



Instituto Costarricense de Electricidad

Gobierno de la República

Administración Alvarado Quesada 2018-2022



Informe de gestión
• 2018 •

Irene Cañas Díaz

Mayo 2019

Contenido

Presentación	2
Primera parte.....	1
Objetivos legales que dan origen y fundamento al ICE.....	1
Marco Filosófico Institucional	3
Visión Corporativa 2014 - 2018	3
Misión Corporativa 2014 - 2018	3
Valores Institucionales	4
Objetivos estratégicos institucionales.....	4
Factores Claves del Éxito	5
Segunda parte.....	6
Recursos financieros.....	6
Estado Separado Situación Financiera.....	7
Estado de Ingresos y Gastos.....	7
Recursos humanos	9
Justificación general de los recursos humanos:	10
Recursos materiales.....	11
Tercera parte.....	13
Organigrama vigente.....	13
Descripción de las áreas de trabajo	13
Administración de recursos humanos	15
Número de funcionarios, clases de puestos y salarios brutos	15
Cuarta parte	16
Cumplimiento de las metas en Planes Nacionales.....	16
Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 – “Alberto Cañas Escalante”	16
Sector Telecomunicaciones apartado: 5.13 Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones”	17
Sector Energía “5.15 Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial”.....	1
Metas Institucionales	1
Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2015-2021	7
Plan Nacional de Energía (PNE) 2015-2030	10

Metas Cuantitativas ICE y CNFL	11
Metas Cualitativas ICE y CNFL	21
Plan Operativo Institucional 2018.....	0
Programa 01: Alta Dirección y Gestión Administrativa	2
Programa 03: Electricidad.....	3
Justificaciones a la programación estratégica por programa	5
Cumplimiento Plan Nacional del Desarrollo.....	7
Justificación Resultados Plan Nacional de Desarrollo	8
Fuentes de energía renovable y su uso racional.	8
Desarrollo de la infraestructura y procesos para el suministro de energía.	9
Créditos asumidos.....	11
Descripción y justificación de créditos asumidos	11
Modificaciones salariales acordadas.....	12
Procesos de contratación iniciados u adjudicados	14
Procesos judiciales promovidos	14
Activos y pasivos contingentes	14
Viajes realizados	20
Limitaciones u obstáculos	26
Inversiones para mediano y largo plazo.....	33

Presentación

El Informe de Gestión del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para el período 2018 constituye una responsabilidad dentro de la rendición de cuentas que demanda nuestro ordenamiento jurídico, según lo indicado en la Ley 9398, donde en el artículo 1 enuncia: *“Como parte de la obligación constitucional que tienen los funcionarios de rendir cuentas por su labor y en aras de que dicho ejercicio contribuya al mejoramiento continuo en la calidad del accionar estatal, se establece la obligación de los rectores sectoriales, jefes ministeriales, de entes descentralizados institucionales y de órganos de desconcentración máxima, de elaborar, publicar y divulgar un informe anual, escrito, de la labor desarrollada por la o las instituciones a su cargo”*.

El presente informe responde a lo solicitado en la ley citada, y contiene lo siguiente: fundamentos legales del ICE; un análisis de los recursos financieros, humanos y materiales; organización de la Institución y un recuento de su recurso humano; cumplimiento de los planes nacionales; sectoriales y operativos; información sobre créditos asumidos, procesos de contratación, procesos judiciales y detalles de viajes al exterior; limitaciones y obstáculos encontrados; y retos objetivos e inversiones visualizados para el mediano y largo plazo.

Asimismo, cabe destacar que por ley especial, el ICE tiene también la responsabilidad de la entrega de un informe de rendición de cuentas anual según lo indicado en la Ley 8660: *“...el Consejo Directivo del ICE elaborará un informe anual de rendición de cuentas y lo presentará, a más tardar el quince de marzo de cada año, ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República, con el fin de someter a la valoración de dichos órganos la gestión institucional y la de sus empresas subsidiarias.”*

Se detalla, que dicho informe fue entregado a Consejo de Gobierno, y actualmente se encuentra en proceso de valoración, y posteriormente se pondrá a disposición una versión pública.

Finalmente, la información contenida en este informe, refuerza una política de absoluta transparencia, fundamentada en los principios éticos y los valores que han caracterizado y hecho grande a esta Institución por 70 años.

Primera parte

Objetivos legales que dan origen y fundamento al ICE

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) es una empresa - ente público del Estado Costarricense, organizada como institución autónoma, la cual fue creada mediante el Decreto Ley N° 449 del 8 de abril de 1949.

Le corresponde, según las responsabilidades legalmente asignadas, el desarrollo de las fuentes productoras de energía de la Nación, con el fin de suministrar energía eléctrica a la población y para el desarrollo del país.

El servicio público de electricidad, imprescindible para el desarrollo nacional y para la satisfacción de las necesidades básicas de la población, le fue encomendado al Instituto Costarricense de Electricidad, en el artículo primero de la Ley citada, en los siguientes términos:

“La responsabilidad fundamental del Instituto ante los costarricenses será encauzar el aprovechamiento de la energía hidroeléctrica con el fin de fortalecer la economía nacional y promover el mayor bienestar del pueblo de Costa Rica”.

Adicionalmente y en concordancia en lo indicado en el párrafo precedente, el legislador estableció al ICE los objetivos o finalidades hacia las cuales debía dirigir todos sus esfuerzos y programas de trabajo, entre las cuales indica, en el inciso a) del artículo 2:

*“Dar solución pronta y eficaz a la escasez de fuerza eléctrica en la Nación, cuando ella exista, y **procurar que haya en todo momento energía disponible para satisfacer la demanda normal** y para impulsar el desarrollo de nuevas industrias, **el uso de la electricidad en las regiones rurales y su mayor consumo doméstico.**”*

*Las principales gestiones del Instituto se encaminarán a llenar este objetivo, **usando para ello todos los medios técnicos, legales y financieros necesarios**, y su programa básico de trabajo será el de construcción de nuevas plantas de energía hidroeléctrica y de redes de distribución de la misma. Esta tarea será llevada a cabo dentro de los límites de las inversiones económicamente justificables”. (lo destacado no corresponde al original)*

De conformidad con lo citado, el ICE tiene la obligación de garantizar que la capacidad de las plantas de generación sea suficiente para cubrir la demanda de electricidad del país, asegurar su disponibilidad para todos los consumidores, así como la seguridad operativa del sistema nacional.

Mediante la Ley 3226 del 28 de octubre de 1963 se ampliaron las competencias del ICE, adicionándose el inciso h) al artículo 2 del Decreto Ley 449, que encomendó a esta Institución:

“h) Procurar el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, telegráficas, radiotelegráficas y radiotelefónicas, para lo cual tendrá de pleno derecho la concesión correspondiente por tiempo indefinido.”

Con la apertura del mercado de las telecomunicaciones y específicamente como parte de las leyes de implementación, se emitió la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones N° 8660, la cual en el artículo 6 y mediante una reforma que introdujo al artículo 2 inciso h) del Decreto-Ley 449, amplió el ámbito de competencia de la Institución, asignándole al ICE la responsabilidad de procurar el establecimiento, el mejoramiento, la extensión y la operación de las redes de telecomunicaciones y la prestación y comercialización de productos y servicios de telecomunicaciones, infocomunicaciones, de información y otros en convergencia.

Con la entrada en vigencia de la Ley General de Telecomunicaciones N° 8642, en junio de 2008 se transformó el régimen regulatorio de las telecomunicaciones en nuestro país, y el ICE se insertó en un mercado en competencia en el que coexisten operadores públicos y privados en la prestación de servicios de telecomunicaciones disponibles al público.

La Ley N° 8660, en el artículo 6, reafirmó adicionalmente la responsabilidad del ICE de actuar como agente del mercado eléctrico en los demás países que se adhieran al Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central, aprobado mediante la Ley N.° 7848, de 20 de noviembre de 1998, o a cualquier otro instrumento que en el futuro se suscriba y ratifique.

Para el cumplimiento de los objetivos la Ley N° 449 otorgó al ICE **autonomía administrativa, técnica y financiera** según lo dispuesto en los artículos 3°, 4° y 8°, autonomía que se reafirma al emitirse la Ley N° 8660, que en el artículo 2 inciso f), establece, entre otros, como objetivos de la Ley el:

“f) Garantizar y reafirmar la autonomía administrativa y financiera del ICE y sus empresas.”

Marco Filosófico Institucional

Servir al mercado de la Industria Eléctrica y de las Telecomunicaciones en apertura, requiere mantener y proyectar al ICE en su categoría de Institución-Empresa, con características y estándares de calidad de clase mundial, mismo en el que operan sus competidores.

En este sentido y conscientes de los retos que implica mantenerse en un mercado en competencia, el Consejo Directivo del ICE aprueba el 12 de noviembre del 2014, en la sesión No.6114, la “Estrategia Grupo ICE 2014-2018”, misma que es objeto de un ejercicio de actualización y que queda formalmente oficializado según los alcances de los acuerdos tomados por este Órgano Colegiado en sesión No. 6201 del 21 de noviembre 2016.

La misma busca proyectar “hacia nuestros clientes y la ciudadanía en general, una visión remozada del Grupo, con la que se promueve maximizar las capacidades del ICE y sus empresas, así como conformar una Corporación que si bien se replantea y fortalece de cara a los nuevos tiempos, se mantiene comprometida con el desarrollo económico, social y ambiental del país, propósito abrazado desde su fundación”... “Asimismo, establece un modelo de Negocios para el Grupo ICE, que será articulado con su respectivo modelo de Gobierno Corporativo, para lograr una dinámica integrada de las operaciones de los negocios y fortalecer las sinergias, como principal medio para lograr una propuesta de valor a los clientes renovada”.

Lo anterior, promueve orientar los esfuerzos hacia la excelencia operativa, por medio de un proceso de mejora continua, eficiencia empresarial, optimización de costos y rendición de cuentas.

Como resultado del último ejercicio de Planeamiento Estratégico desarrollado para el Grupo ICE, se institucionalizan los siguientes elementos que formar el marco orientador de la gestión organizacional.

Visión Corporativa 2014 - 2018

“Ser una Corporación líder, innovadora en los negocios de electricidad y telecomunicaciones en convergencia, enfocada en el cliente, rentable, eficiente, promotora del desarrollo y bienestar nacional, con presencia internacional”.

Misión Corporativa 2014 - 2018

“Somos la Corporación propiedad de los costarricenses, que ofrece soluciones de electricidad y telecomunicaciones, contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental del país”.

Valores Institucionales

Además, los valores propios del ICE, aprobados por el Consejo Directivo en el artículo 2 de la Sesión No.5676 de julio del 2005, fueron extendidos al resto de la corporación, quedando definidos como:

- Integridad
- Compromiso
- Excelencia.

Objetivos estratégicos institucionales

Además, seguidamente se incluyen los objetivos estratégicos de la Estrategia Grupo ICE 2014-2018, según perspectiva.

Tabla 1: Objetivos Estratégicos del Grupo ICE. 2018

Perspectiva	Objetivo / Descripción
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar y diversificar los ingresos. • Optimizar los costos y gastos. • Asegurar la rentabilidad de los activos e inversiones.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una gestión integral de clientes. • Consolidar la propuesta de valor del Grupo ICE.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la gobernabilidad del Grupo ICE. • Diversificar el portafolio de negocios apoyado en la gestión de la innovación. • Incorporar un enfoque de sostenibilidad al Modelo Corporativo de Gestión. • Generar sinergias a nivel de los negocios y la gestión de recursos para optimizar los procesos.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar la información como activo estratégico. • Consolidar una cultura organizacional corporativa innovadora y competitiva. • Potencializar el capital intelectual.

Fuente: Dirección Corporativa Estrategia

Factores Claves del Éxito

Los aspectos que requieren atención preponderante a nivel del Grupo ICE, a manera de factores críticos de éxito, para llegar a la situación deseada definida en la visión, son los siguientes:

- Gobernabilidad del Grupo ICE.
- Transformación a una cultura competitiva en el Grupo ICE
- Transformación Empresarial de RACSA.
- Aprovechar la integración de Cable Visión en la dinámica Grupo ICE
- Adecuación de los procesos de gestión de recursos.
- Potencializar el negocio eléctrico.
- Competitividad del Negocio de Telecomunicaciones.
- Sostenibilidad Financiera de CNFL.

Segunda parte

Recursos financieros

Durante 2018 la inflación general, medida por la variación interanual del Índice de precios al consumidor (IPC), fue de 2%, cumpliéndose 15 meses de estar dentro del rango meta de la programación macroeconómica del Banco Central ($3\% \pm 1$ punto porcentual (p.p.)). Las expectativas de inflación, a lo largo del año, se ubicaron dentro del rango objetivo, excepto en noviembre (4,2%), aunque por encima de su valor central. En diciembre, su valor medio a 12 meses fue 3,7%. La aceleración de las expectativas de inflación estuvo influenciada por el incremento en el tipo de cambio y en sus expectativas de variación.

El crecimiento económico, medido por la variación real del producto interno bruto (PIB), fue de 2,7% en el 2018; esto significa una considerable desaceleración con respecto del 3,4% de crecimiento alcanzado en el 2017. Si se analiza este comportamiento según los componentes del gasto, la desaceleración se presentará tanto en el consumo de los hogares como del Gobierno General. Uno de los principales factores que habrían contribuido con esta desaceleración fue la huelga de funcionarios públicos en los últimos meses de 2018, y cuyo impacto negativo total sobre el crecimiento económico se estima en 0,4 p.p.

Por otra parte, el incremento en el tipo de cambio del UD dólar se tradujo también en un incremento en aquellos costos y gastos contratados o pagaderos en dicha moneda, además del efecto en la partida de gastos por fluctuaciones cambiarias que resulta de la valuación de los pasivos, particularmente la deuda externa.

En términos generales, existen factores ajenos al control del ICE que como es usual, afectan los resultados de las operaciones. Por ejemplo, la devaluación del colón frente al US dólar durante el año 2018 tuvo un impacto severo, aun cuando una buena parte de los gastos por fluctuaciones cambiarias no son efectivas, y existan instrumentos de cobertura que permiten fijar el tipo de cambio de una parte de su deuda, así como también la tasa de interés. De igual forma la situación económica del país afecta los patrones de consumo de los clientes.

La Administración del ICE es consciente de la necesidad de mantener una política de austeridad y control del gasto, y por lo pronto su prioridad es la optimización del

perfil de la deuda, garantizar la rentabilidad de las inversiones y activos de la Institución, mejorar la competitividad tarifaria del servicio eléctrico y continuar con la optimización de costos y gastos fijos en la estructura productiva.

A continuación, se desarrollarán con mayor detalle estos y otros aspectos relevantes que explican los resultados y situación financiera del ICE al cierre del 2018.

Estado Separado Situación Financiera

El siguiente grafico ilustra el Estado Separado Situación Financiera del ICE durante los últimos dos años. Para el año 2018 el traslado a gasto de la inversión acumulada del PH Diquís y la fuerte devaluación del colón con respecto al dólar influyen en el comportamiento de los activos y pasivos de ese año.

Gráfico 1 Estado Separado de Situación Financiera, al 31 de diciembre (millones de colones)



Fuente: División Finanzas-GSC 2019

Estado de Ingresos y Gastos

A diciembre 2018, los ingresos obtenidos por el ICE, producto de la operación de sus negocios, ascienden a 1 291 149 MCRC, lo que representa un crecimiento de 1%, con respecto al año anterior, logrando cubrir los costos y gastos de operación, los cuales alcanzan los 1 271 005 MCRC, dando origen a un excedente operativo de 20 144 MCRC.

