Institucional	FONDO DE GARANTÍAS Y AHORRO	Institucional
PRESIDENCIA EJECUTIVA	Corporativo/Institucional	PRESIDENCIA EJECUTIVA	Corporativo/Institucional
-----		DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN E IDENTIDAD CORPORATIVA	Institucional
DIRECCIÓN CORPORATIVA DE ESTRATEGIA	Corporativo	DIVISIÓN de ESTRATEGIA	Corporativo/Institucional
-----		GERENCIA GENERAL	Institucional
DIRECCIÓN CORPORATIVA JURÍDICA	Corporativo	DIVISIÓN JURÍDICA	Institucional

¹⁶ La Secretaría corresponde a una dependencia de naturaleza operativa, encargada de tomar las actas y comunicar los acuerdos del Órgano Colegiado según corresponda



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS	Corporativo	GERENCIA DE FINANZAS¹⁷	Institucional
DIRECCIÓN CORPORATIVA TELECOMUNICACIONES	Corporativo	GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES	Institucional
DIRECCIÓN CORPORATIVA DE ELECTRICIDAD	Corporativo	GERENCIA DE ELECTRICIDAD	Institucional
GERENCIA SERVICIOS CORPORATIVOS	Corporativo	GERENCIA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA¹⁸	Institucional
-----	-----	GERENCIA DE TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA¹⁹	Institucional

¹⁷ La Gerencia de Finanzas se establecería a partir de las dependencias adscritas a la anteriormente denominada División Finanzas y Dirección Corporativa Finanzas.

¹⁸ La Gerencia de Operaciones y Logística se establecería a partir de las dependencias de la anterior Gerencia Servicios Corporativos, excepto División Finanzas y División Tecnologías de Información y ajustando su alcance a la gestión institucional.

¹⁹ La Gerencia Transformación Tecnológica se establecería a partir de la División Tecnologías de Información y el reforzamiento de funciones derivado de la transformación digital según Estrategia Corporativa 4.0



5.6 Riesgos asociados a la propuesta organizacional

Como parte de la propuesta técnica de reorganización, se exponen algunos posibles riesgos identificados, con el propósito de que sean considerados y analizando frente a los cambios propios derivados de la implementación de la estructura, es importante considerar tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos, con el fin de administrar los mismos:

Área de análisis:	Estructura Integral del Grupo ICE		Responsable: Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva y Gerencia General		
Factor (causa) (1)	Riesgo (2)	Actividades de Impacto (3)	Categoría (4)	Subcategoría (5)	Controles identificados (para cada riesgo) (6)
Criterio Propio	Variación en el Modelo de Gobierno Corporativo	Cumplimiento técnico	Riesgos Estratégicos	N/A	Validar el funcionamiento del Modelo Corporativo, una vez aprobado la estructura del Grupo ICE
Relaciones Comerciales	Repercusión en la imagen del ICE	Estrategia	Riesgos Estratégicos	N/A	Monitorear la información a nivel de medios u otros, respecto al ICE
Comportamiento Humano	Gestión de Cambio	Perspectiva Gente	Riesgos Operativos	Riesgo de continuidad de negocio	Dar seguimiento al plan de comunicación y sensibilización
Tecnología, Habilidades o Conocimiento	Impacto en los sistemas que se están implementando para la gestión de recursos (ERP-SAP) y otros de negocio	Cumplimiento técnico	Riesgos Operativos	Riesgo tecnológico	Dar seguimiento al plan de implementación de los sistemas, así como un posible control de cambios en ERP-SAP y otros sistemas de negocio



Área de análisis:	Estructura Integral del Grupo ICE		Responsable: Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva y Gerencia General		
Factor (causa) (1)	Riesgo (2)	Actividades de Impacto (3)	Categoría (4)	Subcategoría (5)	Controles identificados (para cada riesgo) (6)
Tecnología, Habilidades o Conocimiento	Variación en la visión integral de los Centros de Servicios Compartidos	Perspectiva Procesos	Riesgos Operativos	N/A	Dar seguimiento al esfuerzo ejecutado para los servicios compartidos
Ambiente Legal o normativo	Descontinuar los esfuerzos de las actividades rectoras, en temas estratégicos, negocio, y de recursos, sean financieros, humanos, logísticos, entre otras actividades de índole transaccional	Perspectiva Procesos	Riesgos Operativos	N/A	Validar la asignación de rectoría y su correspondiente seguimiento



5.7 Beneficios de la organización propuesta

Dentro de los principales beneficios de esta propuesta se encuentran:

1. **Fortalecimiento del Gobierno Corporativo para el ICE y sus empresas:** pues se impulsa un modelo de Gobierno Corporativo, el cual entre otros considera la adaptación de las políticas, lineamientos, prácticas y mecanismos para la gestión, seguimiento y evaluación por autorregulación para el grupo empresarial, considerando la actual forma jurídica y la estructura de propiedad del ICE como casa matriz de sus empresas.
2. **Consolidación de la aplicación de principios de gobierno corporativo:** tomando como referencia estándares internacionales (OCDE, CAF), se implementan los principios: control accionario de las empresas, interés primario del grupo, unidad de propósito y dirección, rendición de cuentas y transparencia, por medio del arreglo organizacional corporativo, el cual permite, tanto la gestión institucional, como el cumplimiento del direccionamiento estratégico del Grupo.
3. **Alineamiento con el marco legal:** tanto las estructuras propuestas como la descripción de las funciones de cada una de las dependencias involucradas, fue analizada y plasmada contemplando en todos sus extremos la legislación aplicable.
4. **Alineamiento con la Estrategia Corporativa 2019-2023:** la propuesta de estructura responde a los objetivos estratégicos emanados en la planificación estratégica del ICE y sus empresas, y permite enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que implican la Cuarta Revolución Industrial (4IR) y la Globalización 4.0. La estructura permitirá desarrollar el potencial de anticiparse al cambio tecnológico con productos y modelos de servicio diferenciadores, sin descuidar el equilibrio operativo y la rentabilidad del negocio. Además, fomenta una cultura orientada a promover la innovación tecnológica, la especialización y la transferencia del conocimiento entre generaciones actuales y futuras.
5. **Fortalecimiento de la eficiencia en las operaciones del Instituto y del control interno:** la propuesta unifica las fortalezas institucionales implementando la cultura de actividades por procesos. Además, tanto para la capa corporativa como para la institucional, se establecen los roles y funciones que se han incorporado con el crecimiento normal de la institución, permitiendo una mejor adaptación e integración de las dependencias la componen. De la misma forma, fortalece los canales de



comunicación, principalmente a nivel ejecutivo, para potenciar la gestión de los negocios del ICE.

6. **Fortalecimiento de la gobernanza de los procesos:** la distribución de funciones y responsabilidades fortalece la competencia para la formulación, seguimiento y control de lineamientos instrumentos de gobernanza en los proceso de negocio y de soporte, que permitan alcanzar los objetivos de eficiencia, eficacia, sostenibilidad y evolución establecidos en la estrategia corporativa.
7. **Énfasis en la orientación de los negocios y la experiencia al cliente, potenciando la presencia del ICE y preparándose para los cambios en el entorno:** la propuesta busca implementar una organización, flexible, eficaz, eficiente y transparente en donde su accionar fluya con horizontalidad y verticalidad cruzada, sustentando con criterio técnico las decisiones de impacto en la Institución, decisiones que deben ir direccionadas a agregarle valor a los clientes. Por otra parte, se busca la racionalidad en el uso de los recursos, la efectividad de las propuestas de negocio y de los proyectos de inversión. Así como, la identificación y potencialización de equipos de alto rendimiento.

6 RECOMENDACIONES


4.2 Recomendaciones

Para el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva:

- a) Instruir a las dependencias que correspondan la formulación del Reglamento Corporativo de Organización y Reglamento Autónomo de Organización.
- b) Dar seguimiento a la gestión por resultados de las gerencias y divisiones que se estarían conformando, a fin de determinar su justificación a lo largo del tiempo y los beneficios financieros que se tendrían en la Institución.
- c) Contar con un plan de comunicación y un proceso estructurado de gestión del cambio, que permita conocer a la población del Grupo ICE la estructura aprobada, así como las relaciones jerárquicas establecidas para la gestión diaria de la empresa.
- d) Continuar con las gestiones realizadas, relativas a la conformación, constitución y establecimiento de los posibles comités adscritos a este Consejo.

Para Gerencia General:

- a) Ejecutar una siguiente fase de estudio de organización detallado, el cual considere la revisión de las funciones de la Gerencia General y sus áreas adscritas.

	PROPUESTA TÉCNICA DE REORGANIZACIÓN	Página 75 de 107
	ESTRUCTURA GRUPO ICE	Versión 1

- b) Presentar los ajustes en la denominación o naturaleza de las dependencias de nivel inferior a las gerencias, en la siguiente fase de estudio detallado, con la utilización de documentación técnica afín a la materia organizacional.
- c) Llevar a cabo un análisis por parte de la División Gestión del Talento Humano, asociado a la necesidad de revisar los recursos que actualmente ejecutan las actividades de la organización actual para su determinación dentro de la situación propuesta, con lo cual se considere también la necesidad de fortalecer aquellas dependencias que así lo requieran con el traslado de recursos entre las áreas que estén involucradas en el análisis.
- d) Solicitar a la Gerencia de Operaciones y Logística la revisión de ERP-SAP en consideración del impacto de los ajustes organizacionales y las readecuaciones necesarias.

Para dependencias del ICE:

- a) Una vez aprobados el Reglamento Corporativo de Organización y el Reglamento Autónomo de Organización, solicitar a las dependencias del ICE llevar a cabo la actualización de la normativa, a fin de que estas se ajusten a la organización aprobada.

