

GRUPO **ice**

Memoria anual

Presidencia Ejecutiva

2019





Índice

Perfil de informe	06
Gobernanza	09
Desempeño y gestión del ICE	15
Resultados financieros	29
Balance ambiental y social del ICE	38
Estados financieros	55

Contenido:

Compilación y revisión: División de Estrategia.

Diseño:

Evelyn Bustamante

Fotografías:

Tatiana Reyes, Rivelino Cavallini y Unidad de Producción Audiovisual

©2020

Una producción del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).
www.grupoice.com



Presentación

En 2019, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) celebró 70 años de contribuir a la calidad de vida y al desarrollo sostenible del país, en un entorno cada vez más desafiante y prometedor para los negocios de electricidad y telecomunicaciones.

En ese contexto, se adoptó la Estrategia Corporativa 4.0 (2019-2023), la cual dota al ICE y a sus empresas del rumbo estratégico para atender los desafíos del siglo XXI.

Con el fin de fortalecer la gestión institucional, se restituyó la Gerencia General del ICE, se revisó el modelo de gestión corporativo y se nombraron nuevos gerentes de finanzas, telecomunicaciones, transformación tecnológica y la división jurídica.

Además, se implementó la **Política de Transparencia y Acceso de la Información Pública del Grupo ICE**, en aras de fortalecer la rendición de cuentas al país.

De esta forma, en el ámbito financiero, el Grupo ICE alcanzó las metas previstas al cierre del año; principalmente por una mejoría en los resultados del negocio de electricidad y la apreciación del colón con respecto al dólar.

Los resultados de este año desagregados por negocio reflejan múltiples desafíos en la generación de ingresos, recorte de costos y gastos, rendimiento del activo en operación y gestión del endeudamiento; que deben atenderse con celeridad para alcanzar mejores resultados.

Como ha sido la pauta en las últimas siete décadas, por un año más el ICE y sus empresas garantizaron el suministro eléctrico a la sociedad costarricense, con los mejores estándares.

En 2019, el Instituto mantuvo y mejoró los indicadores operativos sobre la confiabilidad y disponibilidad de las plantas de generación, la capacidad en subestaciones, líneas de transmisión y distribución.



Somos protagonistas

El Grupo ICE generó, durante el último año, el 67,1% de la electricidad nacional.

Además, redujo la frecuencia y duración de las interrupciones, así como los tiempos de instalación del servicio.

Entregamos al Sistema Eléctrico Nacional (SEN) la planta geotérmica Pailas II, con una capacidad de 55 MW, es decir, con el potencial de abastecer el consumo de 136 mil hogares.

Se instalaron, además, 34 cargadores semirápidos y 8 cargadores rápidos para la recarga de vehículos eléctricos en todo el país.

Se ampliaron las ventas de energía y la cantidad de clientes en todos los segmentos, salvo en el sector industrial, donde el ICE afronta el desafío de reinventar su modelo de negocio, fortalecer la gestión comercial y especialmente, mejorar la competitividad de las tarifas.

Con ese propósito, se formalizó la Hoja de Ruta para Sostenibilidad Financiera, cuyo primer paso fue la reactivación de la tarifa de media tensión b para 32 clientes del Grupo ICE.

Retos

No obstante, durante este periodo también se experimentó una reducción de 7% en la participación relativa en el mercado de internet, asociado principalmente a la imposibilidad de reducir los tiempos de instalación de servicios y la atención de averías.

Además, es necesario analizar la rentabilidad del portafolio de productos y servicios, revisar los modelos de negocio y optimizar el control de gastos y compras para alcanzar los indicadores financieros previstos en la Estrategia 4.0 para el sector de telecomunicaciones.

La mejor red

En el negocio de telecomunicaciones, en el 2019 la red kólbi superó a los demás competidores en disponibilidad de 4G, carga y descarga de datos, latencia, y experiencia de video.

Amplió la participación en el mercado móvil en 1,80 p.p., consolidándose, un año más, como el proveedor mayoritario de servicios móviles en el país.

Aumentó la cantidad de clientes de televisión, internet fijo y postpago; así como los kilómetros de fibra óptica y las casas conectadas a la red.

Asimismo, continúa trabajando en los proyectos del Fondo Nacional de Telecomunicaciones (FONATEL) para llevar conectividad de manera inclusiva a todo el territorio nacional.



Mejoras institucionales

Por otra parte, el ICE aplicó, en todos sus alcances, las disposiciones de la ley 9635, que incluyó, entre otros aspectos, evaluar el desempeño del 100% del personal del Instituto.

Además, se culminó el proyecto de factura electrónica, se amplió el alcance de los programas de teletrabajo y se realizaron medidas para la contención del gasto.

En noviembre anterior, se impulsó un programa de movilidad laboral voluntaria como parte de las medidas para alcanzar una mayor eficiencia operativa.

En el ámbito socio-ambiental se consolidó un modelo integral de gestión y reporte corporativo, utilizando como referencias las mejores prácticas internacionales.

En materia de Derechos Humanos, el Grupo ICE avanzó con la adopción de normativa interna en temas como igualdad de género, diversidad sexual, hostigamiento y no discriminación.

Se continúa trabajando en la gestión integral de desechos, la gestión forestal, de emisiones de carbono y biodiversidad.

De igual forma, se atendieron más de 16 mil personas en los programas de salud y seguridad en el trabajo; y se llegó a más de 2 500 personas en programas de involucramiento con las comunidades.

En 2019, no sólo celebramos 70 años de aportar al desarrollo nacional, sino también iniciamos cambios para encaminar al ICE en un proceso de franca recuperación financiera y eficiencia operativa que le permita evolucionar sus modelos de negocio y adaptarse a los cambios para seguir contribuyendo a la sociedad costarricense con servicios ágiles e innovadores que fortalezcan su calidad de vida.

Irene Cañas
Presidenta ejecutiva
Instituto Costarricense de Electricidad

En 2019 se mantuvieron y mejoraron los indicadores operativos sobre la confiabilidad y disponibilidad de las plantas de generación, la capacidad en subestaciones, líneas de transmisión y distribución.

Durante este año, se culminó el proyecto de factura electrónica, se amplió el alcance de los programas de teletrabajo y se realizaron medidas para la contención del gasto.

Perfil del Informe

El presente documento, constituye la memoria que el ICE pone a disposición de los costarricenses, a efectos de dar a conocer los resultados de su desempeño en el mercado eléctrico y de telecomunicaciones, durante el 2019.

Su elaboración se realizó en apego con las mejores prácticas en materia de reporte (Norma ISO 26000 y Global Reporting Initiative - GRI), con el objetivo de visualizar de mejor manera como sus actuaciones contribuyen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas (ODS), los planes de desarrollo país y demás políticas nacionales.

En consecuencia, el reporte se encuentra estructurado en torno a cuatro capítulos a manera de ejes: 1. Gobernanza, 2. Resultados Financieros, 3. Desempeño y Gestión, 4. Balance Ambiental y Social.

En la siguiente tabla, se muestra el alineamiento de los anteriores capítulos y sus contenidos, con los ODS y las materias de la Norma ISO 26000.




Tabla 1: Alineamiento de los contenidos con las mejores prácticas y los ODS

Capítulo	Temas relevantes	Asocio ODS	Materia ISO 26000
1. Gobernanza	Organización y Estrategia Gobierno Corporativo	7, 8, 9, 11, 16	Gobernanza
2. Resultados financieros	Márgenes Endeudamiento		
3. Desempeño y gestión	Situación de los servicios	7, 8, 9, 11, 17	Prácticas justas de operación
	Cumplimiento de metas		Asuntos de Consumidores
4. Balance ambiental y social	Gestión ambiental: -Gestión Integral de residuos -Cambio climático -Uso sostenible de los recursos -Gestión de la biodiversidad	6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 17	Medio ambiente
	Equidad y Derechos Humanos: -Marco normativo -Espacios libres de discriminación -Igualdad de oportunidades	5, 8, 10	Derechos Humanos
	Prácticas laborales y trabajo digno: -Enfoque de género -Empleo digno -Organizaciones laborales -Seguridad y salud del trabajo -Formación y capacitación	4, 5, 8, 10, 16	Prácticas laborales
	Gestión social, participación y desarrollo local: -Participación ciudadana -Desarrollo económico local -Proyección social -Alianzas público-privadas -Movilización de recursos	1, 4, 7, 8, 9, 11, 16, 17	Participación activa y desarrollo de la comunidad



Fuente: Equipo de Responsabilidad Social y Sostenibilidad del ICE, 2020.

De esta manera, la información contenida en esta memoria refuerza nuestra política de transparencia, así como la vocación hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Planes Nacionales de Desarrollo, siempre fundamentados en los principios éticos y los valores que han caracterizado y hecho grande a esta institución por 70 años.



Este reporte se encuentra estructurado en torno a cuatro capítulos a manera de ejes:

- **Gobernanza**
- **Desempeño y gestión**
- **Resultados financieros**
- **Balance ambiental y social**

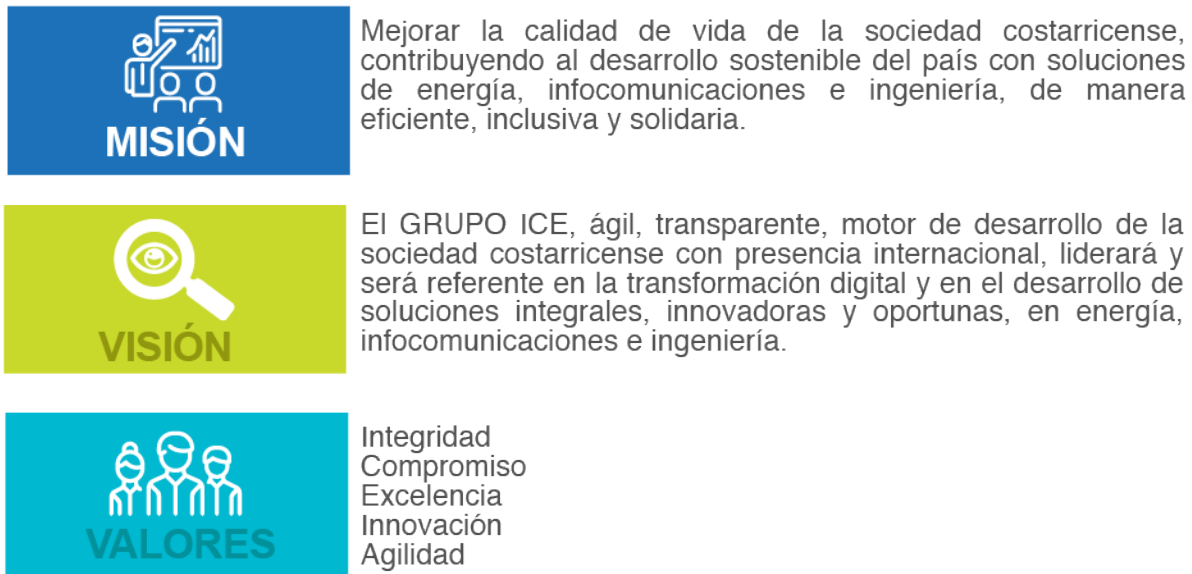
Gobernanza



1. Marco filosófico

La Estrategia 4.0, 2019-2023: en una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible, aprobada por Consejo Directivo en sesión 6321, del 10 de mayo de 2019, como instrumento de direccionamiento estratégico al más alto nivel del ICE y sus empresas, definió el siguiente marco filosófico para el Grupo ICE.