En cuanto al comportamiento que han presentado los costos y gastos de operación durante los últimos dos años, el ICE ha realizado esfuerzos para la optimización de los recursos y por ende contener el crecimiento de los mismos, en procura de una mayor rentabilidad. No obstante, al cierre del periodo 2018, los costos y gastos crecen en 10%, con respecto al 2017, donde se destacan los gastos complementarios, principalmente por un asunto coyuntural relacionado con el reconocimiento de los costos de pre-inversión del Proyecto Hidroeléctrico Diquís, además por los costos por compras y servicios complementarios, derivado del incremento en la importación de energía y compra a generadores privados; así como los costos de operación y mantenimiento de equipos bajo arrendamiento, por el aumento en el consumo de combustible para la generación térmica. De forma compensatoria, algunas partidas presentan disminución, debido a que en diciembre 2018, de conformidad con las mejores prácticas en materia contable, el ICE realizó un estudio técnico actuarial para al calcular el monto de la provisión de prestaciones por terminación de contrato de personal (auxilio de cesantía), a raíz del cambio en el tope máximo de años de dicho beneficio, de acuerdo con lo establecido en la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”; en cuyo caso, el resultado de dicho cálculo tuvo un efecto favorable en los resultados del periodo, al disminuir el gasto por la provisión.

A su vez, la necesidad de recursos para la expansión de las actividades de la Empresa, ha requerido de un mayor nivel de financiamiento en los últimos años, principalmente el Negocio Electricidad, por la puesta en marcha del PH Reventazón y otros proyectos relacionados con la generación geotérmica. Esta situación, aunado a las variaciones presentadas en la tasa básica pasiva, justifican el crecimiento de los intereses y comisiones devengados en el periodo y relacionados con la deuda financiera de la institución. Lo anterior se refleja en el comportamiento que presenta el neto de los ingresos y gastos financieros, los cuales reducen los resultados en 159 267 MCRC, dando origen a un déficit neto, antes de fluctuaciones cambiarias no realizadas, de 139 123 MCRC.

Finalmente, uno de los factores que ha afectado los resultados netos del Instituto, ha sido el efecto financiero relacionado con el diferencial cambiario. Por normativa contable se reflejan como gastos o ingresos, las fluctuaciones cambiarias que se originan por la valoración a la fecha de cierre de la deuda, o cualquier otra partida monetaria, cuyo origen sea en moneda extranjera, a partir de la devaluación o apreciación que presente el colón con respecto a las diferentes monedas en que se mantienen dichas partidas. En el periodo 2018 se experimentó un fuerte incremento en el tipo de cambio del US dólar. Dichas fluctuaciones han deteriorado los resultados netos, debido a la depreciación que ha venido presentando el colón con

respecto al dólar. Para el 2018 la devaluación corresponde a 39.38 CRC, pasando de un tipo de cambio del sector público no bancario de 570.49 CRC en diciembre 2017 a 609.87 CRC en diciembre 2018, lo cual representa una disminución en los resultados netos de 100 909 MCRC, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2 Estado de Ingresos y Gastos, por los años terminados al 31 de diciembre

Estado de ingresos y gastos Por los años terminados al 31 de diciembre de (millones de colones)				
Detalle	2018	2017	Variación 2018-2017	
			Absoluta	Relativa
Ingresos de operación	1 254 822	1 233 547	21 275	2%
Otros ingresos	36 327	50 948	(14 621)	-29%
Total ingresos de operación	1 291 149	1 284 495	6 654	1%
Costos y gastos de operación	1 271 005	1 155 309	115 696	10%
Excedente de operación	20 144	129 186	(109 042)	-84%
Ingresos y costos financieros	(159 267)	(128 113)	(31 154)	-24%
Excedente (déficit) neto antes de fluctuaciones cambiarias no realizadas	(139 123)	1 073	(140 196)	-13066%
Fluctuaciones cambiarias no realizadas	(100 909)	(48 054)	(52 855)	-110%
Excedente (déficit) neto	(240 032)	(46 981)	(193 051)	-411%

Fuente: División Finanzas-GSC 2019

Recursos humanos

Al 31 de diciembre de 2018, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) cuenta con una planilla con cargos fijos de 13 974 plazas, que representa un presupuesto anual estimado de 197 377 901 miles CRC. Es importante mencionar que el total de plazas lo conforman tanto puestos vacantes como activos.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los montos presupuestados de salarios base por cargos fijos, así como un detalle de otros rubros adicionales presupuestados en la partida de remuneraciones.

Tabla 3 Resumen general de puestos

Instituto Costarricense de Electricidad Resumen General de puestos (Del 01/01/2018 al 31/12/2018)				
Categoría	Clase	Jornada	Total	
Ver anexo	Ver anexo	Ver anexo	Cantidad de Puestos	Monto anual (miles colones)
Total Sueldos para cargos fijos			13 974	111 526 705
Otros rubros				
009-Recargo de funciones				0
010-Disponibilidad laboral				2 988 824
016-Retrribución por años servidos				60 436 235
017-Restricción ejercicio liberal de la profesión				16 184 069
020-Otros Sobresueldos				1 494 725
021-Carrera Profesional				4 561 563
023-Zonaje				175 781
Total Otros rubros				85 851 196
GRAN TOTAL				197 377 901

Fuente: División Gestión del Talento Humano

Justificación general de los recursos humanos:

Los recursos humanos contratados por el ICE, tienen como misión brindar soluciones de electricidad y de telecomunicaciones, contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental del país, establecidos por la Ley N° 449 de creación del ICE, Ley N° 3226 y demás leyes vinculadas.

Recursos materiales

La División de Cadena de Abastecimiento de la Gerencia Servicios Corporativos del Instituto Costarricense de Electricidad brinda los servicios de adquisiciones, almacenaje, codificación y distribución del inventario institucional, operador logístico de terminales móviles y mantenimiento de flota vehicular a partir de los requerimientos de todas las dependencias, con el fin que los negocios de Electricidad y Telecomunicaciones cuenten con los bienes y servicios necesarios para brindar los servicios que la institución ofrece a la sociedad costarricense, de acuerdo a sus competencias, según la normativa vigente.

A continuación, se detalla una breve descripción los diferentes tipos de recursos materiales con que cuenta la institución:

Tabla 4 Tipos de recursos materiales

Categoría recursos	Justificación de la necesidad
Bienes eléctricos y de infocomunicaciones	Recursos necesarios para operar y mantener todas las redes eléctricas y de infocomunicaciones que tiene la institución a fin de garantizar los servicios que brinda.
Artículos de Obra Civil	Recursos necesarios para atender las operaciones de mantenimiento general en la institución a fin de garantizar la conservación y adecuado funcionamiento de todos los activos que posee la institución.
Suministros de oficina y Equipo de protección personal	Atender las operaciones de proceso que requieren suministros de oficina y equipo de protección personal para garantizar la seguridad de todo el personal que trabaja en la institución , con lo cual se garantiza la continuidad de la operativa en beneficio de nuestros clientes y población en general beneficiaria de las prestaciones de nuestros servicio.
Repuestos y accesorios	Recursos que se utilizan para la adquisición de los repuestos y accesorios necesarios para el funcionamiento de todos los equipos que se necesitan para brindar nuestros servicios tanto de suministro de energía eléctrica, así como también los equipos de infocomunicaciones.
Combustibles	Estos son utilizados para el funcionamiento de las plantas térmicas que tiene la institución como respaldo de la matriz eléctrica con que cuenta el país.

Bienes para la venta	Estos bienes son los que ICE comercializa por medio de los planes KOLBI en sus diferentes puntos de venta (Tiendas y Agencias) como parte de la solución que se le brinda a nuestros clientes
----------------------	---

Fuente: División Cadena de Abastecimiento

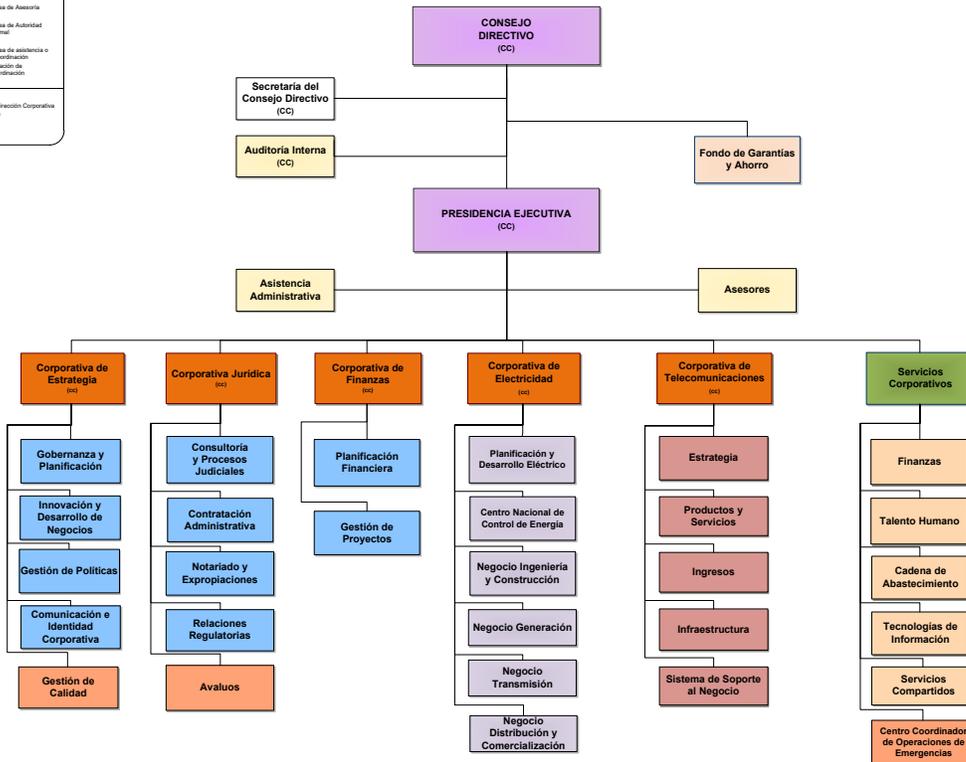
Finalmente, con base en información suministrada por la Dirección Logística de la División Cadena de Abastecimiento, el monto total del inventario institucional con corte al mes de diciembre de 2018, asciende a 253 mil millones de CRC.

Tercera parte

Organigrama vigente



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD (I.C.E.)



CC: CENTRO CORPORATIVO GRUPO ICE

Descripción de las áreas de trabajo

1. Consejo Directivo

Órgano Colegiado de máxima jerarquía del ICE y líder del Centro Corporativo del Grupo ICE.

1.1. Auditoría Interna

La Auditoría Interna es un órgano adscrito al Consejo Directivo y forma parte del Centro Corporativo.

La Auditoría constituye un órgano rector de las auditorías internas de las empresas que conforman el Grupo; facultada para impulsar una visión integrada

de control, gestión de riesgo y cumplimiento para coordinar las acciones requeridas con esas auditorías internas y para emitir lineamientos y políticas que fortalezcan la arquitectura de control.

1.2. Fondo de Garantías y Ahorro

El Fondo de Garantías y Ahorro es un órgano adscrito al Consejo Directivo, no obstante, no forma parte del Centro Corporativo, dado la naturaleza de sus funciones y por su carácter único y especializado.

2. Presidencia Ejecutiva

Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía y superior jerárquico de las Direcciones Corporativas y de las Gerencias del ICE. Su titular es el Presidente Ejecutivo.

2.1. Dirección Corporativa de Estrategia

Proponer a la Presidencia Ejecutiva, en conjunto con las Direcciones Corporativas y Gerencias, mediante modificaciones a este reglamento u otros documentos similares, las responsabilidades de las Direcciones Corporativas y las Gerencias ICE, así como las competencias y responsabilidades de naturaleza corporativa de los órganos del ICE y sus empresas.

2.2. Dirección Corporativa Jurídica

Encargada de validar a nivel legal el modelo de gobierno corporativo del Grupo ICE. Así como, ejercer el marco de responsabilidades que se le establezcan como parte del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, en su condición de titular del área.

2.3. Dirección Corporativa de Finanzas

Encargado de definir el Plan Financiero Corporativo. Asegurar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE, la Estrategia Regulatoria, el Plan Financiero Corporativo y el Plan Presupuesto Anual en el ámbito de sus responsabilidades, promoviendo la generación de sinergias entre el ICE y sus empresas.

2.4. Dirección Corporativa de Electricidad y Dirección Corporativa de Telecomunicaciones

En cargadas de las operaciones ICE como matriz operativa, les corresponde ejercer los roles y actividades de ámbito corporativo en las materias de su responsabilidad.

Estas Direcciones Corporativas son responsables de liderar la formulación del Plan de Negocio de Electricidad o Telecomunicaciones, según corresponda, para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos, financieros y de gestión establecidos. Las Direcciones Corporativas de Electricidad y Telecomunicaciones ejercerán sus roles y actividades de ámbito corporativo con las empresas asociadas con su respectivo Negocio.

2.5. Gerencia Servicios Corporativos

La Gerencia Servicios Corporativos (GSC) es la responsable de brindar los servicios compartidos al ICE y sus empresas, con el propósito de dotar de los recursos necesarios para apoyar la operación de los negocios. Además, ejerce un rol de dirección y control estratégico de la empresa Gestión Cobro Grupo ICE S.A, de acuerdo con su giro de negocio.

Lo indicado anteriormente, corresponde a la estructura organizacional vigente del ICE, sin embargo, considerando lo señalado por la Procuraduría General de la Republica en el oficio C-318-2018 del 14 de diciembre de 2018, actualmente se está trabajando en la alineación de la estructura organizacional del ICE y la definición de una nueva macroestructura, la cual incluye dentro de sus dependencias una Gerencia General, se espera que esta macroestructura se encuentre oficializada para el mes de junio del año en curso.

Administración de recursos humanos

Número de funcionarios, clases de puestos y salarios brutos

La estructura salarial del ICE consta de 154 clases y se desarrolla con criterios de equidad interna y competitividad salarial, estructurándose con escalas, IPE (International Position Evaluation) y rangos salariales.

A cada clase le corresponde un IPE y a ese IPE un rango salarial, por lo que cada funcionario en una clase; tiene asignado un salario fijo en el rango de la misma.

La equidad interna se garantiza por la escala; no obstante, los salarios totales de los funcionarios podrían ser diferentes, estas diferencias se justifican principalmente por los sobresueldos asociados y en particular, por las antigüedades que cada colaborador ostenta.

Dada la cantidad de clases de puesto existentes en la institución, las mismas se presentan con sus respectivos salarios en el Anexo N° 1. Detalle de clases de puestos y salarios base 2018.

Cuarta parte

Cumplimiento de las metas en Planes Nacionales

El Plan Nacional de Desarrollo es el marco orientador del Gobierno de la República que define las políticas que normarán la acción del gobierno para promover el desarrollo del país y es vinculante para las entidades públicas, los ministerios y demás órganos. Esas políticas establecen las prioridades, objetivos y estrategias a nivel nacional, regional y sectorial.

En el caso del Grupo ICE, este participa en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en los ejes de “Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial”, así como “Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones”, conforme a sus competencias y los negocios que opera.

En el eje “Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial”, el ICE y la CNFL tienen responsabilidad directamente de su aporte sobre el cumplimiento de metas asignadas, así como lo que se establezca en el Plan Nacional de Energía. En el eje “Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones”, debido a que el ICE y empresas operan en un mercado en competencia en este negocio, no se le asignan metas en el plan, sin embargo, en el accionar de sus actividades contribuye a los propósitos país, que se programan en este eje y en el Plan Nacional de Telecomunicaciones.

Por lo anterior, a efectos mostrar el grado de cumplimiento de metas y contribución del ICE y empresas a los ejes antes mencionados, en los apartados siguientes se presenta los resultados acumulado del período 2015-2018 de planes por sector.

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 – “Alberto Cañas Escalante”

El Plan Nacional de Desarrollo es el marco orientador del Gobierno de la República que define las políticas que normarán la acción del gobierno para promover el desarrollo del país y es vinculante para las entidades públicas, los ministerios y demás órganos. Esas políticas establecen las prioridades, objetivos y estrategias a nivel nacional, regional y sectorial.

