



**INFORME N.º DFOE-CIU-IF-00003-2022**

29 de abril, 2022

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL  
SOBRE LA GESTIÓN DE ENDEUDAMIENTO DEL  
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD Y SU  
CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

**2022**

## CONTENIDO

Resumen Ejecutivo .....	3
1. Introducción .....	5
ORIGEN DE LA AUDITORÍA .....	5
OBJETIVO .....	5
ALCANCE .....	5
CRITERIOS DE AUDITORÍA .....	5
METODOLOGÍA APLICADA.....	6
GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO .....	6
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA .....	11
2. Resultados .....	11
GESTIÓN DE LA DEUDA DEL ICE .....	11
Marco normativo institucional de la gestión de la deuda del ICE.....	12
GESTIÓN DE RIESGOS SOBRE LA DEUDA .....	16
Debilidades identificadas en las matrices de riesgos .....	16
3. Conclusiones.....	18
4. Disposiciones .....	19
AL CONSEJO DIRECTIVO DEL ICE .....	19
A LA SEÑORA HAZEL CEPEDA HODGSON E SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL DEL ICE	
O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO .....	20

## CUADROS

CUADRO N.º 1 CONFORMACIÓN DE LA DEUDA DEL ICE.....	11
CUADRO N.º 2 NORMATIVA DEL ICE RELATIVA A LA GESTIÓN DE LA DEUDA. ....	13

## IMÁGENES

IMAGEN N.º 1 OBJETIVO ESTRATÉGICO. ESTABILIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	8
--	---

---

## Resumen Ejecutivo

### ¿QUÉ EXAMINAMOS?

*La auditoría tuvo como propósito determinar si la gestión de endeudamiento del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) cumple razonablemente con los criterios aplicables y buenas prácticas, con el fin de contribuir con la sostenibilidad financiera en el suministro de los servicios que presta. La auditoría abarcó el proceso de gestión de endeudamiento al 31 de diciembre de 2021, ampliándose en los casos en que se consideró necesario.*

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

*Para el cumplimiento de los objetivos institucionales encomendados por Ley, y por ende para el desarrollo de proyectos y prestación de los servicios que brinda, el ICE ha recurrido en el transcurso del tiempo a diversos esquemas de financiamiento, tales como colocación de bonos en el mercado nacional e internacional, préstamos con organismos bilaterales y multilaterales, préstamos con la banca nacional e internacional, y arrendamientos financieros; lo cual de acuerdo con las condiciones en las que se tomaron en su oportunidad los empréstitos, principalmente la deuda en dólares, ha generado impactos poco favorables en los resultados financieros de la institución.*

*Como resultado de lo anterior, el ICE en los últimos años se ha abocado a buscar una mejora en sus finanzas institucionales y a eficientizar los servicios que presta, para lo cual ha dado especial énfasis a mejorar las condiciones de financiamiento que en su momento pactó. Para ello, el cumplimiento del marco regulatorio y la consideración de sanas prácticas en la gestión de la deuda del ICE resulta relevante, en procura de fortalecer dicha gestión, mitigar los riesgos asociados a la sostenibilidad financiera y mejorar la transparencia y rendición de cuentas.*

### ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

*De la revisión efectuada, se determinó que, si bien el ICE ha implementado acciones para fortalecer su gestión de deuda, lo cual ha posibilitado una mejora en las condiciones de la misma, se identificaron oportunidades de mejora en las áreas evaluadas, en especial en cuanto al marco normativo y sanas prácticas aplicables a la gestión de la deuda, así como al control y evaluación oportuna de la gestión de riesgos.*

*Al respecto, se determinó que el ICE cuenta con un marco normativo para la gestión de deuda fragmentado y con algunos vacíos; por cuanto se cuenta con distinta normativa como reglamentos, políticas, directrices, acuerdos de Junta Directiva e incluso documentos que tienen definida una temporalidad como lo es la estrategia 4.0, en los que se regulan elementos referentes a la gestión de deuda. A su vez, se evidencian debilidades en la determinación de elementos sugeridos por las sanas prácticas que sean claros, integrales y*

suficientes, relativos a los mecanismos de control requeridos durante todo el proceso de gestión de la deuda.

Además, el Instituto no cuenta con una estrategia de gestión de deuda, en la cual contemple de forma integral, previsiva y eficiente una visión de mediano y largo plazo, la composición de la deuda, riesgos de mercado que están siendo administrados, contexto histórico de la cartera de deuda, descripción del entorno futuro para la gestión de la deuda y sus respectivos supuestos.

Por otra parte, si bien la Administración establece mecanismos para la gestión de riesgos financieros, considerando lo relativo al endeudamiento; se evidencian debilidades en las matrices de riesgos elaboradas por el ICE, ya que carecen de controles suficientes y pertinentes, así por ejemplo no se cuenta con las firmas de los responsables de su elaboración y revisión, ni se indica el periodo que se está evaluando. También, se evidenció que no se cuenta con un historial de las matrices de riesgos, pues no se suministraron las matrices correspondientes a los periodos 2018 y 2020.

Asimismo, las citadas matrices también presentan debilidades que dificultan evidenciar el seguimiento de los planes de acción establecidos en respuesta para dar tratamiento a los riesgos financieros identificados. En ese sentido, en la matriz de riesgos del 2019, no se indican las fechas de inicio y final para el seguimiento a los planes de acción ni su grado de avance; sino que para verificar dicha información la matriz hace referencia al Plan Operativo Empresarial (POE). A su vez, en la matriz del 2021, únicamente indica el plan de acción a seguir sin señalar la unidad y funcionario responsable para ejecutar las acciones, cronograma, periodicidad para el seguimiento y grado de avance.

## **¿QUÉ SIGUE?**

Se giran disposiciones a las autoridades del ICE para que se elabore un documento normativo y vinculante en el cual se identifique e integre toda la normativa y sanas prácticas que debe aplicar el ICE en su gestión de deuda; se elabore una estrategia de gestión de deuda y se implementen mecanismos de control para que las matrices de riesgos que elabora el Instituto contengan todos los elementos necesarios para el adecuado control, registro, análisis y seguimiento de los riesgos financieros y de deuda.

**DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA  
ÁREA DE FISCALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES**

**INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL  
SOBRE LA GESTIÓN DE ENDEUDAMIENTO DEL INSTITUTO  
COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD Y SU CONTRIBUCIÓN A LA  
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

## 1. Introducción

### **ORIGEN DE LA AUDITORÍA**

---

- 1.1. La auditoría se ejecutó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE), con fundamento en las competencias que le confieren a la Contraloría General de la República, los artículos 11º, 17º, 21º y 37º de su Ley Orgánica n.º 7428; así como los artículos 183º y 184º de la Constitución Política.
- 1.2. Ante el nivel de endeudamiento que ha alcanzado el Instituto Costarricense de Electricidad para el desarrollo de proyectos y prestación de los servicios que brinda, resulta relevante el cumplimiento del marco regulatorio y la consideración de sanas prácticas en su gestión de la deuda, en procura de fortalecer dicha gestión y mitigar los riesgos asociados a la sostenibilidad financiera.

### **OBJETIVO**

---

- 1.3. Determinar si la gestión de endeudamiento del Instituto Costarricense de Electricidad cumple razonablemente con los criterios aplicables y buenas prácticas, con el fin de contribuir con la sostenibilidad financiera en el suministro de los servicios que presta.

### **ALCANCE**

---

- 1.4. La auditoría abarca el análisis de los procesos relativos a la gestión de endeudamiento del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) al 31 de diciembre de 2021, el cual puede ser ampliado en lo que resulte pertinente.

### **CRITERIOS DE AUDITORÍA**

---

- 1.5. Los criterios de auditoría fueron presentados en reunión virtual realizada el 28 de octubre de 2021, a los señores Juan Carlos Pacheco Romero, Gerente de Finanzas, Keiner Arce

---

Guerrero, Asesor Gerencia de Finanzas, Daniel Jiménez Salazar, Asesor Gerencia de Finanzas, Wilson Alvarado Rodríguez, Director de Tesorería y a la señora María Martínez Fonseca, Coordinadora del Proceso de Financiamiento de Inversiones, y se comunicaron formalmente mediante oficio N.º DFOE-CIU-0468 (18029) del 16 de noviembre de 2021.

#### **METODOLOGÍA APLICADA**

---

- 1.6. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la Contraloría General de la República y el Procedimiento de Auditoría vigente establecido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa.
- 1.7. Para el desarrollo de esta auditoría, se aplicaron entrevistas con las diferentes gerencias del ICE; además se utilizó información suministrada por funcionarios del ICE mediante respuestas a las consultas planteadas por escrito a la Gerencia de Finanzas de esa institución; se realizaron verificaciones de documentos y el análisis de la normativa legal, técnica y sanas prácticas aplicables.

#### **GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO**

---

- 1.8. El ICE fue creado mediante la Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad N.º 449, con personería jurídica y autonomía, con absoluta independencia del Poder Ejecutivo en el ejercicio de su gestión administrativa y técnica.
- 1.9. Según el artículo 2 de la citada Ley, una de las finalidades del ICE es satisfacer la necesidad de energía eléctrica para el desarrollo de la industria y el consumo doméstico, usando todos los medios técnicos, legales y financieros necesarios, dentro de los límites económicamente justificables. Posteriormente, según la Ley N.º 3226 de 1963<sup>1</sup>, se le confirió al Instituto procurar el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de las redes de telecomunicaciones, así como prestar y comercializar productos y servicios de telecomunicaciones e infocomunicaciones y de información.
- 1.10. Con la promulgación de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones N.º 8660, en el artículo 2.b, se incluyó como parte de sus objetivos, “dotar al ICE de las condiciones jurídicas, financieras y administrativas necesarias para que continúe con la prestación y comercialización de productos y servicios de electricidad y telecomunicaciones, dentro del territorio nacional y fuera de él”. Ello mediante la flexibilización y ampliación de los mecanismos y procedimientos de contratación pública del ICE y sus empresas.
- 1.11. Para el cumplimiento de los fines establecidos en la citada Ley N.º 8660, el ICE y sus empresas, están facultadas para negociar, contratar y ejecutar, de manera autónoma, endeudamientos internos y externos de mediano y largo plazo hasta un nivel de endeudamiento máximo del cuarenta y cinco por ciento (45%) en relación con sus activos totales.

---

<sup>1</sup> Regula Precio y Condiciones de Servicios de Telecomunicaciones del ICE.

**1.12.** En cuanto a la operación del ICE, esta se divide en dos negocios<sup>2</sup> a saber:

- Negocios de Electricidad: cuenta con capacidades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica a más de 99% del territorio nacional, con matriz energética renovable.
- Negocios de Telecomunicaciones: cuenta con plataformas de acceso, distribución, transporte y data center que en conjunto han llevado los servicios de infocomunicaciones (acceso a internet, redes virtuales, telefonía fija y móvil, entre otros) en el territorio nacional.

**1.13.** Para el cumplimiento de los objetivos asignados en las leyes de cita, el ICE señala que ha recurrido a diversos esquemas de financiamiento, dentro de los cuales se encuentran la colocación de bonos en el mercado nacional e internacional, préstamos con organismos bilaterales y multilaterales, préstamos con la banca nacional e internacional y arrendamientos financieros.

**1.14.** En línea con lo expuesto, en los últimos años el Instituto viene presentando un deterioro de su situación financiera, especialmente del sector eléctrico, atribuibles según el ICE<sup>3</sup> a eventos tales como los altos costos financieros asociados al pago de la deuda, las fluctuaciones cambiarias y los altos costos asociados a arrendamientos de proyectos de generación eléctrica.

**1.15.** A partir del 2010, el Instituto optó por una estrategia de financiamiento de deuda bullet (el principal se paga al vencimiento), lo que ha provocado que la carga financiera correspondiente a este tipo de financiamiento, siempre sea constante en el tiempo, es decir, los gastos financieros no disminuyen durante el plazo del contrato. Cabe aclarar, que en los periodos 2020 y 2021, se determinó que el ICE incurrió en el pago por concepto de intereses y por vencimiento de bonos, lo cual disminuyó la deuda por este concepto.