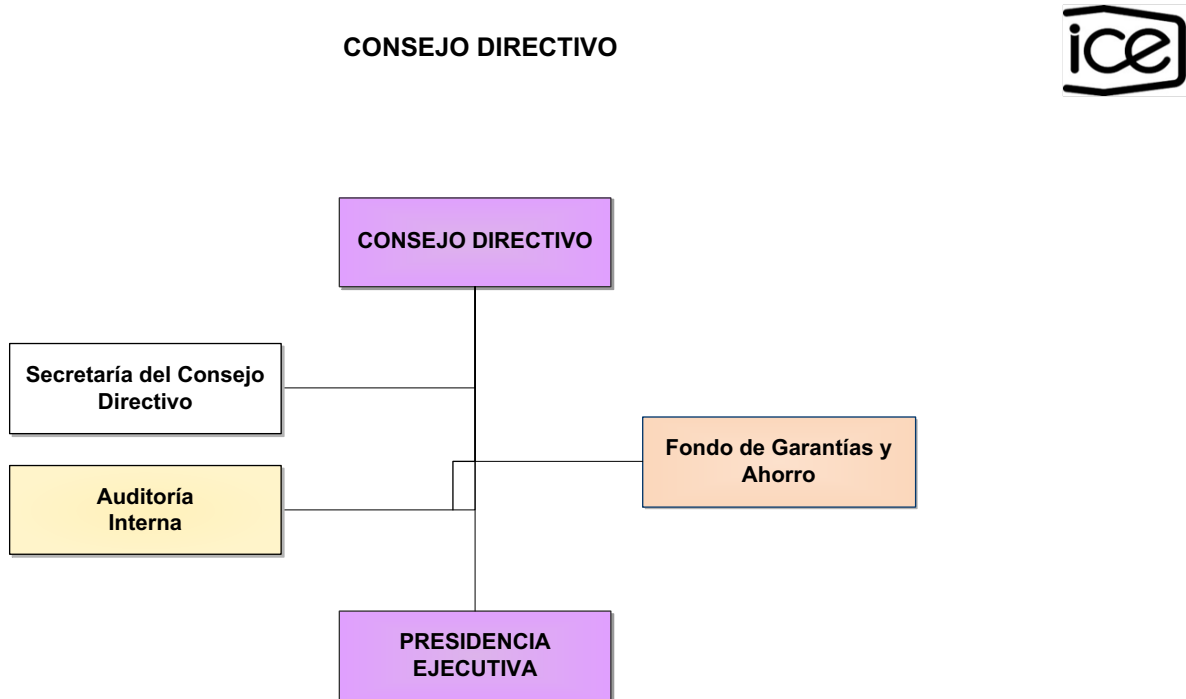
7 ANEXOS

Situación Actual

Competencias de Dependencias de la Administración Superior

A. Consejo Directivo

Figura 8. Organigrama Consejo Directivo



Elaborado: Dirección Corporativa de Estrategia
Última modificación según acuerdo de Consejo Directivo Sesión
6249 del 29 de enero del 2018 y Acuerdo de Consejo Directivo 6262
del 30/04/2018
Versión 3

Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia.

El Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva pertenecen al Nivel Político – Estratégico del Grupo ICE, a nivel de organización cuenta con las siguientes dependencias:



- **Auditoría Interna:** es un órgano conformado según se indica en el artículo 20 de la Ley General de Control Interno, Ley 8292 y, de conformidad con el oficio DI-CR-493 (10966) del 14 de septiembre de 2004 emitido por la Contraloría General de la República.

La Auditoría Interna es un órgano adscrito al Consejo Directivo y forma parte del Centro Corporativo, sin embargo, no ejerce un rol de administración.

- **Fondo de Garantías y Ahorro:** creado según Ley 3625 de 16 de diciembre de 1965, y adicionado al artículo 17 de la Ley de Creación del ICE, Ley 449.

A pesar de ser un órgano adscrito al Consejo Directivo, no forma parte del Centro Corporativo, dada la naturaleza de sus funciones y su carácter único y especializado.

- **Secretaría del Consejo Directivo:** resguardado por el artículo 50 de la Ley General de Administración Pública, Ley 6227.

Funciones, según artículo 9 del RCO:

1. Ejercer la administración superior del ICE y de dirección estratégica del Grupo ICE, de conformidad con la legislación aplicable y en ese ámbito girar instrucciones al Presidente Ejecutivo, Directores Corporativos y Gerentes.
2. Aprobar y dar seguimiento a la Estrategia Corporativa Grupo ICE.
3. Aprobar la estructura de inversión, financiamiento, mecanismos de asignación, así como lineamientos y prioridades de inversión para el ICE y sus empresas, de tal forma que resulte consistente con la Estrategia Corporativa Grupo ICE.
4. Aprobar el Plan Presupuesto Anual, los presupuestos extraordinarios del ICE y cuando proceda, las modificaciones presupuestarias. Asimismo, revisar en consonancia con dicho Plan, la formulación anual de los presupuestos de las empresas y sus modificaciones para instruir a sus Juntas Directivas según corresponda.
5. Aprobar los Planes de Negocio, el Plan de Soporte al Negocio, el Plan Financiero Corporativo, la Estrategia Regulatoria, el Plan de Tecnología de Información y el Plan Presupuesto Anual y ratificar las Estrategias Empresariales, debidamente alineadas con la Estrategia Corporativa Grupo ICE, con su portafolio de proyectos y el respectivo presupuesto.
6. Aprobar el Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, según el marco legal y regulatorio aplicable a las industrias y países en los que se desarrolla su actividad.
7. Definir mediante reglamento las responsabilidades de las Direcciones Corporativas y Gerencias del ICE, así como las competencias y responsabilidades de naturaleza corporativa de los órganos del ICE y sus empresas.



8. Aprobar los mecanismos de coordinación y seguimiento, así como los procedimientos y flujos de información entre el ICE y las empresas.
9. Ejercer los derechos de propiedad que ostenta el ICE en las empresas del Grupo ICE.
10. Liderar la adopción y el cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo del Grupo ICE.
11. Aprobar el Reporte Anual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo del Grupo ICE.
12. Nombrar y remover los miembros del Comité de Auditoría del ICE y de cualquier otro Comité del Consejo Directivo que se constituya y dictar sus respectivos reglamentos.
13. Evaluar anualmente la gestión del Consejo Directivo y de las Juntas Directivas de las empresas del Grupo ICE.
14. Aprobar, modificar o derogar las políticas corporativas del Grupo ICE.
15. Aprobar la normativa que sea requerida para ejecutar la potestad de imperio, así como aquella otra que por disposición legal le corresponda.
16. Aprobar las políticas para el manejo seguro y confidencial de la información del Grupo ICE, así como el uso que se le dará a ésta.
17. Aprobar la política para definir y administrar adecuadamente las situaciones de conflicto de interés que puedan afectar a miembros de los órganos colegiados de dirección, funcionarios y trabajadores de las empresas del Grupo ICE, así como accionistas, cuando corresponda.
18. Aprobar la política corporativa para regular las operaciones del ICE y sus empresas con sus accionistas, así como las operaciones intragrupo.
19. Aprobar la política corporativa de revelación de información.
20. Dictar los reglamentos autónomos para la contratación de bienes y servicios del ICE y sus empresas y de funcionamiento de la Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa.
21. Dictar las normas y reglamentos que regulan el Fondo de Garantías y Ahorro del ICE, con base en las propuestas de la Junta Administrativa de dicho Fondo.
22. Aprobar la constitución, adquisición, capitalización de empresas, y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
23. Autorizar las condiciones en las que una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
24. Aprobar la emisión de títulos valores, tanto para el ICE como para sus empresas, en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
25. Aprobar los proyectos de inversión o desinversiones del ICE o de sus empresas, según los topes definidos, las estructuras financieras complejas y la enajenación de



bienes patrimoniales del ICE y sus empresas, considerados como activos estratégicos.

26. Liderar el mantenimiento y fortalecimiento del sistema de control interno del Grupo ICE, así como la evaluación de los recursos asignados para la implementación de los controles requeridos.
27. Liderar la gestión integral de los riesgos a los que está expuesto el Grupo ICE, considerando para ello, las directrices del sistema de gestión de riesgos y demás normativa vinculada.
28. Establecer los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del Grupo ICE y que dan coherencia a la actuación del personal.
29. Dar seguimiento oportuno al cumplimiento de la regulación aplicable al ICE y sus empresas y evaluar periódicamente su eficiencia.
30. Velar, con el apoyo del Comité de Auditoría, por la integridad y actualización de los sistemas contables y de información interna y externa de las empresas del Grupo ICE y porque existan controles adecuados en la preparación de la información financiera del ICE y sus empresas.
31. Conocer el plan de trabajo anual de la Auditoría Interna y revisar los informes que someta a su conocimiento.
32. Dar seguimiento al estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
33. Actuar, cuando corresponda, como contraparte del auditor externo con el objetivo de mantener la independencia de este último, y con la participación del Comité de Auditoría revisar sus informes y dar seguimiento a la adopción de las medidas correctivas propuestas.
34. Dictar las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores del ICE, así como el plan para la sucesión de los funcionarios de la plana ejecutiva de las empresas del Grupo ICE, incluyendo los miembros de sus Juntas Directivas.
35. Aprobar los Estados Financieros auditados del ICE y los consolidados del Grupo ICE.
36. Dar seguimiento a los resultados del Grupo ICE y aprobar los Informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, Estrategia Regulatoria, de los Planes de Negocio, Plan de Soporte al Negocio, Plan Financiero Corporativo y del Plan de Tecnología de Información.