Los objetivos y metas del PND se llevan a cabo mediante las siguientes propuestas sectoriales:

- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.

- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

A efectos de mostrar el grado de cumplimiento en los casos de metas asignadas, se aplican los siguientes criterios de valoración y escalas que ha establecido MIDEPLAN. En el caso de contribución se especificará el aporte brindado en cada acción que tiene relación con la gestión del negocio.

Tabla 5 Criterios de valoración y escalas definidas por el MIDEPLAN

Criterio		Escala de Cumplimiento
	Cumplida	Cuando el resultado anual obtenido es igual o mayor al 80%.
	Parcialmente cumplida	Cuando el resultado anual obtenido es igual o mayor al 50% y menor o igual al 79,9%.
	No cumplida	Cuando el resultado anual obtenido es menor o igual a 49,9%.

Fuente: MIDEPLAN, 2019

Sector Telecomunicaciones apartado: 5.13 Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones”

En materia de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTi), el Plan Nacional de Desarrollo planteó los siguientes retos en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTi):



Reducir la brecha digital



Incrementar accesibilidad de servicios de gobierno electrónico



Reforzar definición de roles: regulador-rector



Empoderar PyMES y ciudadano en TIC

El marco jurídico aplicable al ICE y sus empresas, los excluye del cumplimiento de las metas en los planes nacionales de telecomunicaciones, por estar en competencia, por lo que este apartado refleja el aporte que dentro del ámbito de las competencias el negocio de telecomunicaciones da a las metas que recaen en el rector y otros entes.

A continuación, se muestra un cuadro que detalla los aportes dados en el periodo 2015-2018 a las metas del PND

Tabla 6 Contribución Grupo ICE a metas del PND 2015-2018

Objetivo Estratégico	Programa & Proyectos	Meta acumulada 2018		Aportes ICE	Presupuesto ejecutado
1. Promover que las empresas establecidas en CR., implementen actividades de innovación	1.2 Ciudad Inteligente y Productiva	30%	Contribución	<p>RACSA: 190 servicios colocados del catálogo de ciudad inteligente entre ellos:</p> <p>ERP Manager, (3 servicios) y se ejecutaron proyectos con Instituciones como SENARA y el IAFA.</p> <p><u>M2M</u> (2 servicios), este caso se impulsó en la Universidad de Costa Rica.</p> <p><u>Video vigilancia</u>, (5 servicios), proyectos ejecutados principalmente con Municipalidades como la del Cantón de Mora y la Municipalidad Grecia.</p>	La ejecución de estos proyectos generaron ingresos a RACSA.
3. Un millón de nuevas suscripciones de Internet a velocidad de	3.1 Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) 2.0.	1.000.000	Contribución	Mediante internet fijo y casas conectadas hay 38.843 nuevas conexiones de banda ancha	Está compuesto por los proyectos de internet fijo, por lo cual no es posible determinar un monto

Objetivo Estratégico	Programa & Proyectos	Meta acumulada 2018		Aportes ICE	Presupuesto ejecutado
banda ancha de acceso y servicio universal		2,56%		ICE: Al 2018 se cuenta con 25 CECI conectados con internet de banda ancha. RACSA: suministro equipamiento a Centros Públicos del Programa 3 FONATEL, 1.300 computadoras a CECI	específico de inversión. Los proyectos de FONATEL totalizan \$28.819.551, pero no es posible terminar el monto específico para los Centros Comunitarios Inteligentes (Cecis)
	3.2 Red de alta velocidad para los establecimientos de prestación de servicios públicos	3.000	Contribución	ICE: Al 2018 se ha brindado red de alta velocidad a aproximadamente 979 Centros de Prestación de Servicios Públicos (aporte del 33% a la meta). RACSA: oficialización de la adjudicación del Programa 4 de FONATEL espacios públicos conectados zona 1, a ejecutarse en 2019. <u>Espacios Públicos Conectados</u> , (1 servicio), se logró la	Los proyectos de FONATEL totalizan \$28.819.551, pero no es posible terminar el monto específico para los Centros de Prestación de Servicios Públicos.

Objetivo Estratégico	Programa & Proyectos	Meta acumulada 2018		Aportes ICE	Presupuesto ejecutado
				contratación y en el 2019 se esperan implementar los proyectos para su desarrollo.	
	3.3 Programa para impulsar el Gobierno Electrónico (GE), con énfasis en móvil	Etapa 1: 18 Ministerios con un plan de ciberseguridad implementado. Etapa 2: Al menos 2 principales servicios automatizados de las entidades públicas	Contribución	RACSA: Brinda servicios de conectividad a 16 ministerios	La ejecución de estos proyectos generaron ingresos a RACSA.
4. Duplicar el número de viviendas conectadas a banda ancha de acceso y servicio	4. Programa de Empoderamiento de la población en Tecnologías Digitales.	186.703	Contribución	En el marco de los proyectos de FONATEL (Zona Atlántica y Zona Sur) se conectaron 45 casas	El presupuesto ejecutado para los proyectos de FONATEL (Zona Sur y Zona Atlántica) suma \$11.219.551

Objetivo Estratégico	Programa & Proyectos	Meta acumulada 2018		Aportes ICE	Presupuesto ejecutado
universal (373.406 viviendas)				Mediante internet fijo y casas conectadas hay 38.843 nuevas conexiones (aporte del 21% a la meta)	
		60%	Contribución	RACSA: 429 clientes en conectividad empresarial (cierre 2018) / 2937 clientes internet residencial ICE: muestra una penetración del servicio de internet del 52% para el 2018	Está compuesto por los proyectos de telefonía móvil e internet fijo, por lo cual no es posible determinar un monto específico de inversión.

Fuente: Grupo ICE, 2019

Sector Energía “5.15 Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento Territorial”

El ICE y la CNFL pertenecen al subsector energía y deben cumplir las metas establecidas en Plan Nacional de Desarrollo y las metas sectoriales e institucionales.

Meta Sectorial

La formulada es producir el 94% de la energía con fuentes renovables.

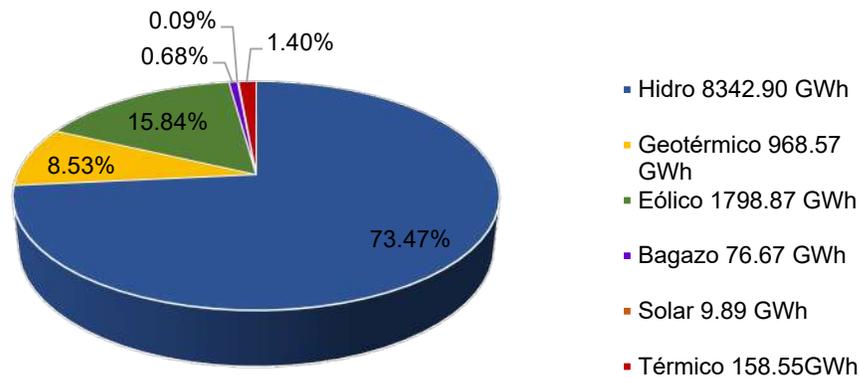
Tabla 7 Cumplimiento de sectoriales metas ICE y CNFL

Objetivo Sectorial	Resultados Sectoriales	Indicador de Resultado	2015	2016	2017	2018	Cumplimiento
<p>Suplir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad del país.</p>	<p>Aumento de energías limpias en la matriz energética para reducir su vulnerabilidad supliendo la demanda de energía.</p>	<p>Porcentaje de producción de energía eléctrica renovable. 94%</p>	98,99%,	98,21%,	99.67%	98,60%	

Fuente: Grupo ICE, 2019

Durante el periodo se cumplió con el objetivo fundamental de satisfacer la demanda eléctrica nacional con criterios de calidad, seguridad operativa y desempeño, logrando al cierre del año 2018 un 98.6% de producción de energía eléctrica a partir de fuentes renovables, implicando a su vez la ausencia de apagones nacionales y racionamientos.

Gráfico 2 Producción de energía SEN 2018 (%)



Fuente: Dirección Corporativa Electricidad, 2019

Metas Institucionales

En cuanto al enfoque institucional, el ICE formula el cumplimiento de las metas establecidas con base en lo referido en los ejes estratégicos asignados en los planes nacionales, por lo que, este enfoque impacta el Pilar Transversal del PND (2015-2018) de: *“Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad”*.

El objetivo sectorial de este pilar transversal refiere a: *“Suplir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad del país.”*

Del objetivo anterior para el periodo 2015 – 2018, fue parcialmente cumplido, ya que no se cumplió con el número de kilómetros de nuevas líneas de transmisión construidas. La razón fue que el Proyecto Transmisión Anillo Sur fue impactado en su ejecución debido a que el proceso licitatorio fue declarado desierto, por lo tanto, estas obras no estuvieron listas para entrar a operar al cierre de este periodo, sin

embargo, la institución continuó con los trabajos en las diferentes obras que conforman este Proyecto con el fin de que las mismas estén operando en el año 2020. El detalle de los nuevos km de líneas de transmisión construidos durante el periodo fue:

a) 2015

- | | |
|---------------------------|--------|
| • LT San Miguel-El Este | 20 km |
| • LT General - Cariblanco | 77 km |
| • LT Naranjo-Garita | 17 km |
| • LT Torito | 3.4 km |

b) 2016

- | | |
|---------------------------------|----------|
| • LT Derivación a ST Reventazón | 7.4 km |
| • LT Naranjo – Garita | 17.6 km |
| • LT Balsa – Naranjo | 30.2 km |
| • LT entronque ST Coyol | 6.4 km |
| • LT Jacó | 28.4 km |
| • LT Reventazón - Angostura | -22.5 km |

c) 2017

- | | |
|--------------------------|---------|
| • LT Santa Rita - Cóbano | 46.7 km |
|--------------------------|---------|

Adicionalmente, en lo referente al cumplimiento de la meta de nuevos km de líneas de distribución construidos por el ICE, se cumple en un 73% según la meta programada en el PND 2015-2018 que se basó en la información del Plan de Inversiones Sexenal 2014-2018. Este se actualiza todos los años y tomando en cuenta la electrificación a nivel nacional por el alto costo por cliente de las obras se dispuso en los planes sexenales a partir del 2015-2020, rebajar el kilometraje a 30 km por año a partir del 2015. El impacto implicó la atención de necesidades a más largo plazo.

Por lo tanto, aunque el resultado alcanzado al cierre del año no cumple con la meta formulada en PND, si cumple con la meta formulada para el año 2018 en el Plan operativo Empresarial de la institución (POE), logrando incrementar la cobertura del sistema de distribución y beneficiar con el suministro eléctrico a 223 familias facilitando su inserción a las comodidades que brinda este servicio.

Respecto a la meta de MVA de transformación instalados, la misma superó el cumplimiento a partir de los resultados obtenidos durante los años 2015 y 2016 según el movimiento de los siguientes transformadores:

Tabla 8 MVA instalados 2015-2016

2015					
Entradas			Salidas		
ST Trapiche	90	R Huetar Caribe	ST Miravalles	7.5	R Chorotega
ST Garita	257	R Central	ST Corobicí	79	R Chorotega
ST Río Macho	110	R Central	ST Heredia	30	R Central
ST Rio Macho	43	R Central	ST Colima	30	R Central
ST San Isidro	45	R Central	ST Cachí	80	R Central
ST Heredia	30	R Central	ST Río Macho	42	R Central
ST Cachi	167	R Central	ST Cachí	42	R Central
ST Colima	30	R Central	ST Moín	30	R Huetar Caribe
ST Peñas Blancas	104	R Central	ST Siquirres	60	R Huetar Caribe
ST Sandillal	37	R Chorotega	ST Moín	53	R Huetar Caribe
ST Boca Pozo	10	R Chorotega	ST Leesville	110	R Huetar Caribe
ST Pailas	45	R Chorotega			
ST Arenal	71	R Chorotega			
ST Miravalles	50	R Chorotega			
2016					
ST Reventazón	479	R Huetar Caribe	ST Leesville	45	R Huetar Caribe
ST Moín	42	R Huetar Caribe	ST San Isidro	30	R Central
ST Tejona	55	R Chorotega	ST Moín	42	R Huetar Caribe
ST Heredia	75	R Central	ST Heredia	30	R Central

ST Coyol	90	R Central	ST Cocal	3	R Central
ST Cocal	7	R Central			
ST Jacó	90	R Central			
ST Pirrís	30	R Central			
ST Cachí	45	R Central			
Total entradas	2,002.0		Total salidas	713.5	
		Total Neto	1,289		

Fuente: Dirección Corporativa Electricidad, 2019

Mediante el cumplimiento de la meta asociada a sistemas fotovoltaicos instalados se logra durante el periodo dotar de electricidad a aquellos clientes que se encuentran alejados de la red de distribución eléctrica y por lo tanto no tienen acceso al servicio eléctrico. Propiamente en el año 2018 se brindaron soluciones integrales a los clientes mediante la instalación de 156 sistemas fotovoltaicos, requeridos especialmente por centros de salud y puestos de seguridad, zonas indígenas, cuya única posibilidad de suministro eléctrico por estar ubicados en zonas remotas es a través de sistemas solares. La mayoría de estos sistemas fueron instalados en las regiones Brunca y Huetar Caribe (90 en total).

Por su parte, con la instalación de nuevas luminarias se supera la meta programada, logrando un cumplimiento periodo del 110%, impactando positivamente la seguridad ciudadana.

Finalmente, la meta programada de nuevos MW de energía renovable instalados no se cumple al 100% debido a que inicialmente la Ampliación de PH Cachí se programó en 60 MW, sin embargo, solo fueron instaladas 4 de las 5 unidades inicialmente visualizadas. Los proyectos que aportaron al cumplimiento de la meta periodo fueron:

Meta 2015 = 65 MW // Real 2015 = 49.4 MW

Ampliación PH Cachí 43.2 MW

Modernización PH Río Macho 6.2 MW

Meta 2016 = 305.5 MW // Real 2016 = 306.8 MW

PH Reventazón 306.8 MW

Tabla 9 Cumplimiento metas institucionales ICE y CNFL

Pilares transversal del PND (2015-2018)	Objetivo sectorial	Nombre del programa	Resultados del programa	Indicadores del programa	Meta del indicador del programa (metas ICE)	Real PND	Resultado PND	Presupuesto ejecutado (millones de colones)	CUMPLIMIENTO
						2015 - 2018	2015-2018	2015 - 2018	
Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.	3. Suplir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad del país.	3.1 Fuentes de energía renovable y su uso racional.	3.1.1.1 MW Instalados	Número de mega watts de energía limpia instalados	370 MW	356,2	96%	142.796,1	
			3.1.1.2 Sistemas Fotovoltaicos	Número de sistemas fotovoltaicos instalados	1,000 unidades de sistemas fotovoltaicos	1010	101%	1.433,5	
		3.2 Programa de Desarrollo de la infraestructura y procesos para el suministro de energía.	3.2.1.1 Kilómetros de líneas de distribución	Número de kilómetros de nuevas líneas de distribución construidos	598 km (ICE) 166 km (CNFL) 764 km (Grupo ICE)	434,37 km (ICE) 284,88 km (CNFL) 719.1(Grupo ICE)	94%	19.828	
			3.2.1.2 Kilómetros de líneas de transmisión	Número de kilómetros de nuevas líneas de transmisión construidos	313.5 km	231,6	74%	34.722,4	

Pilares transversal del PND (2015-2018)	Objetivo sectorial	Nombre del programa	Resultados del programa	Indicadores del programa	Meta del indicador del programa (metas ICE)	Real PND	Resultado PND	Presupuesto ejecutado (millones de colones)	CUMPLIMIENTO
						2015 - 2018	2015-2018	2015 - 2018	
			3.2.1.3 Potencia en MVA en subestaciones	Número neto de MVA instalados	990 MVA	1289	130%	9.568,4	
			3.2.1.4 Unidades de luminarias de alumbrado público	Número de nuevas luminarias instaladas	33.291 (ICE) 1.371 (CNFL) 34.662 (Grupo ICE)	36.265 (ICE) 1.935 (CNFL) 38.200 (Grupo ICE)	110%	51.196	

Fuente: Grupo ICE, 2019

Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2015-2021

El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones se encuentra articulado en torno a tres pilares (inclusión digital, economía digital, gobierno electrónico y transparente) los que son alineados con sus homólogos del Plan Nacional de Desarrollo (reducción de la pobreza y desigualdad, impulsar el crecimiento económico, reducción de la corrupción y fortalecer la transparencia), a efectos de complementar los retos identificados en su capítulo 5.13: *Sector Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones*.