**1.16.** En ese mismo contexto, procede indicar que el Instituto elaboró la Estrategia 4.0 Grupo ICE para el período 2019-2023<sup>4</sup>, la cual tiene por objetivo establecer la hoja de ruta que guiará la gestión estratégica del ICE y sus empresas durante dicho periodo, considerando para ello un análisis del entorno en el que se encontraba en ese momento, la situación competitiva, los factores críticos de éxito, resultados y pronósticos financieros. Además, propone un mapa estratégico que incluye la estabilización y sostenibilidad financiera, y un proceso de control y seguimiento.

**1.17.** La citada estrategia enfoca sus esfuerzos en cinco áreas estratégicas que buscan llevar sostenibilidad, resiliencia y transformación del Grupo ICE, las cuales son: (1E) Estabilización y sostenibilidad financiera, (2E) Evolución de los negocios y experiencia del cliente, (3E) Eficiencia operativa, modernización y transformación digital, (4E) Efectividad del talento humano y (5E) Equidad y sostenibilidad.

---

<sup>2</sup> Información tomada de Resumen Estrategia 4.0 Grupo ICE extraída de la página web del grupo ICE, para los periodos de 2019 a 2023.

<sup>3</sup> Hoja de Ruta para Sostenibilidad Financiera.

<sup>4</sup> Aprobada por el Consejo Directivo del ICE, según el Artículo 1, Sesión N.º 6321 del 10 de mayo de 2019.

1.18. Para atender el área de “Estabilización y Sostenibilidad Financiera” el ICE definió cinco objetivos estratégicos, según se observa en la siguiente imagen:

**Imagen n. ° 1**  
**Objetivos estratégicos**  
**Estabilización y Sostenibilidad Financiera**  
**ICE**



Fuente: Resumen Estrategia 4.0 Grupo ICE extraída de la página web del grupo ICE.

1.19. Desde esa perspectiva, con el fin de cumplir con el citado objetivo estratégico de estabilización y sostenibilidad financiera, la Administración elaboró una hoja de ruta. Este instrumento considera soluciones puntuales a los desafíos estratégicos, tales como el planteamiento de nuevos modelos de negocio, nuevos proyectos de inversión, replanteamiento de la estructura de deuda, y optimización de ingresos, gastos y costos, entre otros. La citada hoja de ruta se actualizó, emitiendo un nuevo documento denominado “Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera, periodo 2020-2024”<sup>5</sup>, la cual incluye ajustes en las acciones definidas inicialmente y en las proyecciones financieras considerando los efectos de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

1.20. La Hoja de Ruta supracitada planteó acciones que, según el Instituto, se verán reflejadas en mejores índices de rentabilidad, reducción en la presión de los flujos de caja, menores

<sup>5</sup> Aprobada por el Consejo Directivo en el artículo 1 de la sesión N.º 6408 del 08 de octubre de 2020.

tarifas y mejor posicionamiento, con miras a enfrentar la competencia y preparar las finanzas de la empresa de cara a las nuevas condiciones del entorno económico y político que impactan al ICE, lo cual contribuye a la sostenibilidad del Negocio de Electricidad y Telecomunicaciones a mediano y largo plazo.

- 1.21. Entre esas acciones se destacan renegociar la deuda y disminuir la exposición al tipo de cambio; lo anterior, por cuanto según la referida Hoja de Ruta, el pago del servicio de la deuda y las fluctuaciones cambiarias son los rubros de mayor impacto en los gastos financieros, pues la deuda del ICE, de acuerdo con el documento de cita estaba constituida en un 79% en moneda extranjera<sup>6</sup>.
- 1.22. Adicionalmente, con la implementación de las NIIF a partir del 31 de diciembre de 2020, se reconocieron los contratos de arrendamientos como financieros en los Estados Financieros Separados del ICE, según la NIIF 16 “Arrendamientos”, lo cual implicó registrar dichos arrendamientos como deuda; mostrando un impacto en los pasivos del Instituto.
- 1.23. Con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos referente a la sostenibilidad financiera, y en particular sobre la gestión de la deuda, en los dos últimos años, el Instituto ejecutó una serie de acciones para mejorar su liquidez y la gestión de deuda, tales como: cambios en los vencimientos de la deuda mediante la subasta de bonos; colonizar parte de la deuda en dólares con el fin de reducir la exposición al riesgo cambiario y sustituir las tasas variables a tasas fijas, para disminuir la exposición al riesgo de tasas de interés.<sup>7</sup>
- 1.24. En ese sentido, con la renegociación de financiamientos, principalmente en la deuda del Fideicomiso Proyecto Hidroeléctrico Reventazón, y la disminución a la exposición del riesgo cambiario, los pagos semestrales durante el 2020 y 2021 disminuyeron por un monto aproximado a los 19.000 millones de colones.<sup>8</sup>
- 1.25. Las citadas acciones permitieron superar las metas definidas por el ICE en la hoja ruta para el periodo 2020-2024, específicamente en lo relacionado con los beneficios relativos a la “renegociación deuda fideicomiso Planta Hidroeléctrica Reventazón” y “Disminución de exposición del tipo cambio”.
- 1.26. En ese sentido, procede indicar que la composición de la deuda para el periodo 2019, fue de 68,7% en dólares, un 28,1% en colones y un 3,2% en yenes<sup>9</sup>; para el periodo 2020, fue de 61,90% en dólares, 33,20% en colones y 4,90% en yenes<sup>10</sup>. En relación con los saldos del periodo 2021, se muestran los porcentajes al 30 de septiembre 2021, que señala el Informe “Resumen Ejecutivo Informe Financiero, el cual se conformaba por un

<sup>6</sup> Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera periodo 2020-2024 (párrafos 21 y 22).

<sup>7</sup> Aprobada por el Consejo Directivo del ICE, según el Artículo 1, Sesión N.º 6392 del 23 de julio 2020, Artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6396 del 11 de agosto de 2020.

