

**Instituto Costarricense de Electricidad
Presidencia Ejecutiva**

**Formulación Plan Operativo
Institucional 2023**

Setiembre 2023



El presente documento fue aprobado por el Consejo Directivo del ICE en el inciso A del artículo 1 del Capítulo III de la Sesión 6546 del 27 de setiembre del 2022; asimismo, contiene información sensible para los intereses del Instituto, por lo que fue declarado de carácter confidencial por este mismo órgano colegiado según el artículo 1 del Capítulo III de la Sesión 6542 del 06 de setiembre del 2022 del Consejo Directivo.

Prohibida su reproducción parcial o total.

© ICE, todos los derechos reservados 2022.

Documento editado por: Dirección Gobernanza y Planificación – DCE.





TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	1
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	3
1. Direccionamiento estratégico corporativo	4
1.1. Marco Filosófico Corporativo	4
1.2. Factores Críticos de Éxito	6
1.3. Ejes, objetivos y lineamientos estratégicos	7
2. Marco jurídico institucional	8
2.1. Normativa aplicable de carácter general	8
2.2. Sector Electricidad	11
2.3. Sector Telecomunicaciones	13
3. Estructura organizacional Grupo ICE	14
4. Programas Institucionales	18
5. Dinámica de Formulación	18
5.1. Plan Operativo Institucional	18
6. Estimación de recursos presupuestarios año 2023	19
CAPITULO II: PROGRAMA 01. ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	21
1. Plan operativo institucional	23
1.1. Fundamentación a la programación estratégica por programa (PEP)	23
2. Estimación de recursos presupuestarios Programa 01	25
CAPITULO IV: PROGRAMA 03. ELECTRICIDAD	27
1. Estructura organizacional programa Electricidad	30
2. Plan operativo institucional	32
2.1. Fundamentación a la programación estratégica del programa (PEP)	32
2.2. Atención del Plan Nacional de Desarrollo	35
1. Estimación de recursos presupuestarios Programa 03	35
ANEXOS	37
I.1 Anexo 1: Informe POI Programa 01	39
I.2 Anexo 3: Informe POI Programa 03	40

ÍNDICE DE TABLA

Tabla No. 2. Presupuesto inicial por programa (MCRC). 2023.....	19
Tabla No. 3. Programación estratégica de programa 01. 2023	24
Tabla No. 4. Programa 01, presupuesto inicial (MCRC). 2023.....	25
Tabla No. 5. Programación estratégica de programa 03. 2023	32
Tabla No. 6. Presupuesto inicial electricidad (MCRC). 2023	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Objetivos Estrategia 4.0 Grupo ICE “en una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible” 2019-2023.....	7
Figura No. 3: Estructura Corporativa Grupo ICE	16
Figura No. 4: Estructura Organizacional ICE	17
Figura No. 5. Estructura Organizacional Gerencia Electricidad.....	30

Presentación

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República No.7428, brinda a este órgano el mayor nivel de control superior sobre la Hacienda Pública, así como la rectoría del sistema de fiscalización. Para la materia que concierne, dentro de las potestades de fiscalización con respecto al presupuesto, el artículo 18, de la supra citada ley indica que le corresponde “...examinar para su aprobación total o parcial, los presupuestos de los entes referidos en el artículo 184 de la Constitución Política, así como los del resto de la administración descentralizada, las instituciones semiautónomas y las empresas públicas”, lo que se reglamenta en detalle en sus “Normas Técnicas Sobre Presupuestos Públicos 1-2012-DC-DFOE”, para las distintas fases aplicables a la planificación y presupuestos.

En complemento, la Ley de Planificación Nacional No.5525, consolida la dinámica de atención de los planes de desarrollo país, por medio del diseño de instrumentos que permiten construir, de acuerdo con los ejes de desarrollo, la formulación en las áreas de interés y prioridad, lo que se expresa en los instrumentos definidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Además, según lo consignado en la Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, mediante la planificación estratégica la cual tiene un enfoque empresarial, se procura fortalecer al ICE y sus empresas para que opere en condiciones de mercado en competencia.

De conformidad con el anterior marco normativo y las competencias asignadas a los titulares subordinados, el ICE y sus empresas procede a formular su plan-presupuesto para el año 2023 considerando el ámbito institucional y empresarial alineando los planes operativos con la planificación de nivel niveles tácticos, así como con el nivel estratégico, con el fin de materializar los resultados en el cuadro de mando integral de la “Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023: en una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible” (de ahora en adelante Estrategia 4.0).

En resumen, se destaca que la planificación formulada y los recursos económicos que serán destinados para la atención de las actividades que permiten mantener en operación normal los servicios y aquellos, que se han programado para la transformación (proyectos) de los negocios, los que serán objeto de control, seguimiento y evaluación al interno por el Órgano Colegiado del ICE, así como por la Contraloría General de la República (CGR), el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y otros órganos de fiscalización en lo que corresponda, según sus competencias.

En consecuencia, conforme con la Ley 7428, el instituto y en cumplimiento de las fechas de presentación, remite su plan-presupuesto 2023 a la CGR, una vez que se cuente con la aprobación por parte del Consejo Directivo a la formulación de la Planificación Operativa Institucional – Empresarial del ICE y antes del 30 de septiembre de los corrientes.

Asimismo, es importante indicar que según las facultades de la Ley 8660, el Consejo Directivo le corresponde brinda direccionamiento y control estratégico al Grupo ICE en su rol de centro corporativo y para estos efectos, se integra en el presente informe la formulación de la Planificación Operativa Institucional – Empresaria 2023 de las empresas, con el propositivo de disponer de una visión integral e informada, misma que es debidamente aprobada por los respectivos órganos de dirección y remitida directamente por estos a la CGR en atención a la normativa vigente aplicable.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

El ICE desde su fundación en el año 1949, hasta la actualidad, ha contribuido con el desarrollo económico y social país, mediante el esfuerzo llevado a cabo por las y los colaboradores que han formado parte de esta empresa.

Es de esta manera, que el Instituto ha marcado la pauta del crecimiento nacional con los aportes al desarrollo país en los negocios de telecomunicaciones y electricidad, promoviendo las condiciones necesarias para contar con un nivel de competitividad, que le proyectan en la región como uno de los países con condiciones favorables para la atracción de inversión extranjera directa.

1. Direccionamiento estratégico corporativo

1.1. Marco Filosófico Corporativo

Consciente de los desafíos que implica mantenerse en un mercado en competencia, así como atender los retos país que implica la “Cuarta Revolución Industrial y la Globalización 4.0”, el Consejo Directivo aprobó en sesión 6321 del 10 de mayo de 2019, la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2019-2023 “en una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible”, con el siguiente marco filosófico.

Visión

“El Grupo ICE, ágil, transparente, motor de desarrollo de la sociedad costarricense con presencia internacional, liderará y será referente en la transformación digital y en el desarrollo de soluciones integrales, innovadoras y oportunas, en energía, infocomunicaciones e ingeniería.”

Misión

“Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, infocomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, inclusiva y solidaria”.

Asimismo, respecto a la conformación de los valores para el Grupo ICE se define:

INTEGRIDAD... Para:

- Desarrollar el trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, probidad, lealtad, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto.
- Ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- Actuar de conformidad con la normativa aplicable para el accionar del Grupo ICE.
- Empoderar a los colaboradores bajo los ideales de honestidad, responsabilidad, respeto y diversidad.

COMPROMISO... Orientado a:

- La satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- El desarrollo sostenible del país.
- La calidad de vida de las personas.
- El ambiente.
- El trabajo bien realizado conforme a los objetivos del Grupo ICE.
- El fomento de una nueva generación de líderes.
- Trabajo en equipo.

EXCELENCIA... En:

- La aplicación de las mejores prácticas.
- La atención al cliente interno y externo.
- El desarrollo del talento humano.
- La gestión de los recursos del Grupo ICE.
- El desarrollo e implementación de las soluciones.

INNOVACIÓN... En:

- La formulación del desarrollo e implementación de soluciones que generen valor en las líneas de negocio.
- Emprendimiento empresarial.
- La búsqueda de nuevos enfoques tecnológicos rentables.
- La formulación de una cultura empresarial enfocada al logro.

AGILIDAD... En:

- La formulación, desarrollo e implementación de soluciones a los clientes.
- La gestión del cambio.
- La adopción de nuevos modelos de negocio.
- El desarrollo de negocios de índole global.
- En la comunicación en el Grupo ICE, hacia lo interno y externo.
- La toma de decisiones.

1.2. Factores Críticos de Éxito

A partir del análisis comparativo entre la situación deseada (visión corporativa) y la situación inicial (diagnóstico corporativo) se establece los aspectos que requieren de atención prioritaria a efectos de cerrar dicha “brecha competitiva”.

