



**INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE ELECTRICIDAD**

Gobierno de la República
Administración
Alvarado Quesada
2018-2022

INFORME DE GESTIÓN
2019
Irene Cañas Díaz



Informe de Gestión 2019

Contenido

Contenido	1
Presentación	3
Primera parte	4
1. Objetivos legales que dan origen y fundamento al ICE	4
2. Marco Filosófico Institucional	6
3. Organización	7
1. Descripción de las áreas de trabajo	8
1.1. Consejo Directivo	9
1.2. Presidencia Ejecutiva	10
1.3. División de Estrategia	10
1.4. Gerencia General	10
1.5. División Jurídica	10
1.6. Dirección de Comunicación	10
1.7. Gerencia de Electricidad	10
1.8. Gerencia de Telecomunicaciones	10
1.9. Gerencia de Transformación Tecnológica	10
1.10. Gerencia de Finanzas	11
1.11. Gerencia Operaciones y Logística	11
Segunda parte	12
1. Recursos financieros	12
2. Estado Separado Situación Financiera	13
3. Estado de Ingresos y Gastos	13
4. Tope de inversión institucional	15
5. Créditos	16
5.1. Composición de la Deuda Institucional al 31 de diciembre 2019 16	
6. Procesos de contratación iniciados u adjudicados	17
7. Procesos judiciales promovidos	17



Informe de Gestión 2019

7.1. Activos y pasivos contingentes	17
Tercera parte.....	19
1. Recursos.....	19
1.1. Recursos humanos	19
1.2. Justificación general de los recursos humanos.....	20
1.3. Administración de recursos humanos	20
1.4. Modificaciones salariales acordadas.....	20
1.5. Creación de la Clase Gerente General del ICE (GEGE).....	21
2. Recursos materiales	21
3. Viajes realizados	23
Cuarta parte	26
1. Planes Nacionales.....	26
1.1. Criterios de Evaluación.....	26
1.2. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública.....	26
1.3. Plan Nacional de Energía (PNE)	27
1.4. Aportes al Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones (PNDT) y la Estrategia de Transformación Digital.....	32
2. Plan Operativo Institucional 2018	33
2.1. Nivel de Cumplimiento Plan Operativo Institucional POI-ICE.....	34
2.2. Programa 01: Alta Dirección y Gestión Administrativa.....	34
2.3. Programa 03: Electricidad	35
Quinta parte	37
1. Retos, objetivos y limitaciones	37
Anexo	40



Informe de Gestión 2019

Presentación

El Informe de Gestión del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para el período 2019 constituye una responsabilidad dentro de la rendición de cuentas que demanda nuestro ordenamiento jurídico, y una convicción sobre el ejercicio de la función pública. La Ley 9398 en el artículo 1 enuncia que *“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”*.

Por otra parte, en junio de 2019, el Grupo ICE adoptó la Política de Transparencia y Revelación de Información que establece los principios generales en materia de transparencia y acceso a la información, la información que debe publicar de manera proactiva el ICE y sus empresas, las responsabilidades que se derivan dentro de la organización en materia de transparencia y acceso a la información; así como los mecanismos para garantizar el derecho de acceso a la información pública a todas las personas, de manera activa y pasiva.

En este sentido, de acuerdo con el artículo 3 de la ley 9398, el presente reporte se encuentra estructurado en torno a los siguientes temas: 1) fundamentos legales del ICE; 2) análisis de los recursos financieros, humanos y materiales; 3) organización de la Institución y recuento de su recurso humano; 4) cumplimiento de los planes nacionales; sectoriales y operativos; 5) información sobre créditos asumidos, procesos de contratación, procesos judiciales y detalles de viajes al exterior; 6) limitaciones y obstáculos encontrados; y 7) 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 remitir 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.”*

Dicho informe fue entregado al Consejo de Gobierno el 16 de marzo anterior para el periodo 2019. Posterior a la aprobación por parte de este órgano, se dispondrá de una versión pública del mismo, bajo la figura de la Memoria Institucional.

Finalmente, la información contenida en este informe, refuerza nuestra política de transparencia y adecuada rendición de cuentas a la ciudadanía, fundamentada en los principios éticos y los valores que han caracterizado y hecho grande a esta Institución por más de 70 años.