<sup>8</sup> Información suministrada por la Gerencia de Finanzas mediante correo electrónico de 14 de marzo de 2022.

<sup>9</sup> Informe de Negocio en Marcha periodo 2019, suministrado por la Gerencia de Finanzas mediante oficio 1250-061-2022(0883) del 21 de enero 2022.

<sup>10</sup> Informe de Negocio en Marcha periodo 2019, suministrado por la Gerencia de Finanzas mediante oficio 1250-061-2022(0883) del 21 de enero 2022.

51% en dólares, 46% colones y un 3% en yenes<sup>11</sup>. Lo anterior, debido a que a la fecha del informe no se contaba con la información al cierre del periodo 2021.

1.27. Ahora bien, el siguiente cuadro muestra el saldo de la deuda total del ICE al 31 de diciembre de 2020 y 2021. Cabe indicar, que el incremento en el saldo de la deuda en moneda nacional es reflejo de las negociaciones ejecutadas por el ICE para colonizar parte de la deuda que se tenía en dólares, tanto de los créditos internos como de créditos externos; lo que permitió gestionar el riesgo de exposición de tipo de cambio, que combinado con las demás acciones procuran un efecto positivo en la presión del flujo de caja para atender las obligaciones respectivas.

**Cuadro n.º 1**  
**Conformación de la Deuda del ICE**  
**Al 31 de diciembre 2020-2021**  
**En Millones de Colones**

Detalle de la deuda	Moneda	Saldo 2020	Saldo (*) 2021
<b>Bonos</b>			
Bonos Internacionales	Dólares	601 911	508 215
Bonos Nacionales	Dólares	305 872	244 663
Bonos Nacionales	Colones	155 675	192 105
Fondo Garantía de Ahorro	Colones	43 374	46 385
<b>Préstamos</b>			
Préstamos Bancos Internacionales	Dólares	54 017	37 076
Préstamos Bancos Nacionales	Colones	82 310	156 223
Préstamos Organismos Bilateral	Yenes	122 998	115 855
Préstamos Organismos Multilateral	Dólares	505 306	417 787
Préstamos Organismos Multilateral	Colones	88 301	137 953
<b>Fideicomisos</b>			
Fideicomisos	Dólares	153 360	139 212
Fideicomisos	Colones	441 388	424 332
<b>Arrendamientos</b>			
Arrendamientos-BOO y BOT	Dólares	398 531	380 350
Arrendamientos Menores	Dólares	15 107	-
Arrendamientos Menores	Colones	313	32
<b>Total</b>		<b>2 968 463</b>	<b>2 800 187</b>
(*) Saldos preliminares. Según la Administración se encuentran en el proceso de revisión.			

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Gerencia de Finanzas según oficio N.º 1250-687-202 del 10 de septiembre 2021 y correo electrónico del 16 de marzo 2022.

<sup>11</sup> Datos tomados del informe Resumen Ejecutivo Informe Financiero, setiembre 2021, suministrado por la Gerencia de Finanzas, mediante correo electrónico del 24 de enero de 2022.

- 1.28.** Finalmente, y en relación con lo anterior, según certificación emitida por la Gerencia de Finanzas del ICE, el nivel de endeudamiento<sup>12</sup> se encuentra dentro del límite que establece el artículo 14 de la Ley N.º 8660, el cual en el año 2019 estaba en 43,5% y en septiembre de 2021 alcanzó un 35,3%.

#### **COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

---

- 1.29.** La comunicación preliminar de los resultados del presente informe, se efectuó el 6 de abril de 2022, en sesión virtual mediante la plataforma Google Meet en presencia de los siguientes funcionarios: Irene Cañas Díaz, Presidenta Ejecutiva; Hazel Cepeda Hodgson, Gerente General; Juan Carlos Pacheco Romero, Gerente de Finanzas; Estiven González Jiménez, Asesor de Presidencia Ejecutiva; Sofía Machuca Flores, Auditora General; Edward Villegas Montoya, Auditoría Interna y Laura Ledezma Godínez, Auditoría Interna, funcionarios del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).
- 1.30.** Mediante el oficio N.º DFOE-CIU-0198 (06231) del 6 de abril de 2022, se comunicó al ICE el borrador de este informe. El 20 de abril de 2022, se recibió el oficio N.º 0060-149-2022 de la Presidencia Ejecutiva del ICE con las observaciones a dicho documento.
- 1.31.** Esas observaciones fueron analizadas y se ajustó lo procedente en el informe. Los resultados de la valoración de las observaciones fueron comunicados a la Administración mediante el oficio N.º 07163 (DFOE-CIU-0242) del 29 de abril de 2022.

## **2. Resultados**

### **GESTIÓN DE LA DEUDA DEL ICE**

---

- 2.1.** La gestión de la deuda comprende la contratación de recursos crediticios a partir de un plan de corto, mediano y largo plazo, donde deben establecerse cuatro conceptos: la estructura de la deuda en cuanto a monedas, tenedores, tasas, plazos, instrumentos y entidades contratantes; la evaluación de los riesgos que conlleva la contratación; la prudente administración; y el registro, control y seguimiento de todo el proceso<sup>13</sup>.
- 2.2.** Al respecto, llevar a cabo una gestión eficaz de la deuda implica la adopción de un marco normativo integral que defina claramente las metas y objetivos, así como los procedimientos, responsabilidades, y la rendición de cuentas de dicha gestión, apoyada por un flujo de información eficiente<sup>14</sup>.
- 2.3.** Producto de la auditoría realizada sobre la gestión de la deuda en el ICE, se identificaron oportunidades de mejora, que se señalan a continuación:

---

<sup>12</sup> Nivel de endeudamiento máximo del 45% en relación con sus activos totales.

<sup>13</sup> Mejoras en la gestión de la deuda son necesarias para la sostenibilidad de la Finanzas Públicas (agosto 2021). Estado de la Nación.

<sup>14</sup> Gestión eficaz de deuda. Conferencia de la Naciones Unidas sobre el comercio y desarrollo.