Figura 1: Marco filosófico Estrategia 4.0



Fuente: Estrategia 4.0 Grupo ICE

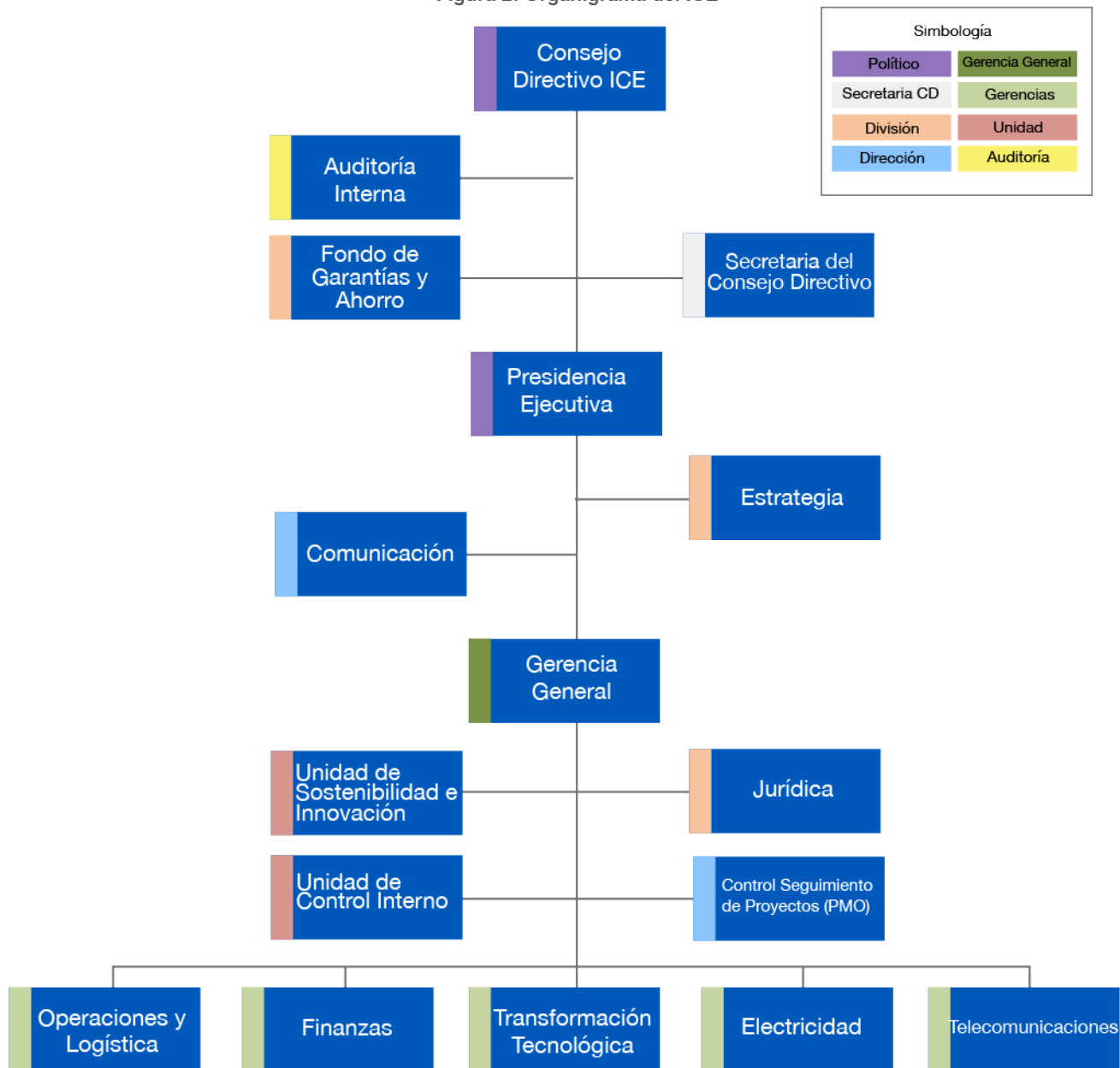
2. Organización

Durante el 2019 y con el propósito de atender los desafíos identificados en la Estrategia 4.0, la estructura organizacional del ICE experimentó los siguientes ajustes:

- Restauración de la Gerencia General, de las gerencia de Electricidad y de la Telecomunicaciones (antes Direcciones Corporativas).
- Transformación Tecnológica, Finanzas, así como, Operaciones y Logística, bajo el direccionamiento de la Gerencia General

Al cierre del 2019, la estructura del ICE luce de la siguiente manera:

Figura 2: Organigrama del ICE








Fuente: Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

3. Resultados Estrategia 4.0

La Estrategia 4.0 se encuentra articulada en torno a cinco ejes o perspectivas, en la siguiente tabla se muestra los resultados obtenidos al cierre de 2019, en cada una de estas.

Tabla 2: Ejes de la Estrategia 4.0

 <p>Estabilización y sostenibilidad financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de todas las metas de la “Ruta para la Estabilización Financiera”: márgenes, cobertura, endeudamiento, rendimiento del activo.
 <p>Evolución de los negocios y experiencia del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de índices de satisfacción y retención de clientes. • Es necesario mejorar los tiempos de instalación en telecomunicaciones. Se avanza en red de fibra óptica.
 <p>Eficiencia operativa, modernización y transformación digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos internacionales a plantas Pailas II y Reventazón. • Kölbi: red más rápida y estable del país (según Opel Signal). • Instalación 125 000 medidores inteligentes (ICE y CNFL). • 10 cantones con vídeo vigilancia y conectividad (RACSA). • Transformación digital en instituciones públicas (EDUS).
 <p>Efectividad del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las actividades programas de evaluación del desempeño (según Ley 9635). • Programa de Teletrabajo por restricción vehicular (1 340 colaboradores).
 <p>Equidad y sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de 100 vehículos eléctricos (ICE). • Instalación de 33 cargadores eléctricos (ICE y CNFL). • Reactivación de tarifa media tensión B. • Adjudicación de proyectos de FONATEL.

Fuente: Instituto Costarricense de Electricidad


4. Gobierno Corporativo

Según los alcances de la Ley 8660, así como las reformas que esta normativa introduce a la Ley 449, sobre la creación del Instituto Costarricense de Electricidad, le corresponde al Consejo Directivo la administración superior del grupo.

Seguidamente, se muestran los datos e información más relevante, sobre la gestión de dicho Órgano Colegiado, así como la conformación de la Alta Administración del Instituto, al 31 de diciembre de 2019:

 **44**
sesiones

- 30 ordinarias
- 7 extraordinarias
- 7 virtuales ordinarias

 **92,5%**
asistencia

- Participación de miembros 285
- No participación 23
- Participación máxima posible 308

 **480 MCRC**
costo total

- Considera dietas del órgano director, cargas sociales, materiales y suministros, viáticos y depreciación de la Secretaría del Consejo Directivo.
- Incluye directores suspendidos, temporales y nombrados.

Tabla 3: Conformación del Consejo Directivo

Miembros Órgano Colegiado	Periodo de nombramiento
1. Irene Cañas Díaz, presidenta.	08 mayo 2018 al 08 mayo 2022.
2. William J. Porras Bermúdez, director.	09 octubre 2019 al 30 junio 2020.
3. Sandra Rojas Araya, directora.	09 octubre 2019 al 30 junio 2021.
4. Edwin Fischel Mora, director.	09 octubre 2019 al 30 junio 2022.
5. Marianella Feoli Peña, directora.	09 octubre 2019 al 30 junio 2023.
6. José Mario Jara Castro, director.	04 septiembre 2018 al 30 junio 2024.
7. Carla C. Murillo Solano, directora.	09 octubre 2019 al 30 junio 2025.

Tabla 4: Conformación del Comité de Auditoría

Órganos de apoyo al Consejo Directivo
1. William J. Porras Bermúdez, presidente.
2. Sandra Rojas Araya, directora.
3. Carla C. Murillo Solano, directora.

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo.

Tabla 5: Normativa aprobada por Consejo Directivo

Órganos de apoyo al Consejo Directivo

1. Política Corporativa de Derechos Humanos del Grupo ICE.
2. Política de Transparencia y Acceso de la Información Pública del Grupo ICE.
3. Reglamento General para contratar Servicios de Construcción con o sin Materiales en las áreas de Planta Externa, Líneas, Civil, Electromecánica, Red Acceso Inalámbrico y Obras Complementarias” amparado al Registro Precalificado.
4. Reforma parcial al Reglamento Interno de Contratación Administrativa.

Tabla 6: Miembros de la Alta Administración

Miembros ejecutivos Alta Administración	Periodo de nombramiento
1. Irene Cañas Díaz, Presidenta Ejecutiva, Grupo ICE.	08 mayo 2018 al 08 mayo 2022.
2. Hazel Cepeda Hodgson, Gerente General.	29 julio 2019, según plazo de ley.
3. Marco Acuña Mora, Gerente de Electricidad.	01 febrero 2019 al 01 febrero 2023.
4. Catalina Vargas Corrales, Gerente de Operaciones y Logística	18 julio 2019, según plazo de ley.
5. Mauricio Rojas Cartín, Gerente de Telecomunicaciones	06 enero 2020, según plazo de ley.
6. Juan Carlos Pacheco Romero, Gerente de Finanzas.	06 enero 2020, según plazo de ley.
7. John Molina Núñez, Gerente de Transformación Tecnológica.	06 enero 2020, según plazo de ley.

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo.



Desempeño y
gestión del ICE

1. ICE Electricidad

1.1. Indicadores claves de gestión

En la siguiente tabla, se incluyen los principales indicadores del sistema de generación.

Tabla 7: Indicadores del sistema de generación

	2015	2016	2017	2018	2019	
Generación	Producción de energía SEN (GWh)	10 714	10 782	11 210	11 357	11 312
	Producción renovable (%)	99,0	98,1	99,7	98,6	99,2
	Producción de energía ICE (GWh y aporte %)	7 101,2 66,9	7 361,4 67,3	7 352,5 66,7	6 917,4 62,2	7 208 63,7
	Confiabilidad plantas (%)	93,44	97,07	96,92	96,90	97,09 Meta: 95,12
	Disponibilidad plantas (%)	88,28	93,44	91,37	88,09	91,29 Meta: 88,36

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

Por otra parte, el ICE es el único operador del sistema de transmisión de electricidad, además se encarga de realizar una serie de actividades relacionadas con el proceso de Integración Eléctrica de Centroamérica (SIEPAC-MER).

Tabla 8: Indicadores del sistema de transmisión

	2015	2016	2017	2018	2019
Transmisión Capacidad instalada subestaciones (MVA)	10 345	11 108	10 975	10 921	11 135
Longitud líneas transmisión (km)	2 260	2 328	2 374	2 373	2 383
Energía no servida (horas)	0,75	0,70	0,57	0,30	0,24 Meta: 0,64
Promedio CIER (2010-2016) para 14 empresas latinoamericanas: 1,82					
Disponibilidad red transmisión (%)	2019 Resultado: 99,84 Meta: 99,79 Promedio CIER: 98,92				

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

El ICE es la empresa de **distribución** más grande del país. Abarca el 75% del territorio nacional, con 23 751 km de líneas y una cobertura eléctrica del 99,4%. Los indicadores más importantes de este sistema son:

Tabla 9: Indicadores del sistema de distribución

	2015	2016	2017	2018	2019
Duración promedio interrupciones en la red (DPIR, horas)	10,26	10,13	10,18	3,98	4,33 Meta: 4,50
Frecuencia promedio de interrupciones (FPI, veces)	9,74	9,67	9,03	3,37	3,25 Meta: 3,53
Cobertura eléctrica (% hogares país)	99,43	99,30	99,40	99,40	99,40 Meta: 99,40
Longitud de líneas de distribución (km)	22 973	23 234	23 489	23 619	23 751
Cantidad luminarias instaladas (acumulado)	195 137	199 072	204 063	208 693	211 792
	2019				
		Real		Meta	
Tiempo promedio de instalación de nuevo servicio (días)		9		10	
Sistemas fotovoltaicos		193		150	

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

Asimismo, en la siguiente tabla se presenta el comportamiento de las ventas, clientes, consumo promedio, según sector:

Tabla 10: Indicadores de la gestión comercial

	2015	2016	2017	2018	2019
	<i>Ventas (MWh)</i>				
Industrial	1 131 643	1 195 498	1 240 489	1 234 217	1 216 097
General	1 177 236	1 224 407	1 271 225	1 313 933	1 396 129
Residencial	1 373 347	1 435 793	1 457 290	1 493 651	1 531 720
Alumbrado Público	111 606	114 998	121 830	127 055	128 309
ICE Total	3 793 832	3 970 696	4 090 834	4 168 856	4 272 255
	<i>Clientes</i>				
Industrial	4 068	4 004	3 954	3 841	3 730
General	88 279	91 675	94 944	96 131	98 415
Residencial	649 557	659 439	672 745	687 205	703 280
ICE Total	741 904	755 118	771 643	787 177	805 425
	<i>Consumo promedio (MWh por cliente)</i>				
Industrial	278,2	298,6	313,7	321,3	326,0
General	13,3	13,4	13,4	13,7	14,2
Residencial	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2
ICE Total	5,1	5,3	5,3	5,3	5,3

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

Por otra parte, el sector realiza esfuerzos orientados a diversificar sus fuentes de ingresos, como se muestra a continuación:

Tabla 11: Nuevos negocios en electricidad

Nuevos Negocios	Cargadores eléctricos	En 2019 se instalaron y quedaron en operación 34 semirápidos y 8 rápidos.
	Proyecto GIZ Mi Transporte	<p>Soporte técnico y colaborador para el establecimiento de política pública, regulación, e incentivos para la electrificación en la flotilla nacional.</p> <p>Por cada 10 autobuses: 75 000 kWh y 5,2 MCRC por mes.</p> <p>Servicios asociados que brindaría el Grupo ICE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de infraestructura eléctrica. • Gestión de demanda y mantenimiento de sistemas de recarga. • A largo plazo valorar negocios relativos a baterías de buses.
	Bus eléctrico en la UCR	Participación como soporte técnico y logístico del proyecto.
	Medidores inteligentes	Entre 2013 y 2019 se instalaron 123 548, beneficiando a 34 agencias eléctrica.
	Plan Piloto Medición de Agua (medidores inteligentes)	<p>4 proyectos piloto, 18 medidores.</p> <p>Clientes: Municipalidad de Barva, Acueductos y Alcantarillados (Jacó y Quepos), Los Sueños Marriot (Herradura), ASADA San Pedro de Pérez Zeledón.</p>

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

Además, se continuó aprovechando el conocimiento del negocio en materia de ingeniería y construcción, para fortalecer la venta de servicios no regulados, con los siguientes resultados:

Tabla 12: Indicadores del negocio ingeniería y construcción

Ingeniería y Construcción	2016	2017	2018	2019
Ingresos servicios no regulados (MCRC)	2 972	9 000	23 355	23 780
<p>2019: rentabilidad global 8% (incluye venta de servicios al costo para el Estado costarricense).</p> <p>Más de 398 clientes (todos negocios de electricidad), sector público 10% y 71% de facturación. Sector privado 90% y 29% de facturación</p>				

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

1.2. Cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PND-IP)

En lo que respecta al PND-IP, con corte al 31 de diciembre anterior, se obtuvo el siguiente nivel de cumplimiento en las metas asignadas:

Tabla 13: Cumplimiento metas del PND-IP

PND-IP	
Centros de recarga	Dispositivos inteligentes
Meta: 11 cargadores	Meta: 48 000 medidores
Resultado: 8 cargadores	Resultado: 48 000 medidores
Cumplimiento: 73%	Cumplimiento: 100%

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

El cumplimiento de la meta dependía de la realización del proceso de compra directa, así como su respectiva ampliación. A pesar de que el proveedor disponía hasta el 29 de enero de 2020 para entregar los cargadores de la ampliación —según los alcances de la ley de contratación administrativa, lo realizó a finales de noviembre de 2019. Sin embargo, uno de estos falló, por lo que no fue aceptado.