Estos aspectos, son denominados factores críticos de éxito, los que se detallan a continuación:

1. Consolidar el modelo de gobierno corporativo de acuerdo con las buenas prácticas y lineamientos de la OCDE, para fortalecer el accionar del grupo empresarial y sus procesos en transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.
2. Alinear los esfuerzos de gestión responsable y sostenible en cada una de las marcas y servicios del Grupo ICE, como ventaja competitiva y valor agregado para el cliente.
3. Desarrollar modelos de economías compartidas, alianzas y otros en concordancia con las facultades y competencias otorgadas por la Ley 8660.
4. Ejecutar la hoja de ruta de estabilización financiera del Grupo ICE.
5. Optimizar e innovar en los procesos hacia una reinversión de las empresas, evolución de los negocios y mejora de la experiencia cliente.
6. Lograr implementar un modelo de gestión de la experiencia del colaborador, que responda al contexto de la Globalización 4.0 y la sostenibilidad.
7. Individualización de responsabilidades a nivel de segmentos de negocio, procesos, tecnología, talento humano y financiero.
8. Lograr un enfoque al cliente a nivel del Grupo ICE, articulando acciones y esfuerzos para garantizar un enfoque de servicio integral al cliente.

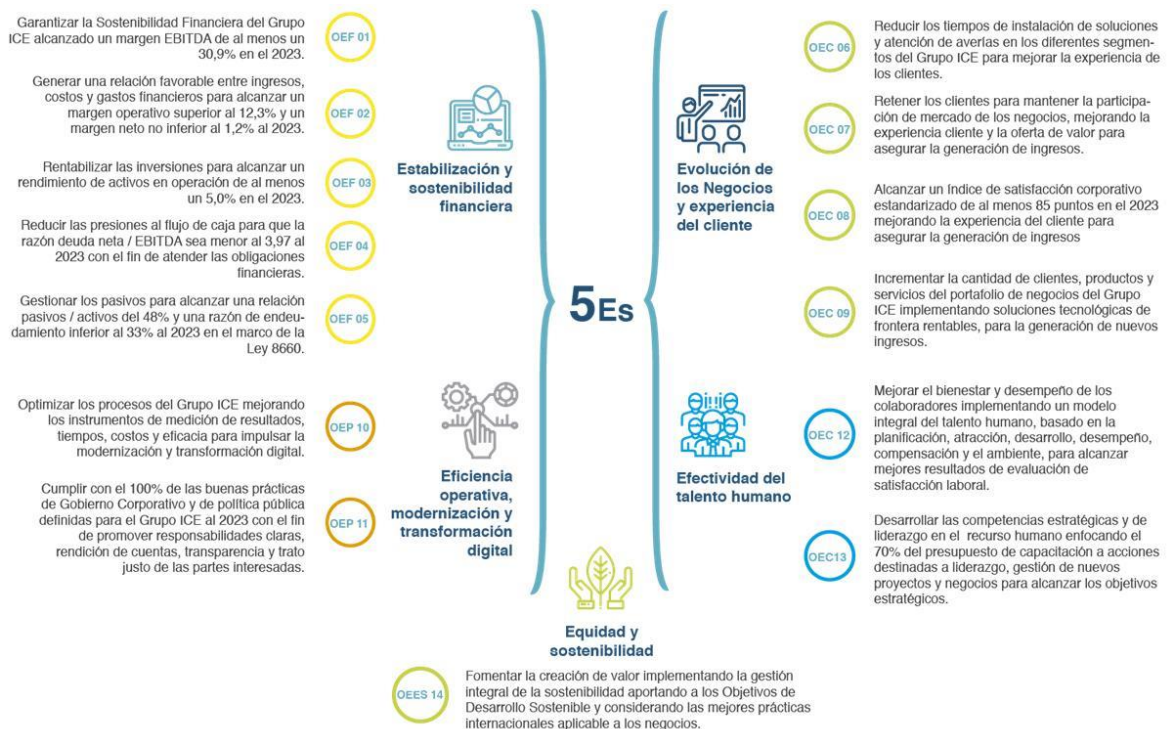
1.3. Ejes, objetivos y lineamientos estratégicos

El marco estratégico vigente del Grupo ICE se encuentra articulado, en torno a los siguientes ejes estratégicos (enfoque de las 5Es):

1. Estabilización y sostenibilidad financiera.
2. Evolución de los negocios y experiencia cliente.
3. Eficiencia operativa, modernización y transformación digital.
4. Efectividad del talento humano.
5. Equidad y sostenibilidad.

Con base en estos ejes, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos.

Figura No. 1: Objetivos Estrategia 4.0 Grupo ICE “en una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible” 2019-2023.



Fuente: División Estrategia

Con base en el anterior marco de direccionamiento corporativo, cada una de las empresas del Grupo (ICE, CNFL, RACSA y Gestión Cobro) procedió a alinear sus objetivos empresariales con los correspondientes a la Estrategia 4.0.

2. Marco jurídico institucional

En vista de que el marco jurídico aplicable a los negocios es exhaustivo, este acápite hace referencia únicamente algunos aspectos relevantes de orden normativos o legales, que recientemente han sido ajustados o se mantienen vigentes.

2.1. Normativa aplicable de carácter general

A continuación, se enuncian las leyes, normativa, lineamientos e instrumentos que rigen el ordenamiento jurídico de carácter general:

- **Ley 449.** Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
- **Ley 8660.** Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, vigente a partir del 13 de agosto de 2008, la que brinda un nuevo marco estructural del Estado Costarricense en aplicación de las telecomunicaciones.
- **Ley 5525.** Ley Planificación Nacional crea el Sistema Nacional de Planificación (SNP).
- **Reglamento 38491-PLAN.** Reforma Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, del 2 de mayo del 2014.
- **Resolución R-DC-11-2020 (CGR).** Actualización de los límites económicos que establecen los incisos a) al j) de los artículos 27 y 84 de la Ley de Contratación Administrativa y sus reformas, del 21 febrero del 2020.
- **Decreto Ejecutivo 42267-H.** Reforma de los artículos 26, 27, 28, 29 y 30 del capítulo tercero “Sobre Inversiones Financieras” del Decreto Ejecutivo 41617-H, Directrices Generales de Política Presupuestaria, Salarial, Empleo, Inversión y Endeudamiento para Entidades Públicas, Ministerios y Órganos Desconcentrados, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, para el año 2020, publicado en el Alcance No.71 de La Gaceta No.62 del 28 de marzo del 2019.
- **Decreto Ejecutivo 42259-H.** Reforma de los artículos 1, 2, 4, 5 y 9 de los Procedimientos de las Directrices Generales de Política Presupuestaria, Salarial, Empleo, Inversión y Endeudamiento para Entidades Públicas, Ministerios y Órganos Desconcentrados, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, Decreto Ejecutivo 38916-H y sus reformas, del 31 marzo 2020.
- **Modificación ICE.** Reglamento de Junta de Adquisiciones ICE / Corporativa. (La Gaceta No.144, 17 junio del 2020).

- **Modificación ICE.** Reglamento Interno de Contratación Administrativa. (La Gaceta alcances 144 y 146, 17 junio del 2020).
- **Reglamento RE-0090-JD-2020.** Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. Modificación del artículo 21 del “Reglamento de Cobro de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos”, resolución RE-0130-JD-2019, del 22 de octubre de 2019, del 05 junio del 2020.
- **Resolución R-DC-073-2020 (CGR).** Publicada diario La Gaceta No.266 el 07 de octubre 2020, reforma las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (R-DC-24-2012). En dichas reformas se modifica algunos aspectos referentes a la Evaluación Presupuestaria, tales como la fecha de presentación del II Semestre y los requerimientos necesarios para cumplir con su presentación.
- **Ley 9980.** 26 marzo 2021, adición de un transitorio VIII a la Ley 7593, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), del 09 de agosto de 1996.
- **Decreto 43024-MP-MTSS.** 4 junio 2021, Reforma a los incisos e), g), l), o), p), q), s) y w) del artículo 1; artículo 4; inciso a) del artículo 5; artículo 6; inciso a) del artículo 7; artículo 10 y artículo 15 del Decreto Ejecutivo 36462-MP-MTSS y adición del Transitorio III al Decreto Ejecutivo 36462-MP-MTSS, Reglamento a la Ley de Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público, Ley 8862, del 2 de febrero de 2011.
- **Modificación ICE.** El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad aprobó en el inciso C, Capítulo II, artículo 1, por tanto, primero de la Sesión 6458 del 29 de junio de 2021, el siguiente reglamento: Reglamento Interno del Comité de Riesgos. (Pág. 02 - 11), Alcance 140. La Gaceta 136 del 15 de julio del 2021.
- **Modificación ICE.** El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad aprobó en el inciso B, Capítulo II, artículo 1, por tanto, primero de la Sesión 6458 del 29 de junio de 2021, el siguiente reglamento: Reglamento Interno del Comité de Estrategia. (Pág. 12 - 21). Alcance 140. La Gaceta 136 del 15 de julio del 2021.
- **Modificación ICE.** El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad aprobó en el inciso A, capítulo II, artículo 1, por tanto, segundo de la sesión 6458 del 29 de junio de 2021, el siguiente reglamento: Reglamento Interno del Comité de Auditoría. La Gaceta 137 16 de julio del 2021.
- **Poder Legislativo. Ley 10029.** Reforma de los artículos 29 y 38 de la Ley 7476, Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia, de 3 de febrero de 1995. ALC 213 La Gaceta 202 del 20 octubre 2021.
- **Poder Legislativo. Ley 100021.** Reforma de los artículos 104, 105 y 111 de la Ley 7554, Ley Orgánica del Ambiente, de 4 de octubre de 1995. La Gaceta 209 del 29 octubre 2021.