### Marco normativo institucional de la gestión de la deuda del ICE

2.4. Se evidenció que el ICE posee una regulación fragmentada, ya que cuenta con distinta normativa como reglamentos, políticas, directrices, acuerdos del Consejo Directivo e incluso documentos que tienen definida una temporalidad como lo es la Estrategia Grupo ICE 4.0 y la Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera, en los que se regulan elementos referentes a la gestión de la deuda, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro n.º 2**  
**Normativa del ICE relativa a la gestión de la deuda**

Elementos relevantes en el proceso de la gestión de la deuda	Normativa del ICE
Autorización para aprobar la toma de préstamos en el ICE.	Ley N.º 8660. Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. Ley N.º 449. Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Acuerdos del Consejo Directivo.
Fines específicos para la solicitud de préstamos.	La Ley N.º 449. Ley N.º 8660.
Objetivos o metas de Gestión de Deuda claros	Estrategia Grupo ICE 4.0. Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera.
Obligación de elaborar una estrategia de Gestión de Deuda.	No se cuenta con normativa.
Planes de préstamos anuales.	Roles y funciones. Estructura Organizacional de la Gerencia de Finanzas.
Autorización para realizar transacciones relacionadas con la toma de préstamos y el endeudamiento dentro de un marco determinado.	Acuerdos de Consejo Directivo. Directriz sobre proyectos de contratación Administrativa que conoce la Junta de Adquisiciones Corporativa.
Procedimientos de solicitud de préstamos.	Roles y funciones por medio de la viabilidad financiera.
Gestión de Riesgos Financieros.	La Política Corporativa de Gestión de Riesgos Financieros y Cobertura Financiera. Política Corporativa de Gestión Integral de Riesgos y Continuidad del Negocio. Procedimiento para la valoración de riesgos y la Continuidad del Negocio. Manual de Políticas y Procedimiento para la Administración Integral de Riesgos Financieros asociados al portafolio de inversiones del Instituto Costarricense de Electricidad. Estrategia Gestión de Riesgos Financieros y Cobertura Financiera.
Rendición de cuentas.	Ley N.º 8660. Roles y funciones. Estrategia de gestión de riesgos. Estructura Organizacional de la Gerencia de Finanzas.
Aprobación de préstamos.	Directriz sobre proyectos de contratación Administrativa que conoce la Junta de Adquisiciones Corporativa. Acuerdos de Consejo Directivo
Control y seguimiento.	Política Corporativa para la Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Roles y funciones.

Fuente: Elaboración propia, CGR.

2.5. También se observó que la normativa interna del ICE muestra algunos vacíos y debilidades en la determinación de elementos relativos a los mecanismos de control requeridos durante todo el proceso de la gestión de la deuda, por cuanto la regulación no

es clara, integral y suficiente. Además se carece de normativa que regule la elaboración, contenido y seguimiento de una estrategia para la gestión de la deuda.

**2.6.** Lo anterior contraviene lo estipulado en el artículo 15 de la Ley General de Control Interno n.º 8292, que establece como parte de los deberes del jerarca y de los titulares subordinados, lo siguiente:

- a) *Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*
- b) *Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:*
  - i. *La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*
  - ii. *El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución.*

**2.7.** Además, la Norma 4.5 de las Normas de Control Interno para el sector Público, estipula que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional, tomando en cuenta el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas.

**2.8.** Adicionalmente, la sana práctica señala<sup>15</sup> en lo referente a la regulación mínima sobre gestión de la deuda, que el marco normativo debería abordarse considerando algunos elementos que requieren una definición clara y uniforme tales como: competencia (responsabilidad, esfera de actividad) de la Oficina de Gestión de la Deuda, fines del endeudamiento, metas y objetivos de la gestión de la deuda y obligaciones vinculadas con la presentación de informes sobre la deuda.

**2.9.** La situación señalada, obedece a que en los últimos dos años la gestión se enfocó principalmente en temas de urgencia inmediata como disminuir el porcentaje de deuda en dólares, y por tanto mitigar el riesgo de tipo de cambio, así como atender los vencimientos que estaban concentrados durante el periodo 2021, por tal razón la Administración no ha visualizado la gestión de la deuda de forma integral, y no había considerado la necesidad de tener una normativa que incorpore todos los elementos relevantes de dicha gestión.

**2.10.** La dispersión de la información que norma lo referente a la gestión de la deuda dificulta la aplicación uniforme y coordinada de dicha normativa, con el eventual riesgo de que los funcionarios que efectúan acciones vinculadas con la gestión de la deuda pudieran omitir

<sup>15</sup> Metodología de la herramienta de evaluación del desempeño en la gestión de la deuda (DeMPA) del Banco Mundial; el “Compendio transregional. Programa de la IDI sobre Auditorías de los Marcos de Otorgamiento y Toma de Préstamos” de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras (INTOSAI).

o duplicar innecesariamente lineamientos o ejecutar acciones contrarias o ambiguas que afecten dicha gestión. A su vez, se presentan riesgos asociados a la gestión operativa del endeudamiento, con lo cual se podría incurrir en costos en detrimento de la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