Tabla 14: Cumplimiento del Plan Nacional de Energía (PNE) 2015-2020

<p>Plan de Expansión actualizado en 2018</p>	<p>Actualizar el Plan Expansión de la Transmisión</p>	<p>Coordinar acciones con instancias oficiales del MER a nivel nacional, 6 reuniones al año</p>	<p>Elaborar y actualizar plan de expansión de la red de distribución</p>
<p>100% (Se concluye la actualización del PEG en el horizonte 2018-2034).</p>	<p>100% (se concluye la actualización del PET).</p>	<p>100% (se participó en 7 reuniones).</p>	<p>100% (Plan sexenal de inversiones actualizado).</p>
<p>Realizar campañas y actividades de información en eficiencia energética</p>	<p>Mantener y ampliar los servicios de asesoría en eficiencia energética</p>	<p>Elaborar una estrategia para el desarrollo de infraestructura de recarga, la normativa técnica e incentivos para VE</p>	<p>Desarrollar un proyecto piloto solar con capacidad del orden de 5 MW</p>
<p>10 charlas a diferentes segmentos de mercado (alrededor de 270 personas) e impactando sectores como agroindustria, servicios y transporte. Se estima en unas 200 unidades de materiales gráficos distribuidos sobre el tema.</p>	<p>Se brindó el servicio de asesoría en EE a 13 clientes de máxima demanda.</p>	<p>Se instalaron y quedaron operando 34 cargadores semirápidos y 8 rápidos.</p>	<p>Proyecto Valle Escondido I (Guanacaste). El decreto de inicio de construcción del proyecto se registró a partir del 09 de mayo del 2019. El proyecto depende de la capacidad de gestión del desarrollador.</p>

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

2. ICE Telecomunicaciones

2.1. Indicadores claves de gestión

Bajo la marca kölbi se brindan soluciones de telecomunicaciones integrales e innovadoras, a los segmentos de personas, hogares y negocios:

Figura 3: servicios y clientes en telecomunicaciones



Fuente: Gerencia de Telecomunicaciones, 2019.

A continuación, se presenta la evolución de los principales indicadores de los servicios del negocio de telecomunicaciones:

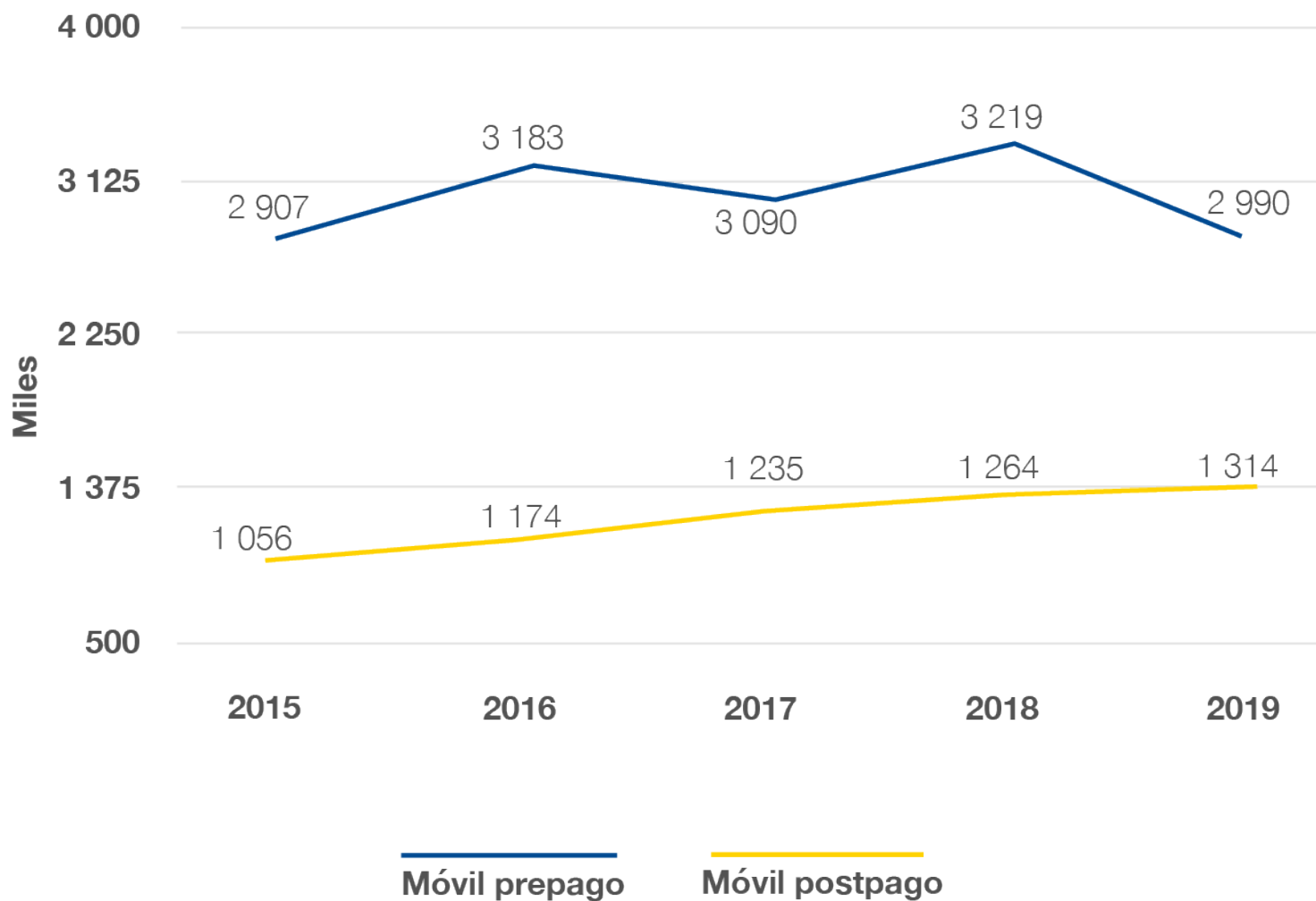
Tabla 15: Indicadores del negocio telefonía móvil

		2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de clientes (miles)	Móvil prepago	2 907	3 183	3 090	3 219	2 990
	Móvil postpago	1 056	1 174	1 235	1 264	1 314
Participación de mercado (%)		57,6%	53,3%	51,8%	51,8%	53,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la baja en el negocio móvil prepago a nivel regional. • Esfuerzos para que los clientes adquieran en mayor medida servicios postpago. • Reducción en tasas de retiro. Prepago - acciones como multiplicación de recargas, iniciativa kit 4G y promociones con tarjetas de recarga. Postpago - acciones como multiplicación de recargas, iniciativa kit 4G y promociones con tarjetas de recarga. • Aumento en participación de mercado producto de mejoras en la red: superó a los demás competidores en disponibilidad de 4G, carga y descarga de datos, latencia, y experiencia de video. (OpenSignal, 2019) 						

Fuente: Gerencia de Telecomunicaciones, 2019.

Entre 2018 y 2019, kölbí, además de ser líder, recuperó participación en el mercado de la telefonía móvil. Pasó de 51,8% a 53,6%, respectivamente.

Gráfico 1: ICE Telecomunicaciones: clientes de servicios móviles (2015-2019)



Fuente: Gerencia de Telecomunicaciones, 2019.

El Estudio Open Signal indica que:



Las redes móviles de Kölbi se consolidan como las más rápidas y con la mejor experiencia de video.



Operador del ICE ganó tres y empató dos de las seis métricas analizadas.



Velocidad de descarga 4G supera en 13 megabits por segundo al operador más cercano.



El estudio incluyó 96 millones de mediciones en aproximadamente 95.000 dispositivos.

Tabla 16: Resultados Open Signal 2019

Mobile Experience Awards, Costa Rica			
OPENSIGNAL October 2019, Costa Rica Report	K Kölbi	C Claro	M Movistar
📶 4G Availability			WINNER
▶ Video Experience	WINNER		
🎤 Voice App Experience	DRAW	DRAW	
⬇ Download Speed Experience	WINNER		
⬆ Upload Speed Experience	WINNER		
🕒 Latency Experience	DRAW		DRAW

Imagen suministrada por Open Signal.

Tabla 17: Tendencias de los negocios



Televisión

- Aumento en la cantidad de clientes y la participación de mercado producto de la expansión de la red de fibra óptica.
- Disminución en tasa de retiro como resultado de tácticas de retención.



Telefonía Fija

- Disminución en la cantidad de clientes debido a la sustitución del servicio por otro tipo de tecnología. Tendencia a la baja es un fenómeno a nivel mundial
- Disminución en tasa de retiro como resultado de tácticas de retención.



Internet Fijo

- Aumento en la cantidad de clientes producto de la expansión de la red de fibra óptica.
- Mejora en la tasa de retiro asociado con tácticas de retención.

Fuente: Gerencia de Telecomunicaciones, 2019.

2.2. Aportes al Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones (PNDT) y la Estrategia de Transformación Digital

Si bien, el ICE no tiene metas específicas ligadas al PNDT y la Estrategia de Transformación Digital, su operación y aporte es fundamental para el cumplimiento de ambos.

En la siguiente figura, se presentan los aportes más relevantes del ICE Telecomunicaciones, durante el 2019, para impulsar una sociedad conectada e inclusiva digitalmente.

Figura 4:Aportes al PNDT



Fuente: Gerencia de Telecomunicaciones, 2019.

Resultados financieros

A hand holding a gold pen is positioned over a calculator. The background is a blurred office setting with a notebook and glasses. Overlaid on the image are several financial charts: a line graph with a rising trend in the upper left, a bar chart with varying heights in the lower half, and a series of downward-pointing triangles in the upper right. The overall aesthetic is professional and data-driven.

Este capítulo incluye el análisis de la información financiera auditada al 31 de diciembre 2019 y destaca los hechos más relevantes para el período de análisis.

1. Metas Grupo ICE establecidas en la estrategia

La Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023 enfoca sus esfuerzos en cinco ejes estratégicos donde el primer eje “Estabilización y Sostenibilidad Financiera”, incluye indicadores financieros que serán monitoreados a lo largo del periodo de vigencia de esta estrategia, incluyendo para el año 2019 las siguientes metas:

Tabla 18: Grupo ICE / Metas consolidadas para eje de Estabilización y Sostenibilidad financiera

	Grupo ICE
Margen de operación	8,2%
Margen EBITDA	26,0%
Margen neto	-5,7%
Rendimiento sobre activo en operación	2,7%
Razón circulante	1,3%
Cobertura gastos financieros con EBITDA	2,2%
Cobertura servicio de la deuda con EBITDA	1,4%
Pasivo total / Activo total	55,0%
Deuda (índice según Ley N° 8660)	39,0%

Fuente: Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023

2. Análisis de estados financieros consolidados del Grupo ICE

a. Estado Consolidado de Situación Financiera Grupo ICE

El siguiente tabla muestra el Estado Situación Financiera consolidado auditado del ICE y sus Empresas al 31 de diciembre 2019, comparado con el corte a diciembre 2018.