- **Decreto No.43251-PLAN MIDEPLAN.** Decretan: Reglamento para el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). La Gaceta 213 del 4 noviembre 2021.
- **Reglamento ICE.** El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad aprobó en artículo 3, Capítulo II, del acta firme de la Sesión 6476 del 28 de setiembre de 2021, el siguiente procedimiento: Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección del Grupo ICE y los Comités de Apoyo al Consejo Directivo. La Gaceta 213 del 4 noviembre 2021.
- **Decreto No.43209-S-MINAE.** Decretan: “Reforma al Reglamento para la Elaboración de Programas de Gestión Ambiental Institucional en el Sector Público de Costa Rica, Decreto Ejecutivo No.36499-S-MINAE del 17 de marzo de 2011”. La Gaceta 223 del 18 noviembre 2021.
- **Resolución RE-1360-RG-2021 (ARESEP).** Escazú, a las trece horas con treinta minutos del nueve de diciembre dos mil veintiuno. Distribución del Cobro del Canon de Regulación 2022. Por Regulado de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. Expedientes No. OT-049-2021 y OT-315-2021. La Gaceta 240 del 14 diciembre 2021.
- **Decreto Ejecutivo No.43242-MINAE.** Decretan: “Reglamento para la selección de la metodología para el cálculo del caudal ambiental y evaluación del impacto hídrico acumulado”. (Pág. 57 – 78). ALC 255 La Gaceta 241 del 15 diciembre 2021.
- **Instituto Costarricense de Electricidad.** 21 de enero 2022. El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad aprobó en el artículo 3 del Capítulo II del acta firme de la Sesión 6490 del 7 de diciembre de 2021, la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información. La Gaceta No.12.
- **Decreto No.10096.** Asamblea Legislativa. 26 de enero 2022. Desarrollo Regional de Costa Rica. (Menciona SNIP). (Pág. 02 – 13). La Gaceta No.16.
- **Reglamento.** Instituto Costarricense de Electricidad. 16 de febrero 2022. Procedimiento para la evaluación y desarrollo de negocios. (Pág. 43 – 50). La Gaceta No.31.
- **Reglamento.** Instituto Costarricense de Electricidad. 25 de febrero 2022. Reglamento para el Manejo de la Comunicación de Grupo ICE en Situaciones de Crisis. La Gaceta No.38.
- **Ley No.10054** Reforma de los artículos 1 y 2 de la Ley 9398, Ley para perfeccionar la rendición de cuentas, de 28 de setiembre de 2016. 22 de febrero 2022. La Gaceta No.35.
- **Resolución R-DC-00020-2022.** Contraloría General de la República. 23 de febrero 2022. Actualización de los límites económicos que establecen los incisos a) al j) de

los artículos 27 y 84 de la Ley de Contratación Administrativa y sus reformas. La Gaceta No.36.

- **Ley No.10159.** 9 de marzo 2022. Ley marco de empleo público. Rige doce meses después de su publicación. La Gaceta No.46.
- **Decreto No.42760-MINAE.** 16 de marzo 2022. “Criterios técnicos para la ubicación, identificación, clasificación y delimitación de ecosistemas de humedal”. (Pág. 36 – 67). La Gaceta No.51
- **MOPT.** 22 de marzo 2022. Oficialización de la actualización del manual de especificaciones generales para la construcción de carreteras, caminos y puentes de Costa Rica (CR-2020). (Pág. 6 – 7). La Gaceta No.55.

2.2. Sector Electricidad

Mediante la Ley 449, del 8 de abril de 1949, se creó el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE); asignándosele la responsabilidad de garantizar el suministro de energía eléctrica en todo el territorio nacional, basado en el desarrollo racional de las fuentes de energía nuevas, limpias y renovables.

A continuación, se describe la normativa aplicable reciente que se ha emitido al sector de electricidad, para la atención de sus funciones:

- **Directriz MINAE 0001-2020.** Directriz dirigida al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Refinería Costarricense de Petróleo (RECOPE) y todas las instituciones bajo la tutela del Ministerio de Ambiente y Energía, se les comunica que todo permiso, trámite o gestión que se refiera a obras de infraestructura pública o privada que se pretenda realizar dentro de las Zonas Protectoras, deben ser consultadas y valoradas de previo, por la oficina subregional de la respectiva Área de Conservación del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, lo anterior con la finalidad de que se valore la procedencia con respecto al plan de manejo, del 26 de agosto 2020.
- **Instructivo ICE.** Instructivo para Facilitar el Acceso a Trámites de Electricidad. (La Gaceta, 130, 3 junio 2020).
- **Directriz 68-MINAE.** Dirigida a los jefes de las instituciones del subsector energía responsables de la regulación y del abastecimiento nacional de electricidad y otras instituciones públicas relacionadas, asimismo, se les comunica que, durante el plazo de un año, no se autorizarán proyectos de generación de electricidad nuevos que aporten al SEN. (La Gaceta 218, 30 agosto 2020).

- **Decreto No.43366-MINAE.** 6 enero 2022. Oficialización de la Política para el Aprovechamiento de los Recursos Excedentes en el Sistema Eléctrico Nacional para el Desarrollo de una Economía de Hidrógeno Verde. La Gaceta No.2.
- **Resolución RE-0001-IE-2022 (ARESEP).** 11 enero 2022. Aplicación anual de oficio de la “Metodología de fijación de tarifas para generadores privados (ley 7200) que firmen un nuevo contrato de compra y venta de electricidad con el ICE” incluidas las disposiciones dictadas por la Contraloría General de la República mediante el informe DFOE-AE-IF-00009-2019. La Gaceta No.5.
- **Resolución RE-0001-IE-2022 (ARESEP)** 11 enero 2022. Aplicación anual de oficio de la “Metodología de Fijación de Tarifas para Generadores Privados (LEY 7200) que Firmen un Nuevo Contrato de Compra y Venta de Electricidad con el ICE” Incluidas las disposiciones dictadas por la Contraloría General de la República mediante el Informe DFOE-AE-IF-00009- 2019. ET-083-2021. (Pág. 90 – 202). La Gaceta No.5.
- **Resolución RE-0003-IE-2022** del 17 de enero de 2022. Rectificación de la Resolución RE-0081-IE-2021 del 17 de diciembre de 2021. ET-095-2021. (Pág. 63 – 71). La Gaceta No.11.
- **Resolución RE-0008-IE-2022.** 14 de febrero 2022. Análisis de la petición tarifaria ordinaria para el período 2022, así como liquidación tarifaria para el período 2019 y 2020, presentada por el ICE, para el servicio de generación de energía eléctrica. (Pág. 62 – 181). La Gaceta No.29.
- **Resolución RE-0009-IE-2022.** 14 de febrero 2022. Solicitud tarifaria ordinaria para el período 2022, así como liquidación tarifaria para el período 2019 y 2020, presentada por el ICE, para el servicio de transmisión de energía eléctrica. (Pág. 182 – 309). La Gaceta No.29.
- **Resolución RE-0010-IE-2022.** 14 de febrero 2022. Solicitud tarifaria ordinaria para el período 2022, así como liquidación tarifaria para el período 2019 y 2020, presentada por el ICE, para el servicio de distribución de energía eléctrica. (Pág. 310 – 442). La Gaceta No.29.
- **Resolución RE-0011-IE-2022.** 14 de febrero 2022. Solicitud tarifaria ordinaria para el período 2022, así como liquidación tarifaria para el período 2019 y 2020, presentada por el ICE, para el servicio de alumbrado público de energía eléctrica. (Pág. 443 – 543). La Gaceta No.29.
- **ARESEP. 2 marzo 2022.** Aplicación de la metodología tarifaria extraordinaria para los servicios de distribución de energía eléctrica y alumbrado público por ajustes en las tarifas de generación y/o transmisión del ICE. (Pág. 82). La Gaceta No.41.

2.3. Sector Telecomunicaciones

La participación del ICE en el campo de las telecomunicaciones se consolidó mediante la Ley 3236, del 28 de octubre de 1963, que le confirió la responsabilidad de promover el establecimiento, mejora, extensión y operación de los servicios de comunicaciones: telefónicas, telegráficas, radiotelegráficas y radiotelefónicas, para lo cual tendría derecho sobre la concesión correspondiente por tiempo indefinido.