Primera parte

1. 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, así como 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 le 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 Eléctrico Nacional (SEN).

Posteriormente, 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:



Informe de Gestión 2019

“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 del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos, 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.

Es así, que 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 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 sus objetivos, la Ley N° 449 otorgó al ICE **autonomía administrativa, técnica y financiera**, según lo dispuesto en los artículos 3°, 4° y 8°, misma 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.”



Informe de Gestión 2019

2. Marco Filosófico Institucional

La actual Estrategia del Grupo ICE (Estrategia 4.0 2019-2023: *en una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible*) fue aprobada por el Consejo Directivo del Grupo ICE en la sesión 6321 del 10 de mayo de 2019, convirtiéndose ésta en el instrumento de direccionamiento estratégico al más alto nivel del ICE y sus empresas, mismo que establece la orientación y los lineamientos que guían y rigen el accionar del Grupo.

Dicho planteamiento estratégico, tal como su nombre lo sugiere, se desarrolló en un contexto caracterizado por la Globalización 4.0 y la Cuarta Revolución Industrial, los que brindan la oportunidad y el reto de desarrollar nuevos negocios de electricidad, telecomunicaciones y “en convergencia”, para así apalancar las capacidades del ICE y sus empresas con el aprovechamiento de la tecnología y sus tendencias¹, para de esta manera compensar la tendencia hacia el menor dinamismo que muestran ambas industrias en los últimos años.

Por tanto, el valor de este instrumento radica en el direccionamiento que se le brinda a todo el Grupo empresarial, en cuanto a los propósitos estratégicos a alcanzar, las responsabilidades que tiene cada empresa al respecto en los diferentes niveles de planificación (alineamiento estratégico - táctico - operativo), así como los mecanismos que se dispondrá para su efectivo seguimiento y control.

Es de esta forma, que la actual Estrategia 4.0, definió el siguiente marco filosófico para el Grupo ICE.



Figura 1: Marco filosófico Estrategia 4.0

Dicho planteamiento se articuló en torno a cinco perspectivas (5 Es), tal como se muestra en la siguiente figura.

¹ Tales como la realidad aumentada, transformación digital, big data -mega datos-, internet de las cosas -IoT-, servicio al cliente, micro redes, blockchain, arquitecturas flexibles, innovación, entre otros



Informe de Gestión 2019



Figura 2: Perspectivas (5Es) de la Estrategia 4.0

3. Organización

Con el propósito de atender los desafíos que se señalan en la Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023, el Consejo Directivo aprobó, en el artículo 5 del Capítulo I de la Sesión 6348, del pasado 26 de noviembre, la propuesta de organización, con los siguientes ajustes:

- A nivel Grupo ICE, las anteriores Direcciones Corporativas de Electricidad, Telecomunicaciones y Finanzas se transforman en Gerencias ICE (con el mismo nombre, pero bajo dicha categoría). Asimismo, el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva fortalecen sus funciones en cuanto a la gestión corporativa, para lo cual se establecen como Centro Corporativo y se apoyan para el seguimiento y operación, en el Comité Corporativo, mecanismo de coordinación entre los niveles gerenciales de las empresas del ICE, presidido por la Presidencia Ejecutiva y conformado por la Gerencia General del Instituto, así como por las gerencias de cada una de sus empresas.
- La entonces Dirección Corporativa de Estrategia pasa a ser la División de Estrategia, como entidad adscrita de apoyo a la Presidencia Ejecutiva; mientras que la Dirección Jurídica Corporativa pasa a formar parte de la Gerencia General, con el nombre de División Jurídica.
- Para dar soporte a la cadena de valor de los negocios de Electricidad y Telecomunicaciones, se crearon las gerencias de Finanzas, Transformación Tecnológica, así como la de Operaciones y Logística (anteriormente con el nombre



Informe de Gestión 2019

de Dirección Corporativa de Finanzas, División de Tecnología e Información y Gerencia de Servicios Corporativos respectivamente), todas bajo la línea de mando de la Gerencia General del ICE².