Es de esta forma, en la siguiente tabla se muestra el alineamiento entre ambos instrumentos de planificación país, así como los aportes del ICE y sus empresas.

Tabla 10 Alineamiento PND – PNDT y contribución del ICE Telecomunicaciones

Alineamiento		Aportes ICE TELE / RACSA	Cumplimiento
Plan Nacional de Desarrollo - Pilares -	Plan Nacional de Desarrollo Telecomunicaciones - Pilares -		
Reducción de la pobreza y Desigualdad	Inclusión Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio MEP: 720 centros educativos conexión de internet fibra óptica • Proyecto FONATEL Zona Sur: Servicios fijos, voz e internet para 250.000 habitantes, 40.000 estudiantes de 556 centros educativos y Ebais. • Proyecto FONATEL Zona Atlántica: Ser. fijos, voz e internet para 423 poblados y 236 Centros Prestación de Servicios Públicos (CPSP). • RACSA: Proyecto FONATEL Universalización de 	

Alineamiento		Aportes ICE TELE / RACSA	Cumplimiento
Plan Nacional de Desarrollo - Pilares -	Plan Nacional de Desarrollo Telecomunicaciones - Pilares -		
		<p>Servicios: aprovisiona 10 000 mil computadoras instituciones públicas. Beneficiados provincia de Limón y en la Zona Norte. 69% Escuelas y Colegios MEP, 13,3% EBAIS de la CCSS, 12,9% CECI del MICITT y 2,7% CEN CINAI del Ministerio de Salud.</p>	
Impulsar el crecimiento económico	Economía Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Ampliación red de acceso 3G: Ampliación cobertura a 239 sitios. • Proyecto Ampliación 3G-LTE: Operación 17 sitios 3G y 16 sitios 4G. • Proyecto Ampliación y sustitución de la red de acceso fijo: 7.896 casas pasadas y 190.5 km de fibra construida. • Proyecto GL-1800 MHz: 533 sitios instalados GSM y 533 LTE. • Proyecto RANGE II: 31.568 casas pasadas y 1.053 km de fibra construida. • Proyecto TIC Heredia: 81.662 casas pasadas y 881 km de fibra. 	

Alineamiento		Aportes ICE TELE / RACSA	Cumplimiento
Plan Nacional de Desarrollo - Pilares -	Plan Nacional de Desarrollo Telecomunicaciones - Pilares -		
		<ul style="list-style-type: none"> RACSA: Postes Inteligentes (2 planes pilotos), Optimiza (8 servicios), Pesos y dimensiones (1 servicio), Diseño nuevo servicios (IoT, Big Data, AI, BlockChain, Banda Ancha, 3.5Ghz, Cloud Computing) (*) 	
Reducción de la corrupción y fortalecer la transparencia	Gobierno electrónico y transparente	<ul style="list-style-type: none"> Solución para acceso e interacción con la aplicación Expediente Digital Único en Salud (EDUS) mediante Modelo de Servicios Administrados: 453 sitios físicos de atención médica con aproximadamente 3.600 usuarios. RACSA: Servicio 1311, Control Pass, Crear Empresa, DNP, SICOP, Firma digital, Verificación de identidad (*) 	

Fuente: Grupo ICE, 2019

Plan Nacional de Energía (PNE) 2015-2030

El VII Plan Nacional de Energía 2015-2018 (PNE), recoge las principales orientaciones para el desarrollo país en el sector electricidad, entre las cuales se destacan:

- Introducir cambios en el Sistema Eléctrico Nacional para elevar la eficiencia energética, el ahorro y lograr un mejor manejo de la demanda eléctrica.
- Estimular el desarrollo de la generación distribuida y el autoconsumo de electricidad.
- Actualizar el marco jurídico e institucional especializado en promover la eficiencia energética.
- Mejorar los métodos de cálculo de las tarifas de electricidad.
- Elevar la eficiencia de la gestión de las entidades públicas del sector electricidad, entre otras.

Al respecto se atienden y realiza el alineamiento de las acciones del PNE con la Estrategia del ICE y sus empresas brindando el apoyo, seguimiento y aporte en la ejecución de las metas establecidas de acuerdo a sus competencias.

Metas Cuantitativas ICE y CNFL

Los resultados de las metas designadas al ICE como ejecutor responsable que cuentan con grado de cumplimiento cuantitativo son:

Tabla 11 Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018-			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
3.1.1. Planificar y desarrollar el Sistema Eléctrico Nacional	3.1.1.1. Actualizar cada 2 años el Plan de Expansión de la Generación basado en energías renovables, considerando nuevas opciones de generación con tecnologías alternativas y optimizando los criterios técnicos, económicos y	1 Plan de Expansión actualizado en abril de 2018	Según se especifica en la meta	ICE	100%	Se cumplió con la meta establecida. Se concluye resumen ejecutivo de la actualización del PEG en el horizonte 2018-2034. Dentro de los principales resultados se deben señalar: - PG. Borinquen I: se desplaza la entrada de operación del 2023 al 2026.	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
	socio ambientales					<ul style="list-style-type: none"> - PH. El Diquís: no forma parte del Plan de Expansión de la Generación. - Salida de operación de Plantas Térmicas Barranca y San Antonio, así como de la Planta Eólica Tejona, las tres por obsolescencia y baja rentabilidad. 	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
	3.1.1.3. Ejecutar las obras de proyectos de generación necesarios para atender la demanda, siguiendo las recomendaciones del Plan de Expansión de la Generación	Periodo 2015-2018: 731,9 MW ya incorporados en el sistema de la siguiente forma: Diciembre 2015: 234,6 MW Diciembre 2016: 478,5 MW Diciembre 2017: 15,2 MW Diciembre 2018: 3,6 MW	Según se especifica en la meta	Grupo ICE	96%	El ICE durante el año 2018 no tiene incrementos en capacidad instalada producto de la entrada en operación de proyectos de generación a partir de energía renovable, situación definida también en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, donde se programó una meta responsabilidad ICE correspondiente a 370 MW nuevos, logrando al final del periodo un cumplimiento del 96%, representado por el ingreso de 356 MW nuevos de energía renovable.	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
						La meta programada correspondiente a 3.6 MW pertenece a la CNFL siendo este un proyecto que inicialmente (2014) estaba visualizado.	
	3.1.1.4. Actualizar el Plan Nacional de la Transmisión de acuerdo con las necesidades del mercado nacional y regional	Elaborar cada 2 años	Según se especifica en la meta	ICE	100%	Se cumplió con la meta establecida. El PET 2017-2027 que corresponde a la actualización de noviembre 2017 se mantendría vigente hasta mayo de 2019.	
	3.1.1.5. Ejecutar el Plan de	Periodo 2015-2018: 313,5 km ya	Según se especifica	ICE	74%	En el caso del ICE para el año 2018 esta meta se da por	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
	Expansión de la Transmisión	incorporados en la red de transmisión de la siguiente forma: Diciembre 2015: 106.2 km Diciembre 2016: 36.4 km Diciembre 2017: 170.9 km	en la meta			cumplida, ya que no se programó la construcción de nuevas líneas de transmisión eléctrica en el 2018. Según la meta PND del periodo 2015-2018 se logra la construcción de 231.6 km nuevos de líneas de transmisión, representando un 74% de cumplimiento de la meta, debido a que el Proyecto Transmisión Anillo Sur fue impactado en su ejecución debido a que el proceso licitatorio fue declarado desierto, por lo tanto,	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
						estas obras no estuvieron listas para entrar a operar al cierre de este periodo.	
	3.1.1.6. Elaborar y actualizar los planes de expansión de las redes de distribución de las empresas eléctricas distribuidoras e integrarlos en un solo plan nacional	Actualizar cada año	Según se especifica en la meta	Empresas Sector Eléctrico	100%	Se cumplió con la meta establecida. Según la lista de demanda pendiente nacional y el criterio de costo-cliente el ICE-NDyC actualiza cada año su plan sexenal de inversiones.	
	3.1.1.7. Ejecutar el Plan de Expansión de las Redes de Distribución	Periodo 2015-2018: 1921 km incorporados en la red de distribución: Diciembre	Según se especifica en la meta	Empresas sector eléctrico	73%	Al cierre del año 2018, el ICE construyó 37.11 km de nuevas líneas y el Sector Privado aportó 39.39 km de nuevas líneas, para	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
		2015: 489 km Diciembre 2016: 477 km Diciembre 2017: 467 km Diciembre 2018: 488 km				un total de 76.5 nuevos km, representando un cumplimiento de la meta anual del 52%. Mientras que con respecto a la meta periodo 2015-2018 el resultado alcanzado corresponde al 73% con la construcción de 435 km. (Recordar que esta meta también debe sumar el reporte realizado por cada una de las empresas y cooperativas eléctricas).	
3.3.1. Elaborar la planificación integral de los recursos energéticos	3.3.1.1. Elaborar el Programa Nacional de Energías	Programa ya elaborado	Diciembre 2016	Comisión integrada por empresas distribuidoras y sector	100%	Esta acción se finalizó en diciembre 2015. El ICE elaboró Plan de Fuentes de Energía	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
renovables de acuerdo con su disponibilidad y a su aprovechamiento óptimo	Renovables No Convencionales			generación privada		Renovable No Convencional y su Plan Estratégico 2016-2035 cuyo objetivo se resume en impulsar las fuentes emergentes de energía para generación eléctrica del país. Ordena y sistematiza esfuerzos del ICE- Electricidad respecto a nuevas opciones energéticas renovables. Posibilita la planificación integrada, el enlace entre equipos técnicos, evita duplicidades y permite la reducción y cierre de brechas tecnológicas.	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020

Programación Sectorial

Resultados 2015 - 2018-

Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
3.5.1. Optimizar los beneficios de la participación en el MER	3.5.1.1 Coordinar acciones con instancias oficiales del MER a nivel nacional (EOR, CRIE, CDMER)	6 reuniones al año	Anual	ARESEP, ICE, MINAE	100%	<p>Se participó en 11 reuniones (4 ordinarias, 3 extraordinarias, 1 no presencial, 3 Comité Directores EOR). Se asistió al 100% de las reuniones convocadas.</p> <p>Se participa en reuniones regionales cuyo propósito es: - promover la creación del órgano de alzada que se brinde seguridad jurídica al posibilitar la apelación de las resoluciones de la CRIE. -Contribuir a la consolidación del CDMER. -Contribuir en la consolidación de los instrumentos regulatorios del</p>	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2020							
Programación Sectorial					Resultados 2015 - 2018-		
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
						RMER pleno. - Participar en las reuniones tripartitas de coordinación (CRIE, CDMER, EOR).	

Fuente: Grupo ICE, 2019

Metas Cualitativas ICE y CNFL

Además, el ICE Electricidad y CNFL apoyan en la atención de metas de PNE de alcance Interinstitucional, razón por la cual no se presentan grados de cumplimientos de avance en términos cuantitativos y para estos efectos, se detallan a continuación las contribuciones o aportes realizadas en el periodo 2015-2018.

Adicionalmente, se debe señalar que de acuerdo a los requerimientos de la SEPSE respecto al Informe de seguimiento anual 2018, no se solicita el seguimiento para acciones que en ocasiones anteriores se habían solicitado. Lo anterior debido a que algunas acciones finalizaron su ejecución y otras corresponden a que otras organizaciones las coordinen y donde el rol del ICE es participativo en el momento en que se inicie la ejecución de las mismas. Por tanto, el ICE puede estar aportando en la ejecución de otras acciones del PNE, pero no necesariamente están inmersas en este seguimiento.

Tabla 12 Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2030

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2030							
Programación Sectorial					Resultados 2015 - 2018		
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
1.1.5. Mejorar el conocimiento sobre el comportamiento del consumo energético	1.1.5.1. Determinar las curvas de carga de los principales sectores de consumo	Metodología y plan piloto residencial ya realizado	jul-16	MINAE, DSE, empresas distribuidoras	PROCESO	El ICE participa como integrante del Equipo Técnico de Caracterización Curvas de Carga convocado por la SEPSE-MINAE. El avance logrado fue la contratación del EPERLab de la UCR para la realización del estudio a nivel nacional. Esta contratación es manejada directamente por SEPSE-MINAE. El proyecto consta de varias etapas, donde la primera fue la caracterización de las curvas de demanda para el sector residencial, donde el plazo de entrega de dicho trabajo concluyó el año pasado en el mes de setiembre del 2018. Actualmente se está en el proceso de contratación por parte de SEPSE del	
		Determinación de la curva residencial ya realizada	dic-16		PROCESO		
		Determinación de la curva comercial ya realizada	jul-17		PROCESO		
		Determinación de la curva industrial ya realizada	dic-17		PROCESO		
		Determinación de la curva del Sector Público ya realizada	jul-18		PROCESO		

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2030

Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
						estudio para los perfiles de consumo del sector comercial, general e industrial; donde los fondos para pagar la realización del estudio deberán ser aportados por las empresas eléctricas del país.	
3.3.3. Incorporar gradualmente las ERNC en el sistema eléctrico, considerando criterios de: conveniencia estratégica, costo, ambientales, sociales, entre otros	3.3.3.2. Desarrollar un proyecto piloto solar con capacidad del orden de 5 MW	1 proyecto piloto desarrollado	Julio 2018	Empresas Sector eléctrico	El proyecto aún no se ha puesto en operación.	Esta acción aún no se ha cumplido. Corresponde a un proyecto privado de energía solar fotovoltaica de 4,98 MW denominado Valle Escondido I, ubicado en Guanacaste, adjudicado mediante la ley 7200 a la empresa Natural Partners S.A. El ICE brinda el aval para continuar con la materialización del proyecto, sin embargo, depende de la capacidad de gestión por parte del desarrollador, se puede dar	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-2030

Programación Sectorial					Resultados 2015 - 2018		
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
						<p>el caso de que el desarrollador no avance en la ejecución del proyecto. Por parte del ICE se cumplieron con todos los requisitos para firma del contrato. Está pendiente definir la fecha para su firma.</p>	

CONACE

El MINAE conformó la Comisión Nacional para la Conservación de la Electricidad (CONACE) como un esfuerzo de articulación entre las instituciones del Estado y el sector privado, con el objetivo de mejorar la coordinación de las acciones referentes al Sistema Eléctrico Nacional. El ICE y CNFL como parte de esta comisión da cumplimiento a las siguientes metas:

Tabla 13 Matriz CONACE PNE 2015-2030

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
1.5.2. Asesorar en eficiencia energética a los macro consumidores	1.5.2.1. Mantener y ampliar los servicios de asesoría en eficiencia energética a los macro consumidores que brindan las instituciones del sector	Servicios de asesoría técnica a macro consumidores	Permanente	CONACE, Empresas sector eléctrico	ATENDIDO	Durante el II semestre del 2018 se trabajó en las estrategias de abordaje y definición de costos relacionados con los servicios de eficiencia energética. El ICE brindó el servicio de asesoría en EE como valor agregado a 18 clientes de	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
						máxima demanda.	
1.7.1. Establecer señales tarifarias representativas del costo de la energía	1.7.1.1. Desarrollar estudios para determinar el impacto de la implementación de tarifas horarias en el sector residencial en cada una de las empresas distribuidoras	Estudios de impacto de la implementación de tarifas horarias en las 8 distribuidoras ya desarrollados	Diciembre 2018	CONACE / Empresas sector eléctrico	PROCESO	Le corresponde al ente rector (MINAE) convocar a las reuniones para analizar este tema. Sin embargo durante el año 2018 no se convocó a reuniones.	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
5.2.3 Crear las condiciones técnicas y normativas para la diversificación tecnológica del parque vehicular	5.2.3.2 Elaborar una estrategia para el desarrollo de infraestructura de recarga, la normativa técnica e incentivos para fomentar la incorporación de vehículos eléctricos	Estrategia para la introducción de vehículos eléctricos ya aprobada	Diciembre 2016	MINAE, Grupo ICE, CONACE	PROCESO	En proceso de recomendación técnica de la licitación para la compra de la red de recarga rápida y la plataforma de gestión. Una vez hecha la recomendación técnica de adjudicación. El proceso se eleva a la Junta de Adquisiciones.	
5.2.3 Crear las condiciones técnicas y normativas para la diversificación tecnológica del parque vehicular	5.2.3.2 Elaborar una estrategia para el desarrollo de infraestructura de recarga, la normativa técnica e incentivos para fomentar la incorporación de	Estrategia para la introducción de vehículos eléctricos ya aprobada	Diciembre 2016	MINAE, Grupo ICE, CONACE	ATENDIDO	ICE y CNFL cumplieron con la meta establecida	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
	vehículos eléctricos						
5.3.1 Sensibilizar a la población sobre los impactos del consumo energético y las medidas de mitigación asociadas	5.3.1.1 Crear programas de educación y campañas de información para inducir hábitos de uso racional de energía sobre: -Etiquetado de eficiencia energética vehicular de acuerdo con el rendimiento y el nivel de emisiones de CO2/km -Promoción del	Campaña sobre hábitos de uso racional de la energía en el sector transporte, al menos una vez al año	Permanente	MINAE, RECOPE, MOPT, MEP, CNFL, CONACE	PROCESO	Se está a la espera de que CONACE formalice el equipo de trabajo y asigne las responsabilidades a ICE y CNFL	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
	auto compartido Conducción eficiente y mantenimiento preventivo de los vehículos para instituciones públicas, empresas y sociedad civil - Costos de la tecnología eficiente o ineficiente - Avances tecnológicos en electromovilidad						
5.3.1 Sensibilizar a la población sobre los impactos del consumo energético y las medidas de	5.3.1.1 Crear programas de educación y campañas de información para inducir hábitos de uso racional de energía sobre:	Campaña sobre hábitos de uso racional de la energía en el sector transporte, al menos una vez al año	Permanente	MINAE, RECOPE, MOPT, MEP, CNFL, CONACE	ATENDIDO	ICE y CNFL cumplieron con la meta establecida	

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230

Programación Sectorial		Resultados 2015 - 2018					
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
mitigación asociadas	-Etiquetado de eficiencia energética vehicular de acuerdo con el rendimiento y el nivel de emisiones de CO ₂ /km -Promoción del auto compartido Conducción eficiente y mantenimiento preventivo de los vehículos para instituciones públicas, empresas y sociedad civil - Costos de la tecnología eficiente o ineficiente - Avances						

Matriz de Programación y Seguimiento PNE 2015-20230							
Programación Sectorial				Resultados 2015 - 2018			
Objetivo específico	Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Ejecutores	Estado de Avance	Resumen del avance	Cumplimiento
	tecnológicos en electromovilidad						

Fuente: Grupo ICE, 2019

Plan Operativo Institucional 2018

En el ICE, tanto el ejercicio de planificación como el de presupuesto institucional, son atendidos mediante tres programas:

- Programa 01: Alta Dirección y Gestión Administrativa.
- Programa 02: Telecomunicaciones. ¹
- Programa 03: Electricidad.

Estos programas formulan acciones y proyectos para mantener en operación normal los servicios, así como su desarrollo y evolución.

Según la dinámica establecida para la evaluación, el Instituto realiza esta labor aplicando una metodología que se basa en los lineamientos establecidos por MIDEPLAN, las Normas Técnicas de la Contraloría General de la República (CGR) y demás normativa interna aplicable a la materia que ha establecido Cuadros de Mandos Integrales, los que permite mediante indicadores de desempeño de resultados,

A continuación, se presenta resumen que brinda la valoración del nivel de cumplimiento de los tres programas en la atención de las acciones y proyectos asignados, al cierre del año 2018.

Tabla 14: Escala de Valoración POI. Año 2018

Criterio	Rango
Cumplida	Cuando el resultado obtenido en las metas nacionales, de objetivos sectoriales y de programas/proyectos 2018 y del cuatrienio es igual o mayor al 80%.
Parcialmente cumplida	Cuando el resultado obtenido en las metas nacionales, de objetivos sectoriales y de programas/proyectos 2018 y del cuatrienio es menor o igual al 79,99% y mayor o igual a 50%.
No cumplida	Cuando el resultado obtenido en las metas nacionales, de objetivos sectoriales y de programas/proyectos 2018 y del cuatrienio es menor o igual a 49,99%.

Fuente: MIDEPLAN 2019

¹ Conforme al acuerdo de Consejo Directivo, inciso a, artículo 1, del Capítulo ii de la Sesión 6320, del 7 de mayo del 2019, el Órgano Colegiado, declara confidencial el Informe del POI del Programa 02 Negocio Telecomunicaciones, indicando lo siguiente:

“6 PUNTO Declarar confidencial el tema relacionado con el “Informe de Evaluación Presupuestaria”, el “Informe de Liquidación al Presupuesto de Caja 2018” y la “Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) al 31 de diciembre del 2018”, la discusión asociada, el presente acuerdo, así como todos los documentos que soportan el punto y forman parte del expediente de la presente sesión, con excepción de la información relacionada con el Programa Electricidad, todo con fundamento en el artículo 35 de la Ley 8660. Se autoriza a los titulares de la Gerencia Servicios Corporativos y de la División Finanzas el acceso a esta información y su comunicación a las autoridades fiscalizadoras que por normativa regulatoria corresponda. Acuerdo firme.”

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de cumplimiento obtenido por el ICE en las 31 acciones de atención a la gestión institucional, correspondientes a los instrumentos establecidos por entidades externas rectoras en la materia, distribuidas en 6 acciones de la Matriz de Articulación Plan Presupuesto y 25 de la Matriz de Programación Estratégica por Programa.

A nivel de los programas, 16 acciones son atendidas por parte de la Dirección Corporativa de Electricidad, 11 por la Dirección Corporativa de Telecomunicaciones y las restantes 4 corresponden a la Alta Dirección y Gestión Administrativa, donde forma parte de este programa la Gerencia de Servicios Corporativos, así como las restantes Direcciones Corporativas y áreas adscritas al Consejo Directivo. Como se puede observar en el siguiente cuadro, según las escalas de seguimiento al cierre del 2018, el 84% de las metas se reportan como cumplidas.

Tabla 15: Resultado del Monitoreo de las Metas del POI según Programa. 2018

Nivel de Cumplimiento *	Programa Alta Dirección		Programa Telecomunicaciones		Programa Electricidad			ICE Total			%
	PEP	Total	PEP	Total	PND (1)	PEP	Total	PND	PEP	Total	
Meta Cumplida (>= 80%)	4	4	8	8	4	10	14	4	22	26	84%
Meta Parcialmente Cumplida (>50% y <79,9%)	0	0	1	1	2	0	2	2	1	3	10%
Meta No Cumplida (>0% y <49,9%)	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	6%
Sub Total	4	4	11	11	6	10	16	6	25	31	100%
Sin Reporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	4	4	11	11	6	10	16	6	25	31	100%

* Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.

Fuente: Dirección Corporativa Estrategia

Programa 01: Alta Dirección y Gestión Administrativa

Resultados Plan Operativo Institucional (POI)

El rol del Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa se encuentra enmarcado en la dirección y apoyo de la sostenibilidad y crecimiento de los negocios sustantivos de la empresa, lo anterior, en atención a su producto como programa, “Direccionamiento y Control Estratégico, Gestión de Recursos” y cuyos objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Asegurar la Gobernabilidad del Grupo ICE.
2. Lograr la sostenibilidad Financiera y Eficiencia de los Procesos de Gestión de Recursos.

Para el monitoreo de dichos objetivos, se han planteado cuatro acciones, a las que se les da seguimiento trimestral, a continuación, se presenta el detalle de los resultados obtenidos con corte a diciembre 2018.

Tabla 16: Resultados Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa 2018.

Indicador	% Cumplimiento	Criterio Cumplimiento
Eficiencia en la gestión de la administración superior	100%	Meta Cumplida
Eficiencia de la gestión Financiera	89,99%	Meta Cumplida
Eficiencia de la gestión de talento humano	100%	Meta Cumplida
Eficiencia de la gestión de tecnología información, servicios compartidos y cadena de abastecimiento	100%	Meta Cumplida

Fuente: Dirección Corporativa Estrategia

El desempeño de dichos indicadores se encuentra con un cumplimiento promedio del 97,50% (utilizando escala de 0% a 100%), el cual presenta un resultado de acuerdo con lo programado.

Programa 03: Electricidad

El Negocio Electricidad tiene como tarea fundamental con el país garantizar el suministro eléctrico presente y futuro. Para ello debe desarrollar, operar y mantener un sistema eléctrico que permita satisfacer esa demanda y es en este punto, que el desarrollo de grandes proyectos hidroeléctricos se convierte en un aspecto trascendental, debido a las elevadas sumas de inversión que requieren, así como las implicaciones sociales y ambientales que conlleva.

Dentro de un ámbito de acción tan complejo como el que actualmente enfrenta el Negocio Electricidad, son elementos fundamentales de atención las variaciones en el marco legal y regulatorio, las características y variaciones en el marco normativo de la empresa, la incursión en el Mercado Eléctrico Regional, el mandato de continuar con la responsabilidad de satisfacción de la demanda considerando las limitaciones legales, económicas y ambientales vigentes, así como la complejidad social hacia el desarrollo de grandes obras de infraestructura.

A su vez el Negocio enfrenta el reto de la continuidad del servicio eléctrico, aspecto que se dificulta particularmente en la época de verano, debido a la escasez de lluvia que afecta los embalses de las plantas y que se convierte en un factor de riesgo para la continuidad del suministro de energía, en un sistema como el costarricense basado mayoritariamente en generación hidroeléctrica.

Otro tema del que se ocupa el Negocio, es llevar valor agregado al cliente, mediante proyectos de innovación y esfuerzos orientados a garantizarle un servicio que supere sus expectativas, otorgándole facilidades y aplicaciones, desde aspectos como la generación distribuida hasta las campañas de ahorro energético.

Para enfrentar estos y otros retos el ICE y sus empresas deben fortalecer su gobernabilidad como grupo empresarial, y contar con una estrategia clara y compartida, que sea avalada y liderada por las máximas autoridades del Grupo ICE.

Las empresas del Grupo ICE son actualmente dominantes en el ámbito nacional y con una fuerte proyección hacia el mercado regional, las sinergias que se puedan apalancar como grupo empresarial representan una ventaja competitiva para lograr una participación competitiva y de liderazgo en la Región.

Como grupo empresarial lograr la consolidación y aprovechamiento de esas sinergias, significa obtener ventaja a la competencia, una gran oportunidad considerando la magnitud y trayectoria de las empresas que lideran a nivel internacional los negocios de telecomunicaciones y electricidad.

En ese contexto en que se encuentra inmerso el Negocio, se hace necesario reorientar su estrategia para atender estos desafíos y es así como se plantea la Estrategia del Negocio Electricidad 2015-2018.

Conforme a la responsabilidad que alcanza al ICE, sobre los compromisos de Planificación relacionados con el Sistema Eléctrico Nacional, a continuación, se detallan los resultados institucionales alcanzados sobre las acciones estratégicas en las que participa en el marco del Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante” 2015-2018.

Este ejercicio tiene como base para la evaluación, la formulación del año 2018, mediante la cual y conforme con las metas esperadas, se determina el cumplimiento y grado de ejecución de las acciones.

A continuación, en el siguiente cuadro y con corte al diciembre 2018, se presenta el nivel de cumplimiento obtenido por el programa electricidad en sus 16 metas programadas para el 2018, de estas 14 (88%) metas cumplidas, 2 (13%) parcialmente cumplida, mismas que incluyen los compromisos al Plan Nacional de Desarrollo, las cuales están referidas a metas asignadas al ICE por parte del Negocio Electricidad, que también se desarrollan en el apartado de Cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo anteriormente descrito. El resumen tiene como propósito, presentar un resultado integrado por parte de este sector para las metas asignadas de orden Sectorial e Institucional.

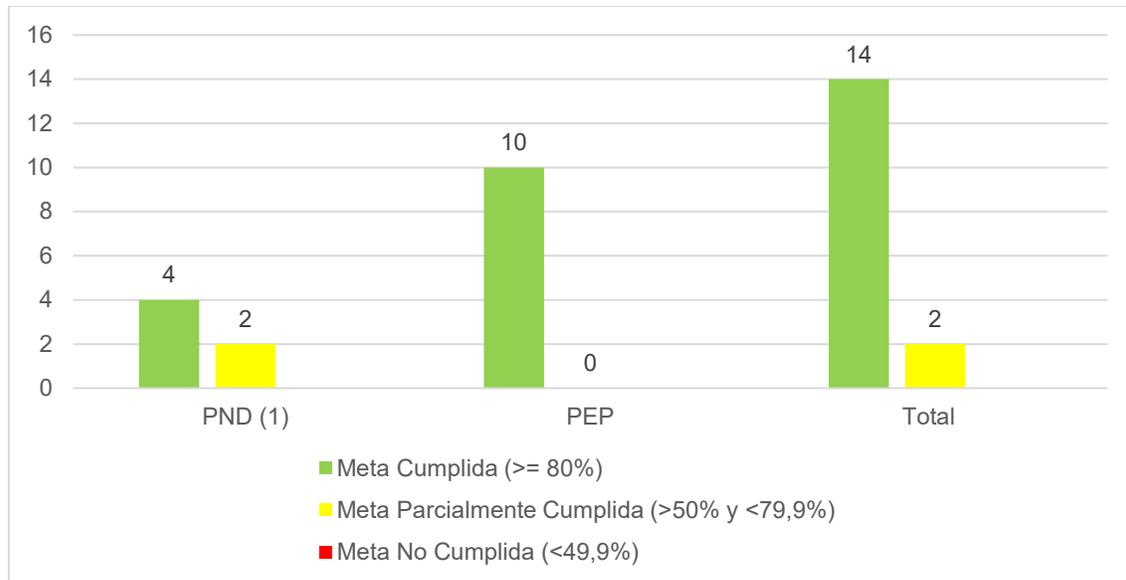
Tabla 17: Resumen de Nivel de cumplimiento de indicadores POI Electricidad. 2018

Nivel de Cumplimiento	Programa Electricidad POI			
	PND (1)	PEP	Total	%
Meta Cumplida (>= 80%)	4	10	14	88%
Meta Parcialmente Cumplida (>50% y <79,9%)	2	0	2	13%
Meta No Cumplida (<49,9%)	0	0	0	0%
Sub Total	6	10	16	100%
Sin programación	0	0	0	0
Total	6	10	16	100%
(1) Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.				

Fuente: Dirección Corporativa Electricidad

A continuación, se representan los resultados obtenidos de manera gráfica. Para la clasificación se utilizan los criterios del MIDEPLAN para hacer la valoración.

Gráfico 3 Resultado de la Metas POI Año 2018



Fuente: Dirección Corporativa Electricidad

Justificaciones a la programación estratégica por programa

Con respecto a las metas definidas en la Programación Estratégica por Programa, a continuación, se presenta cuadro resumen de cumplimiento de indicadores de la Dirección Corporativa de Electricidad de reporte a la CGR.

Tabla 18: Resumen de Nivel de cumplimiento de indicadores POI Electricidad.

Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Meta del indicador		
		2018	Resultado alcanzado IV Trimestre	% de ejecución de la meta
Producción de energía eléctrica ICE	Cantidad de energía producida en GWh	7.436,3 GWh	6.917,4 GWh	93%
Capacidad instalada MW GRUPO-ICE	Nuevos MW instalados	2.678,4 MW	2.622,1 MW	98%

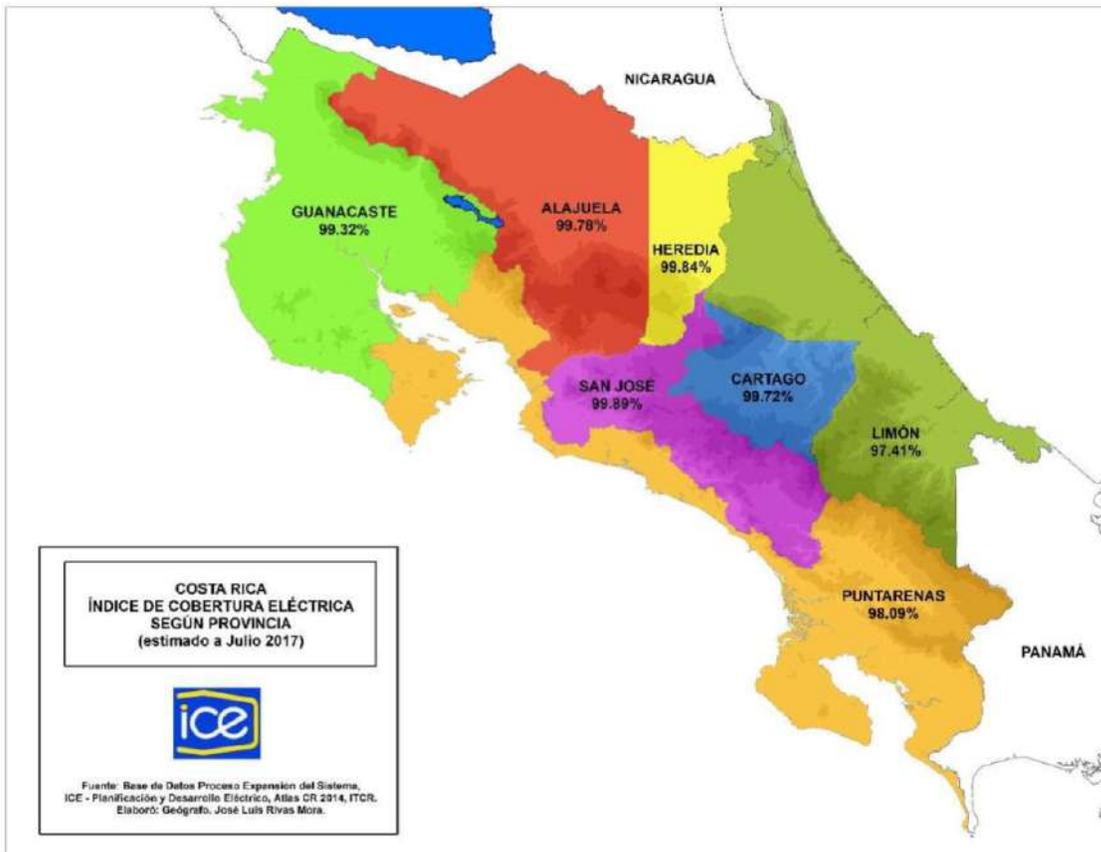
Capacidad instalada en subestaciones MVA	MVA adicionales instalados	10.990 MVA	10.921 MVA	99%
Longitud de líneas de transmisión	Cantidad de kilómetros de líneas construidas	2,380.6 km	2.373 km	100%
Sistemas fotovoltaicos instalados	Cantidad de sistemas instalados	4.791 Sistemas instalados	4.797 Sistemas instalados	100%
Luminarias instaladas	Cantidad de luminarias instaladas	229.999 luminarias instaladas	228.729 luminarias instaladas	99%
Longitud de líneas de distribución	Cantidad de kilómetros de líneas construidas	20.862 km	20,872 km	100%
Energía no servida	Hrs. Energía no servida (\leq)	0,55 Horas	0,297 Horas	185%
Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR)	$DPIR = \frac{\sum \text{horas} * \text{abonados afectados}}{\text{abonados del sistema}}$	10 H. interrupción	3,98 H. interrupción	251%
Grado de cobertura de electrificación	% de electrificación = $\frac{\# \text{ viviendas ocupadas con acceso al servicio eléctrico}}{\# \text{ viviendas ocupadas}}$	99,40%	99,40%	100,00%

Fuente: Dirección Corporativa Electricidad

Grado de cobertura eléctrica

De acuerdo con el informe "Índice de Cobertura Eléctrica 2017", elaborado por Planificación y Desarrollo Eléctrico del ICE, el porcentaje de cobertura eléctrica nacional es 99.4%, es decir, sólo 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.

Figura 1: Mapa Nacional de Cobertura Eléctrica



Fuente: Dirección Corporativa Estrategia

Cumplimiento Plan Nacional del Desarrollo

Propuesta Estratégica Sectorial

Como parte del rol Institucional, con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”, para el periodo 2015/2018, se le asignaron al Instituto Costarricense de Electricidad la participación en una serie de acciones y metas, las cuales constituyen el marco global del presente proceso de evaluación, mismas que se presentan a continuación:

Objetivo Sectorial

Suplir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad del país.

- Aumento de energías limpias en la matriz energética para reducir su vulnerabilidad supliendo la demanda de energía.

Dicha acción sectorial enmarcada en el plan país, son el marco de acción de las prioridades institucionales para el periodo 2015/2018, las que el ICE y los actores del sector atenderán decididamente, dado su compromiso desde siempre, con el desarrollo de fuentes productoras de energía de Costa Rica.

- **Meta Sectorial**

*“Lograr el 94% de energía renovable para el período 2015/2018.
Alcanzar el 97% de energía renovable en el año 2018”*

El comportamiento de la demanda de energía de los últimos tres meses del año con respecto al 2017 refleja un decremento de 0,11% para el mes de octubre y un incremento para los meses noviembre y diciembre en un 1,13 %, 2,10 % respectivamente

En resumen, al cierre del año 2018, la producción de energía eléctrica a través del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) ha sido de 11.355,45 GWh, de los cuales 11.196,90 GWh corresponden a energía renovable, para un 98,6% y 158,55 GWh de energía térmica, para un 1,4%.

Justificación Resultados Plan Nacional de Desarrollo Fuentes de energía renovable y su uso racional.

Objetivo: Impulsar el uso de energías renovables.

**Meta 1: Instalar 731.9 MW de energía renovable en el período 2015/2018.
Instalar 3.6 MW de energía renovable el año 2018.**

El ICE durante el año 2018 no se tiene incrementos en capacidad instalada producto de la entrada en operación de proyectos de generación a partir de energía renovable.

Se espera un incremento de 55 MW del Proyecto Geotérmico Las Pailas II para el I Trimestre del año 2019, en la capacidad instalada del ICE. Este proyecto alcanzó al cierre del año 2018 un 94% de avance en su ejecución.

**Meta 2: Instalar 1 000 Sistemas Fotovoltaicos período 2015/2018.
Instalar 150 Sistemas Fotovoltaicos en el año 2018.**

La instalación de sistemas fotovoltaicos le corresponde al ICE, a efecto de atender especialmente los centros de salud, escuelas y viviendas que no están cubiertas por red de distribución.

Durante el año 2018, se logró la instalación de 156 sistemas fotovoltaicos distribuidos por las diferentes regiones del país, logrando un 104% de cumplimiento en relación con la meta anual.

Desarrollo de la infraestructura y procesos para el suministro de energía.

Objetivo: Desarrollar la infraestructura asociada (generación, transmisión y distribución)

Meta 1: Construir 1 921 km de nuevas líneas de distribución en el período 2015/2018.

Construir 487 km de nuevas líneas de distribución en el año 2018.

Durante el año 2018 las diferentes empresas eléctricas participaron del desarrollo y construcción de nuevos kilómetros de líneas de distribución eléctrica en el territorio nacional.

El ICE alcanzó un total de 37,11 km nuevos construidos, mientras que el aporte del sector privado a la red fue de 39,39 km, totalizando 76,5 km para el año, logrando un 52% de cumplimiento de la meta programada.

Tomando en cuenta el plan sexenal vigente, se solicita cambio de meta desde el inicio de periodo, sin embargo, mediante oficio DM- 346-2017 MIDEPLAN rechaza esta solicitud.

Meta 2: Construir 313,5 km de nuevas líneas de transmisión en el período 2015/2018. Construir 0 km de nuevas líneas de transmisión en el año 2018.

En el caso del ICE para el año 2018 esta meta se da por cumplida, ya que no se programó la construcción de nuevas líneas de transmisión eléctrica.

Meta 3: Instalar 990 MVA de capacidad de transmisión en el período 2015/2018.

Instalar 0 MVA netos de potencia en el año 2018.

Para el período señalado no se han incorporado MVA netos de potencia.

Es importante indicar que la capacidad instalada en MVA en el sistema de transmisión, es muy sensible y el movimiento de los transformadores es sumamente dinámico; estos se ven afectados positiva o negativamente por eventos controlados tales como: obras nuevas, ampliaciones y mejoras, retiros por obsolescencia y eventos no controlados como fallas, daños; lo anterior hace muy compleja la proyección de la capacidad instalada.

Cabe señalar que esta meta a nivel periodo ya fue cumplida según los reportes realizados durante el 2015 y 2016

Meta 4: Instalar 57 632 nuevas luminarias de Alumbrado Público en el período 2015/2018.

Instalar 10 711 nuevas luminarias de Alumbrado Público en el año 2018.

Durante año 2018 las diferentes empresas eléctricas han participado en el desarrollo y construcción de nuevas luminarias de Alumbrado Público en todo el territorio nacional.

El ICE alcanzó un total de 1903 luminarias instaladas, mientras que el aporte del sector privado a la red fue de 720 luminarias instaladas, totalizando 2623 luminarias para el año, logrando un 65% de cumplimiento de la meta programada. Se debe indicar que la institución solicitó la redistribución de esta meta tomando en cuenta el Plan Sexenal vigente, sin embargo, mediante oficio DM- 346-2017 MIDEPLAN rechaza esta solicitud.

Quinta parte

Créditos asumidos

Descripción y justificación de créditos asumidos

A continuación, se presenta un cuadro que resume la composición de la deuda del ICE al 31 de diciembre del 2018.

Tabla 19 Composición de la Deuda Institucional al 31 de diciembre 2018

Deudas en Moneda Extranjera (saldo en miles de USD)		Deudas en Moneda Nacional (saldo en miles de CRC)	
Organismos Multilaterales	920.132		
BID	412.941	Emisión Bonos Nacionales	192.514.000
BCIE	432.568	Banco Nacional de Costa Rica	22.906.475
BEI	37.123	Banco Popular y Desarrollo Comunal	69.565.859
CAF	37.500	Fondo Garantía y Ahorro	52.304.000
		Fideicomisos ICE-BCR, Reventazón y RANGE	261.941.819
Organismos Bilaterales	183.936	TOTAL DEUDA NACIONAL COLONES	
JICA	183.936	599.232.153	
Bancos Comerciales	58.285		
BANISTMO	17.571		
SCOTIABANK 2014	40.714		
Emisiones de Bonos Internacional	1.000.000		
Proveedores	9.711		
CISCO	6.666		
ECI TELECOM	3.045		
Deuda Interna	961.689		
Emisión de Bonos Nacionales	558.096		
Fideicomiso Reventazón	403.593		
TOTAL DEUDA MONEDA EXTRANJERA	3.133.753		

Nota: Se utilizó el tipo de cambio del BCCR al 28 de diciembre 2018 del sector público no bancario de 609,87 CRC para la conversión a dólares (\$) de la deuda BID que se colonizó y el tipo de cambio del Yen respecto al dólar de 110,03 USD para dolarizar la deuda del JICA.

Fuente: División Finanzas-GSC 2019

Modificaciones salariales acordadas

Sobre lo señalado en el artículo 3, inciso e) de la ley 9398, donde se indica contar con una descripción y justificación de modificaciones salariales acordadas en la Institución, seguidamente se indica las reformas dadas dentro del período de enero a diciembre del 2018:

1. Aumentos por costo de vida:

- **Aumento general por costo de vida del primer semestre 2018:**

Mediante el Decreto Ejecutivo 40861-MTSS-H. el ICE reconoció a toda la población laboral el aumento salarial por concepto de costo de vida, procediendo otorgar un incremento salarial del 1,55% sobre los salarios base. Dicho incremento no aplicó para los puestos de Presidente Ejecutivo, Directores Corporativos y Gerente de Servicios Corporativos. Este aumento se pagó al personal en la segunda quincena del mes de marzo de 2018.

El costo de dicho aumento salarial ascendió a 3 208 722 miles CRC.

Para tal efecto, el aumento fue aprobado por la Gerencia Servicios Corporativos y publicado a todo el personal mediante la Circular No. 0150-0179-2018 del 22 de febrero de 2018.

- **Aumento general por costo de vida del segundo semestre 2018:**

De la misma forma, se aprobó el reconocimiento de aumento por concepto de costo de vida, acorde con el Decreto 41167-MTSS-H. El incremento salarial a todo el personal del ICE, consistió en un ajuste de 3 750 CRC a los salarios base. Según los términos de este decreto, dicho ajuste no aplica para los puestos de Presidente Ejecutivo, Directores Corporativos y Gerente Servicios Corporativos. Este aumento se hizo efectivo en la primera quincena del mes de setiembre de 2018.

El costo de dicho aumento alcanzó la suma de 611 476 348 CRC.

La autorización del mismo se dio por parte de la Gerencia Servicios Corporativos y fue comunicado mediante la Circular No. 0150-0785-2018 del 31 de agosto de 2018.

2. Capa corporativa:

Mediante el acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6239 del 23 de octubre del 2017, donde se aprueba la estructura propuesta en el estudio de *“Fortalecimiento del Centro Corporativo del Grupo ICE”* e instruye a la Presidencia Ejecutiva para que prepare los ajustes al Reglamento Corporativo de Organización (RCO), las estructuras organizacionales y demás normativa interna que mantenga relación con el tema en un plazo de tres meses. El mismo acuerdo requiere de la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas, la definición de los puestos atinentes a las Direcciones Corporativas y el Área de Administración y Servicios Compartidos, de acuerdo con su marco de responsabilidad según el mapa de procesos del modelo corporativo, considerando para ello los elementos técnicos que corresponda, incluidos los principios de equidad interna y al externo del Grupo ICE; y tomando como referente corporaciones de similar naturaleza.

Es así, como en el Acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6263 del 2 de mayo del 2018, se aprueban Salarios de las Direcciones Corporativas y el Área de Administración y Servicios Compartidos.

3. Creación de clase de Director 2 (DIRE-2)

Se requiere de un puesto con el fin de tomar en consideración la complejidad y responsabilidad que corresponde a la coordinación hacia los estratos jerárquicos superiores e inferiores, en aquellas Direcciones Corporativas que no tienen Divisiones.

Esta clase se aprueba por parte de la Presidencia Ejecutiva mediante oficio N°0060-142-2018 del 4 de mayo del 2018.