37. Aprobar informes de evaluación semestral y anual del Plan Presupuesto con su portafolio de proyectos y aquellas modificaciones presupuestarias conforme a las directrices emitidas por la Contraloría General de la República.
38. Elaborar un informe anual de rendición de cuentas para su presentación ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República, así como un avance de medio periodo para el Consejo de Gobierno.
39. Nombrar, suspender y remover a los Directores Corporativos, Gerentes, Tesorero, Auditor Interno, Director del Fondo de Garantías y Ahorro, así como al Secretario del Consejo Directivo del ICE. En el caso del Auditor Interno deberá aplicarse lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
40. Ratificar los nombramientos de los Jefes de División y de Negocio. Las prórrogas de los nombramientos previamente ratificados no requerirán elevarse nuevamente a ratificación del Consejo Directivo.
41. Evaluar semestralmente el cumplimiento de los Planes de Desempeño de los Directores Corporativos y los Gerentes del Grupo ICE.
42. Aprobar permisos con goce de salario de los siguientes funcionarios ICE: Directores Corporativos, Gerentes, Secretario del Consejo Directivo, Director del Fondo de Garantías y Ahorro, Tesorero y Auditor, así como todos aquellos permisos con goce de salario que soliciten los demás funcionarios ICE superiores a los tres meses.
43. Aprobar la creación, modificación o eliminación de las Direcciones Corporativas y Gerencias del ICE, así como de las áreas adscritas propiamente al Consejo Directivo, salvo el caso de la Auditoría Interna, que se rige por lo estipulado en la Ley General de Control Interno.
44. Facultar al Fondo de Garantías y Ahorro del ICE para adquirir títulos valores del ICE y sus empresas, en forma directa, hasta por la cantidad máxima que se establezca.
45. Facultar al Fondo de Pensiones Complementarias del ICE, para adquirir títulos valores del ICE, en forma directa o por medio de puestos de bolsa, hasta por la cantidad máxima autorizada previamente.
46. Definir la manera en que el ICE y sus empresas establecerán los precios de los productos y servicios no regulados que provean.
47. Emitir acuerdos de expropiación, cuando éstas procedan.

Secretaría del Consejo Directivo

Según se desprende el “Reglamento Interno del Consejo Directivo, código 51.00.001.2013”: El Secretario General (del Consejo Directivo) es el superior jerárquico de la Secretaría General del Consejo Directivo y es el responsable del buen



funcionamiento de dicha dependencia. Contará con el apoyo de la Secretaria Adjunta, quien tendrá todas las competencias y autoridad correspondiente. Son deberes de este Secretario:

1. Dirigir y coordinar los asuntos de la Secretaría General, informando periódicamente al Presidente y al Consejo Directivo de la marcha de los asuntos a él encomendados.
2. Velar para que durante las sesiones se cuente con el apoyo logístico necesario para los Directores.
3. Velar, de llevarse a cabo la sesión en forma virtual, para que los directores y quienes deben participar en la sesión cuenten con los medios tecnológicos seguros y apropiados que permitan la comunicación integral, interactiva, multidireccional y en tiempo real.
4. Ejecutar las tareas y funciones que específicamente se le encarguen.
5. Representar al Consejo Directivo en actos o eventos determinados, cuando así se defina.
6. Preparar las agendas de los asuntos a tratar tanto en las sesiones del Consejo Directivo y someterlas a la consideración del Presidente Ejecutivo.
7. Proveer asistencia técnica a los miembros del Consejo Directivo, en la materia que requieran.
8. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias, presenciales o virtuales del Consejo Directivo, en calidad de Secretario de dicho órgano colegiado.
9. Redactar las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias, presenciales o virtuales que celebre el órgano colegiado y hacer los ajustes y correcciones que formulen los señores Directores a las mismas.
10. Firmar junto con el Presidente las actas de cada sesión.
11. Comunicar oportunamente los acuerdos y resoluciones dictados por los órganos colegiados.
12. Conformar el Libro Oficial de Actas del órgano colegiado y una vez cerrado, remitirlo para su custodia a la Dirección Gestión Documentación e Información.
13. Orientar a los miembros del Consejo Directivo sobre acuerdos anteriores, relacionados con los asuntos que se deban resolver, a fin de evitar contradicciones o repeticiones con respecto a sus propios actos anteriores.
14. Mantener el control de los acuerdos pendientes de ejecución dictados por el órgano colegiado y velar por su cumplimiento, teniendo la potestad de ordenarle a la Administración Superior o cualquier otra dependencia su ejecutoria e informar periódicamente al Consejo Directivo sobre el particular.
15. Verificar que los documentos conocidos, tramitados o producidos en cada sesión, sean debidamente archivados mediante un expediente creado para tal efecto

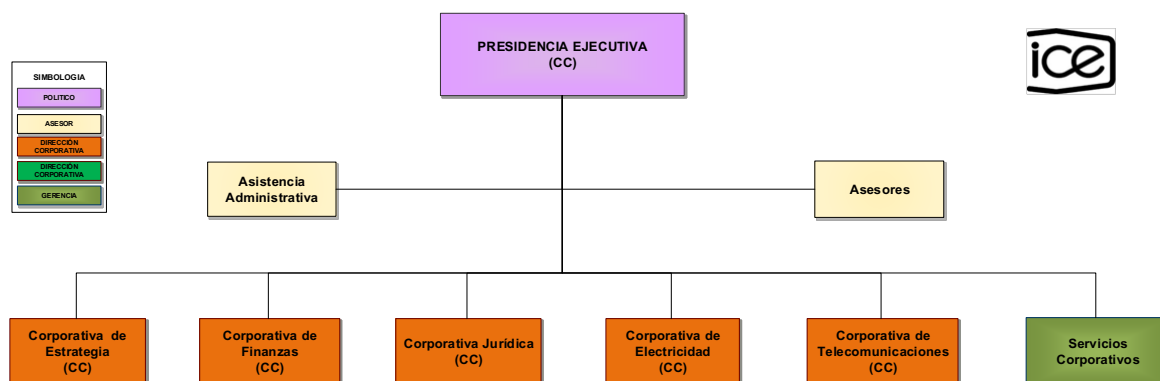


16. Extender, siempre que proceda, las certificaciones referentes a actos administrativos o actuaciones materiales del Consejo Directivo, que de oficio o a solicitud de parte deban brindarse.
17. Mantener una oportuna comunicación con las distintas dependencias de la Institución, de las empresas subsidiarias y con otras instituciones públicas o privadas.
18. Atender y resolver consultas verbales y escritas que le presenten las otras dependencias de la Institución, clientes, proveedores, instituciones públicas y público en general; relativas al trámite de los asuntos sometidos al conocimiento de los órganos colegiados, siempre y cuando no estén amparadas al Artículo 35 de la Ley 8660.
19. Velar por la elaboración y ejecución del presupuesto del Consejo Directivo, previendo todas las necesidades.
20. Tramitar los viajes al exterior del Presidente Ejecutivo, Auditor, Subauditores y Directores del Consejo Directivo una vez aprobados por el Órgano colegiado, así como sus modificaciones cuando corresponda. Incluir en el orden del día la sesión inmediata siguiente, el informe del viaje al exterior del Presidente Ejecutivo, Auditor, Subauditores y Directores del Consejo Directivo, según corresponda, para conocimiento y ratificación, tal como lo el detalle de los viajes al exterior del nivel determinativo y de ejecución o fiscalización, tal como los establece el Reglamento de Viajes al Exterior. Igualmente formalizará las vacaciones del Auditor y del Presidente Ejecutivo una vez aprobadas por el Órgano Colegiado.
21. Realizar el trámite correspondiente ante la Administración u otras dependencias, cuando se reciba documentación enviada al Consejo Directivo por parte de terceros, según su criterio.
22. Disponer en la Intranet del Consejo Directivo o remitir por correo electrónico, los informes que por su periodicidad y contenido no requieran a su criterio ser incluidos en la agenda para conocimiento del Consejo Directivo.
23. Definir y actualizar periódicamente la normativa necesaria para la adecuada presentación de los documentos, que se sometan a conocimiento del Consejo Directivo.
24. Verificar que la información de respaldo para una sesión presencial o virtual de Consejo Directivo, sea recibida en el plazo fijado para tal efecto, o en su defecto se proceda de inmediato a excluirlo de la orden del día. Se exceptúan aquellos temas que por su naturaleza requieran ser conocidos con carácter de urgencia, los cuales podrían ser incluidos, previa autorización del Presidente.
25. Cualquier otra que le indique el Consejo Directivo o su Presidente.



B. Presidencia Ejecutiva

Figura 9 Organigrama Presidencia Ejecutiva



Elaborado: Dirección Corporativa de Estrategia
Última modificación según acuerdos de Consejo Directivo
Sesión 6249 del 29 de enero del 2018 y acuerdo Sesión 6253
del 26 de febrero del 2018.
Versión 10

Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Presidencia Ejecutiva, de conformidad al artículo 10 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Formular la Estrategia Corporativa Grupo ICE.
2. Validar y someter a consideración del Consejo Directivo la estructura de inversión, financiamiento, mecanismos de asignación, así como lineamientos y prioridades de inversión para el ICE y sus empresas de tal forma que resulte consistente con la Estrategia Corporativa Grupo ICE.
3. Someter a conocimiento y aprobación del Consejo Directivo el Plan Presupuesto Anual, los presupuestos extraordinarios del ICE y cuando proceda las modificaciones presupuestarias. Asimismo, revisar en consonancia con dicho Plan la formulación anual de los presupuestos de las empresas y sus modificaciones.
4. Someter a conocimiento y aprobación del Consejo Directivo los Planes de Negocio y el Plan de Soporte al Negocio, el Plan Financiero Corporativo, la Estrategia Regulatoria, el Plan de Tecnología de Información y el Plan Presupuesto Anual, y



- ratificar las Estrategias Empresariales debidamente alineadas con la Estrategia Corporativa Grupo ICE, con su portafolio de proyectos y el respectivo presupuesto.
5. Proponer al Consejo Directivo las políticas corporativas del Grupo ICE.
 6. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos, excepto aquellas que comprendan el ejercicio de potestades de imperio, las políticas corporativas o aquellos otros que por disposición legal le correspondan aprobar al Consejo Directivo.
 7. Recomendar al Consejo Directivo la constitución, adquisición, capitalización de empresas y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, la participación del ICE o alguna de sus empresas.
 8. Recomendar al Consejo Directivo las condiciones en las que una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
 9. Someter a aprobación del Consejo Directivo, con base en la recomendación de la Dirección Corporativa de Finanzas, la emisión de títulos valores, tanto para el ICE como para sus empresas, en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
 10. Impulsar, mantener y fortalecer el sistema de control interno de las empresas del Grupo ICE, así como la evaluación de los recursos asignados para la implementación de los controles requeridos.
 11. Impulsar, mantener y fortalecer la gestión integral de los riesgos a los que está expuesto el Grupo ICE, considerando para ello, las directrices del sistema de gestión de riesgos y demás normativa vinculada.
 12. Someter a consideración del Consejo Directivo, la definición de los principios éticos y valores que representan la cultura organizacional del Grupo ICE y que dan coherencia a la actuación del personal.
 13. Recomendar al Consejo Directivo las políticas para el manejo seguro y confidencial de la información del Grupo ICE, así como el uso que se le dará a ésta.
 14. Reportar al Consejo Directivo respecto al cumplimiento oportuno de la regulación aplicable al ICE y sus empresas.
 15. Coordinar y controlar la ejecución de la Estrategia Regulatoria.
 16. Presentar al Consejo Directivo, a partir de los informes de las Direcciones Corporativas y las Gerencias del ICE, el estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
 17. Proponer al Consejo Directivo la política para definir y administrar las situaciones de conflicto de interés que puedan afectar a miembros de los órganos colegiados de dirección, funcionarios y trabajadores de las empresas del Grupo ICE, así como accionistas, cuando corresponda.