### Estrategia para la Gestión de Deuda

- 2.11.** Las sanas prácticas señalan<sup>16</sup> que para llevar una adecuada gestión de deuda, se debe establecer e instrumentar una estrategia para su administración, con el propósito de obtener el monto financiado fijado, alcanzar los objetivos de riesgo y costo, cumplimiento de las obligaciones de pago y cumplir con cualquier otra meta de gestión de la deuda que se haya propuesto la Administración.
- 2.12.** Además, las citadas sanas prácticas definen<sup>17</sup> que la estrategia de gestión de la deuda es un plan de mediano y largo plazo, que permite la composición de la cartera de deuda óptima la cual debe, además, incorporar las preferencias con respecto a la compensación costo-riesgo. // *La estrategia operativiza los objetivos de gestión de la deuda de las autoridades del país, por ejemplo, asegurando que las necesidades de financiación y las obligaciones de pago se satisfagan al menor costo posible y sean consistentes con un grado prudencial de riesgo. El documento de estrategia debe incluir lo siguiente:*
- *Descripción de los riesgos de mercado que están siendo administrados (moneda, tasa de interés y refinanciación o riesgos de reinversión) y el contexto histórico de la cartera de deuda;*
  - *Descripción del entorno futuro para la gestión de la deuda, incluidas las proyecciones fiscales y de deuda; supuestos sobre los tipos de interés y de cambio; y restricciones en cuanto a la selección de portafolio, incluidas las relacionadas con el desarrollo del mercado;*
  - *Descripción del análisis realizado para sustentar la estrategia de Gestión de Deuda recomendada, aclarando los supuestos utilizados y las limitaciones del análisis; y*
  - *La estrategia recomendada y su fundamento.*
- 2.13.** Como parte de la revisión efectuada, se identificó que el ICE no cuenta con una estrategia para la gestión de la deuda en la cual contemple de forma integral, previsiva, eficiente y con una visión de mediano y largo plazo, la composición de la deuda, los riesgos de mercado que están siendo administrados (moneda, tasa de interés, refinanciamiento, entre otros), contexto histórico de la cartera de deuda y descripción del entorno futuro para la gestión de la deuda y sus respectivos supuestos, tales como tasas de interés y tipo de cambio.
- 2.14.** Por su parte, cabe indicar que en respuesta al objetivo estratégico Estabilización y Sostenibilidad Financiera definido en la Estrategia Grupo ICE 4.0, el ICE ha venido ejecutando acciones relativas a la gestión de la deuda, establecidas en la Hoja de Ruta,

<sup>16</sup> Grupo de Trabajo sobre la Deuda Pública de la INTOSAI. Basada en el Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial (2001).

<sup>17</sup> Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI), basada en Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (2009): elaboración de una Estrategia a Mediano Plazo de la Deuda (EMPD)-Nota de orientación para las autoridades del país, pág. 3.

las cuales se han enfocado fundamentalmente en renegociar deuda y disminuir la exposición a la fluctuación del tipo de cambio, mediante la colonización de algunos financiamientos, de cara principalmente a los vencimientos de los bonos 2020-2021. De esta forma, si bien se han identificado mejoras en la gestión de su deuda, se evidencia que las acciones efectuadas por el Instituto a nivel estratégico han estado enfocadas en atender compromisos de corto plazo.

- 2.15.** Asimismo, el Instituto ha ejecutado otras acciones tales como rendir cuentas ante la Administración Superior (Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva y Consejo de Gobierno), sobre el comportamiento y características de la deuda de forma trimestral por medio del Plan Operativo Empresarial (POE) y anualmente mediante los informes Financieros, de Valoración de Riesgos y Negocio en Marcha.
- 2.16.** Sobre el particular, el citado artículo 15 de la Ley de Control Interno n.º 8292, establece como parte de los deberes del jerarca y de los titulares subordinados el *documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*
- 2.17.** En línea con lo anterior, la Norma 4.5 de Control Interno para el sector Público, formula como parte de las competencias del jerarca y los titulares subordinados, el establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional; tomando en cuenta, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas.
- 2.18.** La falta de una estrategia de gestión de la deuda, obedece a la ausencia de normativa que establezca la obligación de elaborar e implementar dicha estrategia, con el fin de normar la responsabilidad y la rendición de cuentas en su desarrollo, publicación, implementación, revisión periódica, actualización y en la presentación de informes sobre los respectivos resultados.
- 2.19.** Al respecto, la Gerencia de Finanzas del ICE señaló<sup>18</sup>, que se está elaborando una estrategia de corto y mediano plazo, contemplando sanas prácticas, pues dicha estrategia conlleva a un ejercicio sobre la historia de la deuda y cómo ha evolucionado, pero también sobre la prospectiva y cuál sería la composición del portafolio de deuda que se debería ir asumiendo en la adquisición de nueva deuda.
- 2.20.** Sobre lo anterior, la falta de una estrategia de gestión de la deuda dificulta la consecución de una ruta estratégica a mediano y largo plazo, que permita cumplir con los objetivos de alto nivel de la gestión de la deuda de forma integral; y por tanto no garantiza que las necesidades de financiación y las obligaciones de pago se satisfagan al menor costo posible y sean consistentes con un grado prudencial de riesgo.

---

<sup>18</sup> Según correo electrónico del 1 de marzo de 2022.

---

## GESTIÓN DE RIESGOS SOBRE LA DEUDA

---

- 2.21.** Las sanas prácticas<sup>19</sup> sobre gestión de riesgos establecen la responsabilidad de una entidad para cumplir entre otros, con los siguientes principios:
- Adoptar políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas que permitan gestionar los riesgos.
  - Establecer el nivel del apetito al riesgo y la capacidad de riesgo de la entidad para enfrentar situaciones de tensión en el mercado.
  - Formular su estrategia considerando las líneas de negocio clave, diversidad de los mercados en los que participe, monedas y productos con lo que operan.
  - Contar con metodologías que les permitan evaluar los riesgos más significativos.
- 2.22.** De igual forma, estipulan<sup>20</sup> que entre los riesgos asociados a la gestión de la deuda, se deben considerar los riesgos de mercado, liquidez, crediticio, tasa de interés, tipo de cambio y refinanciación.
- 2.23.** Al respecto, tal como se ha mencionado anteriormente el deterioro que ha venido presentando el ICE en su situación financiera, por el aumento del costo de la deuda, debido a cambios en las variables del mercado -tasas de interés y las tasas de cambio-; la situación en que el volumen de activos líquidos se reduce rápidamente como resultado de obligaciones imprevistas de flujo de caja; repercute en que el Instituto se exponga a riesgos de mercado, liquidez, crédito y refinanciamiento.
- 2.24.** Desde ese punto de vista, se determinó que el ICE cuenta para su gestión de riesgos financieros con políticas, procedimientos, estrategia, metodología, así como una Dirección de Riesgos Financieros encargada de mejorar la gestión de dichos riesgos.
- 2.25.** También, elabora una matriz de riesgo del entorno nacional e internacional que incluye elementos como: tasas de interés internacionales, comportamientos del tipo de cambio, información relacionada a la calificación de riesgo del ICE y de Costa Rica, situación económica nacional y mundial; todo lo cual se emplea como insumo para monitorear los posibles riesgos que podrían influir en la gestión de pasivos y tomar las decisiones que se deriven del análisis de estas variables.
- 2.26.** No obstante a lo anterior, a partir de la revisión de la gestión de riesgos de los periodos 2018 al 2021 se determinó lo siguiente:

### Debilidades identificadas en las matrices de riesgos

- 2.27.** En cuanto a la gestión de riesgos financieros, el ICE aplica una Matriz de Riesgos en una hoja de cálculo. A partir de la revisión de las matrices de los periodos 2018 al 2021, se determinaron debilidades de control en dicha herramienta y en la información contenida que permita dar trazabilidad al seguimiento completo de la administración de los riesgos identificados.