Procesos de contratación iniciados u adjudicados

De conformidad con los datos suministrados por el Dirección de Proveduría, en el año 2018, el Instituto Costarricense de Electricidad gestionó contrataciones directas y licitaciones, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 20 Contrataciones directas, especiales y de menor cuantía tramitadas y adjudicadas

Contrataciones directas, especiales y de menor cuantía tramitadas y adjudicadas		
Iniciadas	Adjudicadas	Montos adjudicados
702	597	27.547.400.363,16

Licitaciones tramitadas y adjudicadas		
Iniciadas	Adjudicadas	Montos adjudicados
51	17	73.705.258.686,07

Fuente: Dirección de Proveduría, División Cadena de Abastecimiento

Procesos judiciales promovidos

Activos y pasivos contingentes

Un detalle de los procesos judiciales vigentes al 31 de diciembre del 2018 que mantiene el ICE se presenta a continuación:

Proceso	Cantidad de casos	Cuantía estimada de la demanda	Al 31 de diciembre de	
			2018	2017
Provisión de litigios				
Activos contingentes - demandas presentadas por el ICE:				
Ejecución de sentencia contencioso (1)	30	5.546	-	-
Ordinario Contencioso (2)	17	4.869	-	-
Otros	132	548	-	-
Total activos contingentes	179	10.964	-	-

Proceso	Cantidad de casos	Cuantía estimada de la demanda	Al 31 de diciembre de	
			2018	2017
Provisión de litigios				
Pasivos contingentes - demandas presentadas en contra del ICE:				
Procedimientos administrativos	118	812	48	-
Ordinario (contencioso)	30	7.070	531	578
Jurisdicción Contenciosa y Civil de Hacienda (3)	6	2.222	61	71
Ejecución de sentencia (contencioso)	8	44	44	42
Otros	86	80.123	690	1.140
Total pasivos contingentes	248	90.271	1.374	1.831
Menos reclasificación porción no corriente			59	609
Corriente			1.315	1.222

La siguiente es una definición de los principales tipos de procesos y jurisdicciones reconocidos por el ICE:

- a) Arbitraje: solución de un litigio sin acudir a la jurisdicción ordinaria. Las partes, en mutuo acuerdo, deciden nombrar a un tercero independiente, denominado árbitro, o a un tribunal arbitral, que será el encargado de resolver el conflicto. El árbitro, a su vez, se verá limitado por lo pactado entre las partes para dictar el laudo arbitral. Deberá hacerlo conforme a la legislación que haya elegido las partes, o incluso basándose en la simple equidad, si así se ha pactado.
- b) Contencioso: es un proceso judicial mediante el cual se revisan las conductas bajo la tutela de la Jurisdicción Contenciosa. La Jurisdicción Contencioso-Administrativa, tiene por objeto tutelar las situaciones jurídicas de toda persona, garantizar o restablecer la legalidad de cualquier conducta de la Administración Pública sujeta al Derecho administrativo, así como conocer y resolver los diversos aspectos de la relación jurídico-administrativa. (Artículo 1 Código Procesal Contencioso Administrativo).
- c) Administrativos: el procedimiento administrativo es tramitado en sede administrativa y debe servir según lo dispone la Ley General de la Administración Pública, en su artículo 214 párrafo primero, para asegurar el mejor cumplimiento de los fines de la Administración; con respeto para los derechos subjetivos e intereses legítimos del administrado, de acuerdo con el ordenamiento jurídico.

Entre los casos de mayor cuantía de activos y pasivos contingentes se tienen:

- (1) El ICE adjudicó a Verizon, mediante licitación, la elaboración de las guías telefónicas. Ante un incumplimiento contractual, el ICE presentó un proceso judicial en sede contenciosa administrativa en el año 2005, para cobrar daños y perjuicios, donde se solicitó como medida cautelar que se decretara embargo sobre los dineros que el ICE depositó. El estado actual del Proceso se define: “Mediante resolución de la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia, se le condena a la parte demandada al pago de los daños y perjuicios ocasionados por el incumplimiento contractual, según la estimación indicada”. El importe de la cuantía estimada al 31 de diciembre del 2018 y del 2017, es de ϕ 3.781.
- (2) Proceso ejecución de sentencia contencioso que pretende que RECOPE pague al ICE el daño económico sufrido por el sobre costo de haber generado con diesel en los centros de Producción Garabito, Orotina y Guápiles por entrega tardía de combustible. Los montos fueron otorgados en sentencia número 133-2016 por el Tribunal Contencioso Administrativo. La cuantía estimada, al 31 de diciembre del 2018 y 2017, es de ϕ 1.030.
- (3) Mediante expediente No. 15-005029-1027-CA, se presentó una solicitud de medida cautelar ante causam, la cual se encuentra en fase de apelación por parte de SUTEL. En la audiencia se fijó una caución del total de la multa, pero la demanda consiste en que se declare que la RCS-088-2015 tiene

vicios de nulidad absoluta, al detectarse en el acto final, violaciones al debido proceso. La cuantía estimada del caso, al 31 de diciembre de 2018, es de ¢2.158.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2018 se presenta el estatus de los Proyectos P.H. Chucás e Hidrotárcoles:

(a) Proyecto P.H. Chucás:

La Planta Hidroeléctrica Chucás, corresponde a un proyecto bajo la modalidad BOT (Build, Operate and Transfer), construido por la P.H. Chucás, S.A., localizado entre las cantónes de Mora y Atenas, provincias de San José y Alajuela, respectivamente. Su construcción se inició en el 2011, por lo que el inicio de operaciones estaba previsto para setiembre 2014, no obstante, debido a atrasos en su proceso de construcción, la planta hidroeléctrica estuvo lista para iniciar operaciones hasta noviembre del 2016. Debido a ese atraso, y como está contemplado en el contrato de compra de energía suscrito con esa entidad el 3 de febrero del 2011, el ICE procedió al trámite de una multa por la suma de US\$9.4 millones (aproximadamente ¢5.092).

Posteriormente, la empresa dio inicio a un proceso de arbitraje ante el Centro Internacional de Conciliación y Arbitraje (CICA), ente afiliado a la Cámara Costarricense Norteamericana de Comercio (AmCham), reclamando el reconocimiento de los costos en exceso incurridos en la construcción de la planta hidroeléctrica mencionada, así como que se declarara que el ICE no tenía derecho a cobrar la multa, debido a que el atraso se debió a eventos de fuerza mayor. Tal supuesto exceso de costos asciende a la suma de US\$173 millones (el costo presupuestado para la construcción ascendía a la suma de US\$107 millones, sin embargo, el costo final reportado ante el Tribunal Arbitral fue por aproximadamente US\$280 millones), el cual y según criterio de la empresa, obedecieron a factores imprevisibles como cambios geológicos, entre otros. En noviembre del 2017, el CICA, dictó el Laudo Arbitral a favor de P.H. Chucás, S.A., determinando que el ICE debía pagar el monto por supuestos sobrecostos, gastos por honorarios, entre otros. Además declaró que el ICE no tiene derecho a cobrar la cláusula penal (la multa mencionada). Como argumento principal para condenar al ICE en el pago de extra-costos la instancia legal mencionada, señaló el deber de cancelar el costo o valor real de la planta, para restablecer el equilibrio económico del contrato y evitar el supuesto enriquecimiento sin causa por parte del ICE, La condena señala que el ICE debe pagar US\$112,7 millones y ¢6.328.

El 15 de diciembre el ICE presenta ante la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia, un Recurso de Nulidad del Laudo Arbitral mencionado, argumentando la existencia de sendos vicios que generan la nulidad del mismo, tales como, conflicto de intereses de los árbitros, violación al debido proceso, violación al principio de imparcialidad, violación de las reglas del procedimiento arbitral por denegatoria a derechos de audiencia sobre pruebas y trato desigual, falta de

uniformidad de la jurisprudencia, violación a normas de orden público, entre otras. Según la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos, la interposición de ese recurso de nulidad no suspende la ejecución del Laudo, por lo que el contratista podría invocar la ejecución del mismo, sin embargo, para esos efectos, ésta empresa tendría que interponer un proceso judicial de “ejecución de sentencia” contra el ICE, en el que necesariamente sería parte la ARESEP como regulador del negocio de electricidad y responsable de fijar tarifas. Es criterio de la administración del ICE y de sus asesores legales que debido a los argumentos del recurso de Nulidad interpuesto ante la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia, así como de la denuncia penal presentada contra los arbitros ante el Ministerio Público, existe una expectativa positiva de que el caso finalmente se resuelva a favor del ICE, razón por la cual no se consideró necesario registrar provisión alguna, para cubrir pérdidas que se pudiesen derivar de la resolución de ese caso.

Al 31 de diciembre de 2018, el Recurso de Nulidad antes indicado se encuentra pendiente de resolver por parte de la Sala Primera.

(b) Proyecto Hidrotárcoles

El Proyecto P.H. Capulín, corresponde a un proyecto bajo la modalidad BOT (Build, Operate and Transfer), iniciado por la empresa P.H. Hidrotárcoles, S.A., y contemplado en el contrato de compra de energía N° 2012000023 suscrito el 24 de abril de 2012, entre el ICE y esa entidad. Tal proyecto se localiza entre los cantones de Turrubares y Atenas, provincias de San Jose y Alajuela. De acuerdo a los términos de ese contrato una vez dada la orden de inicio la empresa mencionada debía empezar la construcción de la planta en agosto de 2012, quedando previsto el inicio de operación comercial para agosto de 2015. No obstante, debido a atrasos en su proceso de construcción, en diciembre de 2015 el ICE inició un procedimiento administrativo tendiente a la resolución de ese contrato y sanción de apercibimiento a la empresa Hidrotárcoles S.A. por incumplimiento en la fecha garantizada de inicio de operación, siendo que a la fecha en que la obra debía estar construida la planta, el avance era de un 20%. De igual forma, conforme lo establece el contrato, el ICE procedió a notificar al representante de los acreedores, sea al Banco Nacional de Costa Rica la intención de resolver el contrato, así como la decisión de que el ICE no estaba interesado en asumir el proyecto. Todo esto en cumplimiento de lo establecido en el contrato de compra de energía.

Ante esa situación, en diciembre de 2015, la empresa interpuso ante el Tribunal Contencioso Administrativo una solicitud de medida cautelar tendiente a suspender el procedimiento antes indicado, la cual fue acogida por dicho Tribunal en enero de 2016, ordenando la suspensión del procedimiento. Adicionalmente, en febrero de ese mismo año, la empresa Hidrotárcoles presentó ante el Tribunal Contencioso una demanda en contra de la institución donde solicita que se anulen varios actos administrativos que dieron origen al procedimiento antes indicado, a la vez pretende que se declare el derecho de

Hidrotárcoles a modificar la fecha garantizada de inicio de operación comercial y que se condene al ICE a pagar los daños y perjuicios causados, entre otras.

Tanto de forma conjunta a la presentación de esta demanda, como en otras oportunidades, la empresa Hidrotárcoles continuó solicitando al Tribunal Contencioso la misma medida cautelar, con la finalidad de impedir que el ICE pudiera continuar con el procedimiento de resolución contractual. No obstante el 21 de febrero de 2017, el Tribunal de Apelaciones de lo Contencioso Administrativo rechazó en forma definitiva la medida cautelar, por lo que, a partir de esa resolución se habilitó al ICE a continuar con el procedimiento antes indicado. Durante el transcurso de dicho procedimiento, la empresa Hidrotárcoles también intentó en varias oportunidades detenerlo, con reiteradas acciones de recusación a los miembros de órgano; director e incluso una demanda judicial en contra de los funcionarios que integraron el referido órgano, sin embargo, todas las recusaciones fueron rechazadas y la demanda fue declarada inadmisibles por el Tribunal Contencioso Administrativo en enero de 2018.

Durante el transcurso del procedimiento administrativo, a la empresa Hidrotárcoles se le garantizó en todo momento su derecho de defensa y debido proceso, en el cual pudo presentar todos los alegatos y pruebas de descargo que estimó pertinentes para desvirtuar el incumplimiento imputado. Dicho procedimiento finalizó con el dictado de un acto final por parte del órgano decisor mediante oficio N°5201-10-2018 de fecha 15 de enero de 2018, en el cual se aprueba la resolución del contrato y sanción de apercibimiento a la empresa Hidrotárcoles S.A., derivado de la Licitación Pública N°2006-000043-PROV.

El 18 de enero de 2018, dentro del plazo establecido, la empresa Hidrotárcoles interpuso formalmente ante el ICE un recurso de revocatoria con apelación en subsidio y nulidad concomitante en contra de dicho acto final. La revocatoria fue resuelta por el órgano decisor del procedimiento en fecha 12 de marzo de 2018. Posteriormente, en fecha 12 de abril de 2018, la Gerencia Servicios Corporativos, resolvió el recurso de apelación y la nulidad concomitante, con lo cual se dio por agotada la vía administrativa.

El 03 de mayo de 2018, el Tribunal Contencioso Administrativo notificó al ICE una solicitud de medida cautelar provisionalísima interpuesta por el BNCR, en la que solicita que se le ordene al ICE la toma inmediata de posesión y control del Proyecto Hidroeléctrico Capulín San Pablo mientras se resuelve en la vía ordinaria el diferendo entre las partes.

Mediante Resolución 571-2018-T del TCA de fecha 05 de octubre de 2018, se declaró sin lugar la medida cautelar solicitada por el BNCR. Sin embargo, el 11 de octubre de 2018 la representación del Banco Nacional de Costa Rica presenta recurso de apelación contra dicha Resolución, el cual es admitido. En audiencia de apelación del 27 de noviembre de 2018, el Tribunal de Apelaciones declara sin lugar el recurso interpuesto y se mantiene lo dispuesto en la resolución N°571-2018-T. El 18 de diciembre de 2018 el Banco Nacional de

Costa Rica interpone proceso de conocimiento contra el Instituto Costarricense De Electricidad, bajo el expediente 18-011428-1027-CA.

Adicionalmente, el 03 de mayo de 2018, el TCA notificó una solicitud de medida cautelar provisionalísima interpuesta por Hidrotárcoles, en contra del ICE y el BNCR en la que solicita suspender la ejecución de los siguientes actos: Al ICE, el acto final del procedimiento de resolución contractual y la resolución del recurso de apelación. Al BNCR, acto de suspensión de los desembolsos y acto de ejecución de las garantías cumplimiento. Esta solicitud de medida cautelar fue rechazada por el TCA, mediante resolución del 26 de abril de 2018 y otorgó audiencia a ambas partes. Posteriormente, mediante resolución 420-2018-T de las 9:15 horas del 18 de julio de 2018, el Tribunal Contencioso rechazó de forma definitiva esta medida cautelar.

El 24 de Julio de 2018 Hidrotárcoles S.A. interpone recurso de apelación contra lo resolución 420-2018-T. En audiencia del 24 de setiembre de 2018, el Tribunal de Apelaciones mediante resolución 397-2018-II por aspectos procesales devuelve al Juez de Primera instancia para que resuelva. El 12 de noviembre de 2018, el juez de primera instancia mediante resolución 634-2018-T, declara sin lugar en todos sus extremos la medida cautelar interpuesta. Hidrotárcoles presenta recurso de apelación contra la resolución 634-2018-T, y se da audiencia para el 24 de enero de 2019. Dicha audiencia fue suspendida por aspectos procesales. Se está a la espera de un nuevo señalamiento de audiencia.