A continuación, se describe la normativa aplicable reciente que se ha emitido al sector de telecomunicaciones, para la atención de sus funciones:

- **Reglamento - sesión ordinaria 191-2019. Municipalidad de Turrialba.** Reglamento General para Licencias Municipales en Telecomunicaciones (La Gaceta 240, 14 octubre 2020).
- **Reglamento - acta 19 Municipalidad de Belén.** Reforma al Reglamento de Ubicación y Construcción de Infraestructura de Telecomunicaciones del Cantón de Belén (La Gaceta 120, 24 mayo 2020).
- **Requisitos para la construcción de torres de telecomunicaciones Municipalidad de Vázquez de Coronado.** La Gaceta 130, alcance 130, 3 junio 2020.
- **Consejo 7879-SUTEL-SCS-2020.** El suscrito, Secretario del Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones, en ejercicio de las competencias que le atribuye el inciso b) del artículo 50 de la Ley General de la Administración Pública, Ley 6227, y el artículo 35 del Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y su órgano desconcentrado, me permito comunicarle(s) que en sesión ordinaria 060-2020 celebrada el 3 de setiembre del 2020, mediante acuerdo 019-060-2020, de las 13:30 horas, el Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones aprobó por mayoría, la siguiente resolución: RCS-234-2020. “Sobre Disposiciones y Aspectos Operativos para la Implementación del Sistema de Gestión de Terminales Móviles”. Expediente: GCO-NRE-REL-00123-202. (Pág. 80 - 103).
- **Decreto Legislativo 9896. (Pág. 02 - 06).** Reformas de la Ley 8690, creación de la contribución parafiscal al servicio de la telefonía móvil y convencional, prepago, postpago o cualquier otra modalidad de telefonía destinada al financiamiento de la asociación Cruz Roja Costarricense, de 19 de noviembre de 2008.
- **Decreto 42668-MICITT.** Decretan: ajuste del canon de reserva del espectro radioeléctrico para el año 2021 pagadero en el año 2022 (Pág. 02 - 13), del 29 de octubre 2020.
- **Decreto No.43088-MICITT.** Decretan: Autorización de Ruta para Localización del Cable Submarino de Telecomunicaciones AMX-1.

- **Decreto No.36774-MINAET.** Reforma al reglamento para la transición a la televisión digital terrestre en Costa Rica.
- **Adición Ley No.8642.** Inciso 31) al Artículo 6 y un Transitorio VIII a la Ley General de Telecomunicaciones, Ley No.8642, de 04 de junio de 2008, y adición del artículo 259 Bis al Código Penal, Ley No.4573, de 4 de mayo de 1970. Expediente No.22590.
- **SUTEL.** 14 de febrero 2022. UFINET Costa Rica S. A. y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A., han firmado un contrato de servicios de uso compartido de Infraestructura. (Pág. 65). La Gaceta No.29.
- **SUTEL. 2 de marzo 2022.** Radiográfica Costarricense S.A. y Telecable S.A. han firmado un “contrato para la prestación de servicios de telecomunicaciones”. (Pág. 82 – 83). La Gaceta No.41.
- **SUTEL. 31 de marzo 2022.** Cabletica S.A. y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., han firmado un contrato de servicios de uso compartido de infraestructura. (Pág. 96). La Gaceta No.22.

3. Estructura organizacional Grupo ICE

A continuación, se presenta la estructura corporativa del Grupo ICE, así como la correspondiente al Instituto Costarricense de Electricidad, para la cual se detalla el rol institucional para cada una de las gerencias que le conforman.

Gerencia Transformación Tecnológica

Comunicado mediante carta 0012-150-2021 del 12 de marzo del 2021, por el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6436 del 11 de marzo de 2021.

- Rol: Habilitar la entrega de servicios tecnológicos a través de la disrupción, influyendo en la rentabilidad, promoviendo la eficiencia operativa para lograr la mejor experiencia de los clientes, para el cumplimiento de la Estrategia del Grupo del ICE.”

Gerencia Finanzas

Comunicado mediante carta 0012-157-2021 del 19 de marzo del 2021, por el Consejo Directivo en el artículo 6 del Capítulo III de la Sesión 6437 del 16 de marzo de 2021.

- Rol: Asegurar la sostenibilidad y mejora continua en la gestión financiera del ICE, por medio de mecanismos de planificación, control y seguimiento financiero, para ello será responsable de administrar los flujos de efectivo institucionales, la gestión de los activos y pasivos, la propuesta de fijación de precios de los productos y la

gestión de los portafolios de inversión, flujo de caja y deuda en el marco de los indicadores de rentabilidad y gestión definidos en la estrategia corporativa e institucional.

Gerencia Electricidad

Comunicado mediante carta 0012-167-2021 de 22 de marzo del 2021, por el Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo III de la Sesión 6438 del 19 de marzo de 2021.

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

Gerencia Telecomunicaciones

El 26 de marzo del 2021, mediante carta 0012-176-2021, el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo III de la Sesión 6439 del 23 de marzo de 2021.

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

División Jurídica

El 27 de abril del 2021 mediante carta 0012-243-2021, el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6442 del 20 de abril de 2021.

- Rol: Liderar la asesoría jurídica y regulatoria que se brinda a todas las dependencias institucionales, así como representar judicial y extrajudicialmente al ICE ante los diferentes órganos y entes.

Gerencia Operaciones y Logística:

El 03 de junio del 2021, mediante carta 0012-339-2021, el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6452 del 03 de junio de 2021.

- Rol: Gestionar la atención y optimizar los procesos de soporte institucional tales como proveeduría, logística, bienes inmuebles, gestión documental, gestión de cobro, centros de atención telefónica, seguridad y protección institucional, organización y gestión de procesos, entre otros.

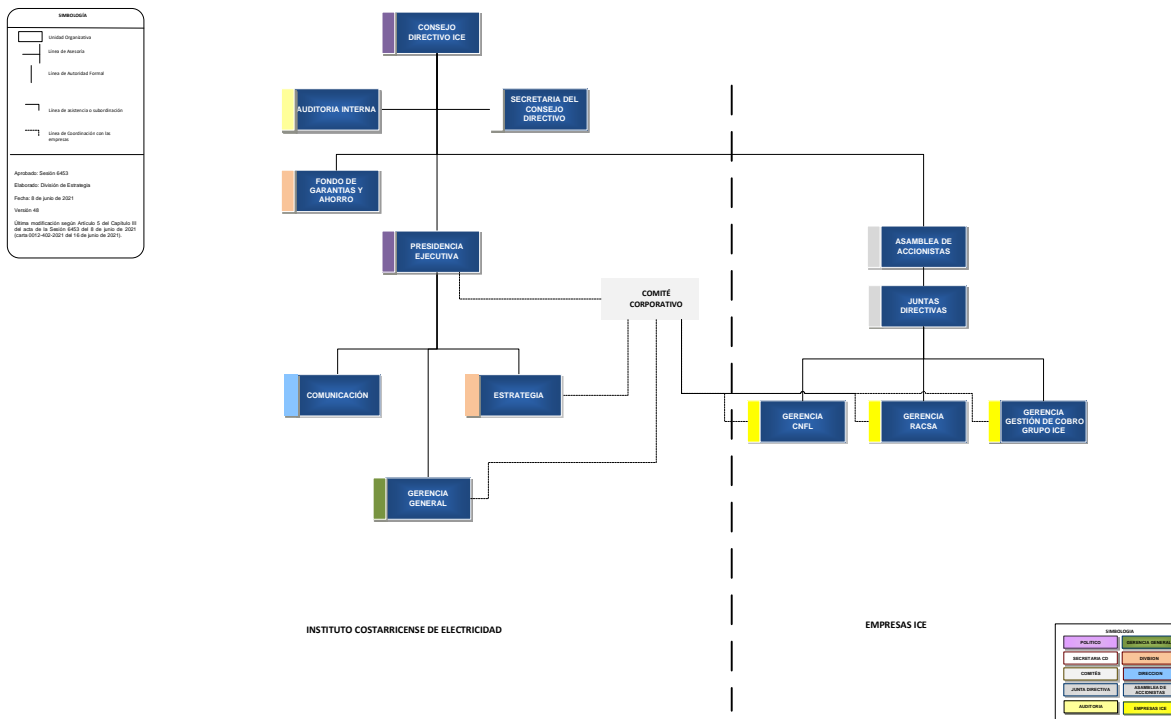
Gerencia General

El 03 de junio del 2021, mediante carta 0012-339-2021, el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6452 del 03 de junio de 2021.