Tabla 19: Grupo ICE Estados de Situación Financiera – Consolidados Auditados

Al 31 de diciembre del 2019 y 31 de diciembre del 2018
(cifras en millones de colones)

	31 de diciembre 2019	31 de diciembre 2018	Movimiento del año
Activos:			
Activos no corrientes			
Propiedad, planta y equipo	4 949 308	5 023 435	(74 037)
Fondo Garantías y Ahorro	222 645	222 212	433
Inversiones en instrumentos financieros	73 869	122 529	(48 660)
Activos intangibles (neto)	111 168	91 684	19 484
Otros	38 675	35 536	3 139
Total activos no corrientes	5 395 665	5 495 306	(99 641)
Activos corrientes			
Cajas e inversiones transitorias	203 412	138 655	64 757
Efectos y cuentas por cobrar	215 019	214 434	585
Inventarios (neto)	86 687	112 366	(25 679)
Otros	169 290	105 353	63 937
Total activos no corrientes	674 408	570 808	103 600
Total activos	6 070 073	6 066 114	3 959
Patrimonio	2 756 846	2 634 366	122 480
Pasivos:			
Pasivos no corrientes			
Títulos valores por pagar	1 090 118	1 211 765	(121 647)
Efectos por pagar	899 030	887 060	11 970
Arrendamientos financieros	457 145	488 057	(30 912)
Otros	468 186	439 177	29 009
Total pasivos no corrientes	2 914 479	3 026 059	(111 580)
Pasivos corrientes			
Títulos valores por pagar	63 026	19 482	43 544
Efectos por pagar	87 129	93 133	(6 004)
Arrendamientos financieros	20 110	20 189	(79)
Otros	228 483	272 885	(44 402)
Total pasivos corrientes	398 748	405 689	(6 941)
Total pasivos	3 313 227	3 431 748	(118 521)
Total pasivos más patrimonio	6 070 073	6 066 114	3 959

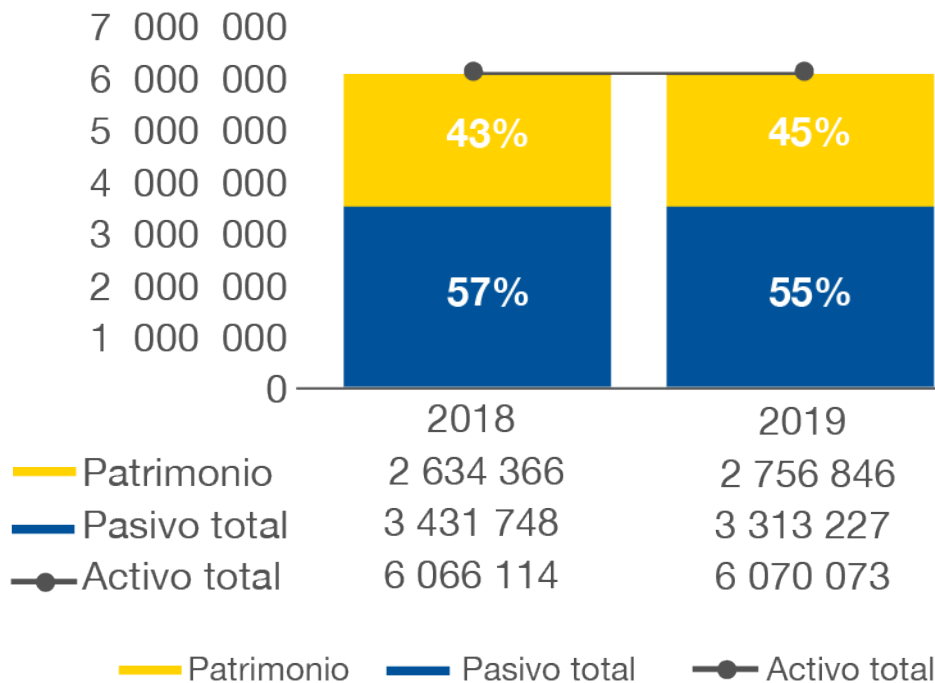
Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

A partir de las cifras del cuadro anterior, en los siguientes apartados se analizan aspectos relevantes en cuanto a la estructura de capital, liquidez y endeudamiento del Grupo ICE.

i. Estructura de capital

Durante el 2019, destaca el hecho de que el pasivo se ve favorecido por la apreciación del colón respecto al dólar de los Estados Unidos dólar¹, generando una reducción en el valor en libras de la deuda, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2: Grupo ICE
Estructura de Capital
Al 31 de diciembre del 2019 y del 2018**
(cifras en millones de colones)



Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

ii. Razón circulante

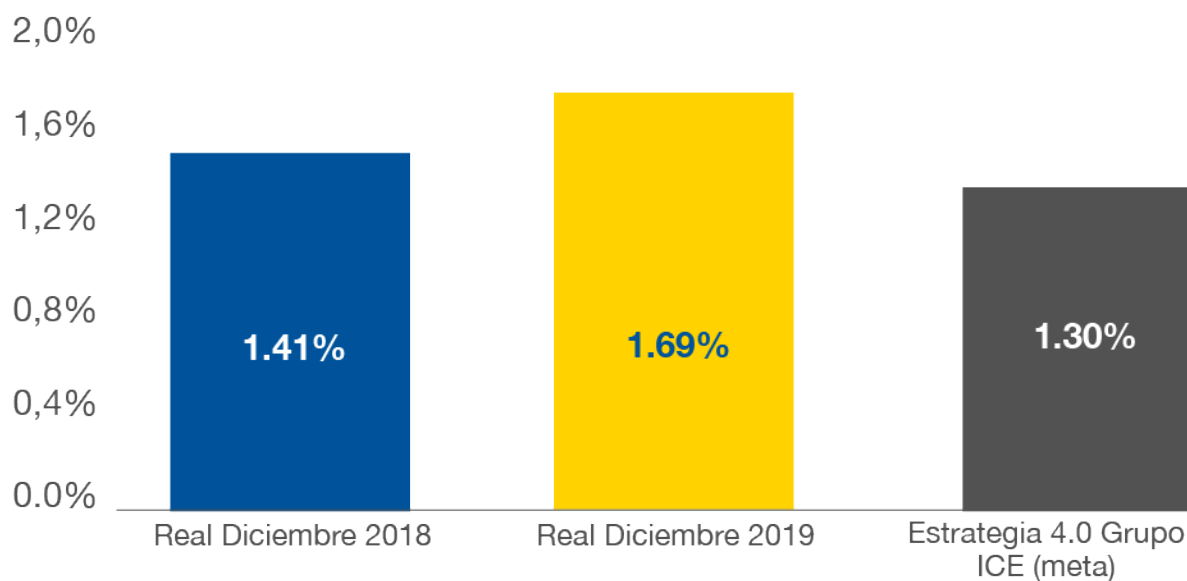
Al 31 de diciembre 2019, la razón circulante del Grupo ICE alcanza un índice de 1,69, lo cual indica que sus activos corrientes tienen la capacidad de cubrir, de manera razonable, en 1,69 veces sus obligaciones más exigibles.

El siguiente gráfico muestra la mejora que presenta el indicador de liquidez durante el 2019, con respecto al año anterior, pasando de 1,41 a 1,69 veces.

A su vez, se visualiza el cumplimiento de esta ratio durante el 2019, en relación con el indicador meta establecido en la Estrategia 4.0 Grupo ICE, el cual es de 1,3 veces.

Este resultado a favor por 0,39 puntos porcentuales con respecto a la meta, se sustenta principalmente, en el comportamiento del tipo de cambio, en donde la apreciación del colón con respecto al US dólar, redujo el valor en libros en tres de las partidas más relevantes del pasivo corriente en monedas extranjeras, a saber: porción de corto plazo de la deuda, porción circulante de los arrendamientos financieros y cuentas por pagar de corto plazo.

**Gráfico 3: Grupo ICE
Estructura de Capital
Análisis comparativo de la razón circulante**
Real diciembre 2018 y diciembre 2019 vs Estrategia 4.0



Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

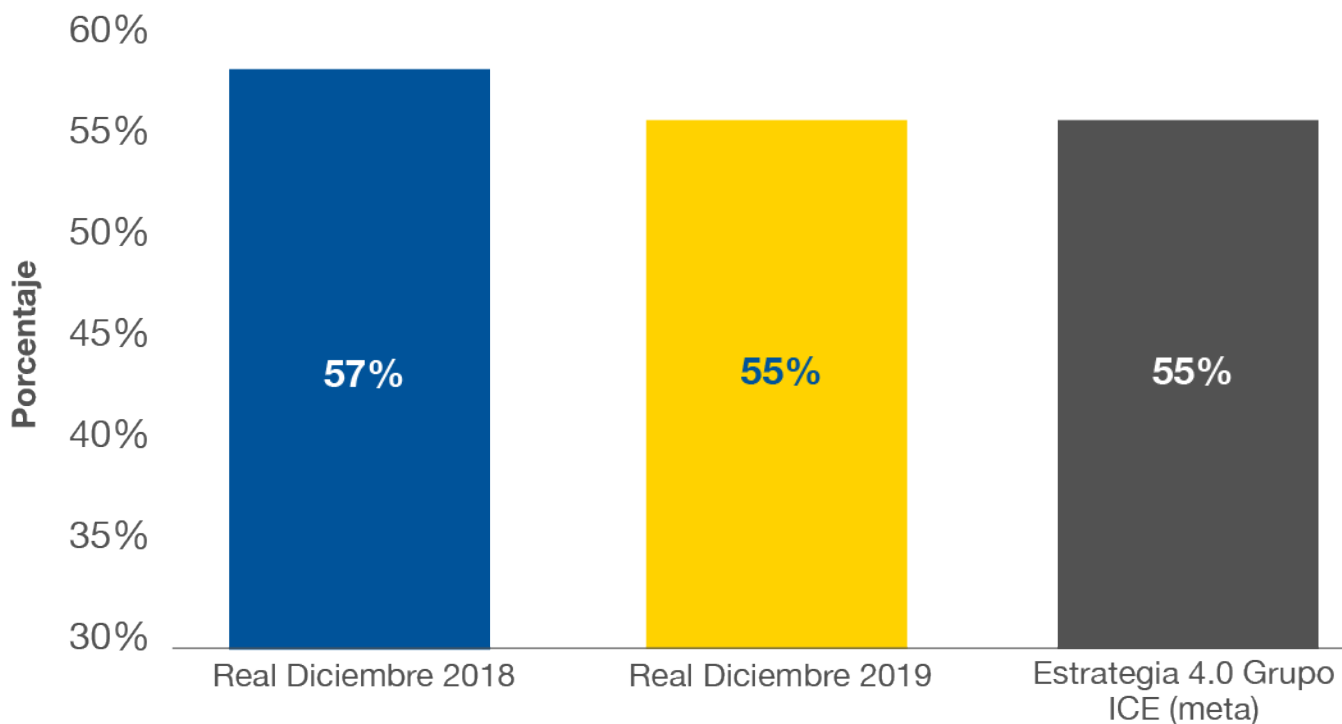
¹ El tipo cambio del colón respecto del US dólar pasó de 609,87 CRC a 573,53 CRC, entre el 31 de diciembre 2018 y el 31 de diciembre 2019.

b. Endeudamiento

i. Razón pasivo total / activo total

Al 31 de diciembre 2019, el índice de endeudamiento es de 55%, el cual cumple con la meta establecida en la Estrategia 4.0. Lo anterior, tomando en cuenta el efecto favorable que resulta del comportamiento del tipo de cambio que se explicó anteriormente, así como las amortizaciones realizadas a la deuda en general, durante el 2019.

**Gráfico 4: Grupo ICE
Estructura de Capital**
Análisis comparativo Razón pasivo total / activo total Consolidado
Real diciembre 2018 y diciembre 2019 vrs Estrategia 4.0



Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

En los estados financieros consolidados auditados del Grupo ICE, al 31 de diciembre del 2019, se incluye el apartado relacionado con la exposición al riesgo de moneda, activos en dólares por 402 MUSD, y pasivos en esa misma moneda por 3 119 MUSD.

La diferencia en el nivel de activos sobre pasivos por 2 717 MUSD, hace que ante una rebaja en el precio del dólar de los Estados Unidos con respecto al colón, se traduzca en una importante reducción en el valor contable de la deuda.