18. Proponer al Consejo Directivo la política corporativa para regular las operaciones del ICE y sus empresas con sus accionistas, así como las operaciones intragrupo.
19. Proponer al Consejo Directivo la política corporativa de revelación de información y solicitar los informes para el seguimiento correspondiente.
20. Someter a aprobación del Consejo Directivo las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores del ICE, así como el plan para la sucesión de los funcionarios de la plana ejecutiva de las empresas del Grupo ICE, incluyendo los miembros de sus Juntas Directivas.
21. Someter a aprobación del Consejo Directivo los informes semestrales y anuales del Plan Presupuesto con su portafolio de proyectos y aquellas modificaciones presupuestarias conforme a las directrices emitidas por la Contraloría General de la República.
22. Someter a aprobación del Consejo Directivo los Estados Financieros auditados del ICE y los consolidados del Grupo ICE.
23. Someter a aprobación del Consejo Directivo los proyectos de inversión o desinversiones del ICE o de sus empresas, según los topes definidos, las estructuras financieras complejas y la enajenación de bienes patrimoniales del ICE y sus empresas, considerados como activos estratégicos.
24. Proponer al Consejo Directivo, el nombramiento, suspensión y remoción de los Directores Corporativos, Gerentes, Tesorero, Director del Fondo de Garantías y Ahorro, así como del Secretario del Consejo Directivo del ICE.
25. Liderar el Grupo ICE de conformidad con la legislación aplicable y el modelo de gobierno corporativo aprobado por el Consejo Directivo y en ese ámbito girar instrucciones a los Directores Corporativos y Gerentes.
26. Someter a aprobación del Consejo Directivo los Informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, Estrategia Regulatoria, de los Planes de Negocio, Plan de Soporte a los Negocios, Plan Financiero Corporativo y del Plan de Tecnología de Información.
27. Someter a consideración del Consejo Directivo el informe anual de rendición de cuentas para su presentación ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República, así como un avance de medio periodo para el Consejo de Gobierno.
28. Someter a conocimiento del Consejo Directivo los resultados de cumplimiento de los Planes de Desempeño de los Directores Corporativos y los Gerentes del Grupo ICE.
29. Someter a aprobación del Consejo Directivo los permisos con goce de salario de los siguientes funcionarios ICE: Directores Corporativos, Gerentes, Secretario del Consejo Directivo, Director del Fondo de Garantías y Ahorro, Tesorero y Auditor, así



como todos aquellos permisos con goce de salario que soliciten los demás funcionarios ICE superiores a los tres meses.

30. Someter a aprobación del Consejo Directivo la creación, modificación o eliminación de las Direcciones Corporativas y Gerencias del ICE.
31. Someter a ratificación del Consejo Directivo los nombramientos de los Jefes de División y de Negocio, y ratificar los nombramientos de los funcionarios del nivel inmediato inferior a las Direcciones Corporativas cuando estos correspondan al nivel de Jefaturas de Dirección. Las prórrogas de dichos nombramientos no requerirán elevarse nuevamente a ratificación.
32. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las Direcciones Corporativas y Gerencias del ICE.
33. Someter a aprobación del Consejo Directivo la normativa que sea requerida para ejecutar la potestad de imperio.
34. Conocer en alzada las impugnaciones interpuestas contra los actos emitidos por los Directores Corporativos y Gerentes del ICE, entre ellas las interpuestas en contra de los actos finales dictados por éstos en los procedimientos ordinarios disciplinarios que se instruyan al efecto. Esta última competencia podrá ser delegada.
35. Someter a consideración del Consejo Directivo los reglamentos autónomos para la contratación de bienes y servicios del ICE y sus empresas, así como el de la Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa.
36. Aprobar las propuestas de modificación de la estructura organizacional del ICE que no requieran aprobación de Consejo Directivo e informar a dicho Órgano Colegiado.
37. Coordinar la acción del ICE a lo interno y externo, incluyendo las relaciones con las demás Instituciones del Estado, salvo que delegue esta tarea en algún otro órgano de la Institución, así como fungir como enlace directo entre el Poder Ejecutivo y el ICE.
38. Presidir el Consejo Directivo y ejecutar los acuerdos que emanen de dicho Órgano.
39. Someter a aprobación del Consejo Directivo el Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, según el marco legal y regulatorio aplicable a las industrias y países en los que se desarrolla su actividad.
40. Proponer al Consejo Directivo, mediante modificaciones a este reglamento u otros documentos, las responsabilidades de las Direcciones Corporativas y las Gerencias ICE, así como las competencias y responsabilidades de naturaleza corporativa de los órganos del ICE y sus empresas.
41. Proponer al Consejo Directivo los mecanismos de coordinación y seguimiento, así como los procedimientos y flujos de información entre el ICE y las empresas.
42. Dirigir y dar seguimiento al cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo adoptadas por el Grupo ICE, así como elaborar para el conocimiento y

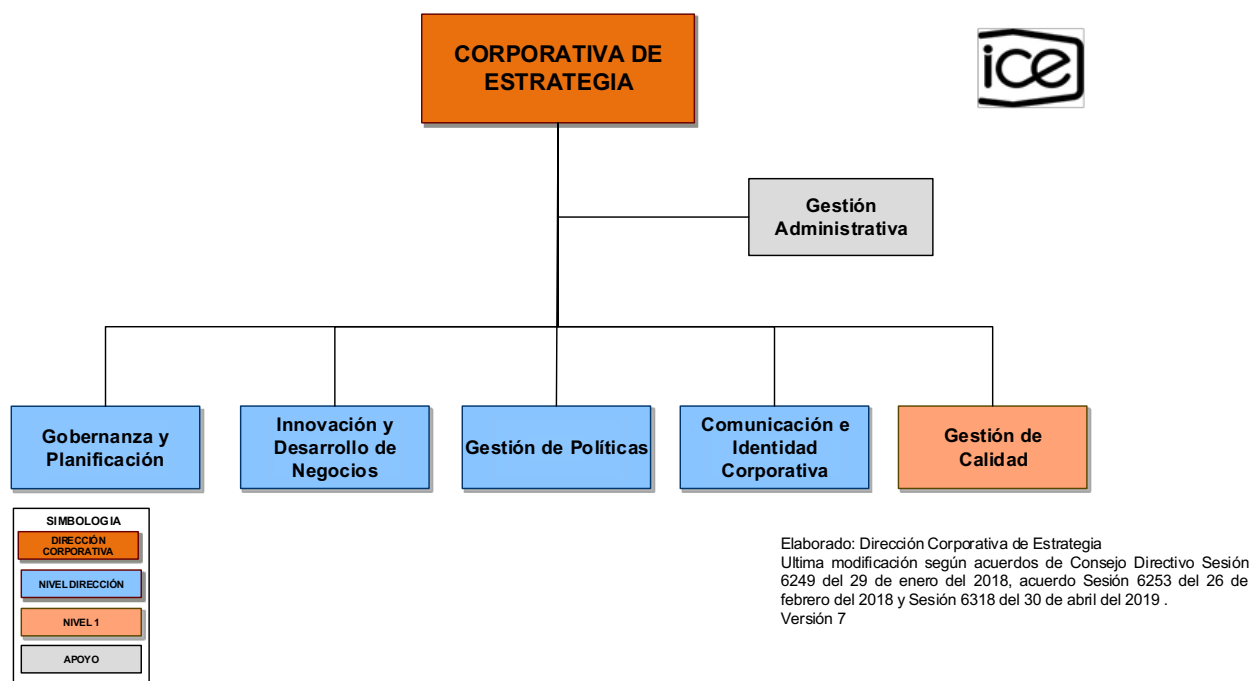
aprobación del Consejo Directivo, el Reporte Anual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo del Grupo ICE.

43. Ejercer la representación judicial y extrajudicial del ICE.

44. Cualquier otra función que indique el Ordenamiento Jurídico, así como aquellas que se le otorguen por acuerdo del Consejo Directivo.

C. DIRECCIÓN CORPORATIVA DE ESTRATEGIA

Figura 10 Organigrama Dirección Corporativa de Estrategia



Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Dirección Corporativa de Estrategia, de conformidad al artículo 11 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Proponer a la Presidencia Ejecutiva el modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE.



2. Apoyar a la Presidencia Ejecutiva, para que, en coordinación con las Direcciones Corporativas y la Gerencia Servicios Corporativos, se disponga de los planes para la sucesión de los funcionarios de la plana ejecutiva de las empresas del Grupo ICE, incluyendo los miembros de sus Juntas Directivas, de conformidad con la política corporativa definida para estos efectos.
3. Ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.
4. Facilitar la formulación de la Estrategia Corporativa del Grupo ICE, facilitando el proceso de formulación de ésta, en coordinación con las Direcciones Corporativas y las Gerencias.
5. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, el Plan Financiero Corporativo y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.
6. Validar el Plan de Negocio de Electricidad, el Plan de Negocio Telecomunicaciones, el Plan de Soporte a los Negocios, así como el Plan de Tecnología de Información desde el punto de vista de alineamiento estratégico.
7. Coordinar en conjunto con la Dirección Corporativa de Finanzas la formulación del Plan Presupuesto Anual del Grupo ICE alineado con la estrategia corporativa; así como formular su Plan Presupuesto Anual.
8. Realizar análisis competitivo y de tendencias de las industrias de Telecomunicaciones y Electricidad coordinando a dichos efectos con las Direcciones Corporativas correspondientes.
9. Proponer políticas y emitir directrices corporativas en materia de innovación y desarrollo de negocios.
10. Coordinar el proceso de gestión de la innovación del Grupo ICE con el propósito de desarrollar negocios en convergencia Electricidad– Telecomunicaciones o con otras industrias y recomendar a la Presidencia Ejecutiva, cuando corresponda, la constitución, adquisición, capitalización de empresas y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
11. Validar y priorizar los casos de negocios de Electricidad y Telecomunicaciones desde una óptica estratégica corporativa, así como gestionar el portafolio de negocios corporativos del Grupo ICE.
12. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con las Direcciones Corporativas según corresponda, las condiciones bajo las cuales una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
13. Dirigir la gestión y relacionamiento de agentes internacionales en materia de cooperación y oportunidades de negocio.