---

<sup>19</sup> Reglamento de Gestión de Riesgos de la Superintendencia General de Valores.

<sup>20</sup> Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional (2014).

- 2.28.** En ese sentido, en la matriz de riesgos del periodo 2021, no se evidencia el seguimiento a los planes de acción establecidos en respuesta a los riesgos financieros identificados, ya que dicha matriz únicamente indica el plan de acción a seguir sin señalar la unidad y funcionario responsable para ejecutar las acciones, cronogramas (fecha de inicio y fecha final), periodicidad para el seguimiento, grado de avance, y en caso necesario las justificaciones de las limitaciones presentadas en la ejecución de dichos planes. Además, no se evidencia el periodo que se está evaluando.
- 2.29.** A su vez, en la matriz de riesgos del año 2019 no se indican las fechas de inicio y final propuestas para el seguimiento a los planes de acción, ni su grado de avance; sino que para verificar dicha información la matriz hace referencia al Plan Operativo Empresarial (POE). Además, se evidencian campos sin completar específicamente los correspondientes a “descripción de los controles existentes” y “tratamiento para los riesgos”.
- 2.30.** Tampoco se evidenció para ambas matrices firmas de los responsables de su elaboración, revisión y aprobación. A su vez, el Instituto no cuenta con un historial de sus matrices de riesgos, por cuanto no se tuvo evidencia de que se elaboraron las matrices de riesgos de los periodos 2018 y 2020, ya que según indicó la Administración<sup>21</sup>, el Instituto trabajó las matrices de los años 2019 y 2021 sobre las versiones de los periodos 2018 y 2020.
- 2.31.** Además, no se detallan los parámetros que permitan completar e interpretar la información contenida en dichas matrices; para ello se debe consultar un documento por separado denominado Procedimiento de Valoración de Riesgos.
- 2.32.** Lo expuesto, vulnera lo indicado en el punto 4.7 de las Directrices Generales para el Establecimiento y funcionamiento del SEVRI, el cual señala lo siguiente:

*Se deberá documentar la información sobre los riesgos y las medidas para la administración de riesgos que se genere en cada actividad de la valoración del riesgo (identificación, análisis, evaluación, administración y revisión).*

*Deberá de establecerse registros de riesgos que incluyan, como mínimo, la información sobre su probabilidad, consecuencia, nivel de riesgo asociado y medidas seleccionadas para su administración.*

*Se deberá velar por que los registros sean accesibles, comprensibles y completos y que la documentación se realice de forma continua, oportuna y confiable.*

- 2.33.** Adicionalmente, el artículo 14 de la Ley General de Control Interno N.º 8292 establece que en relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

*b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*

---

<sup>21</sup> Oficio n.º 1250-061-2022 del 21 de enero de 2022, Gerencia de Finanzas.

---

*c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*

- 2.34.** Además, el párrafo 5.6 de las citadas Normas de Control Interno, establece que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.
- 2.35.** Asimismo, el párrafo 2.1 Modelo de Arquitectura de Información, de las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información, indica: *La organización debe optimizar la integración, uso y estandarización de sus sistemas de información de manera que se identifique, capture y comunique, en forma completa, exacta y oportuna, sólo la información que sus procesos requiere.*
- 2.36.** Las situaciones antes mencionadas obedecen a que la Administración carece de mecanismos de control suficientes y pertinentes, que permitan dar trazabilidad a las acciones definidas para administrar los riesgos financieros identificados, justificando además que el seguimiento se evidencia por medio del informe POE.
- 2.37.** Con respecto al diseño de las matrices, el ICE manifestó<sup>22</sup> que los formatos han sido establecidos por la División de Estrategia y responden a un estándar común para el manejo de la información que ha cumplido con las necesidades de la institución. De esta manera, la Gerencia de Finanzas se acopla a los formatos que dicha División ha establecido. Agregó que se está trabajando en una herramienta que permitirá fortalecer el análisis de riesgos enfocado a la deuda.
- 2.38.** Las debilidades señaladas, pueden ocasionar que no se tomen las acciones de forma oportuna para gestionar los riesgos detectados, lo cual podría incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales y su sostenibilidad financiera. Además, la omisión de algunos datos y la falta de uniformidad en las matrices podría incrementar el riesgo de que se omita información relevante en dicha herramienta.

### 3. Conclusiones

- 3.1.** Para mantener y administrar una deuda sostenible en condiciones favorables, que contribuya a la sostenibilidad financiera del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) resulta necesario mejorar las prácticas de gestión, fortalecer e integrar el marco normativo, así como contar con un marco estratégico de acción formalizado, que permita una adecuada gestión de la deuda en el corto, mediano y largo plazo.
- 3.2.** En ese sentido, la gestión de la deuda debe basarse en un marco normativo consistente, robusto e integral que regule a lo interno del Instituto, de forma clara y suficiente todas las

---

<sup>22</sup> Mediante oficio 1250-061-2022, del 21 de enero 2022.

actividades y procesos que forman parte de la gestión de la deuda. No obstante lo anterior, el ICE carece de un marco institucional normativo que cumpla con las características citadas, limitándose a regular de forma dispersa aspectos de gestión de la deuda en los diferentes documentos y lineamientos normativos.