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

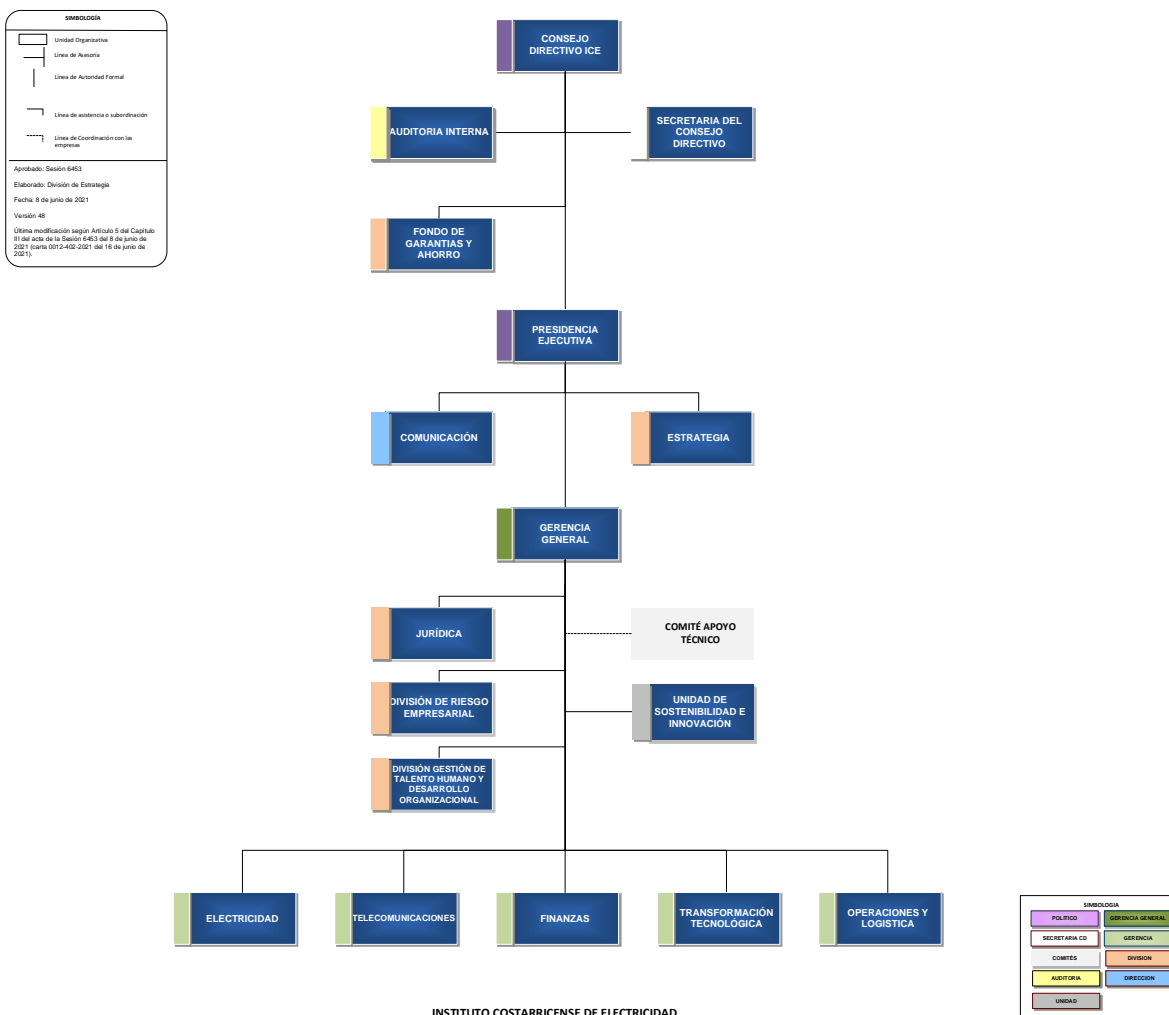
En consecuencia, la estructura organizacional vigente del ICE, se muestra en las siguientes figuras.

Figura No. 2: Estructura Corporativa Grupo ICE



Fuente: División Estrategia

Figura No. 3: Estructura Organizacional ICE



Fuente: División Estrategia

En relación con la implementación de la restructuración del ICE nominada como “Plan Evolución 2021”, conforme oficio No.04136 de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa DFOE-CIU-0143, con instrucción del Consejo Directivo la Gerencia General está realizando atención de recomendaciones referidas en el criterio relacionado con el conflicto presentado por la Auditoría Interna, con ocasión de la modificación de las recomendaciones 5.1 y 5.4 contenidas en el informe de la Auditoría Interna, Auditoría de carácter especial No. AI/69/GESTIÓN/INFOR/A.6.1/2020

4. Programas Institucionales

En el ICE, tanto la formulación de la planificación como del presupuesto institucional, se atiende mediante tres programas:

- Programa 01: Alta Dirección y Gestión Administrativa.
- Programa 02: Telecomunicaciones.
- Programa 03: Electricidad.

Dichos programas implementan las acciones y proyectos necesarios para mantener en operación normal los servicios, así como su desarrollo y evolución de los negocios.

Según la dinámica establecida para la formulación 2023, el Instituto realiza su programación de acuerdo con la metodología y los lineamientos establecidos por MIDEPLAN, así como por las Normas Técnicas de la CGR.

5. Dinámica de Formulación

En el contexto actual, la formulación de la planificación operativa del ICE abarca dos marcos de acción, el institucional, que toma como referencia los compromisos asumidos en el Plan Nacional de Desarrollo y demás instrumentos de planificación país, así como el competitivo o de mercado, cuya referencia fundamental es la Estrategia 4.0.

La ejecución del proceso se lleva a cabo de forma participativa, donde cada una de las áreas y titulares subordinados responsables de la formulación de sus planes operativos procuran el alineamiento de éstos con sus planes tácticos y a su vez con el nivel estratégico, con el propósito de consolidar la sostenibilidad y transformación de sus operaciones

Para estos efectos, como instrumento de verificación de cumplimiento de requisitos de bloque de legalidad, el titular responsable de cada programa certifica que en los planes formulados y oficializados para aprobación, se han considerado los distintos aspectos que brindan seguridad razonable, normados para este fin.

5.1. Plan Operativo Institucional

El proceso de formulación para el periodo 2023 se establece según los “lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica”.

Además, se estará incorporando la matriz de programación estrategia por programas (PEP) misma que debe ser presentada a la CGR según las normas técnicas presupuestarias.

6. Estimación de recursos presupuestarios año 2023

Para la ejecución física de las metas establecidas para el 2023, el ICE ha presupuestado los fondos requeridos, tratando de mantener un balance con los ingresos esperados, para así poder generar resultados financieros positivos en el ejercicio económico del año. La distribución de recursos por programa se muestra seguidamente.

Tabla No. 1. Presupuesto inicial por programa (MCRC). 2023

Programa	Operación	Inversión	Total
1 - Alta Dirección y Gestión Administrativa	87 204	4 868	92 073
2 – Telecomunicaciones	566 329	151 250	717 579
3 – Electricidad	761 143	114 702	875 845
Totales	1 414 676	270 820	1 685 497

Fuente: ICE

A continuación, en los siguientes capítulos, se presenta el detalle de la programación plan - presupuesto de cada uno de los tres programas del ICE.



CAPITULO II: PROGRAMA 01. ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA



1. Plan operativo institucional

El Programa Alta Administración y Gestión Administrativa concentra el desarrollo de sus actividades al direccionamiento y control estratégico, soporte y servicio de apoyo a los negocios. Tiene la responsabilidad y el rol de gestionar la atención y optimización de las operaciones de soporte tales como talento humano, cadena de abastecimiento, logística, seguridad empresarial, bienes inmuebles, entre otros. Desde el punto de vista financiero es el encargado de mantener la sostenibilidad y mejora continua en la gestión financiera del ICE, por medio de mecanismos de planificación financiera, así como dirigir la modernización y transformación digital dentro de la cadena de valor de los negocios, finalmente, dicho programa tiene como fin último asegurar la gobernabilidad del Grupo ICE, ejerciendo el liderazgo en sus decisiones estratégicas, permitiendo avanzar en la resolución de los desafíos y retos que se presentan en el contexto competitivo actual, así como en su constante ajuste a las nuevas condiciones de las industrias de energía y telecomunicaciones.

1.1. Fundamentación a la programación estratégica por programa (PEP)

Para la atención de las responsabilidades del Programa 01, se han definido como producto el “direccionamiento y control estratégico, gestión de recursos”, afín de alcanzar los siguientes propósitos:

- Asegurar la gobernabilidad del Grupo ICE.
- Lograr la sostenibilidad financiera y eficiencia de los procesos de gestión de recursos.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos de este programa, así como sus indicadores, con la respectiva programación de metas y recursos presupuestarios para el 2023.

Tabla No. 2. Programación estratégica de programa 01. 2023

Producto: Direccionamiento y control estratégico, gestión de recursos						
Objetivo	Indicador	Resultado 2021	Meta 2022 (Línea Base)	Meta 2023	Presupuesto (MCRC)	
Asegurar gobernabilidad Grupo ICE	la del	Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración superior al 95%	99%	95%	95%	18 651
Lograr sostenibilidad financiera y eficiencia de los procesos de gestión de recursos	la	Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%	86%	95%	95%	9 640
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones y logística superior al 95%	95%	95%	95%	39 415
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%	99%	95%	95%	24 367
Total						92 073

(1) Línea base se considera el resultado esperado a diciembre 2022, una vez se cuente con el dato a de cierre de periodo se realizará la actualización correspondiente.