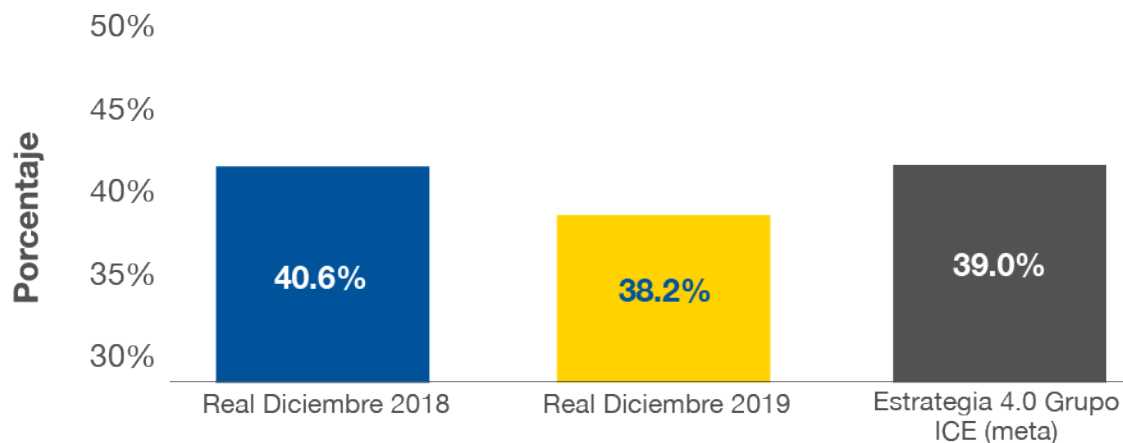
En razón de la magnitud de las inversiones que realiza el Negocio Electricidad del ICE, dada la naturaleza de sus negocios, es el que reporta el mayor nivel de endeudamiento (63% en relación con sus activos).

c. Política de endeudamiento

De acuerdo con lo establecido en el artículo 14 de la Ley N°8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Negocio de Telecomunicaciones, el nivel de endeudamiento del Grupo ICE no debe superar el 45% de sus activos totales.

Al 31 de diciembre del 2019, ese índice alcanzó el 38,2%, lo que representa una disminución de 2,4 puntos porcentuales (pp), con respecto al resultado mostrado al 31 de diciembre del 2018, de 40,6%, además se supera la meta establecida en la Estrategia 4.0 del 39%.

Gráfico 5: Grupo ICE
Análisis comparativo Razón de deuda consolidada según Ley 8660
Real diciembre 2018 y diciembre 2019 vrs Estrategia 4.0



Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

El cambio en el nivel de endeudamiento durante el 2019, con respecto al 2018, se origina principalmente por las amortizaciones realizadas, las cuales fueron mayores a los desembolsos originados por (Bladex, Ciscos, ECI, RANGE, JICA, BID).

Asimismo, al cierre de 2019 el indicador cobertura de gastos financieros con EBITDA supera la meta definida (2,5 resultado contra 2,2 programado), mientras que el correspondiente al servicio de la deuda, se encuentra por debajo de las proyecciones financieras de la Estrategia 4.0 (1,2 resultado contra 1,4 programado).

Como parte de las acciones para el control de este indicador, el ICE elabora proyecciones financieras y, a partir de ellas, se definen los montos máximos de deuda a incluir en el presupuesto anual. Las cifras se revisan y ajustan trimestralmente con base en información de los estados financieros reales y proyectados.

La decisión de contratar deuda interna o externa depende de la oferta de recursos en ambos mercados y de las condiciones financieras que optimicen el beneficio institucional.

El mercado local de bonos y los recursos que puedan ofrecer las entidades bancarias nacionales son limitados para los niveles de inversión requeridos por el ICE, principalmente para el Negocio Electricidad, de ahí que la proporción de recursos de fuentes del exterior sea mayor, aunque se trate de aprovechar todos los recursos locales disponibles.

Por otra parte, a pesar de lo limitado del mercado de derivados, el ICE se mantiene activo en el análisis de instrumentos de cobertura colón / dólar para mitigar los riesgos por exposición a esta última moneda.

d. Estado de ingresos y gastos del Grupo ICE

El ICE y sus empresas han dirigido sus esfuerzos hacia el desarrollo de proyectos de inversión y planes estratégicos, orientados a satisfacer la demanda de sus negocios y la expansión de la oferta de sus servicios, así como la optimización de recursos, la reducción de costos y gastos, que le permitan ser competitivo en el mercado y obtener beneficios en su operación, procurando la sostenibilidad financiera de la actividad económica del Grupo.

En el siguiente tabla se muestran los resultados consolidados auditados del ICE y sus empresas, al 31 de diciembre de 2019.

Tabla 20: Grupo ICE
Estados de Resultados – Consolidados Auditados
Al 31 de diciembre del 2019 y del 2018
(cifras en millones de colones)

	2019	2018
Ingresos de operación	1 459 364	1 399 568
Otros ingresos	74 052	37 134
Total ingresos de operación	1 533 416	1 436 702
Costos y gastos de operación	1 394 739	1 422 318
Excedente (déficit) de operación	138 677	14 384
Total de ingresos y costos financieros	(157 075)	(176 417)
Excedente (déficit) neto antes de fluctuaciones cambiarias	(18 398)	(162 033)
Fluctuaciones cambiarias netas	129 161	(99 607)
Excedente (déficit) antes de impuestos s/ renta	110 763	(261 640)
impuestos sobre la renta y otros	5 841	5 475
Excedente (déficit) neto	116 604	(256 165)

Fuente: Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023

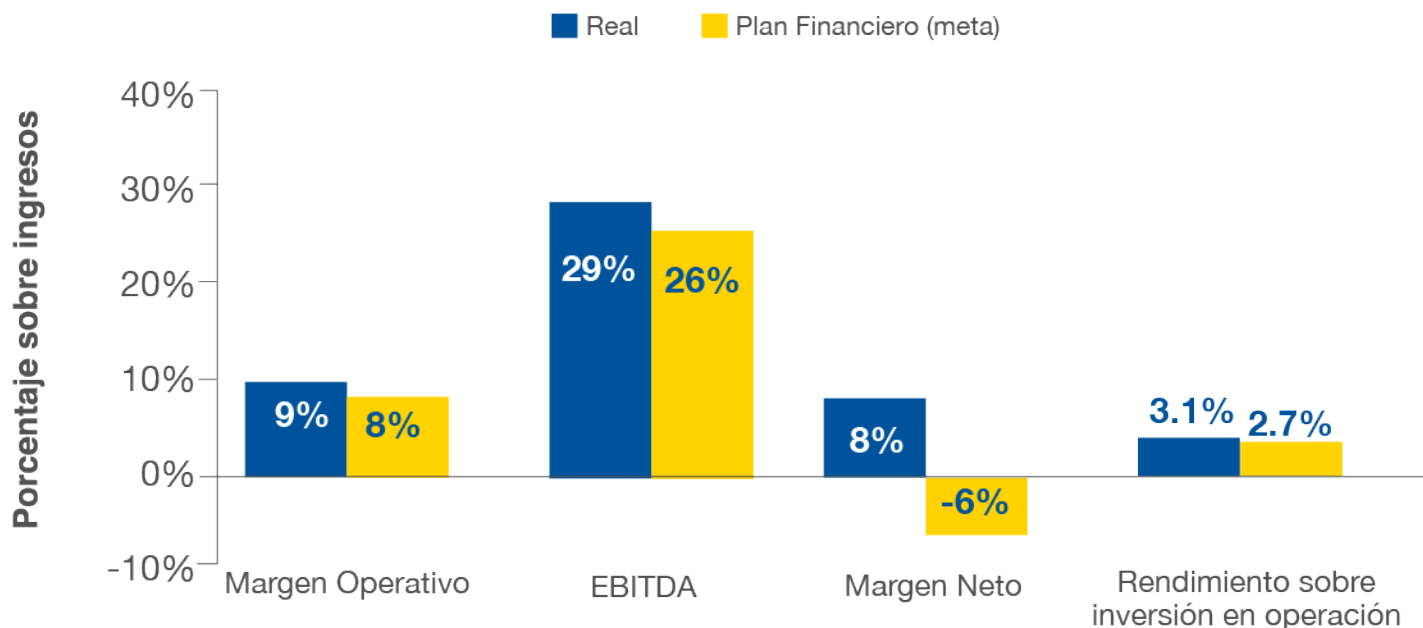
Como se puede ver en el cuadro anterior, el Grupo ICE obtuvo resultados positivos tanto a nivel operativo como en el neto, durante el año 2019. Por el lado de los ingresos se logró un aumento mientras que los costos y gastos de operación disminuyeron con respecto al año anterior.

Además, el neto de ingresos y costos financieros fue menor en el 2019 y el otro factor que incidió en el resultado fue la apreciación del tipo de cambio durante el año 2019 que se reflejó como fluctuaciones cambiarias a favor.

e. Márgenes de rentabilidad Grupo ICE

A continuación, se muestran gráficamente los principales índices de rentabilidad, al 31 de diciembre 2019; estos se comparan con las metas establecidas en la Estrategia 4.0.

**Gráfico 6: Grupo ICE
Márgenes de Rentabilidad
Al 31 de diciembre del 2019**



Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

En general, se aprecia que las metas financieras definidos en la Estrategia 4.0 fueron superadas.

El indicador en donde se muestra una mayor variación entre lo estimado y lo finalmente alcanzado es el margen neto, dado que en la estrategia se había proyectado una devaluación del colón con respecto al dólar, sin embargo, durante el año 2019 se dio una apreciación en el tipo de cambio lo que se reflejó como fluctuaciones cambiarias positivas generando un efecto favorable en los resultados finales de la Institución.

También se debe resaltar que, a nivel operativo, el año 2019 refleja una utilidad muy superior a la alcanzada en el período anterior, lo cual hizo de que el margen operativo quedara en un 9%, superando en un punto porcentual a la meta establecida en la estrategia.

A scenic landscape featuring a concrete dam with yellow machinery on the left, a large green forested hillside in the center, and a blue sky with a rainbow on the right. The text 'Balance ambiental y social del ICE' is overlaid in white on a dark green background at the bottom right.

Balance ambiental y social del ICE

1. Balance ambiental



1.1. Gestión integral de residuos

Costa Rica dispone de un marco normativo que regula la gestión de los residuos y el uso eficiente de los recursos.

Este marco legal define la responsabilidad de los diversos actores, compromiso que acuña el ICE en la Política de Sostenibilidad; la cual compromete a respetar y cumplir, junto con la legislación, mediante una gestión sostenible en los distintos emplazamientos de trabajo.

El ICE aporta a los compromisos establecidos en los ODS 6 y 12, al eje siete del Plan de Estandarización (PdD) y a las obligaciones establecidas en la Ley para la Gestión Integral de Residuos (No. 8839).

Para lograrlo, dispone de la unidad de gestión institucional, de herramientas de gestión y de la contratación de gestores de residuos autorizados, que permiten brindar una gestión responsable a los residuos.

Dentro de los principales resultados alcanzados durante el 2019, sobresalen:

Figura 5: Toneladas totales de residuos gestionadas.



Fuente: Comisión de Sostenibilidad, 2019.

- Recuperación de materiales de descarte en los Centros de Recuperación y Transferencia de Materiales (CRTM) y su inserción al proceso productivo.
- Retención de 119 toneladas de residuos en los embalses de las plantas de generación de electricidad ubicadas en la cuenca del Río Virilla. Se evita, así, que lleguen al Océano Pacífico.
- Un total de 123 sitios incorporados dentro del Programa de Gestión Ambiental Institucionales (PGAII) y 46 sitios en la categoría de Cambio Climático del Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE), facilitando la gestión y métrica de los residuos.

2.2. Uso sostenible de los recursos (ecoeficiencia)

Para la producción de bienes y servicios de telecomunicaciones y electricidad, el ICE hace un consumo sostenible de los distintos recursos que utiliza en sus procesos productivos.

De esta forma, garantiza la protección y conservación del capital natural, para mantener sus funciones y servicios ecosistémicos, sociales, ecológicos, culturales, productivos y paisajísticos.

Estas acciones apuntan a contribuir con las metas país establecidas en los ODS 6, 7, 12 y 15.

2.3. Cambio climático (descarbonización y resiliencia)

En el contexto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, celebrada en París en el 2015 (Acuerdo París); Costa Rica asume un compromiso de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en un 25%, respecto de las de 2012.

Para ello, formuló el Plan de Descarbonización (PdD) y la Política de Adaptación al Cambio Climático, donde se establecen una serie de acciones para reducir los impactos y transitar hacia un modelo de desarrollo resiliente, que evite las pérdidas humanas y modere los daños materiales generados por los efectos adversos del cambio climático, contribuya a la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables y aproveche las oportunidades para innovar y transformar los sectores productivos y asegurar la continuidad de los servicios públicos¹.

El ICE ha aportado a la descarbonización de la economía desde hace más de 70 años, al priorizar las fuentes de generación limpias en la matriz eléctrica nacional.

En 2019, alcanzó un porcentaje de renovabilidad del 99,16%, con lo cual aporta a las metas establecidas en los ODS 7, 9 y 13, a las contribuciones nacionales voluntarias (NDC, por sus siglas en inglés) y al mismo PdD.

Dentro de los principales logros de 2019, están:

Figura 6: Porcentaje de renovabilidad.



¹ Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático, No 41091 MINAE. 2018.