14. Coordinar la formulación de políticas y emitir directrices corporativas para orientar el marco de actuación de los negocios y los servicios compartidos.
15. Verificar la implementación de las políticas y directrices corporativas.
16. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos dentro de su ámbito de responsabilidad, excepto aquellas que comprendan el ejercicio de potestades de imperio o sean políticas corporativas.
17. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en coordinación con la Gerencia Servicios Corporativos, las políticas para el manejo seguro y confidencial de la información del Grupo ICE, así como el uso que se le dará a ésta.
18. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en coordinación con la Dirección Corporativa de Finanzas, la política corporativa de revelación de información y rendir los informes correspondientes.
19. Proponer los mecanismos para la formulación de las metas de desempeño de los Directores Corporativos y los Gerentes, en conjunto con la Dirección Corporativa de Finanzas.
20. Establecer los procesos estratégicos asociados con el modelo corporativo de gestión y la estructura organizacional del Grupo ICE.
21. Solicitar la revisión de la estructura organizacional de la Dirección Corporativa para mantenerla actualizada según la evolución de la gestión corporativa del Grupo ICE.
22. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con las Direcciones Corporativas y las Gerencias, mediante modificaciones a este reglamento u otros documentos, las responsabilidades de las Direcciones Corporativas y las Gerencias ICE, así como las competencias y responsabilidades de naturaleza corporativa de los órganos del ICE y sus empresas.
23. Establecer acuerdos de nivel de servicio con la Gerencia Servicios Corporativos.
24. Proponer el marco rector para la gestión integral de portafolios y proyectos del Grupo ICE.
25. Coordinar los esfuerzos de transformación digital y gestión de calidad del Grupo ICE en búsqueda de la excelencia operativa de los negocios y los servicios compartidos.
26. Dirigir la gestión de sostenibilidad corporativa del Grupo ICE.
27. Proponer el modelo general de relaciones del Grupo ICE con partes interesadas en coordinación con la Dirección Corporativa Jurídica y dirigir las relaciones de alto nivel que en ese sentido le corresponda.
28. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con la Dirección Corporativa Jurídica, la política para definir y administrar las situaciones de conflicto de interés que puedan afectar a miembros de los órganos colegiados de dirección, funcionarios y trabajadores de las empresas del Grupo ICE, así como accionistas, cuando corresponda.

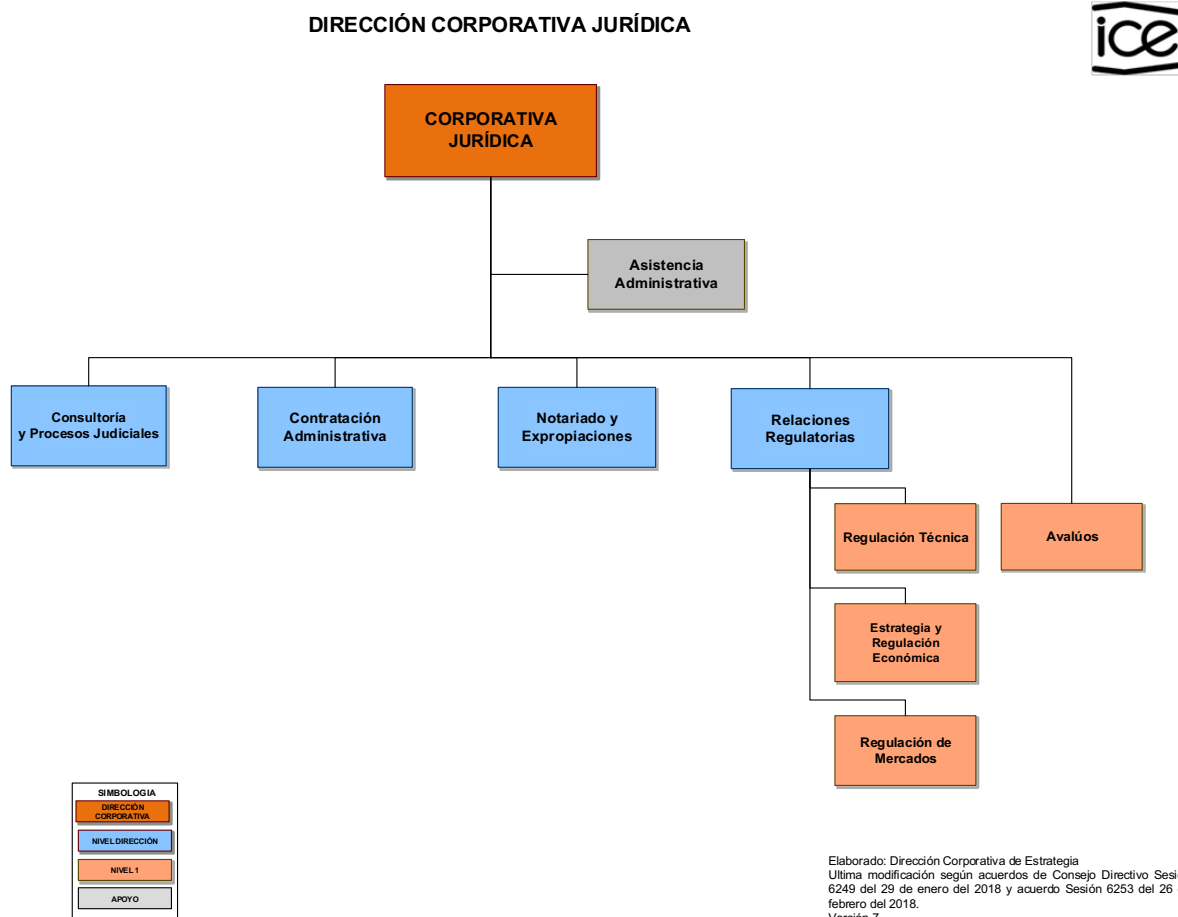


29. Gestionar el manejo de la imagen e identidad corporativa.
30. Proponer iniciativas de cambio cultural como soporte a la Estrategia Corporativa Grupo ICE.
31. Facilitar la Gestión Integral de Riesgos y Continuidad de Negocios del Grupo ICE, considerando con especial atención los riesgos estratégicos.
32. Gestionar los procesos de evaluación y rendición de cuentas del Grupo ICE como parte del sistema de control interno corporativo y del cuadro de mando integral del Grupo ICE.
33. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, de la planificación operativa correspondiente al Plan Presupuesto Anual, así como el Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE y su avance de medio periodo.
34. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes periódicos acerca del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
35. Liderar las actividades que derivan de su ámbito de responsabilidad en el marco de la gestión del ICE en su condición de matriz operativa.
36. Evaluar y controlar la gestión de las dependencias a su cargo y resolver todos los asuntos de su responsabilidad.
37. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las Direcciones bajo su ámbito de acción.
38. Dictar los actos finales de los procedimientos ordinarios disciplinarios instruidos contra: 1) Los Directores y Coordinadores de Proceso Nivel 1, cuando éstos correspondan a su nivel inmediato inferior y 2) Los funcionarios que laboren directamente en la Dirección Corporativa. Lo anterior podrá ser delegado.
39. Conocer en alzada las impugnaciones interpuestas contra los actos dictados por los Directores y Coordinadores de Proceso Nivel 1, cuando éstos correspondan a su nivel inmediato inferior, entre ellas las interpuestas contra los actos finales dictados por éstos en los procedimientos ordinarios disciplinarios que se instruyan al efecto; esto último podrá ser delegado.
40. Nombrar a las jefaturas de Dirección y someterlas a ratificación ante la Presidencia Ejecutiva.



D. DIRECCION CORPORATIVA JURÍDICA

Figura 11 Organigrama Dirección Corporativa Jurídica



Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Dirección Corporativa Jurídica, de conformidad al artículo 12 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Validar a nivel legal el modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE.
2. Ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.



3. Definir la Estrategia Regulatoria Grupo ICE y someterla a consideración de la Presidencia Ejecutiva.
4. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, el Plan Financiero Corporativo, la Estrategia Regulatoria y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.
5. Validar los Planes de Negocio de Electricidad y Telecomunicaciones desde el punto de vista legal y regulatorio.
6. Formular su Plan Presupuesto Anual de acuerdo con las disposiciones que a estos efectos se emitan.
7. Realizar seguimiento de tendencias legales y regulatorias de los mercados de Telecomunicaciones y Electricidad.
8. Realizar los estudios legales de los casos de negocios corporativos, de electricidad o telecomunicaciones.
9. Proponer el pacto constitutivo para nuevas empresas del Grupo ICE.
10. Definir las condiciones legales bajo las cuales una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero, puede operar en Costa Rica.
11. Formular políticas y emitir directrices corporativas en materia legal y regulatoria para el Grupo ICE.
12. Velar por el cumplimiento y asegurar la implementación de las políticas y directrices corporativas.
13. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos dentro de su ámbito de responsabilidad, excepto aquellas que comprendan el ejercicio de potestades de imperio o sean políticas corporativas.
14. Solicitar la revisión de la estructura organizacional de la Dirección Corporativa para mantenerla actualizada según la evolución de la gestión corporativa del Grupo ICE.
15. Plantear a la Dirección Corporativa de Estrategia las modificaciones a este reglamento u otros documentos, y brindar asesoría en las materias de su responsabilidad.
16. Establecer acuerdos de nivel de servicio con la Gerencia Servicios Corporativos.
17. Acatar el marco rector para la gestión integral de portafolios y proyectos en su ámbito de responsabilidad.
18. Liderar los esfuerzos de transformación digital y gestión de calidad del Grupo ICE en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
19. Liderar la gestión de sostenibilidad corporativa en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.