Fuente: División de Estrategia.

Por último, indicar, que en el [Anexo 1](#) se presenta la programación estratégica del programa 01 (PEP-2023).

A continuación, se presenta breve explicación del alcance de los indicadores del POI 2023

a) Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración superior al 95%

Articula la gestión de las áreas que conforman la alta administración. Quienes articulan la gestión del ICE en materia de planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión institucional, para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

b) Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%

Con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y mejora continua en la gestión financiera del ICE, por medio de mecanismos de planificación, control y seguimiento financiero, para ello será responsable de administrar los flujos de efectivo institucionales, la gestión de los activos y pasivos, la propuesta de fijación de precios de los productos y la gestión de los portafolios de inversión, flujo de caja y deuda, en el marco de los indicadores de rentabilidad y gestión definidos en la estrategia corporativa e institucional.

c) Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones y logística superior al 95%

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

d) Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%

Con el objetivo de medir la gestión institucional en la habilitación de la entrega de servicios tecnológicos a través de la disrupción, influyendo en la rentabilidad, promoviendo la eficiencia operativa para lograr la mejor experiencia de los clientes, para el cumplimiento de la Estrategia del Grupo del ICE

2. Estimación de recursos presupuestarios Programa 01

Para el Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa se estima para el año 2023, un presupuesto inicial de 92 073 MCRC. A continuación, se muestra su detalle.

Tabla No. 3. Programa 01, presupuesto inicial (MCRC). 2023

Detalle	Operación	Inversión	Total
Secretaría Consejo Directivo	422	0	422
Auditoría	2 357	50	2 407
Presidencia Ejecutiva	1 080	14	1 093
Dir. Comunicación Corporativa	1 535	12	1 547
División Estrategia	1 770	0	1 770
Gerencia General	1 346	0	1 346
División de Riesgo Empresarial	274	1	275
Div. Gest. Talento Humano y Desa. Organ.	4 234	10	4 244
División Jurídica Corporativa	3 104	0	3 104
Fondo Garantías y Ahorro	2 443	0	2 443
Gerencia Transformación y Tecnología	19 892	4 475	24 367
Gerencia de Finanzas	9 532	109	9 640
Gerencia Operaciones y Logística	39 217	198	39 415
TOTALES	87 204	4 868	92 073

Fuente: División de Estrategia.



CAPITULO IV: PROGRAMA 03. ELECTRICIDAD



La industria eléctrica mundial está experimentando un cambio en su modelo de negocio, transformando radicalmente la forma en que se brinda el servicio eléctrico a los clientes finales. Se está pasando de un modelo unidireccional y centralizado de entrega del producto, a un sistema bidireccional y descentralizado. Esto implica que las funciones de la empresa eléctrica tradicional se están transformando para hacerle frente a este nuevo paradigma del mercado eléctrico, permitiendo lo que se ha llamado la democratización de los consumidores.

El impacto del cambio climático genera un aumento en la vulnerabilidad climática que conlleva a atender los riesgos y oportunidades. También genera efectos en los recursos naturales y la continuidad del negocio, sobre todo con una matriz que depende de los recursos disponibles en el ambiente, como son el agua o el potencial de vapor para la geotermia.

Bajo este nuevo modelo de negocio, se debe migrar a una planificación que contemple en forma integral y sistémica el efecto futuro de las nuevas tecnologías que permiten los recursos distribuidos en la red eléctrica. Además, es importante orientar la actividad productiva hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ya que el sistema eléctrico se está convirtiendo de una red de transporte a una plataforma que posibilita la interacción de diferentes clientes que ya no solo consumen energía, sino que interactúan con el sistema de diferentes formas.

Adicionalmente, el negocio debe buscar la digitalización de sus procesos. Se trata de toda la tendencia de tecnologías de la información, analítica de datos, seguridad, digitalización de activos productivos y redes. Implica una transformación de los procesos, eficiencia en el uso de recursos, retención de clientes, competitividad empresarial, nuevos negocios e ingresos, productividad, mejora competencias del capital humano, colaboración en la toma de decisiones, inteligencia de negocio, pero también provoca situaciones de mayor vulnerabilidad ante ataques cibernéticos.

El entorno actual también brinda varias oportunidades para el negocio de la electricidad, entre ellas, todo lo vinculado a la descarbonización y transición energética de los países. En el caso de la GE, se abren oportunidades para la electromovilidad, la generación de hidrógeno verde, las propuestas de puertos verdes, así como todo el desarrollo de nuevas tecnologías de generación eléctrica que innovan la industria.

Sin embargo, estos cambios y la atención de estas oportunidades se ven impactadas por lineamientos gubernamentales que afectan el crecimiento del sector. Las aplicaciones de los lineamientos de la regla fiscal implican una restricción a los flujos de efectivo necesario para cubrir la operación y expansión del Sistema Eléctrico Nacional (SEN), lo que lleva a

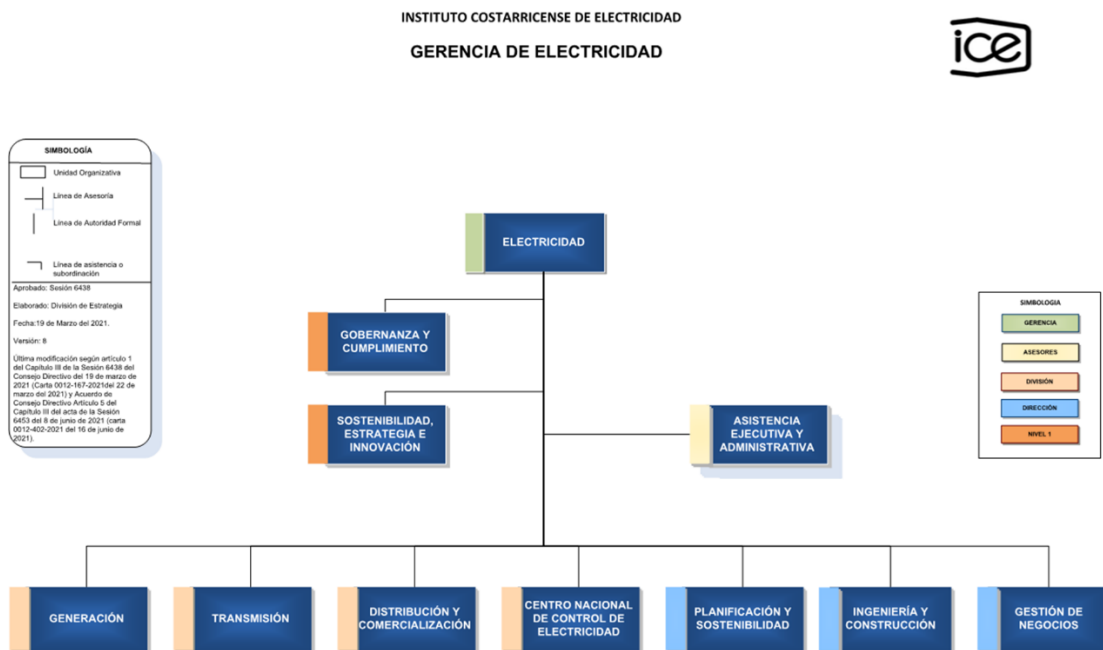
un incumplimiento para atender las necesidades de la demanda eléctrica y el aseguramiento de la continuidad del servicio, limitando la posibilidad de incursionar en nuevos negocios.

Se identifican también propuestas de cambios en el marco normativo y regulatorio que generarán una modificación importante en el modelo, pudiendo implicar por ejemplo la aprobación de una apertura en el mercado eléctrico, o bien modificaciones parciales al sistema.

1. Estructura organizacional programa Electricidad

La organización aprobada por Consejo Directivo para la Gerencia de Electricidad en el marco del proceso evolución, se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 4. Estructura Organizacional Gerencia Electricidad



Fuente: División de Estrategia

A continuación, se detalla las responsabilidades asignadas a las áreas de la Gerencia de Electricidad: **Gerencia de Electricidad:** brindar soluciones de electricidad, considerando la planificación, desarrollo y gestión de la infraestructura necesaria para la satisfacción de la demanda eléctrica del país, así como desarrollar negocios no regulados y convergentes para la generación de nuevos ingresos y mejorar la experiencia al cliente.

División Generación: administrar, operar y mantener los activos productivos del Sistema de Generación del ICE de manera eficiente, confiable y segura, garantizando el abastecimiento de energía eléctrica a la demanda del SEN y los requerimientos para la participación en el MER.

División Transmisión: administrar, operar y mantener los activos productivos del Sistema de Transmisión de forma eficiente, confiable y segura, garantizando la transmisión de la energía eléctrica para satisfacer los requerimientos de seguridad operativa del SEN y garantizar los requerimientos para la participación en el MER.