- Cuantificación de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) del año 2018, estableciendo un factor de emisiones de generación, por debajo del reportado para el año 2017 y un factor de consumo considerado entre los más bajos del mundo².
- Verificación externa de los inventarios de los sitios del Negocio de Generación de la Región Huetar y del edificio Torre de Telecomunicaciones, que posee el certificado de “Carbono Neutral”.
- Verificación interna de los inventarios GEI del año 2018, en el marco del programa corporativo para la gestión de la huella de carbono de la región Chorotega.
- Reducción de 132,9 tCO₂e, mediante la adquisición de 100 vehículos eléctricos dentro del Programa de Movilidad Eléctrica del ICE, contribuyendo al Eje 2 del PdD.
- Reducción de 246 tCO₂e, mediante procesos de digitalización de servicios.
- Reducción de 801 tCO₂e con la entrada en operación del programa de teletrabajo por restricción vehicular.
- Línea de crédito del Fondo de Garantías y Ahorro para promover la compra de autos eléctricos.
- Proyecto Cambie su cocina de gas por una de inducción, con el cual se motivó a clientes y empleados a reducir las emisiones de gas.
- Reducción de emisiones, como producto del cambio en procedimientos de mantenimiento, eficiencia de los procesos y transformación tecnológica.
- Certificación de la plantas de generación Región Chorotega como Carbono Reducción, dentro del Programa País de Carbono Neutralidad 2.0 de la Dirección de Cambio Climático.

Con respecto a las metas de los ejes de transporte, energía, eficiencia y residuos del PdD, el ICE ha desarrollado las siguientes acciones:

- Instalación de ocho cargadores de carga rápida y 34 semirápidos distribuidos en todo el país.
- Publicación de un mapa con las estaciones de recarga en el portal de ICE Electricidad y lanzamiento de una aplicación informática de movilidad (plug share).
- Ejecución de una campaña de comunicación masiva interna y externa para fomentar la transición energética en la flota de vehículos eléctricos particulares.

² Electricity map.org

2.4. Gestión de la Biodiversidad

- Gestión forestal

El ICE posee un capital natural forestal propio, constituido principalmente por las áreas de protección de los embalses de generación y de los campos geotérmicos.

Su gestión forestal está enfocada a la protección, manejo y restauración de los distintos tipos de cobertura boscosa que poseen estas áreas, para garantizar la conectividad estructural y funcional con otras áreas de vida silvestre protegidas.

De esta forma, se han aumentado y fortalecido los corredores biológicos existentes, mediante una estrategia de relacionamiento con las áreas de conservación, instituciones del Estado, organismos no gubernamentales y propietarios.

Seguidamente se puntualizan algunas de las acciones realizadas en esta materia, asociadas a los ODS 12 y 15:

- Alianza con el FONAFIFO, con la cual el ICE implementó el programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA) para finqueros ubicados dentro del Sub Corredor Barbilla Destierro (SCBD), con la finalidad de mantener y aumentar la cobertura vegetal.
- Gracias a esto, se ha mejorado el índice de conectividad estructural y funcional en los sitios definidos como El Paso del Jaguar, para lo cual se han colocado cámaras trampa para el monitoreo de especies, como zainos, ocelotes, tepezcuintles, osos hormigueros, felinos, entre otras especies.
- Producción, en los viveros institucionales, de árboles de uso múltiple, entre los cuales 75 531 están catalogados como especies en peligro de extinción.
- Estos árboles han sido utilizados, con fines institucionales, para la mitigación de impactos, así como donación a distintas partes interesadas que implementan programas de reforestación, como:
 - o ASADAS.
 - o Acueductos y Alcantarillados (AYA).
 - o Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE).
 - o Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).
 - o Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
 - o Municipalidades, colegios, escuelas, universidades, organizaciones no gubernamentales, empresas y particulares.
- Proyecto de restauración boscosa en el campo geotérmico Las Pailas y Borinquén, dentro de los terrenos del campo. Este apunta a mejorar los índices de conectividad con el Parque Nacional Rincón de la Vieja y bosques privados aledaños (en especial con cuatro especies amenazadas o en peligro de extinción).

- Gestión biológica

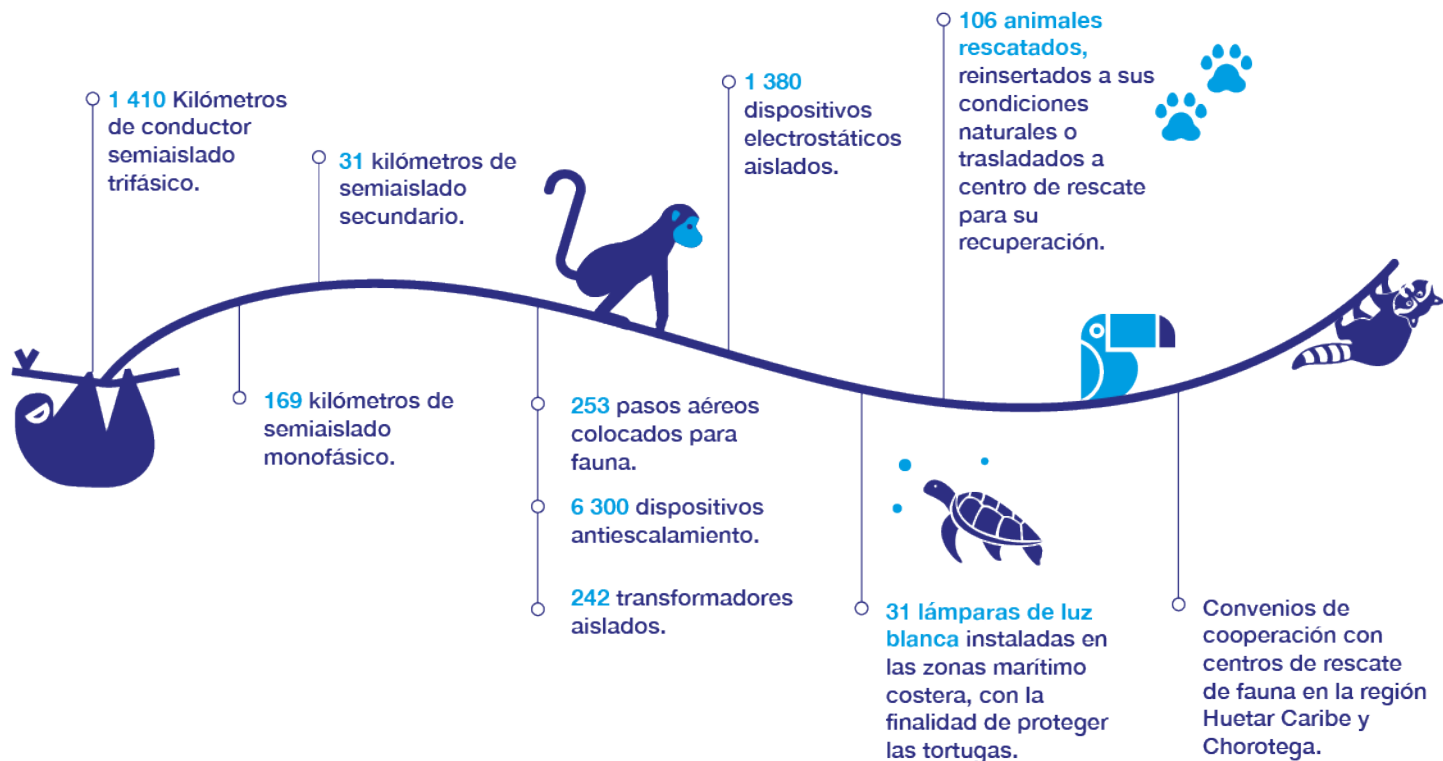
El estudio y monitoreo del estado y salud de los ecosistemas es una labor permanente del ICE.

Forma parte de su ADN, desde su creación, con el objetivo de gestionar los riesgos asociados a sus impactos, y asegurar la continuidad de sus servicios ecosistémicos y la protección de la fauna silvestre.

Para la protección de la fauna y la reducir el índice de accidentalidad, producto de las electrocuciones en la red de distribución, se desarrollaron las siguientes iniciativas:

Figura 7: Protección de la fauna.

Protección de la fauna y reducción de electrocuciones



Fuente: Comisión de Sostenibilidad, 2019.

- Monitoreos ambientales

Para el monitoreo ambiental y seguimiento de los indicadores de calidad de los ecosistemas, se implementaron las siguientes acciones:

- 42 monitoreos para determinar la calidad del aire en los campos geotérmicos.
- 42 monitoreos de los niveles de ruido generado por las operaciones y procesos constructivos, en zonas cercanas a áreas silvestres protegidas.
- 80 muestreos fisicoquímicos y 3 muestreos de macro invertebrados, con el fin de evaluar la calidad del agua de las cuencas de interés.
- Monitoreos fisicoquímicos a las aguas residuales que se vierten a un cuerpo de agua, los cuales se incluyen en los reportes operacionales entregados al Ministerio de Salud.
- Muestreos biológicos y fisicoquímicos para el Programa Fluvial de Compensación Parismina y el Plan de manejo adaptativo de la cuenca baja del río Reventazón.
- Rescate de 55 animales de distintas especies y reubicación de 1 200 plantas, entre orquídeas, bromelias, helechos arborescentes, a sitios autorizados.
- Conformación oficial del Corredor biológico río Parismina ruta del Pez Bobo.
- Identificación de 533 individuos de 155 especies (18 de anfibios y reptiles, 99 aves y 38 mamíferos), gracias a los monitoreos ejecutados en el Proyecto geotérmico Borinquén.

El trabajo cotidiano se realizó a través de relaciones con terceros, como la banca, las autoridades ambientales y las comunidades, entre otros.

Cabe mencionar que, por ejemplo, para los proyectos de Pailas y Borinquén, se estableció una cooperación permanente con funcionarios del Área de Conservación Guanacaste (ACG) y destacados investigadores en el ámbito nacional e internacional (como el doctor Daniel H. Janzen).

Ambos actores colaboraron con las tareas relacionadas con la afectación de los proyectos geotérmicos hacia la fauna del lugar.

- Fincas sostenibles

En el sector agropecuario, destaca el aporte del ICE al Programa de fincas sostenibles, como parte de la gestión del sector eléctrico en las áreas de influencia de sus emprendimientos.

Dentro de este programa, durante el 2019, se ha dado seguimiento y asesoría técnica a 295 unidades de producción agropecuaria bajo el enfoque de fincas sostenible, con iniciativas como:

- Establecimiento de 271 hectáreas (ha) bajo la modalidad de sistemas agroforestales, orientados a sitios con alta pendiente y preparación de 96 ha de suelo agrícola con tecnologías de bajo impacto, evitando que 20 273 toneladas de sedimentos lleguen a los cuerpos de agua.
- Producción de 1 992 toneladas de abono orgánico, lo cual se traduce en múltiples beneficios para los productores: reducción de costos por la adquisición de fertilizante químico y reducción de la carga orgánica contaminante que, de otra forma, llegaría a los distintos cuerpos de agua, así como los contaminantes químicos provenientes de los abonos químicos.

2. Balance Social

2.1. Equidad y Derechos Humanos



Los Derechos Humanos (DDHH) buscan tratar a todas las personas sin distinción alguna. Son inherentes, inalienables e interdependientes.

En esta materia, el ICE ha conformado la Comisión Institucional de Derechos Humanos, responsable de gestar el Programa Corporativo Género y Derechos Humanos, con el cual se concretaron las siguientes iniciativas durante 2019:

- Se aprobó la Política de Derechos Humanos del ICE y sus empresas.
- Se inició un proceso de información, divulgación y sensibilización, dirigido a la Alta Dirección y a los enlaces de DDHH del ICE y sus empresas, el cual incluyó:
 - 47 actividades de capacitación, dirigidas a 559 colaboradores del Grupo ICE.
 - 7 actividades de apoyo, en temas de DDHH, a instituciones del Estado, con una participación de 158 personas.
 - Asesoría a 29 dependencias del Estado en materia de igualdad de género, diversidad sexual y DDHH.

Asimismo, se ha trabajado en la construcción de la siguiente normativa interna:

- Política de Derechos Humanos.
- Declaratoria de no discriminación.
- Política y reglamento contra el hostigamiento.
- Programa corporativo de género y derechos humanos.
- Procedimiento para la orientación y acompañamiento en situaciones de discriminación de género.
- Certificación de procesos productivos en las Normas ISO 14001:2015, Ambiente; ISO 9001:2015, Calidad, ISO 45001:2018.