20. Dirigir las relaciones del Grupo ICE en materia legal y regulatoria ante las autoridades correspondientes, así como las que derivan del modelo general de relaciones del Grupo ICE con partes interesadas.
21. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con la Dirección Corporativa de Estrategia, la política para definir y administrar las situaciones de conflicto de interés que puedan afectar a miembros de los órganos colegiados de dirección, funcionarios y trabajadores de las empresas del Grupo ICE, así como accionistas, cuando corresponda.
22. Acatar las políticas y directrices definidas en materia de identidad e imagen corporativa.
23. Liderar la gestión de cambio cultural en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
24. Liderar la Gestión Integral de Riesgos y Continuidad de Negocios, en su ámbito de responsabilidad, en particular en materia de riesgos de cumplimiento.
25. Evaluar, dar seguimiento y rendir cuentas a la Presidencia Ejecutiva en relación con la gestión legal y el cumplimiento de la regulación aplicable al Grupo ICE, así como del sistema de control interno corporativo en lo que a dichos efectos corresponde, y presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, la Estrategia Regulatoria, del Plan Presupuesto Anual, así como el Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE y su avance de medio periodo.
26. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes periódicos acerca del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
27. Liderar las actividades que derivan de su ámbito de responsabilidad en el marco de la gestión del ICE en su condición de matriz operativa.
28. Evaluar y controlar la gestión de las dependencias a su cargo y resolver todos los asuntos de su responsabilidad.
29. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las dependencias bajo su ámbito de acción.
30. Dictar los actos finales de los procedimientos ordinarios disciplinarios instruidos contra: 1) Los Directores y Coordinadores de Procesos de Nivel 1, cuando éstos correspondan a su nivel inmediato inferior y 2) Los funcionarios que laboren directamente en la Dirección Corporativa. Lo anterior podrá ser delegado.

31. interpuestas contra los actos finales dictados en el procedimiento ordinario disciplinario por los Directores y Coordinadores de Procesos de Nivel 1, cuando éstos correspondan a su nivel inmediato inferior. Lo anterior podrá ser delegado.
32. Nombrar a las jefaturas de Dirección y someterlas a ratificación ante la Presidencia Ejecutiva.

E. DIRECCIÓN CORPORATIVA FINANZAS

Figura 12 Organigrama Dirección Corporativa de Finanzas



Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Dirección Corporativa Finanzas, de conformidad al artículo 13 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.
2. Definir Plan Financiero Corporativo.



3. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, la Estrategia Regulatoria, el Plan Financiero Corporativo y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.
4. Validar el Plan de Negocio de Electricidad y el Plan de Negocio de Telecomunicaciones, así como el Plan de Soporte a los Negocios desde el punto de vista financiero.
5. Coordinar en conjunto con la Dirección Corporativa de Estrategia la formulación del Plan Presupuesto Anual del Grupo ICE para asegurar su alineamiento con el Plan Financiero Corporativo; así como formular su Plan Presupuesto Anual.
6. Realizar análisis financieros y de tendencias de los mercados y de las industrias de Telecomunicaciones y Electricidad.
7. Realizar los estudios financieros de los casos de negocios corporativos, de electricidad o telecomunicaciones.
8. Realizar estudios de “due dilligence” para procesos de fusiones y adquisiciones del Grupo ICE y estudios financieros para la capitalización de empresas, así como para la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
9. Someter a consideración de la Presidencia Ejecutiva los proyectos de inversión y sus esquemas de financiamiento, así como los proyectos de desinversión, según los topes definidos; adicionalmente la enajenación de bienes patrimoniales considerados como activos estratégicos para el ICE y sus empresas, de tal forma que resulte consistente con la orientación estratégica del Grupo ICE.
10. Definir las condiciones financieras que se requieren para que una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero, puede operar en Costa Rica.
11. Elaborar y someter a conocimiento de la Presidencia Ejecutiva, la propuesta de emisión de títulos valores, tanto para el ICE como para sus empresas, en moneda nacional o extranjera, el interés, la tasa de amortización y el monto, según la legislación aplicable.
12. Determinar el nivel de endeudamiento del Grupo ICE y su estrategia de financiamiento, así como gestionar y controlar el servicio de la deuda.
13. Formular políticas y emitir directrices corporativas para la gestión financiera del Grupo ICE.
14. Acatar y asegurar la implementación de las políticas y directrices corporativas.
15. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos dentro de su ámbito de responsabilidad, excepto aquellas que comprendan el ejercicio de potestades de imperio o sean políticas corporativas.



16. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en coordinación con la Dirección Corporativa de Estrategia, la política corporativa de revelación de información y rendir los informes correspondientes.
17. Establecer los mecanismos para la formulación de las metas de desempeño de los Directores Corporativos y los Gerentes, en el ámbito de sus responsabilidades y en conjunto con la Dirección Corporativa de Estrategia.
18. Solicitar la revisión de la estructura organizacional de la Dirección Corporativa para mantenerla actualizada según la evolución de la gestión corporativa del Grupo ICE.
19. Plantear a la Dirección Corporativa de Estrategia las modificaciones a este reglamento u otros documentos, y brindar asesoría en las materias de su responsabilidad.
20. Establecer acuerdos de nivel de servicio con la Gerencia Servicios Corporativos.
21. Acatar el marco rector para la gestión integral de portafolios y proyectos en su ámbito de responsabilidad.
22. Liderar los esfuerzos de transformación digital y gestión de calidad del Grupo ICE en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
23. Liderar la gestión de sostenibilidad corporativa en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
24. Dirigir las relaciones de alto nivel con entidades financieras y con las autoridades correspondientes, así como las que se deriven del modelo general de relaciones del Grupo ICE con partes interesadas.
25. Acatar las políticas corporativas que se definan para la administración de conflictos de interés.
26. Acatar las políticas y directrices definidas en materia de identidad e imagen corporativa.
27. Liderar la gestión de cambio cultural en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
28. Liderar la Gestión Integral de Riesgos y Continuidad de Negocios, en su ámbito de responsabilidad, en particular en materia de riesgos financieros.
29. Evaluar, dar seguimiento y rendir cuentas en relación con la gestión financiera del Grupo ICE y el sistema de control interno corporativo en lo que a dichos efectos corresponde, y presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, el Plan Financiero Corporativo, del Presupuesto Anual, así como el Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE y su avance de medio periodo.
30. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes periódicos acerca del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de



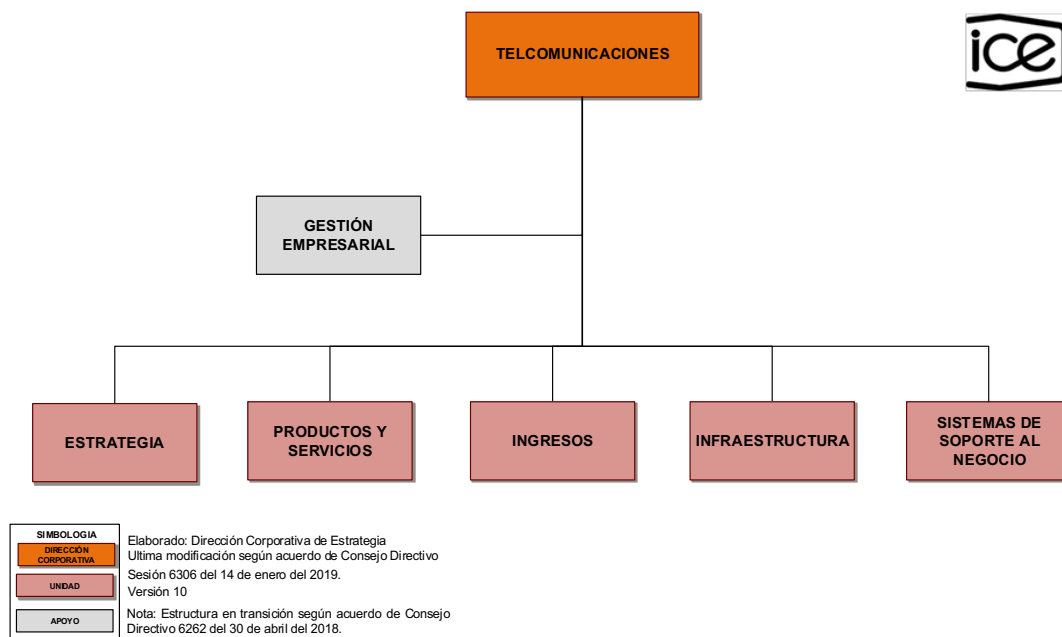
fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.

31. Liderar las actividades que derivan de su ámbito de responsabilidad en el marco de la gestión del ICE en su condición de matriz operativa.
32. Evaluar y controlar la gestión de las dependencias a su cargo y resolver todos los asuntos de su responsabilidad.
33. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las dependencias bajo su ámbito de acción.
34. Dictar los actos finales de los procedimientos ordinarios disciplinarios instruidos en contra de: 1) Las jefaturas de su nivel inmediato inferior y 2) Los funcionarios que laboren directamente en la Dirección Corporativa. Lo anterior podrá ser delegado.
35. Conocer en alzada las impugnaciones interpuestas contra los actos dictados por las jefaturas de su nivel inmediato inferior, entre ellas las interpuestas en contra de los actos finales dictados por éstas en los procedimientos ordinarios disciplinarios que se instruyan al efecto; esto último podrá ser delegado.
36. Definir, en estrecha coordinación con las Direcciones Corporativas de Electricidad y Telecomunicaciones, la estrategia tarifaria y de precios.
37. Identificar, desarrollar y proponer a las Direcciones Corporativas las modalidades de financiamiento de acuerdo con sus necesidades.
38. Planificar, estructurar e integrar, en estrecha coordinación con las Direcciones Corporativas el modelo financiero, presupuestario y de costos del ICE.
39. Administrar y controlar la gestión de pago de las adquisiciones de bienes y servicios de menor cuantía del ICE, tramitadas mediante fondos de trabajo.
40. Gestionar el desarrollo e implementación del sistema integrado de costos.
41. Gestionar los ingresos, egresos y excedentes de caja, optimizando los recursos financieros.
42. Negociar, formalizar y contratar los servicios bancarios requeridos.
43. Negociar, renovar, administrar y gestionar, en coordinación con las Direcciones Corporativas y Gerencias del Grupo ICE, el programa de seguros.
44. Ejercer el control de la gestión del Fondo de Garantías y Ahorro.
45. Nombrar, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva, a las jefaturas del nivel inmediato inferior.