- 3.3. Además, el contar con una estrategia de gestión de deuda sistémica e integrada, garantiza una gestión eficaz y le permitiría a las autoridades del ICE tomar decisiones informadas en el mediano y largo plazo, ya que dicha estrategia operativiza los objetivos de la gestión de la deuda, asegurando que las necesidades de financiación y las obligaciones de pago del Instituto se satisfagan al menor costo posible y sean consistentes con un grado prudencial de riesgos.
- 3.4. En complemento, resulta necesario que el ICE cuente con una herramienta que permita evaluar los riesgos financieros, incluyendo los riesgos de deuda, de forma eficiente y oportuna, determinando los niveles aceptables de exposición de dichos riesgos y estableciendo el control apropiado en el seguimiento de los planes de acción definidos, pues si bien el Instituto cuenta con una matriz de riesgos, se carece de controles suficientes y pertinentes que permitan dar trazabilidad a dicho seguimiento.

## 4. Disposiciones

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N.º 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los “Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución N.º R-DC-144-2015, publicados en La Gaceta N.º 242 del 14 de diciembre del 2015, los cuales entraron en vigencia desde el 4 de enero de 2016.
- 4.3. Este órgano contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

### AL CONSEJO DIRECTIVO DEL ICE

- 4.4. Ordenar a la Gerencia General, a más tardar en la sesión inmediata siguiente de conocido este informe, que en un plazo máximo de cuatro meses elabore un documento normativo y vinculante en el cual se identifique e integre toda la normativa y sanas prácticas que debe aplicar el ICE en su gestión de deuda, que al menos contenga:

- Delegación de facultades por parte de las autoridades del ICE.
- Competencia (responsabilidad, actividades) de las gerencias involucradas.
- Fines del endeudamiento.
- Metas y objetivos de la gestión de la deuda.
- Obligaciones vinculadas con la presentación de informes sobre la deuda.
- Análisis de sostenibilidad de la deuda.
- Gestión eficiente de la deuda.
- Estrategia de financiamiento
- Gestión de riesgos

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General en un plazo máximo de un mes, a partir de la comunicación del presente informe, copia certificada del acuerdo del Consejo Directivo en el cual se ordenó elaborar el citado documento, tomando en cuenta como mínimo los elementos señalados. Asimismo, en un plazo de 2 meses posteriores al recibo del documento emitido por la Gerencia General una copia certificada del acuerdo en el que se oficializa el citado documento. (ver párrafos del 2.4 al 2.12).

- 4.5.** Resolver y emitir la estrategia de gestión de deuda, presentada por la Gerencia General. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General copia certificada del acuerdo del Consejo Directivo en el que ese Órgano aprobó en firme la emisión y ordenó la implementación de la citada estrategia; lo cual deberá presentarse en un plazo máximo de 2 meses posteriores al recibido de la propuesta por parte de la Gerencia General. (Ver párrafos del 2.13 al 2.22).

#### **A LA SEÑORA HAZEL CEPEDA HODGSON EN SU CALIDAD DE GERENTE GENERAL DEL ICE O A QUIEN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO**

---

- 4.6.** Elaborar y divulgar un documento normativo y vinculante en el cual se identifique e integre toda la normativa y sanas prácticas que debe aplicar el ICE en su gestión de deuda que al menos contenga:

- Delegación de facultades por parte de las autoridades del ICE.
- Competencia (responsabilidad, actividades) de las gerencias involucradas.
- Fines del endeudamiento.
- Metas y objetivos de la gestión de la deuda.
- Obligaciones vinculadas con la presentación de informes sobre la deuda.
- Análisis de sostenibilidad de la deuda.
- Gestión eficiente de la deuda.
- Estrategia de financiamiento
- Gestión de riesgos

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General en un plazo máximo de cuatro meses una vez girada la instrucción por parte del Consejo Directivo, un oficio en el que conste la remisión del documento normativo y vinculante al Consejo Directivo. Asimismo, remitir en un plazo de un mes posterior a la oficialización por el Consejo Directivo, una certificación sobre la divulgación del citado documento.(ver párrafos del 2.4 al 2.12).

**4.7.** Elaborar e implementar una estrategia de gestión de deuda en la que incluya al menos lo siguiente:

- Descripción de los riesgos de mercado que están siendo administrados (divisa, tasa de interés y refinanciamiento o riesgos de reinversión) y contexto histórico de la cartera de deuda.
- Descripción del entorno futuro para la gestión de la deuda, incluidas las proyecciones fiscales y de deuda; supuestos sobre intereses y tipos de cambio; y limitaciones en la elección de cartera, incluidas las relacionadas con el desarrollo del mercado.
- Descripción del análisis realizado para respaldar la estrategia de gestión de la deuda recomendada, aclarando los supuestos utilizados y las limitaciones del análisis.
- Cronograma de las acciones recomendadas y su fundamento.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General en un plazo máximo de 2 meses a partir del recibido de este informe, una certificación en la que conste la elaboración de la estrategia conforme a lo requerido; así como, aportar copia del oficio en el cual conste la remisión al Consejo Directivo de la propuesta de la citada estrategia de gestión de la deuda. Asimismo, deberá remitir posterior a lo resuelto por el Consejo Directivo dos informes semestrales haciendo constar la implementación de la citada estrategia. (Ver párrafos del 2.13 al 2.22).

**4.8.** Establecer, oficializar e implementar mecanismos de control para que las matrices de riesgos que elabora el ICE contengan todos los elementos necesarios para el adecuado control, registro, análisis y seguimiento de los riesgos financieros, de tal forma que se subsanen las debilidades comentadas en este informe. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, remitir a la Contraloría General en un plazo máximo de 2 meses a partir de la emisión de este informe una certificación en la que conste el establecimiento y oficialización de los citados mecanismos. Asimismo, remitir en un plazo de 2 meses posterior a su oficialización, una certificación en la que conste su implementación. (ver párrafos 2.29 al 2.39).



---

**Marcela Aragón Sandoval**  
**Gerente de Área**

---

**Angie Mora Chacón**  
**Asistente Técnico**

---

**Ivannia Patricia Monge López**  
**Coordinadora**

---

**Exania Gutiérrez Jirón**  
**Colaboradora**