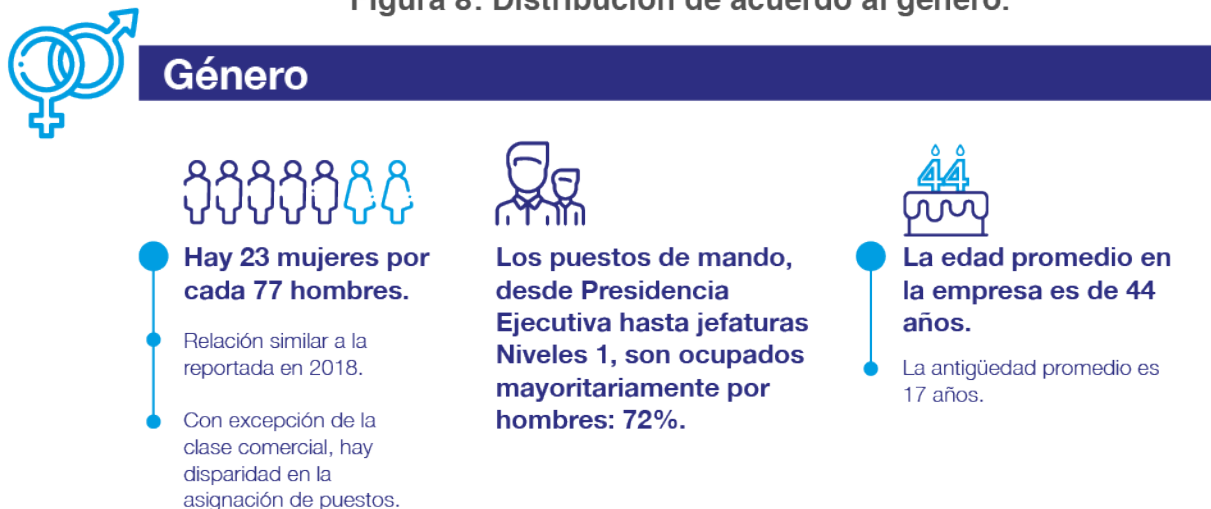
Esto garantiza al personal, clientes y partes interesadas, un trato equitativo, sin distinción alguna y con dignidad. Además, nos permite tener un enfoque claro en la responsabilidad social y ambiental, gracias a procedimientos transparentes y una conducta ética en la contención de los impactos de nuestras decisiones y actividades.

- Género: compromiso con nuestras personas

La organización se enfoca, como elemento diferenciador, en la igualdad de oportunidades y en potenciar el desempeño efectivo de cada persona.

Actualmente, en el ICE existe una relación de 23 mujeres por cada 77 hombres, situación similar a la reportada para el año 2018.

Figura 8: Distribución de acuerdo al género.



Fuente: Gerencia de Operaciones y Logística.

El ICE rechaza cualquier tipo de hostigamiento o conducta discriminatoria, tanto a lo interno como a lo externo, en concordancia con los valores y principios corporativos.

Para esto:

- Desarrolla el trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, probidad, lealtad, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto.
- Empodera a los colaboradores bajo los ideales de honestidad, responsabilidad, respeto y diversidad.
- Fomenta la calidad de vida de las personas.
- Propicia el trabajo en equipo.
- Durante este periodo, se reportaron y atendieron 13 casos de hostigamiento, siguiendo el debido proceso, según la normativa interna aplicable en la materia.

2.2. Prácticas laborales y trabajo digno



En el contexto actual, las empresas se abocan hacia una cultura organizacional enfocada en las personas, en entender sus necesidades y dar un seguimiento que permita lograr el cambio que requieren (organizaciones e individuos) para adaptarse a los nuevos entornos.

En este apartado se detallan las acciones y políticas más relevantes realizadas por el ICE dirigidas al capital humano, con el objetivo de propiciar un clima laboral adecuado y equilibrado entre el empleo, la salud, la seguridad ocupacional y el desarrollo profesional, en un ambiente que respete la diversidad y la no discriminación.

Las principales acciones se dividen en los siguientes subejos:

- Empleo

- El ICE genera empleo de calidad y promueve la participación igualitaria entre sus empleados, con la finalidad de eliminar la desigualdad entre las estructuras y los puestos de mando, evitar privilegios que produzcan subordinación y cerrar brechas de género.
- Como parte de las políticas de reducción del gasto, se implementó el octavo proceso de movilidad laboral voluntaria, que permitió a 218 trabajadores retirarse de manera anticipada de la institución.

- Se habilitaron 13 salas Alma en los centros de trabajo del ICE, destinadas para que las madres en etapa de lactancia, tengan la facilidad de extraer la leche, almacenarla adecuadamente y, posteriormente, alimentar a sus hijos e hijas.
- En cumplimiento con lo dispuesto en la Ley 9635, de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, el ICE amplió al 100% de la población, los procesos de evaluación del desempeño.

- Organizaciones sociales

En cumplimiento con la normativa nacional e internacional, el ICE respeta el derecho de sus colaboradores a asociarse colectivamente, en organizaciones con mesas de diálogo permanentes y abiertas con la Alta Dirección.

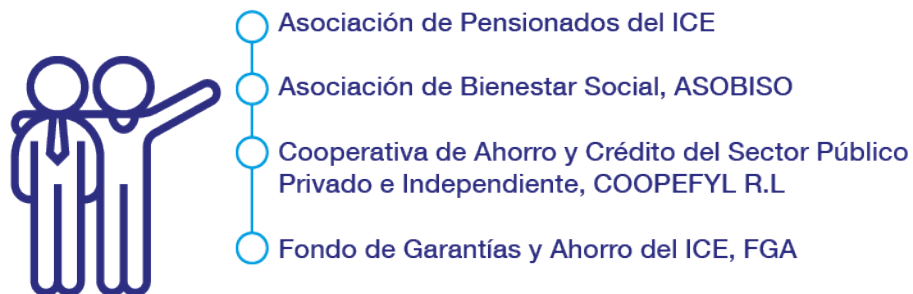
En el campo laboral, hay ocho agrupaciones de carácter sindical:

- Asociación de Abogados y Profesionales del Grupo ICE, ABOGAPROICE.
- Asociación Sindical Costarricense de Telecomunicaciones y Electricidad, ACOTEL.
- Asociación Nacional de Trabajadores en Telecomunicación, Energía y Afines del ICE, ANTTEA.
- Asociación Nacional de Técnicos y Trabajadores de la Energía y las Comunicaciones, ANTTEC.
- Asociación Sindical de Empleados Industriales de las Comunicaciones y la Energía, ASDEICE.
- Sindicato de Ingenieros y Profesionales del ICE, SIICE.
- Sindicato de Profesionales del Grupo ICE, SIPROCEICE.
- Sindicato Industrial de Trabajadores Eléctricos y de Telecomunicaciones, SITET.

Estas se agrupan dentro del Frente Interno de Trabajadores del ICE (FIT) y la Federación Unión Sindical de Trabajadores del Grupo ICE (FUS-ICE).

Por su parte, las organizaciones sociales, son:

Figura 9: Organizaciones Sociales.



Fuente: Gerencia de Operaciones y Logística.

- Salud y seguridad en el trabajo (SST)

Las condiciones laborales saludables y seguras están reconocidas como un derecho humano y se contemplan en numerosos instrumentos internacionales y nacionales, de entidades como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Organización Mundial de la Salud (OMS).

Este rubro es una de las metas de los ODS, donde se incluye tanto la prevención de los daños físicos y mentales, como el fomento de la salud de los trabajadores.

Los resultados más relevantes, en esta materia, durante 2019 fueron:

- 16 725 consultas al personal, en los servicios de medicina asistencial, gestión preventiva, valoración y medicina del trabajo.
- Desarrollo en abril del Mes de la Salud, en concordancia con el Decreto Ejecutivo 39357 MTSS; con una participación de 6 710 personas en:
 - o Actividades deportivas.
 - o Atención de especialidades médicas.
 - o Actividades culturales.
 - o Exposición de productos relacionados con temas de salud y educación.
 - o Promoción del esfuerzo en las acciones preventivas en SST, bajo la figura de una premiación a nivel institucional denominada PREVENTICE.
 - o Feria de artesanía para personas con algún tipo de discapacidad.
- Estudios de vigilancia epidemiológica a los equipos de trabajo expuestos a riesgos ocupacionales específicos y de alta peligrosidad.
- Programa de Jefaturas Saludables.
- Programas para trabajadores expuestos a líneas energizadas, radiación ionizante, exposición a agentes químicos y físicos, entre otros.

- Formación y capacitación

Durante 2019, el ICE promovió actividades de aprendizaje, formación, capacitación y entrenamiento en las distintas materias afines a su gestión.

Este trabajo permanente apunta al crecimiento cognitivo y actitudinal, la eficiencia operativa y la empleabilidad de su personal, a través del desarrollo de sus capacidades.

Dicho lo anterior, entre los aspectos relevantes se encuentra el ***indicador promedio de capacitación anual por empleado de 76 horas.***

Este indicador corresponde, en gran medida, a la capacitación virtual para la implementación de los sistemas del Programa de Modernización Administrativa y Financiera (PMAF), Sistema de Factura Electrónica, Sistema de Control Interno y reforzamiento de los valores y la ética.

2.3. Gestión social, participación y desarrollo local



La industria eléctrica enfrenta uno de los mayores retos, en relación con la diversificación de su matriz energética para suplir la demanda.

Se trata de un delicado equilibrio social entre el cumplimiento de los objetivos empresariales y las necesidades de las distintas partes interesadas.

En este contexto, el ICE ha venido ejecutando las siguientes acciones en materia de relacionamiento, información, educación, inversión social y creación de valor en los territorios donde tiene sus emprendimientos, todas alineadas con los ODS 1, 4, 7, 8, 9 y 11.

- Participación ciudadana

Mediante esta, la organización y las comunidades establecen espacios que potencian de interacción entre ambos, permitiendo un mayor reconocimiento y generando canales de comunicación e involucramiento.

Para 2019, las principales actividades realizadas en relación con estos espacios fueron:

Información y comunicación:

- Se realizaron 259 reuniones con partes interesadas, como Asociaciones de Desarrollo Integral, ASADAS, líderes comunales, organizaciones no gubernamentales, instituciones, comisiones y municipalidades.
- En estos encuentros, se informó y analizó sobre la gestión de los riesgos, producto de los impactos de la construcción, operación y mantenimiento de los activos productivos.
- Coordinación e información con las distintas partes, comunidades e instituciones, sobre las maniobras de limpieza de los embalses y los planes de acción hidráulicos, sociales y ambientales, a ejecutar antes, durante y después de dichas labores.
- Uso de diversos canales de comunicación con las partes interesadas, como por ejemplo el portal web (www.grupoice.com), cuentas y canales en redes sociales (YouTube, Facebook, Twitter e Instagram) del ICE, sus empresas y kölbi.

Quejas y reclamaciones:

- Se recibieron y atendieron:
 - 53 quejas del área de influencia de las obras y proyectos de generación eléctrica,
 - 145 solicitudes del área de influencia de las plantas de generación eléctrica (materiales, mano de obra, maquinaria, estudios técnicos, asesorías, entre otros).
 - 834 consultas de propietarios de líneas de transmisión de alta tensión (información por servidumbre, alineamientos y accesos, entre otros).
- Para esto, se dispone de diferentes mecanismos, disponibles en la página web del ICE y sus empresas y la línea 800-USUARIO.
- Adicionalmente, cada frente de trabajo o centro de operación dispone de mecanismos para la atención, los cuales son atendidos de acuerdo con su naturaleza.

- Desarrollo económico local

A lo largo de su historia, el ICE ha sido reconocido como motor de desarrollo a nivel local y nacional.

En ese proceso, ha generado capacidades en las personas, fuentes de empleo en las comunidades e inversión social.

Durante el 2019, destacan:

Ferias ambientales y culturales

- Celebración del Día del Río Parismina, en alianza con la Universidad EARTH, la Municipalidad de Guácimo y la comunidad, en el marco del Programa de Compensación Fluvial del Río Parismina.
- Participación en ferias culturales:
 - Expo café, Feria del Agua y Feria de Emprendedoras (San Marcos de Tarrazú).
 - Feria de la Salud (Zona de los Santos).
 - Feria de Gestión de Riesgo (Aserrí).
 - Expo San Ramón.
 - Expo San Carlos.
 - Expo Pérez Zeledón.
 - La perla brilla (festival navideño de Puntarenas).

Figura 10: Acciones en educación y capacitación.



Fuente: Gerencia de Operaciones y Logística.

Inversión y desarrollo local

- Se dio apoyo técnico y económico para la construcción del acueducto de Curubandé, en el área de influencia del complejo geotérmico Pailas II.
- Se donaron:
 - o Materiales en desuso para la construcción de proyectos en la comunidad de San Juan de Peñas Blancas.
 - o Materiales aluviales derivados de las maniobras de limpieza de la cola del embalse de Peñas Blancas para la mejora de caminos de las comunidades del área de influencia de la planta.
- Se realizó el proyecto de mejoramiento extremo Oeste Avenida 63-La Carpio, en alianza estratégica con la Municipalidad de San José, Empresas Berthier (EBI-Costa Rica) y la CNFL.
- Se construyó el “Trencito infantil” en la comunidad de La Carpio, con materiales en desuso del ICE.
- Se construyó la cancha multiuso en la comunidad de Agua Fría, del proyecto geotérmico Borinquen.
- Se ejecutó el proyecto FONATEL-Zonas Indígenas (Zona Sur y Caribe), con el cual se benefició a 751 comunidades y 119 centros de servicios públicos.

- Proyección social

Durante 2019, la organización se proyectó a la comunidad mediante las siguientes acciones:

Figura 11: Proyección Social.