División Distribución y Comercialización: administrar, operar y mantener los activos productivos del Sistema de Distribución y Comercialización del ICE de forma eficiente, confiable y segura, garantizando el trasiego de electricidad a través de la infraestructura construida específicamente para distribuir y comercializar energía y potencia eléctrica, así como su venta a los clientes finales, que incluye la medición, lectura, facturación, cobro de energía entregada y otras actividades operativas de su zona de concesión de servicio público de distribución y comercialización de energía, ya sean industriales, generales o residenciales; así como el servicio de alumbrado público.

División Centro Nacional de Control de Electricidad: operar técnica y económica del SEN, con el objetivo de mantener una operación segura, confiable en el mediano y corto plazo y ejercer el rol de Operador del Sistema/ Operador del Mercado.

Dirección Planificación y Sostenibilidad: integrar la planificación empresarial de los Sistemas de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización considerando los requerimientos y oportunidades de negocio tanto nacionales como regionales, así como la evolución tecnológica de la infraestructura operativa considerando las tendencias disruptivas, descarbonizantes, nuevos hábitos de consumo y exigencias de los clientes.

Ejecutar acciones que permitan alcanzar el éxito sostenido del Negocio de Electricidad en el largo plazo, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos para que redunden en la creación de valor para la sociedad, el ambiente, el ICE y las partes interesadas.

Dirección Ingeniería y Construcción: brindar los servicios de ingeniería y construcción que requieran las dependencias de la GE, de las Gerencias institucionales y Empresas ICE.

Dirección Gestión de Negocios: dirigir la gestión comercial de los clientes del Negocio de Electricidad con alcance local e internacional, desarrollando soluciones, negocios y el relacionamiento con el cliente regulado y no regulado, abriendo nuevos horizontes para la

generación de soluciones convergentes con las otras Gerencias institucionales y Empresas ICE, que permitan mantener y aumentar la cartera de clientes y servicios contribuyendo con la sostenibilidad del ICE.

2. Plan operativo institucional

2.1. Fundamentación a la programación estratégica del programa (PEP)

A continuación, se presentan los indicadores y metas para el Plan Operativo Institucional (POI) 2023, con su respectivo presupuesto.

Tabla No. 4. Programación estratégica de programa 03. 2023

Producto: Energía Eléctrica Producida					
Objetivo	Indicador PEP	Resultado 2021	Meta 2022 (Línea Base)	Meta 2023	Presupuesto (MCRC)
Garantizar el cumplimiento del 100% de la demanda eléctrica de Costa Rica a precios competitivos, optimizando los recursos energéticos disponibles y asegurando la excelencia operacional durante el periodo 2019 - 2023.	Mantener el indicador de Generación renovable en un valor igual o mayor al 98%	99,97%	98%	98%	173 867
	Mantener el indicador de Confiabilidad en un valor igual o mayor al 96%	97,64%	96%	96%	91 602
	Mantener el indicador de Disponibilidad en un valor igual o mayor al 92%	91,26%	92%	92%	91 602
	Capacidad instalada en subestaciones MVA	11 514 MVA	11 264 MVA	11 264 MVA	125 397
	Mantener el indicador de Disponibilidad de la red Transmisión en un valor no menor al 99,8%	99,83%	99,8%	99,8%	66 459
	Mantener el indicador de Horas de Energía no servida en un valor menor al de 0,63 Hrs.	0,30 Horas	0,63 horas	0,63 Horas	66 459
	Mantener el indicador de Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR) menor a 4,32 hrs.	3,81 Horas	4,36 Horas	4,32 Horas	99 476
	Mantener el indicador de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI) en un valor menor al de 3,88 veces	3,18 veces	3,9 veces	3,88 veces	99 476
	Grado de cobertura de electrificación	99,4%	99,4%	99,4%	61 507
	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos	-	-	En definición	En definición

(-) Indicador nuevo a partir de fecha de reporte

Fuente: Informe Formulación POI-E Gerencia Electricidad.

A continuación, se presenta la fundamentación de la PEP-Gerencia de Electricidad

- **Generación energía renovable SEN:** consiste en medir el porcentaje de generación de energía renovable del SEN resultante del total de producción eléctrica nacional. Para el año 2023 la meta que se programa para este indicador es de 98%.
- **Confiabilidad de las unidades de generación:** la confiabilidad de las plantas de generación mide el porcentaje de tiempo que las plantas operan sin salidas forzadas (fallas) durante la producción de energía. Para el año 2023 la meta que se programa para este indicador es de 96%.
- **Disponibilidad de las unidades de generación:** el indicador de disponibilidad muestra el periodo de tiempo (porcentaje) en que la planta está disponible para operar de acuerdo con los requerimientos de demanda energética del SEN, garantizando que puedan entrar en funcionamiento cuando sean requeridas. El porcentaje que complementa al 100 %, es el periodo de tiempo donde la planta está indisponible de manera forzada (falla) o programada (mantenimiento). Para el año 2023 la meta que se programa para este indicador es de 89,28%.
- **Capacidad instalada en subestaciones ICE:** se programa alcanzar al cierre del año 2023 un total de 11 264 MVA. Con la anterior acción, se está cumpliendo con el objetivo estratégico “desarrollar y mantener el Sistema de Transmisión para garantizar a nuestros clientes soluciones que incrementen nuestra propuesta de valor bajo los principios de oportunidad, calidad, continuidad y confiabilidad”. Con los proyectos de transmisión en lo que corresponde a la transformación de potencia se busca fortalecer la disponibilidad, para que los servicios de transporte estén disponibles de manera permanente y en los lugares requeridos tanto para los generadores y para los distribuidores; así como la confiabilidad, para garantizar que los clientes puedan confiar en la continuidad del servicio y la calidad de la onda de voltaje, para ajustarse a los requerimientos de estos.
- **Disponibilidad de la red transmisión:** la disponibilidad de líneas está conformada por los eventos forzados y por las indisponibilidades programadas. Es un indicador que se mide trimestralmente anualizado, es decir, con el promedio de los últimos 12 meses. Para el año 2023 la meta que se programa para este indicador es de 99,79%.
- **Energía no servida:** En cuanto a la energía no servida para el año 2023 se programa 0,63 horas. Este indicador está en horas energía no servida a la potencia

del promedio. Se mide trimestralmente, se arrastra una media móvil de los últimos 20 trimestres (5 años) para evitar fluctuaciones por eventos mayores. Mediante estos indicadores de gestión se le da seguimiento al Sistema de Transmisión en cuanto a los aspectos de disponibilidad, confiabilidad y calidad, para cumplir los objetivos estratégicos de acuerdo con la misión del sector.

- **Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR):** la Duración Promedio de interrupción de la red (DPIR) es la cantidad de tiempo que un cliente promedio, está sin servicio eléctrico en un año. El Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad estima para el año 2023, una duración promedio de interrupciones de 4,32 horas, con el fin de garantizar la continuidad y calidad en el servicio, mediante la reconstrucción de líneas, conversión de voltajes normalizados, construcción de enlaces de respaldo o la adición de fases, tal y como lo establecen nuestros objetivos institucionales en cumplimiento a nuestra misión y como lo indica la ley orgánica de la institución.
- **Frecuencia Promedio de Interrupciones en la Red:** la Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI) es la cantidad de veces que un cliente promedio está sin servicio eléctrico en un año. El Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad estima para el año 2023, una frecuencia promedio de interrupciones de 3,88 veces, con el fin de garantizar la continuidad y calidad en el servicio, mediante la reconstrucción de líneas, conversión de voltajes normalizados, construcción de enlaces de respaldo o la adición de fases, tal y como lo establecen nuestros objetivos institucionales en cumplimiento a nuestra misión y como lo indica la ley orgánica de la institución.
- **Grado de cobertura eléctrica:** de acuerdo con el informe “Costa Rica: Porcentaje de Cobertura Eléctrica”, el porcentaje de cobertura eléctrica nacional es, 99,4% es decir, solo un 0,6% de las viviendas ocupadas a nivel nacional carecen de acceso al servicio mediante una red eléctrica. Estas viviendas se encuentran aisladas en zonas de difícil acceso, lo cual imposibilita la prestación del servicio, sin embargo, se hacen esfuerzos para dotarlas de sistemas fotovoltaicos que utilizan energía solar. Para el año 2023 se programa mantener el 99,40% de cobertura eléctrica nacional.

2.2. Atención del Plan Nacional de Desarrollo

Como parte del rol Institucional, en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 se le asignó al Instituto la participación el programa de medidores inteligentes del sistema eléctrico nacional, acción incrementar el número de dispositivos inteligentes en el sistema eléctrico para mejorar la competitividad.

- **Meta: Instalar 40 000 medidores inteligentes**

Este proyecto consiste en el reemplazo de medidores convencionales (de lectura presencial) por medidores automáticos (AMI). Estas plataformas son sistemas que miden, recolectan y analizan el uso de la energía e interactúan con dispositivos como los medidores inteligentes de electricidad. Dichos sistemas están en capacidad de gestionar toda la información recolectada y tomar decisiones, para ello la infraestructura incluye el hardware, software, equipos de comunicaciones, equipos de medición y automatización, pantallas de visualización para los hogares, entre otros.