Es de esta manera, que con los anteriores cambios organizacionales se busca a nivel institucional:

- Fortalecer la toma de decisiones, el seguimiento y control, así como los canales de comunicación, principalmente a nivel ejecutivo.
- Mejorar la gestión de los negocios institucionales (electricidad y telecomunicaciones).
- Racionar el uso de los recursos y mejorar la efectividad de las propuestas de valor de los negocios, así como de sus proyectos de inversión.
- Asegurar la coherencia del plan estratégico respecto con los planes operativos, de inversión, de financiamiento y el presupuesto anual, entre otros.
- Impulsar la transformación tecnológica y digital, además de consolidar el manejo inteligente de los datos institucionales, para producir indicadores que permitan el análisis detallado, para anticipar las necesidades de los clientes, retos que se derivan de la Cuarta Revolución Industrial y la Globalización 4.0.
- Mejorar la eficiencia operativa, con la optimización de los procesos de la cadena de abastecimiento y operaciones.
- Fomentar la innovación tecnológica, la especialización y la transferencia del conocimiento entre las generaciones actuales y futuras.
- Unificar las fortalezas institucionales, implementando la cultura de actividades por procesos.
- Consolidar al ICE y empresas como un Grupo empresarial sostenible.

En la Figura 3 se muestra la organización del ICE vigente.

1. Descripción de las áreas de trabajo

Seguidamente, se detallan las responsabilidades fundamentales de la Administración Superior del Instituto.

² La Gerencia General fue restituida el 17 de enero de 2019, mediante acuerdo tomado por el Consejo Directivo en el artículo 3, Capítulo I, de la Sesión 6307, en atacamiento al dictamen de la Procuraduría de la República C-318-2018, del 14 de diciembre de 2018.



Informe de Gestión 2019

1.1. Consejo Directivo

El Consejo Directivo es el órgano colegiado de máxima autoridad del ICE, el que deberá guiar y establecer los lineamientos estratégicos y las políticas generales que adoptarán los restantes órganos de la Administración Superior. Para tales efectos, dicho Órgano Colegiado dispone de comités de apoyo para las temáticas de mayor relevancia del Grupo, tales como: auditoría, riesgos, estrategia y activos-pasivos.