Fuente: Comisión de Sostenibilidad.

- Alianzas público-privadas

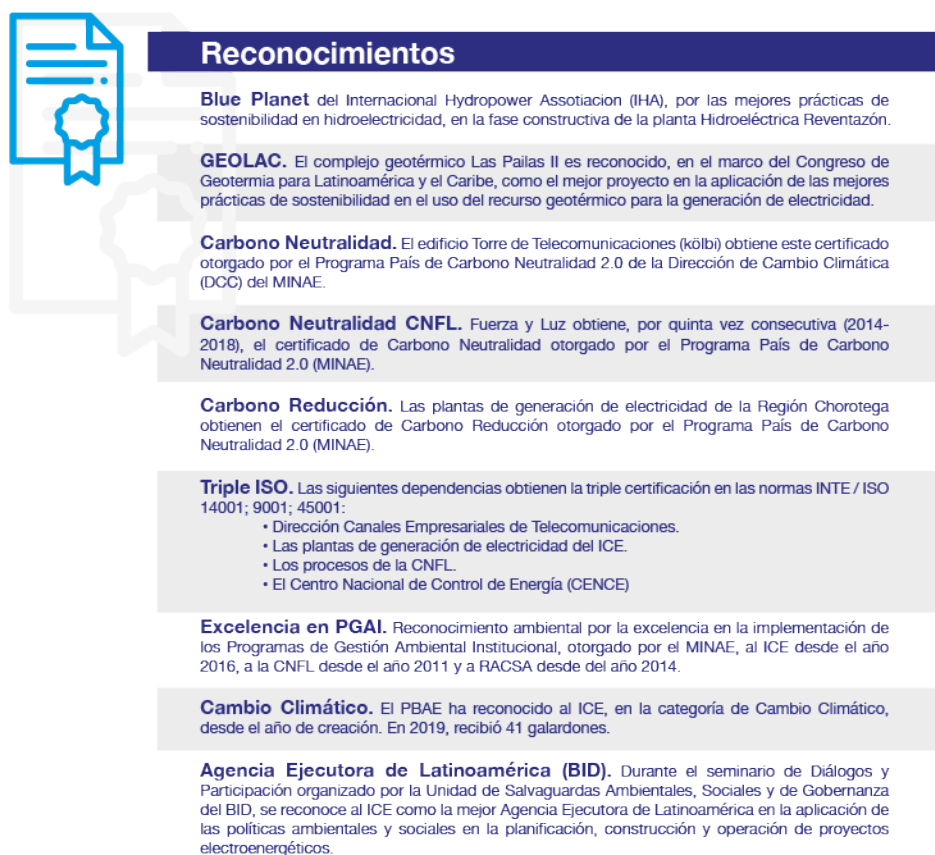
Tratando de aprovechar el conocimiento y la experiencia propia y de otras organizaciones, el ICE estableció vínculos para optimizar sus fortalezas. Entre estos, destacan:

- Convenio para la ejecución de actividades de enseñanza, transferencia de conocimiento, investigación, tecnología e innovación con las universidades públicas de Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y el Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Convenio para la ejecución de actividades de enseñanza, transferencia de conocimiento, investigación, tecnología e innovación con las universidades internacionales: Zaragoza, Autónoma de México y Querétaro de México.
- Convenio con cooperación técnica con instituciones autónomas estatales: AyA, Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER), Instituto de Fomento Municipal (IFAM).
- Convenio con Comisión Nacional de la Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO) para el manejo de bases de datos de información sobre biodiversidad.
- Convenio con el Área de Conservación Guanacaste (ACG) para la gestión y monitoreo de información de biodiversidad.

- Membresías

- Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), para el apoyo técnico en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.
- Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, para el apoyo técnico en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.
- International Centre for Hydropower (ICH), para la formación y capacitación de recursos humanos en temas ambientales, sociales, legales y técnicos asociados al desarrollo de energía renovables.
- International Hydropower Association (IHA) para la promoción de la sostenibilidad en la industria hidroeléctrica y de energías renovables.
- Miembros de la Comisión Nacional del PBAE, donde se lidera la categoría de Cambio Climático a nivel nacional.
- Miembros de la Comisión para el Manejo de la Cuenca Alta del Río Reventazón (COMCURE).

Figura 12: Reconocimientos.



Fuente: Comisión de Sostenibilidad.

Estados financieros



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD (ICE) Y SUBSIDIARIAS
(San José, Costa Rica)

Estado Consolidado de Situación Financiera
(En millones de colones)

<u>Activos</u>	<u>2019</u>	<u>2018</u> (Reexpresado)*
Activos no corrientes:		
Propiedades, planta y equipo, neto	¢ 4 949 308	5 023 345
Activos intangibles, neto	111 168	91 684
Inversiones patrimoniales	36 517	32 542
Efectos y otras cuentas por cobrar, neto	2 158	2 994
Inversiones en instrumentos financieros	73 869	122 529
Fondo garantía y ahorro	222 645	222 212
Total activos no corrientes	5 395 665	5 495 306
Activos corrientes:		
Inventarios, neto	86 687	112 366
Efectos y otras cuentas por cobrar, neto	66 586	93 916
Inversiones transitorias	120 316	53 486
Fondos de uso restringido	1 978	1 017
Cuentas por cobrar comerciales, neto	148 433	120 518
Gastos prepagados	39 861	50 771
Otros activos	7 135	79
Efectivo y equivalentes de efectivo	203 412	138 655
Total activos corrientes	674 408	570 808
Total activos	¢ 6 070 073	6 066 114
 <u>Pasivos y Patrimonio</u> 		
Patrimonio:		
Capital aportado	¢ 155	155
Otras reservas	16 116	14 750
Utilidades restringidas por capitalización de acciones en subsidiaria	62 380	62 380
Pérdidas (ganancias) actuariales	(12 213)	22 620
Resultado de inversión en otras empresas	272	66
Valuación de instrumentos financieros no derivados y coberturas	(3 813)	(38 786)
Utilidades retenidas	310 109	318 559
Reserva de desarrollo	2 378 255	2 248 883
Patrimonio atribuible al propietario del Instituto	2 751 261	2 628 627
Participaciones no controladoras	5 585	5 739
Patrimonio, neto	2 756 846	2 634 366

*****continua en la siguiente página*****

Pasivos:
Pasivos no corrientes:

Títulos valores por pagar	1 090 118	1 211 765
Efectos por pagar	899 030	887 060
Obligaciones por arrendamientos financieros	457 145	488 057
Beneficios a empleados	72 037	42 657
Cuentas por pagar	6 845	7 605
Ingresos recibidos por adelantado	8 959	6 495
Fondo garantía y ahorro	222 645	222 212
Pasivo por impuestos diferido, neto	100 319	105 894
Otras provisiones	413	347
Otros pasivos	56 968	53 967
Total pasivos no corrientes	2 914 479	3 026 059

Pasivos corrientes:

Títulos valores por pagar	63 026	19 482
Efectos por pagar	87 129	93 133
Obligaciones por arrendamientos financieros	20 110	20 189
Beneficios a empleados	8 023	7 291
Cuentas por pagar	122 362	163 606
Ingresos recibidos por adelantado	23 628	28 164
Obligaciones patronales acumuladas por pagar	48 487	46 498
Intereses acumulados por pagar	14 713	17 811
Otras provisiones	1 443	2 860
Otros pasivos	9 827	6 655
Total pasivos corrientes	398 748	405 689
Total pasivos	3 313 227	3 431 748
Total pasivos más patrimonio	₡ 6 070 073	6 066 114

Cuentas en orden

₡ 191 452	186 256
------------------	----------------

JUAN CARLOS PACHECO
ROMERO (FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN
CARLOS PACHECO ROMERO
(FIRMA)
Fecha: 2020.05.29 11:17:02 -06'00'

Juan Carlos Pacheco Romero
Gerente de Finanzas

HAZEL MARIA CEPEDA
HODGSON (FIRMA)

Firmado digitalmente por HAZEL
MARIA CEPEDA HODGSON (FIRMA)
Fecha: 2020.05.29 12:34:22 -06'00'

Hazel Cepeda Hodgson
Gerente General

JEIMY SANCHEZ
UMAÑA (FIRMA)

Firmado digitalmente por JEIMY
SANCHEZ UMAÑA (FIRMA)
Fecha: 2020.05.29 10:27:41 -06'00'

Jeimy Sánchez Umaña
Coordinadora Proceso Contabilidad

Fuente: Gerencia de Finanzas, 2019.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD (ICE) Y SUBSIDIARIAS
(San José, Costa Rica)

Estado Consolidado de Ingresos y Gastos y Otros Resultados Integrales
(En millones de colones)

Por el año terminado al 31 de diciembre de 2019
(Con cifras correspondientes de 2018)

	<u>2019</u>	<u>2018</u> (Reexpresado)*
Ingresos de operación:		
Servicios electricidad	₡ 851 719	812 785
Servicios telecomunicaciones	607 645	586 783
Total ingresos de operación	<u>1 459 364</u>	<u>1 399 568</u>
Costos de operación:		
Operación y mantenimiento	510 998	512 946
Operación y mantenimiento de equipos bajo arrendamiento	110 591	112 272
Compras y servicios complementarios	223 923	209 802
Gestión productiva	72 267	68 529
Total costos de operación	<u>917 779</u>	<u>903 549</u>
Excedente bruto	<u>541 585</u>	<u>541 585</u>
Otros ingresos	<u>74 052</u>	<u>37 134</u>
Gastos de operación:		
Administrativos	134 213	130 794
Comercialización	240 627	222 539
Estudios preliminares	25 745	26 801
Complementarios	22 308	95 155
Pérdida por deterioro de deudores comerciales	20 558	9 008
Otros gastos	33 509	34 472
Total gastos de operación	<u>476 960</u>	<u>518 769</u>
Excedente de operación	<u>138 677</u>	<u>14 384</u>
Ingresos y costos financieros:		
Ingresos por inversión	23 202	23 015
Costos financieros	(180 572)	(199 920)
Fluctuaciones cambiarias - netas	129 161	(99 607)
Ingresos por inversiones en otras empresas	295	488
Total ingresos y costos financieros, neto	<u>(27 914)</u>	<u>(276 024)</u>
Excedente (déficit) neto, antes de impuestos	<u>110 763</u>	<u>(261 640)</u>
Impuesto sobre la renta:		
Corriente	(695)	(723)
Diferido	6 536	6 198
Total impuesto sobre la renta	<u>5 841</u>	<u>5 475</u>
Excedente (déficit), neto	<u>₡ 116 604</u>	<u>(256 165)</u>

*****continua en la siguiente página*****

Otros resultados integrales:

Partidas que no se reclasificarán posteriormente al resultado del periodo:

Efecto de pérdida (ganancia) actuarial del año	(34 921)	13 830
Efecto de eliminaciones por transacciones recíprocas	7 751	960
Pérdida por cesión	(3 086)	-
Subtotal	<u>(30 256)</u>	<u>14 790</u>

Partidas que se reclasifican o pueden reclasificarse posteriormente al resultado del periodo:

Valoración en valor razonable de inversiones en asociadas E.P.R	342	-
Ganancia (pérdida) del valor razonable en coberturas de flujo de efectivo	33 554	(23 968)
Ganancia (pérdida) en inversiones a valor razonable con cambios en patrimonio (ORI)	1 419	(1 551)
Subtotal	<u>35 315</u>	<u>(25 519)</u>
Otros resultados integrales	5 059	(10 729)
Resultado integral total del año	<u>121 663</u>	<u>(266 894)</u>

Resultado del año atribuible a:

Propietarios del Instituto	116 855	(255 882)
Participaciones no controladoras	(251)	(283)
Total	<u>116 604</u>	<u>(256 165)</u>

Resultados integrales total del año atribuible a:

Propietarios del Instituto	121 663	(266 894)
Total	<u>¢ 121 663</u>	<u>(266 894)</u>

JUAN CARLOS PACHECO
ROMERO (FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN
CARLOS PACHECO ROMERO
(FIRMA)
Fecha: 2020.05.29 11:19:06 -06'00'

Juan Carlos Pacheco Romero
Gerencia de Finanzas

HAZEL MARIA
CEPEDA HODGSON
(FIRMA)

Firmado digitalmente por HAZEL
MARIA CEPEDA HODGSON (FIRMA)
Fecha: 2020.05.29 12:35:26 -06'00'

Hazel Cepeda Hodgson
Gerente General

JEIMY SANCHEZ
UMAÑA (FIRMA)

Firmado digitalmente por JEIMY
SANCHEZ UMAÑA (FIRMA)
Fecha: 2020.05.29 10:29:32 -06'00'

Jeimy Sánchez Umaña
Coordinadora Proceso Contabilidad

Para acceder a los Estados financieros auditados consolidadas 2018-2019, puede visitar la página de www.grupoice.com, en el siguiente enlace:

<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/acercadelgrupoice/gobierno-corporativo/informacion-financiera>