Viajes realizados

En la siguiente tabla, se aportan los datos correspondientes a los viajes realizados en el período 2018, por los jercas y jefes de dirección:

Tabla 21 Viajes realizados 2018

Nombre	Puesto	Dependencia	País	Inicio	Final
Abarca Fernandez Luis Diego	JEDVA	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	República Popular de China	05/10/18	18/10/18
Balmaceda Garcia Manuel Enri	JEDVA	Distribucion Y Comercializacion	Francia	03/04/18	07/04/18
Bejarano Hernandez Julieta	JEDVD	División Juridica Corporativa	Estados Unidos / Oeste	09/01/18	12/01/18
Bejarano Hernandez Julieta	JEDVD	División Juridica Corporativa	Estados Unidos / Sur	12/02/18	14/02/18
Chaves Gonzalez Luis Alb	EDIRE	Dirección Desarrollo De Nuevos Negocios	El Salvador	21/01/18	23/01/18
Chaves Gonzalez Luis Alb	EDIRE	Dirección Desarrollo De Nuevos Negocios	Nicaragua	12/02/18	15/02/18
Chaves Gonzalez Luis Alb	EDIRE	Dirección Desarrollo De Nuevos Negocios	Nicaragua	09/05/18	12/05/18
Chaves Gonzalez Luis Alb	EDIREC	Dirección Desarrollo De Nuevos Negocios	Nicaragua	29/11/18	30/11/18
Hernandez Orozco Luis Robert	JEDVA	División Mercadeo	República Popular de China	05/10/18	18/10/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	24/01/18	26/01/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Nicaragua	14/02/18	16/02/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	México	14/03/18	16/03/18

Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Guatemala	20/03/18	23/03/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	25/04/18	27/04/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Panamá	23/05/18	25/05/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Guatemala	14/06/18	15/06/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	11/07/18	12/07/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	21/08/18	24/08/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Honduras	25/09/18	28/09/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	España	29/09/18	08/10/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	18/10/18	19/10/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Nicaragua	06/11/18	09/11/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	18/11/18	19/11/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Alemania	24/11/18	01/12/18
Lopez Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Panamá	11/12/18	16/12/18
Monge Sandi Melvin	JEDVA	Negocio Generacion	Argentina	25/08/18	29/08/18
Mu\Oz Gomez Armando	JEDVA	Negocio Transmision	Honduras	29/08/18	31/08/18
Navarro Vargas Jose Luis	DIREA	Dirección De Relaciones Regulatorias	Nicaragua	12/02/18	15/02/18
Navarro Vargas Jose Luis	DIREA	Dirección De Relaciones Regulatorias	Panamá	09/05/18	12/05/18

Navarro Vargas Jose Luis	DIREA	Dirección De Relaciones Regulatorias	Nicaragua	29/11/18	01/12/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	El Salvador	25/01/18	26/01/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Nicaragua	14/02/18	16/02/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	México	14/03/18	16/03/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Guatemala	21/03/18	23/03/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	El Salvador	25/04/18	27/04/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Panamá	23/05/18	25/05/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	El Salvador	12/07/18	12/07/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	El Salvador	21/08/18	24/08/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Honduras	26/09/18	28/09/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Estados Unidos de América	17/10/18	19/10/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Nicaragua	07/11/18	09/11/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Panamá	14/11/18	16/11/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Panamá	14/11/18	16/11/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	El Salvador	18/11/18	19/11/18
Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación Y Desarrollo Electrico	Panamá	12/12/18	14/12/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	GEREA	Gerencia Electricidad	Emiratos Árabes Unidos	10/01/18	20/01/18

Pacheco Morgan Luis Enrique	GEREA	Gerencia Electricidad	Nicaragua	14/02/18	16/02/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	GEREA	Gerencia Electricidad	Estados Unidos / Oeste	15/04/18	18/04/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	GEREA	Gerencia Electricidad	Colombia	08/05/18	11/05/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Gerencia Electricidad	Guatemala	13/06/18	16/06/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Dirección Corporativa De Electricidad	México	18/07/18	20/07/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Dirección Corporativa De Electricidad	Panamá	23/08/18	24/08/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Dirección Corporativa De Electricidad	Honduras	29/08/18	01/09/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Dirección Corporativa De Electricidad	El Salvador	23/10/18	26/10/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Dirección Corporativa De Electricidad	Argentina	09/11/18	18/11/18
Pacheco Morgan Luis Enrique	DIRC2	Dirección Corporativa De Electricidad	Panamá	12/12/18	14/12/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	GEREA	Gerencia Telecomunicaciones	Nicaragua	13/02/18	15/02/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	GEREA	Gerencia Telecomunicaciones	España	21/02/18	02/03/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Gerencia Telecomunicaciones	Guatemala	13/06/18	14/06/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	Honduras	29/08/18	30/08/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	México	26/09/18	28/09/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	El Salvador	23/10/18	25/10/18

Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	Estados Unidos / Sur	01/11/18	04/11/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	Argentina	02/12/18	08/12/18
Palermo Quesada Jaime Antoni	DIRC2	Dirección Corporativa De Telecomunicaciones	Panamá	12/12/18	13/12/18
Picado Duarte Francia	JEDVA	División Innovacion Y Estrategia De Negocio	Nicaragua	29/11/18	30/11/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Nicaragua	14/02/18	17/02/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Estados Unidos de América	15/04/18	18/04/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Panamá	22/05/18	24/05/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Guatemala	12/06/18	16/06/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Panamá	11/07/18	13/07/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Honduras	28/08/18	01/09/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Panamá	18/09/18	22/09/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	El Salvador	23/10/18	27/10/18
Picado Sancho Erick Gerardo	DIREA	Dirección Notariado Y Expropiaciones	Panamá	11/12/18	14/12/18
Retana Moreno Randall	DIRC1	División Corporativa Estrategia Y Desarrollo De Negocio	Ecuador	14/05/18	17/05/18
Salazar Montoya Eliut	DPROA	División Infraestructura	Estados Unidos de América	04/03/18	10/03/18
Salazar Montoya Eliut	DPROA	División Infraestructura	Nicaragua	09/05/18	12/05/18

Solis Barboza Alexander	JEDVA	Negocio Ingenieria Y Construccion	El Salvador	26/11/18	27/11/18
Viquez Jimenez Gabriel Gerardo	DIREA	Dirección Arquitectura De Red	India	03/03/18	18/03/18

Sexta parte

Limitaciones u obstáculos

- El Negocio Telecomunicaciones, la fuerte competencia de precios por parte de otros operadores en el mercado, la pérdida de participación de mercado, los tiempos de respuesta al mercado y la tendencia sostenida en la caída de los ingresos de telefonía fija, repercuten en los ingresos del negocio generando estancamiento o decrecimiento de los mismos o incrementos de los costos producto de las estrategias para retención de clientes
- Desde la apertura del mercado de las telecomunicaciones el ICE debió continuar prestando el servicio de telefonía fija el cual no había tenido ajustes tarifarios desde hacía muchos años, convirtiéndose en un servicio deficitario. Se han realizado múltiples gestiones ante el regulador para que se le reconozca al ICE el déficit de acceso, lo cual no ha sido posible
- Por el lado de los costos y gastos del Negocio Telecomunicaciones se han venido haciendo esfuerzos de optimización, los cuales han sido insuficientes para mejorar los resultados
- Al ser el Negocio Electricidad intensivo en inversión por el tipo de obras que se desarrollan, los fondos para financiarlas provienen fundamentalmente de la banca multilateral en moneda extranjera, principalmente en dólar, por lo cual variaciones importantes en el tipo de cambio tienen un impacto en los resultados netos de la Empresa
- A nivel local la banca nacional también ha participado como fuentes de financiamiento con préstamos en algunos de los casos en moneda local, con lo cual se mitiga el riesgo por diferencial cambiario
- Por normativa contable se deben valorar las partidas monetarias que dan como resultado fluctuaciones cambiarias que afectan el saldo de la deuda de la empresa, pero no representan variaciones en los flujos de efectivo. Si el colón se aprecia estas fluctuaciones suman a los resultados del negocio, sin embargo, si se devalúa las fluctuaciones son negativas lo cual se refleja en el excedente neto
- En el Negocio Electricidad, la entrada en operación del PH Reventazón a finales del año 2016, representó un incremento en el activo fijo y en el pasivo (arrendamiento financiero). A partir de ese año los gastos financieros no se suman al valor de la obra, sino que se registran como gastos del período correspondiente
- En el periodo analizado se ha presentado el no reconocimiento completo y oportuno de costos y gastos incurridos por el ICE en la generación de electricidad lo que genera un descalce en los flujos de efectivo. Como ejemplo de esta situación, en el año 2018 la diferencia entre los pagos por compra de energía a generadores privados y lo no reconocido en la tarifa es

de aproximadamente 25 000 MCRC, los cuales serán reconocidos a partir del año 2019

- En el 2018 los costos y gastos de operación se vieron afectados por eventos no recurrentes como la absorción de la inversión realizada por el ICE en el PH Diquís, y pagos adicionales a generadores privados. Los anteriores dos factores unidos a las fluctuaciones cambiarias representan el 90% de las pérdidas netas del Grupo ICE
- Un hecho relevante a destacar es la decisión tomada por el Consejo Directivo del ICE en noviembre 2018 de absorber las operaciones de Cable Visión Costa Rica dado que la empresa no llegó a generar resultados positivos en su gestión.

Séptima parte

Factores críticos de éxito

A partir del análisis comparativo entre la condición institución-empresa y la empresarial - corporativa, se define una “brecha competitiva” y se extraen los aspectos que requieren de una atención preponderante a nivel del Grupo ICE para asegurar su efectivo fortalecimiento. Estos elementos son los que se denominan como factores críticos de éxito, siendo para el caso de ejercicio de pensamiento estratégico 2019-2023 los siguientes:

1. Consolidar el modelo de Gobierno Corporativo
2. Alinear esfuerzos de gestión responsable y sostenible en cada una de las marcas y servicios del Grupo ICE como ventaja competitiva y valor agregado para el cliente
3. Desarrollar modelos de economías compartidas
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 en la experiencia del cliente
6. Lograr implementar un modelo de gestión
7. Individualización de responsabilidades
8. Lograr un enfoque al cliente a nivel del Grupo ICE

Principales retos 2019-2023

Los principales retos que se establecieron para el Grupo ICE en la Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023 En Una Sociedad Globalizada, Responsable, Inclusiva y Sostenible, serán gestionados y abordados mediante las siguientes cinco prioridades como parte del direccionamiento estratégico del horizonte temporal de planeamiento 2019-2023.

5 E's

sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible



Estabilización y sostenibilidad financiera:

Alcanzar, la salud financiera del Grupo ICE, en la ejecución de esta estrategia es un propósito de primer orden, que debe llevarse a cabo mediante un ejercicio permanente de seguimiento a los indicadores financieros, que debe apoyar la toma de decisiones y consolidar una cultura de maximización de recursos, contención de costos, gastos y gestión de la deuda.

Evolución de los negocios y experiencia del cliente:

En esta perspectiva se busca fortalecer la relación con los clientes, actuales y potenciales, en el mercado nacional e internacional, a través del fortalecimiento y remozamiento de la propuesta de valor, bajo un enfoque corporativo, con una oferta convergente de servicios y soluciones innovadoras, que sea fortalecida con la transformación digital y el modelo de economías compartidas, desintermediación e innovación abierta, que busca permanentemente la satisfacción en experiencia al cliente y servicio memorable. Esta condición, dará visibilidad tangible al posicionamiento en el mercado de la marca Grupo ICE, no sólo como sinónimo de calidad e innovación, sino también como soporte del desarrollo económico, social y ambiental del país.

Eficiencia operativa, modernización y transformación digital:

La organización cuenta con el reto de optimizar sus activos, fortalecer y potencializar el talento humano, la cultura organizacional, la innovación y el acervo de información, en apego con la normativa en materia de derechos de propiedad intelectual. Para las empresas, la optimización de sus procesos claves de negocio y soporte se vuelven un factor preponderante para la obtención de sus objetivos, ya

que estos les permiten, no sólo realizar cada uno de los mismos de una mejor manera, sino que también racionalizar, reducir y optimizar sus costos, disminuir los tiempos de proceso y el esfuerzo del personal, volviéndolos más productivos y ágiles, contribuyendo así a reducir el tiempo de entrega al mercado (time to market).

Efectividad del talento humano:

Esta perspectiva busca fortalecer las actitudes, conocimientos y comportamientos de los colaboradores del Grupo ICE, como el factor preponderante que marcará la diferencia en el proceso de sostenibilidad y sobretodo de transformación que se busca alcanzar.

La reinención del ICE y sus empresas requiere de un capital intelectual con capacidades fortalecidas que demandan la Globalización 4.0, como lo es la digitalización, esfuerzos colaborativos, flexibilidad, agilidad, emprendimiento e innovación, que le corresponden a todos los que participan en la organización, iniciar un camino hacia la consolidación de estas capacidades para la supervivencia de los negocios en el largo plazo.

Equidad y sostenibilidad:

Esta perspectiva busca generar las actitudes de equidad, sostenibilidad y responsabilidad social de los colaboradores del Grupo ICE, como agente transformador promotor de oportunidades sostenibles y de transformación.

Los esfuerzos a nivel mundial en la actualidad están orientados a alcanzar un desarrollo sostenible multinivel, además, como se ha consignado en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, estos esfuerzos deben estar contruidos sobre principios de sociedad igualitaria y resiliente, la inclusión, la equidad y la sostenibilidad. En esta ruta ya planteada, las empresas del futuro serán aquellas que se apropien de éste marco de referencia y por lo tanto a pesar de las iniciativas y esfuerzos que el Grupo ICE realiza en esta materia, que no es menor, requiere de un ordenamiento, articulación y entendimiento que permitan de forma natural, adoptar estas prácticas en el quehacer diario de los negocios y en cada una de las transformaciones, evoluciones e incursiones de negocios y mercados a los cuales se proyecta operar el Grupo ICE.

Objetivos estratégicos

En relación con lo anterior, se plantean los siguientes objetivos estratégicos que entraran en vigencia con la aprobación de la Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023, sobre los cuales se articulan los planes tácticos y operativos de ICE y sus empresas, a efecto alcanzar los resultados esperados para la Eficiencia y Sostenibilidad Financiera, así como la evolución de los negocios con enfoque corporativo al 2023.



OEF1 – Garantizar la Sostenibilidad Financiera del Grupo ICE alcanzado un margen EBITDA de al menos un 30,9% en el 2023.

OEF 2 – Generar una relación favorable entre ingresos, costos y gastos financieros para alcanzar un margen operativo superior al 12,3% y un margen neto no inferior al 1,2% al 2023.

OEF 3 – Rentabilizar las inversiones para alcanzar un rendimiento de activos en operación de al menos un 5,0% en el 2023.

OEF4 – Reducir las presiones al flujo de caja para que el ratio deuda neta / EBITDA sea menor al 3,97 al 2023 con el fin de atender las obligaciones financieras

OEF5 – Gestionar los pasivos para alcanzar una relación pasivos / activos del 48% y una razón de endeudamiento inferior al 33% al 2023 en el marco de la Ley 8660.



OEP10 – Optimizar los procesos del Grupo ICE mejorando los instrumentos de medición de resultados, tiempos, costos y eficacia para impulsar la modernización y transformación digital.

OEP11 – Cumplir con el 100% de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de política pública definidas para el Grupo ICE al 2023 con el fin de promover responsabilidades claras, rendición de cuentas, transparencia y trato justo de las partes interesadas:



OEA12 – Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores implementando un modelo integral del talento humano, basado en la planificación, atracción, desarrollo, desempeño, compensación y el ambiente, para alcanzar mejores resultados de evaluación de satisfacción laboral.

OEA13 – Desarrollar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano enfocando el 70% del presupuesto de capacitación a acciones destinadas a liderazgo, gestión de nuevos proyectos y negocios para alcanzar los objetivos estratégicos.



OEP14 – Fomentar la creación de valor implementando la gestión integral de la sostenibilidad aportando a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y considerando las mejores prácticas internacionales aplicable a los negocios.

Inversiones para mediano y largo plazo

Se presenta en la siguiente tabla que resume los topes de inversión a nivel institucional para el período 2019 al 2023, dichos topes se establecieron en la Ruta para la Estabilidad Financiera y la Competitividad de los Negocios del Grupo ICE.

Tabla 22 Tope de inversión institucional 2019/2023, millones de colones

	2019	2020	2021	2022	2023
TOPE DE INVERSIÓN	192 215	146 150	143 817	121 252	136 816

Fuente: División Finanzas

Los siguientes proyectos se contemplan dentro de las inversiones futuras del ICE, en el negocio electricidadⁱ:

- Adquisición de la línea de transmisión Papagayo.
- Adquisición de la a subestación El Tejar.
- Sustitución de equipos de medición eléctrica residencial, Proyecto AMI.
- Llevar a cabo la tele gestión del alumbrado público.
- Conclusión de obras menores de proyecto Geotérmico Las Pailas II.
- Conclusión del Anillo Sur de Transmisión.
- Refuerzo en la línea de transmisión Cañas- Filadelfia, ubicadas en la Península de Nicoya.

ⁱPara el negocio de telecomunicaciones, las inversiones futuras no se enlistan, al ser esta una actividad en competencia.