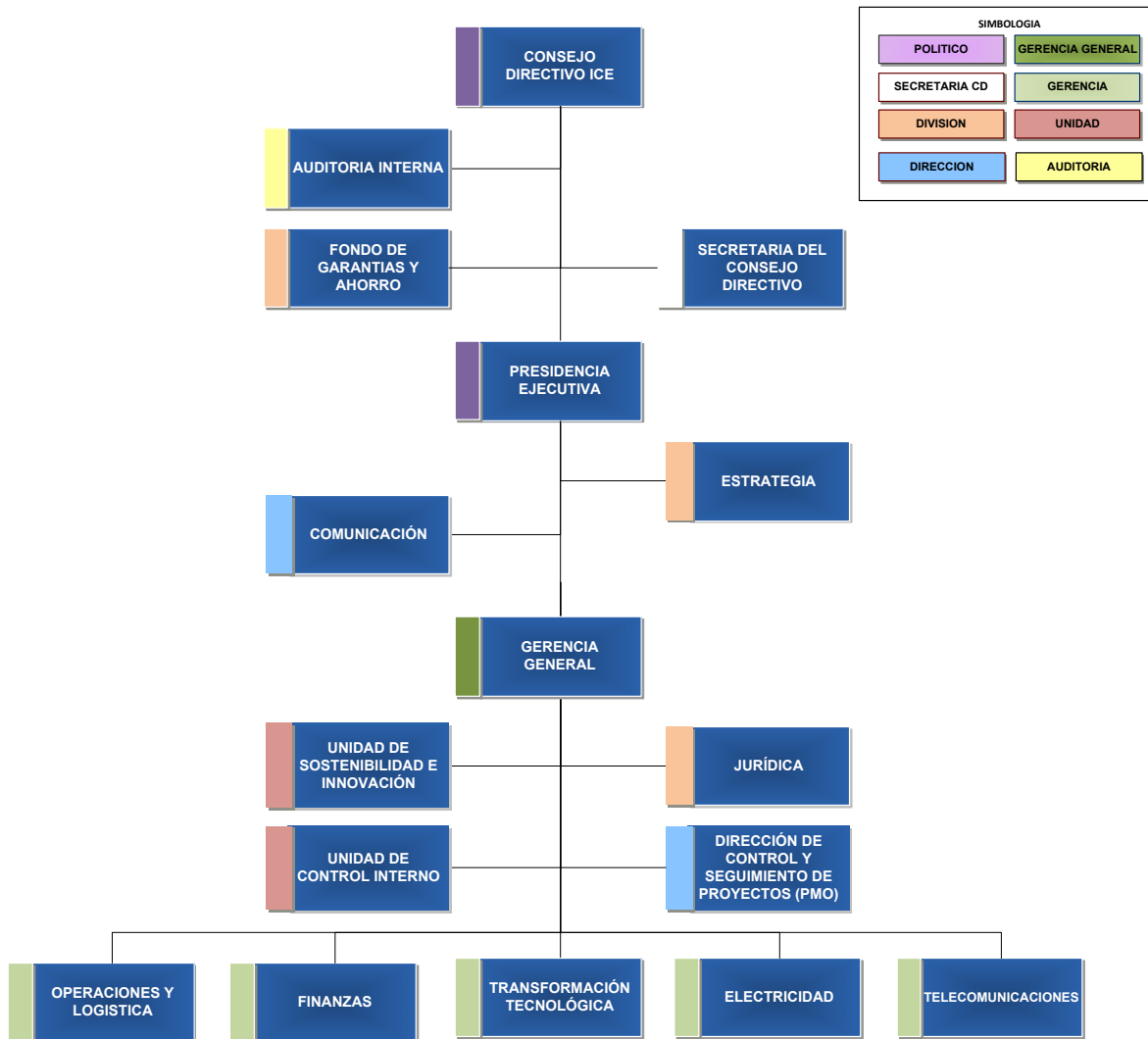


Figura 3: Organigrama del Grupo ICE



Informe de Gestión 2019

1.2. Presidencia Ejecutiva

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

1.3. División de Estrategia

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

1.4. Gerencia General

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

1.5. División Jurídica

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

1.6. Dirección de Comunicación

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

1.7. Gerencia de Electricidad

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

1.8. Gerencia de Telecomunicaciones

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

1.9. Gerencia de Transformación Tecnológica

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



Informe de Gestión 2019

1.10. Gerencia de Finanzas

Abocada a asegurar la sostenibilidad y crecimiento de los negocios y la gestión del ICE, por medio de mecanismos de planificación, control y seguimiento financiero.

1.11. Gerencia Operaciones y Logística

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



Segunda parte

1. Recursos financieros

Los servicios que brinda el ICE tienen altísima relevancia en el desarrollo económico y social de Costa Rica, constituyéndose en una de las empresas del sector público de mayor impacto para el país. Por esta razón la Institución no está ajena a los efectos de las variables macroeconómicas.

Como parte del proceso de formulación y actualización periódica de las proyecciones financieras del ICE, se tomó en consideración que la actividad económica del país mostró en el 2019 una desaceleración con respecto al año previo. El crecimiento del PIB para el 2019 sería, según estimaciones hechas por el Banco Central de Costa Rica (BCCR), de 2,1%, estando por debajo del crecimiento de 2,7% estimado para 2018. La desaceleración en el 2019 habría estado determinada por el menor crecimiento de la demanda interna, provocada principalmente por el efecto que tuvieron sobre el consumo de los hogares e inversión privada, la existencia de expectativas en terreno negativo (que mejoraron en el último trimestre del año), y porque la inversión pública se redujo en relación con el 2018, sobre todo en proyectos de agua potable, saneamiento e infraestructura vial y eléctrica.

Esta desmejora anual se presentó a pesar de que, en línea con la mayor confianza generada por la aprobación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley N°9635), en el segundo semestre de 2019 la actividad económica del país repuntó. En este resultado incidió el sostenido dinamismo de la actividad económica en regímenes especiales (zonas francas y perfeccionamiento activo), la mejora en la producción agrícola y la estabilización en los flujos de comercio con la región centroamericana.

En un entorno con menor incertidumbre económica y con el ingreso de capitales externos, el tipo de cambio del dólar estadounidense disminuyó 6,0% en el año. Su comportamiento fue, sin embargo, diferente entre semestres. En el primer semestre hubo una tendencia clara a la baja, mientras en el segundo hubo movimientos tanto al alza como a la baja. La reducción en el primer semestre siguió al fuerte incremento del segundo semestre del 2018, de esta manera, el tipo de cambio nominal del dólar estaba a fines de 2019 en un nivel muy similar al que mostraba a fines del 2017 o a mediados del 2018.