F. Dirección Corporativa de Telecomunicaciones

Figura 13 Organigrama Dirección Corporativa de Telecomunicaciones



Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Dirección Corporativa Telecomunicaciones, de conformidad al artículo 15 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.
2. Definir el Plan de Negocio de Telecomunicaciones.
3. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, la Estrategia Regulatoria, el Plan Financiero Corporativo, el Plan de Negocio de Telecomunicaciones y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.



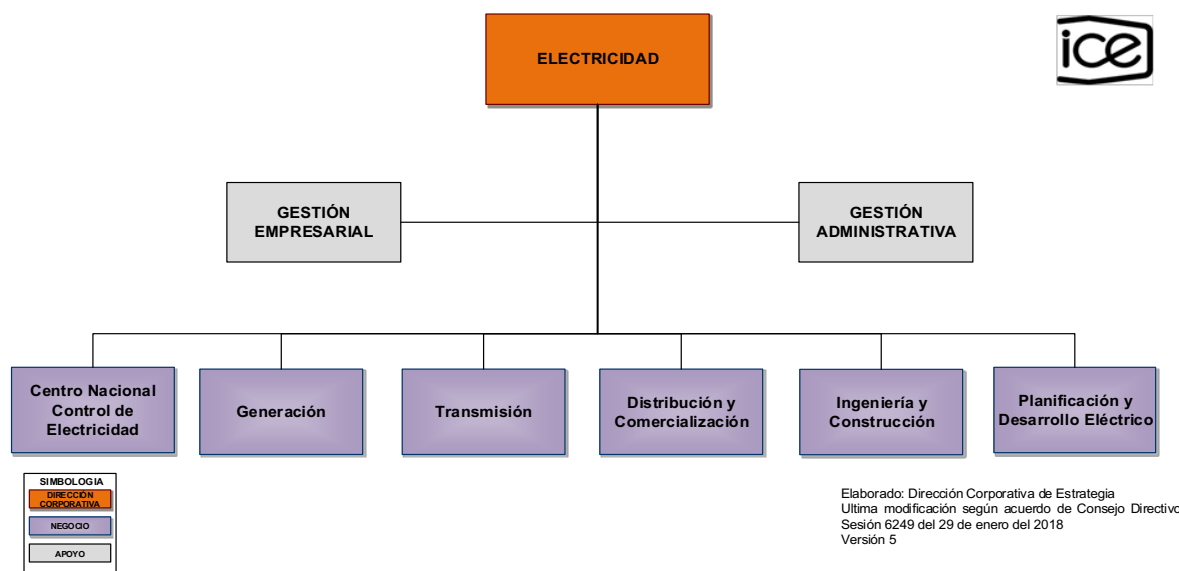
4. Asegurar el alineamiento de la Estrategia Empresarial de las empresas del Grupo ICE con el Plan de Negocio de Telecomunicaciones.
5. Formular el Plan Presupuesto Anual del Negocio Telecomunicaciones del Grupo ICE de acuerdo con las disposiciones que a esos efectos se emitan.
6. Realizar análisis competitivo y de tendencias de la industria de Telecomunicaciones de forma coordinada con la Dirección Corporativa de Estrategia.
7. Desarrollar negocios en materia de Telecomunicaciones a partir del modelo, política y lineamientos definidos; así como proponer la constitución, adquisición, capitalización de empresas y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
8. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con la Dirección Corporativa de Estrategia según corresponda, cuándo una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero puede operar en Costa Rica.
9. Formular políticas y emitir directrices corporativas en materia de desarrollo, operación, mantenimiento, mercadeo, comercialización y servicio post-venta de soluciones para el Negocio de Telecomunicaciones del Grupo ICE considerando el ámbito de actuación de sus distintas empresas.
10. Acatar y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices corporativas.
11. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos dentro de su ámbito de responsabilidad, excepto aquellos que comprendan el ejercicio de potestades de imperio o sean políticas corporativas.
12. Gestionar los indicadores clave para asegurar que los procesos de desarrollo, operación, mantenimiento, mercadeo y comercialización de los servicios de telecomunicaciones del Grupo ICE sean eficientes en términos de ejecución, costos, oportunidad, calidad y servicio al cliente.
13. Solicitar la revisión de la estructura organizacional de la Dirección Corporativa para mantenerla actualizada según la evolución de la gestión corporativa del Grupo ICE.
14. Plantear a la Dirección Corporativa de Estrategia las modificaciones a este reglamento u otros documentos, y brindar asesoría en las materias de su responsabilidad.
15. Establecer acuerdos de nivel de servicio con la Gerencia Servicios Corporativos, dentro de los cuales se incluirán los requerimientos de las empresas, cuando corresponda.
16. Acatar el marco rector para la gestión integral de portafolios y proyectos en su ámbito de responsabilidad.
17. Liderar los esfuerzos de transformación digital y gestión de calidad del Grupo ICE en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.



18. Liderar la gestión de sostenibilidad corporativa en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
19. Dirigir las relaciones de alto nivel que le corresponden de acuerdo con el modelo general de relaciones del Grupo ICE con partes interesadas.
20. Acatar las políticas corporativas que se definan para la administración de conflictos de interés.
21. Acatar las políticas y directrices definidas en materia de identidad e imagen corporativa.
22. Liderar la gestión de cambio cultural en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
23. Liderar la Gestión Integral de Riesgos, en su ámbito de responsabilidad, en particular en materia de riesgos operativos y continuidad de negocio.
24. Evaluar, dar seguimiento y rendir cuentas en relación con la gestión del Negocio Telecomunicaciones del Grupo ICE y el sistema de control interno corporativo en lo que a dichos efectos corresponde y presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, el Plan de Negocio, del Plan Presupuesto Anual, así como el Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE y su avance de medio periodo.
25. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes periódicos acerca del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
26. Liderar las actividades que derivan de su ámbito de responsabilidad en el marco de la gestión del ICE en su condición de matriz operativa.
27. Evaluar y controlar la gestión de las dependencias a su cargo y resolver todos los asuntos de su responsabilidad.
28. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las dependencias y empresas bajo su ámbito de acción.
29. Dictar los actos finales de los procedimientos ordinarios disciplinarios instruidos en contra de: 1) Los Jefes de División y 2) Los funcionarios que laboren directamente en la Dirección Corporativa; lo anterior podrá ser delegado.
30. Conocer en alzada las impugnaciones interpuestas contra los actos dictados por los Jefes de División bajo su ámbito de responsabilidad, entre ellas las interpuestas en contra de los actos finales dictados por éstos en los procedimientos ordinarios disciplinarios que se instruyan al efecto, esto último podrá ser delegado.
31. Nombrar, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva, a las jefaturas del nivel inmediato inferior.

G. Dirección Corporativa de Electricidad

Figura 14 Organigrama Dirección Corporativa de Electricidad



Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Dirección Corporativa de Electricidad, de conformidad al artículo 14 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.
2. Definir el Plan de Negocio de Electricidad.
3. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, la Estrategia Regulatoria, el Plan Financiero Corporativo, el Plan de Negocio de Electricidad y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.
4. Asegurar el alineamiento de la Estrategia Empresarial de las empresas del Grupo ICE con el Plan de Negocio de Electricidad.
5. Formular el Plan Presupuesto Anual del Negocio Electricidad del Grupo ICE de acuerdo con las disposiciones que a esos efectos se emitan.



6. Realizar análisis competitivo y de tendencias de la industria de Electricidad de forma coordinada con la Dirección Corporativa de Estrategia.
7. Desarrollar negocios en materia de Electricidad a partir del modelo, política y lineamientos definidos; así como proponer la constitución, adquisición, capitalización de empresas y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
8. Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con la Dirección Corporativa de Estrategia según corresponda, cuando una empresa propiedad del Grupo ICE creada en el extranjero pueda operar en Costa Rica.
9. Formular políticas y emitir directrices corporativas en materia de desarrollo, operación, mantenimiento, mercadeo, comercialización y servicio post-venta de soluciones para el Negocio de Electricidad del Grupo ICE considerando el ámbito de actuación de sus distintas empresas.
10. Acatar y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices corporativas.
11. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos dentro de su ámbito de responsabilidad, excepto aquellos que comprendan el ejercicio de potestades de imperio o sean políticas corporativas.
12. Gestionar los indicadores clave para asegurar que los procesos de desarrollo, operación, mantenimiento, mercadeo y comercialización de los servicios de electricidad del Grupo ICE sean eficientes en términos de ejecución, costos, oportunidad, calidad y servicio al cliente.
13. Solicitar la revisión de la estructura organizacional de la Dirección Corporativa para mantenerla actualizada según la evolución de la gestión corporativa del Grupo ICE.
14. Plantear a la Dirección Corporativa de Estrategia las modificaciones a este reglamento u otros documentos, y brindar asesoría en las materias de su responsabilidad.
15. Establecer acuerdos de nivel de servicio con la Gerencia Servicios Corporativos, dentro de los cuales se incluirán los requerimientos de las empresas, cuando corresponda.
16. Acatar el marco rector para la gestión integral de portafolios y proyectos en su ámbito de responsabilidad.
17. Liderar los esfuerzos de transformación digital y gestión de calidad del Grupo ICE en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
18. Liderar la gestión de sostenibilidad corporativa en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
19. Dirigir las relaciones de alto nivel que le corresponden de acuerdo con el modelo general de relaciones del Grupo ICE con partes interesadas.