La División de Distribución y Comercialización del ICE Electricidad de forma permanente busca mejorar sus procesos tanto en el área de distribución como de comercialización de la red eléctrica que tiene bajo su responsabilidad. Desde hace más de 15 años se ha venido desarrollando una labor de constante mejora e innovación en los sistemas de medición eléctrica, el cual es un proceso estratégico de este negocio promoviendo el uso de tecnologías acordes con la realidad de la empresa y las necesidades de los clientes.

1. Estimación de recursos presupuestarios Programa 03

A continuación, se muestra el detalle del presupuesto de la Gerencia de Electricidad para el año 2023.

Tabla No. 5. Presupuesto inicial electricidad (MCRC). 2023

Detalle	Operación	Inversión	Total
Gerencia Electricidad	476 648	52 264	528 912
Dirección Planificación y Sostenibilidad	2 333	0	2 333
División Generación	61 846	3009	64854
Centro Nacional de Control de Energía	113 064	1 627	114 692
División Transmisión	16 638	5 215	21 853
División Distribución y Comercialización	53 725	26877	80 602
Dirección Ingeniería y Construcción	33 227	25711	58 938
Dirección Gestión de Negocios	3 661	0	3 661
T O T A L E S	761 143	114 702	875 845

Fuente: Gerencia de Electricidad 2023



ANEXOS



I.1 Anexo 1: Informe POI Programa 01

PEP												
PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)												
<p>Institución: INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD</p> <p>Programa: ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p>Misión: Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, telecomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, incluyente y solidaria</p> <p>Año: 2023</p>												
Producto (Usuarios: Cantidad de Hombres: Cantidad de Mujeres)	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Línea Base	Desempeño Histórico		Programación Anual 2023			Estimación recursos presupuestarios (MCRC)		Supuestos, notas técnicas y observaciones
					t-1 (2021)	t-1 (2022)	Meta Inicial 2023	I Semestre 2023	Annual 2023	Monto Presupuestado (MCRC)		
Direccionamiento y Control Estratégico. Gestión de Recursos	Asegurar la Gobernabilidad del Grupo ICE	Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración superior al 95%	Eficiencia en la gestión de la administración superior	95%	95%	95%	95%	95%	95%	18 651		
	Lograr sostenibilidad Financiera y Eficiencia de los Procesos de Gestión de Recursos	Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%	Eficiencia de la gestión financiera	95%	86%	95%	95%	95%	95%	9 640		
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones y logística superior al 95%	de la gestión de operaciones, talento humano y logística.	95%	95%	95%	95%	95%	95%	39 415		
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%	de la gestión de tecnología información.	95%	95%	95%	95%	95%	95%	24 367		
Total Presupuesto										92 073		

I.2 Anexo 3: Informe POI Programa 03

PEP

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)												
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD 00 - Electricidad Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, telecomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, inclusiva y sólida. Infraestructura, Movilidad y Ordenamiento Territorial												
Programa o Proyecto del Plan Nacional de Desarrollo												
Producto (Usuarios, Cantidad de Hombres, Cantidad de Mujeres)	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Formula	Línea Base	Desempeño Histórico		Programación Anual 2023			Estimación recursos programados (M.C.R.C.) Monto Presupuestado	Supuestos, notas técnicas y observaciones	
					2021 Año	2022 Año	Mes Inicial 2023	I Semestre 2023	Anual 2023			
Energía Eléctrica Producida	Garantizar el cumplimiento del 100% de la demanda eléctrica de Costa Rica a precios competitivos, optimizando los recursos energéticos disponibles y asegurando la excelencia operacional durante el periodo 2019 - 2023.	Mantener el indicador de Generación renovable en un valor igual o mayor al 95%.	% Generación energía renovable SEN	95,26%	95%	95%	95%	95%	95%	173.857	Se programa alcanzar un 95% de generación de energía renovable del Sistema Eléctrico Nacional.	
		Mantener el indicador de Confianza en un valor igual o mayor al 95%.	$Confianza = 1 - POF$ $POF = \left(\frac{POT}{POT + 20} \right) \cdot 100\%$	97,64%	95%	96%	96%	96%	96%	91.602		
		Mantener el indicador de Disponibilidad en un valor igual o mayor al 92%.	$Disponibilidad = 1 - (POF + DOP)$ $POF = \left(\frac{POT}{POT + 20} \right) \cdot 100\%$ $DOP = \left(\frac{DOP}{DOP + 7} \right) \cdot 100\%$	95,84%	92%	92%	92%	92%	92%	91.602		
		Capacidad instalada en subestaciones MVA	MVA adicionales instalados	11.514 MVA	11.264 MVA	11.264 MVA	11.264 MVA	11.264 MVA	11.264 MVA	11.264 MVA	125.397	
		Mantener el indicador anual de Disponibilidad de la red de Transmisión en un valor igual o mayor al 99,8%.	$DISPLT = \left(\frac{\sum_{i=1}^n EXTIT_i + HD}{15 \cdot \sum_{i=1}^n EXTIT_i} \right) \cdot 100\%$	99,84%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	66.459	Suma de la energía no suministrada a los usuarios finales por problemas bajo responsabilidad del Negocio de Transmisión. Se expresa en horas a la potencia promedio del año.
		Mantener el indicador anual de Horas de Energía no servida en un valor menor al de 0,03 hrs.	Hrs. Energía no servida (s)	0,30 Horas	0,03 Horas	0,03 Horas	0,03 Horas	0,03 Horas	0,03 Horas	0,03 Horas	66.459	
		Mantener el indicador anual de Duración promedio de interrupción (DPI) en un valor menor al de 4,32 hrs.	$DPIR = \frac{\sum_{i=1}^n A_i T_i}{AT}$	3,81 H. interrupción	4,36 H. interrupción	4,32 H. interrupción	4,32 H. interrupción	4,32 H. interrupción	4,32 H. interrupción	4,32 H. interrupción	99.476	Es la cantidad de tiempo que un cliente promedio pasa sin servicio eléctrico en un año (relativo al tiempo que el reloj de un cliente promedia en un año)
		Mantener el indicador de anual de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI) en un valor menor al de 3,88 veces	$F.P.I. = \frac{\sum_{i=1}^n A_i \cdot C_i}{A_t}$	1,19 veces	3,88 veces	3,88 veces	3,88 veces	3,88 veces	3,88 veces	3,88 veces	99.476	Es la cantidad de veces que un cliente promedio esta sin servicio eléctrico en un año
		Grado de cobertura de electrificación	% de electrificación = # viviendas ocupadas con acceso al servicio eléctrico / # viviendas ocupadas	95,34%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	99,4%	61.507	El porcentaje de cobertura eléctrica se define como el cociente entre la cantidad de viviendas ocupadas con acceso al servicio eléctrico y el total de viviendas ocupadas en el país, en un momento determinado.
		Porcentaje de cumplimiento de los proyectos	Avance real/avance programado	NA	NA	En Definición	En Definición	En Definición	En Definición	En Definición	875.845	
Total Presupuesto												

MAPP

MATRIZ DE ARTICULACION PLAN PRESUPUESTO 2023



Nombre de la línea	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD	
Nombre del Jefe	Marco Acuña Mora	
Sector	SECTOR AMBIENTE ENERGIA	
Ministerio/Ente	MIMAE, Franz Tellobach Capra	
Objetivo Nacional	Nota: No completar se ajusta en reprogramación 2021 una vez oficializado el PND 2022-2026	

PROGRAMACION ESTRATEGICA PRESUPUESTARIA

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSION PUBLICA (PNIP) / PLAN ESTRATEGICO NACIONAL (PEN)

CODIGO Y NOMBRE DEL PRODUCTO INTERMEDIO (BENEFICIO/SERVICIO)	UNIDAD DE MEDIDA DEL PRODUCTO	POBLACION META		LINK NAME	METAS DEL INDICADOR				ESTIMACION ANUAL DE RECURSOS PRESUPUESTADOS (en millones de colones)		SUPUESTOS, NOTAS TECNICAS Y OBSERVACIONES
		URBANO (A)	RURALES		ANUAL	T1	T2	T3	MUNDO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
CODIGO Y NOMBRE DEL PRODUCTO INTERMEDIO (BENEFICIO/SERVICIO)	DESCRIPCION	CANTIDAD	URBANO (A)	RURALES	ANUAL	T1	T2	T3	MUNDO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	SUPUESTOS, NOTAS TECNICAS Y OBSERVACIONES
2022-4000 2022-4000 2022-4000	Cantidad	2022-4000 2022-4000 2022-4000	100%	46%	4000 medidores inteligentes	80,000 medidores	90,000 medidores	N/A	40,000 medidores inteligentes	Programa 03: Desarrollo de Distribución y Proyectos EM0018	Medidores instalados
51%											