En el 2019, con la intención de incentivar la reactivación económica, el BCCR redujo la Tasa de Política Monetaria (TPM) en siete ocasiones, para un acumulado de 250 puntos base (p.b.), con lo cual al término del año se ubicó en 2,75%. Además, a partir de junio, disminuyó la tasa de encaje mínimo legal y de la reserva de liquidez para las operaciones en moneda nacional, de 15% a 12%. Estas medidas, conjuntamente con la menor presión ejercida por el Gobierno sobre el mercado financiero local, propiciaron una leve tendencia a la baja en las tasas de interés del sistema financiero nacional, tanto las activas como las pasivas, especialmente en el segundo semestre.

Como resultado de este entorno económico, la demanda de servicios eléctricos y telecomunicaciones se ha visto afectada. Los perfiles de consumo de la población



Informe de Gestión 2019

costarricense han cambiado, ajustándose a factores que afectan su poder adquisitivo. Se suma a lo expuesto, que la demanda de servicios eléctricos, ha crecido a tasas mucho menores que las observadas en años anteriores. Las causas de esta reducción en el ritmo de crecimiento son varias: cambio en los patrones de consumo de la población, uso alternativo del gas licuado de petróleo (GLP), la generación distribuida y otras aplicaciones energéticas para el autoconsumo, las políticas de eficiencia energética, la migración de la industria de procesos de manufactura a una basada en servicios, además, de la ya expuesta desaceleración económica que registra el país.

En lo que concierne a servicios de televisión paga y servicios móviles, sobre todo prepago, el cliente tiende a buscar mayores promociones y migrar de un operador a otro según su conveniencia, de ahí los esfuerzos y costos asociados a los planes para retención de clientes que implementa el Instituto.

Por otra parte, la apreciación del colón con respecto al US dólar que se dio durante el año³, ha generado fluctuaciones cambiarias con efecto menor en el gasto, producto de la actualización del valor de la deuda en moneda extranjera a un tipo de cambio menor. A diferencia de períodos anteriores, durante el 2019, el resultado del “Estado de Ingresos y Gastos” se ha visto beneficiado gracias a esta coyuntura.

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.

2. Estado Separado Situación Financiera

El Gráfico 1 ilustra el Estado Separado Situación Financiera del ICE durante los últimos dos años.

3. Estado de Ingresos y Gastos

Los ingresos que el Instituto Costarricense de Electricidad obtiene por la operación de sus Negocios, cubren en 114% los costos y gastos de operación incurridos al cierre de diciembre 2019, dando origen a un excedente operativo de 169 164 MCRC, lo cual representa una mejora de 1 541%, en relación con los resultados obtenidos a diciembre 2018, principalmente por el aumento de 8% que muestran los ingresos operativos totales, contra una disminución de los costos y gastos de operación de 5%, tal como se muestra en la Tabla 1.

³ El tipo cambio del colón respecto del US dólar bajó de 609,87 CRC a 573,53 CRC entre el 31 de diciembre 2018 y el 31 de diciembre 2019.



Informe de Gestión 2019

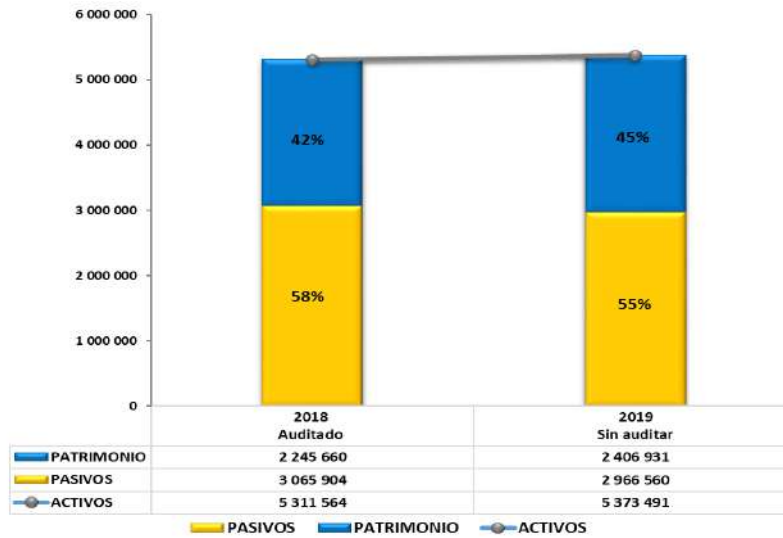


Gráfico 1: Estado Separado de Situación Financiera. 2018-2019 (en MCRC)
Fuente: División Finanzas-GSC 2019