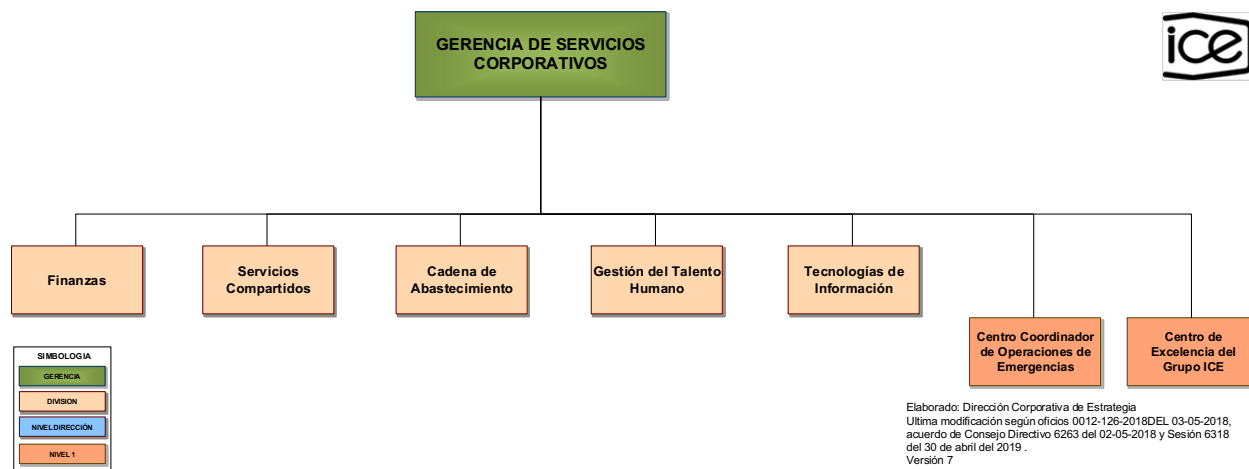


20. Acatar las políticas corporativas que se definan para la administración de conflictos de interés.
21. Acatar las políticas y directrices definidas en materia de identidad e imagen corporativa.
22. Liderar la gestión de cambio cultural en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
23. Liderar la Gestión Integral de Riesgos, en su ámbito de responsabilidad, en particular en materia de riesgos operativos y continuidad de negocio.
24. Evaluar, dar seguimiento y rendir cuentas en relación con la gestión de los Negocios de Electricidad del Grupo ICE y el sistema de control interno corporativo en lo que a dichos efectos corresponde y presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, el Plan de Negocio, del Plan Presupuesto Anual, así como el Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE y su avance de medio periodo.
25. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes periódicos acerca del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
26. Liderar las actividades que derivan de su ámbito de responsabilidad en el marco de la gestión del ICE en su condición de matriz operativa.
27. Evaluar y controlar la gestión de las dependencias a su cargo y resolver todos los asuntos de su responsabilidad.
28. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las dependencias y empresas bajo su ámbito de acción.
29. Dictar los actos finales de los procedimientos ordinarios disciplinarios instruidos en contra de: 1) Los Jefes de Negocio y 2) Los funcionarios que laboren directamente en la Dirección Corporativa. Lo anterior podrá ser delegado.
30. Conocer en alza las impugnaciones interpuestas en contra de los actos dictados por los Jefes de Negocio, entre ellas las interpuestas en contra de los actos finales dictados por éstos en los procedimientos ordinarios disciplinarios que se instruyan al efecto, esto último podrá ser delegado.
31. Nombrar, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva, a las jefaturas del nivel inmediato inferior.



H. Gerencia Servicios Corporativos

Figura 15 Organigrama Gerencia Servicios Corporativos



Fuente: Dirección Corporativa de Estrategia

Las competencias de la Gerencia de Servicios Corporativos, de conformidad al artículo 16 del Reglamento Corporativo de Organización versión 9 (código 38.00.005.2011) son las siguientes:

Funciones

1. Ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.
2. Elaborar el Plan de Soporte a los Negocios alineado a la Estrategia Corporativa Grupo ICE, Estrategia Regulatoria, Plan Financiero Corporativo, Planes de Negocio y a las Estrategias Empresariales.
3. Gestionar la preparación y aprobación del Plan de Tecnología de Información con visión corporativa y debidamente alineado al Plan de Soporte a los Negocios, a fin de que se encuentre en función de los requerimientos de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, Estrategia Regulatoria, los Planes de Negocio y las Estrategias Empresariales. Dicho plan se deberá presentar ante el Consejo Directivo.
4. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, la Estrategia Regulatoria, el Plan Financiero Corporativo, el Plan de Soporte a los Negocios, el Plan



de Tecnología de Información y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, coordinando con las Direcciones Corporativas, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.

5. Formular su Plan Presupuesto Anual de acuerdo con las disposiciones que a estos efectos se emitan.
6. Brindar servicios compartidos al Grupo ICE a partir de las políticas, lineamientos y requerimientos definidos por el Centro Corporativo.
7. Atender los requerimientos de la Presidencia Ejecutiva y de las Direcciones Corporativas asociados con la preparación de recomendaciones al Consejo Directivo para que empresas propiedad del ICE creadas en el extranjero puedan operar en Costa Rica.
8. Acatar y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices corporativas.
9. Aprobar, modificar o derogar documentos normativos dentro de su ámbito de responsabilidad, excepto aquellos que comprendan el ejercicio de potestades de imperio o sean políticas corporativas.
10. Proponer en coordinación con la Dirección Corporativa de Estrategia, las políticas para el manejo seguro y confidencial de la información del Grupo ICE, así como el uso que se le dará a ésta.
11. Gestionar los indicadores clave para asegurar que los servicios compartidos del Grupo ICE sean eficientes en términos de ejecución, costos, oportunidad y calidad.
12. Solicitar la revisión de la estructura organizacional de la Gerencia Servicios Corporativos, para mantenerla actualizada según la evolución de la gestión corporativa del Grupo ICE.
13. Plantear a la Dirección Corporativa de Estrategia las modificaciones a este reglamento u otros documentos y brindar asesoría en las materias de su responsabilidad.
14. Establecer acuerdos de nivel de servicio con las Direcciones Corporativas.
15. Acatar el marco rector para la gestión integral de portafolios y proyectos en su ámbito de responsabilidad.
16. Liderar los esfuerzos de transformación digital y gestión de calidad del Grupo ICE en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
17. Liderar la gestión de sostenibilidad corporativa en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
18. Acatar las políticas corporativas que se definan para la administración de conflictos de interés.
19. Acatar las políticas y directrices definidas en materia de identidad e imagen corporativa.



20. Liderar la gestión de cambio cultural en su marco de actuación y según las políticas y directrices definidas.
21. Liderar la Gestión Integral de Riesgos, en su ámbito de responsabilidad, en particular en materia de riesgos operativos, continuidad de negocio y de tecnología de información.
22. Evaluar, dar seguimiento y rendir cuentas en relación con la gestión de los servicios compartidos y el sistema de control interno en lo que a dichos efectos corresponde y presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, del Plan de Soporte a los Negocios, del Plan de Tecnología de Información, del Plan Presupuesto Anual, así como el Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE y su avance de medio periodo.
23. Presentar a la Presidencia Ejecutiva, los informes periódicos acerca del estado de atención de las medidas de mejora emanadas de estudios de auditoría interna y externa, autoevaluación del sistema de control interno, disposiciones de entes de fiscalización, así como los resultados y planes derivados del sistema de gestión de riesgos.
24. Liderar las actividades que derivan de su ámbito de responsabilidad en el marco de la gestión del ICE en su condición de matriz operativa.
25. Evaluar y controlar la gestión de las dependencias a su cargo y resolver todos los asuntos de su responsabilidad.
26. Dirimir los conflictos de responsabilidad que se generen entre las dependencias y empresas bajo su ámbito de acción.
27. Dictar los actos finales de los procedimientos ordinarios disciplinarios que se instruyan en contra de: 1) Los Jefes de División y Coordinadores de Proceso Nivel 1, cuando éstos sean su nivel inmediato inferior, 2) Los funcionarios que laboren directamente en la Gerencia, en la Presidencia Ejecutiva, en la Auditoría Interna, en la Secretaría Consejo Directivo y en el Fondo de Garantías y Ahorro; lo anterior podrá ser delegado. En relación con los funcionarios de la Auditoría Interna, deberá cumplir con lo establecido en la Ley General de Control Interno.
28. Conocer en alzada las impugnaciones interpuestas contra: a) Cualquier acto en materia de recursos humanos de los funcionarios del ICE emitido por la División Gestión del Talento Humano, b) Los actos emitidos por los Jefes de División y Coordinadores de Proceso Nivel 1, cuando éstos sean su nivel inmediato inferior, y c) Los actos finales del procedimiento ordinario disciplinario dictados por los Jefes de División y Coordinadores de Proceso Nivel 1, cuando éstos sean su nivel inmediato inferior; esto último podrá ser delegado.



29. Atender los requerimientos de la Presidencia Ejecutiva y las Direcciones Corporativas como parte de la elaboración de propuestas de constitución, adquisición, capitalización de empresas y sucursales, tanto en el territorio nacional, como fuera de él, sus competencias, así como de la participación del ICE y sus empresas en otras empresas.
30. Identificar los posibles aliados estratégicos que complementen las ventajas competitivas del ICE para el soporte a los negocios.
31. Recomendar a la Presidencia Ejecutiva las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores del ICE.
32. Nombrar, en coordinación con la Presidencia Ejecutiva, a las jefaturas del nivel inmediato inferior.
33. Desarrollar y mantener la infraestructura inmobiliaria necesaria para soportar la gestión de las Direcciones Corporativas y demás áreas de la Administración.
34. Someter a la Presidencia Ejecutiva cualquier modificación o inclusión en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de conformidad con los estudios de orden técnico.
35. Ejercer la presidencia de la Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa de acuerdo con su respectivo reglamento.
36. Aprobar los avalúos que se elaboren para la adquisición de derechos.