Tabla 1: Estado de Ingresos y Gastos- ICE Individual. 2018-2019 (en MCRC)

Ingresos de operación	2019 Sin auditar	2018 Auditado	Análisis horizontal	
			Variación	
			Absoluta	Relativa
Servicio de electricidad	763 605	703 059	60 546	9%
Servicio de telecomunicaciones	570 529	554 864	15 665	3%
Otros ingresos	60 841	36 338	24 503	67%
Total ingresos de operación	1 394 975	1 294 261	100 714	8%
Costos y gastos por función				
Operación y mantenimiento	438 979	450 543	(11 564)	-1%
Operación y manto. equipos bajo arrendamiento	110 591	112 265	(1 674)	-1%
Compras y servicios complementarios	228 940	214 390	14 550	7%
Gestión productiva	72 475	67 745	4 730	7%
Administrativos	68 342	67 184	1 158	2%
Comercialización	231 348	216 519	14 829	7%
Estudios preliminares	25 745	26 800	(1 055)	-4%
Complementarios	16 853	95 155	(78 302)	-82%
Otros gastos	32 538	33 349	(811)	-2%
Total costos y gastos de operación	1 225 811	1 283 950	(58 139)	-5%
Excedente de operación	169 164	10 311	158 853	1541%

Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

Con respecto a los costos y gastos de operación, se presenta una disminución relevante en los gastos complementarios, donde se destaca el traslado de los costos acumulados del P.H. Diquís a resultados en el 2018, y el traslado de los costos del P.H. Borinquen a resultados en diciembre 2019. Además, se muestra una baja en los costos de operación y



Informe de Gestión 2019

mantenimiento debido a un menor gasto en remuneraciones, el cual incluye el efecto del estudio actuarial, así como la baja en depreciación y amortización de activos retirados en el 2018. A su vez, los gastos de comercialización presentan un crecimiento en su mayoría por concepto de terminales móviles; las compras y servicios complementarios principalmente por importación de energía del Negocio Electricidad, ente otras partidas menores.

Tabla 2: Ingresos y Costos Financieros ICE Individual. 2018-2019 (En MCRC)

	2019 Sin auditar	2018 Auditado	Análisis horizontal Variación	
			Absoluta	Relativa
Excedente de operación	169 164	10 311	158 853	1541%
Ingresos y costos financieros				
Ingresos por inversión	24 307	24 500	(193)	-1%
Costos financieros	(163 438)	(182 112)	18 674	-10%
Fluctuaciones cambiarias - netas	124 891	(94 550)	219 441	232%
Ingresos por inversiones en otras empresas	274	431	(157)	-36%
Total ingresos y costos financieros	(13 966)	(251 731)	237 765	94%
Excedente (déficit) neto	155 198	(241 420)	396 618	164%

Fuente: Dirección Presupuestaria Contable - Gerencia de Finanzas 2019

Adicionalmente, tal como se muestra en el cuadro anterior, el efecto neto de los ingresos y costos financieros a diciembre 2019, disminuyen los resultados del periodo en 13 966 MCRC, dando origen a un excedente neto de 155 198 MCRC, donde se destaca el comportamiento de los costos financieros del Negocio Electricidad; compensado con el efecto positivo que presentan las fluctuaciones cambiarias netas por 124 891 MCRC, producto de la apreciación del colón con respecto al dólar de 36,34 CRC para el 2019.

4. Tope de inversión institucional

Alcanzar la salud financiera del Grupo ICE es un propósito de primer orden dentro de la ejecución de la Estrategia 4.0. Este se lleva a cabo mediante un ejercicio permanente de seguimiento a los indicadores financieros, para apoyar la toma de decisiones y consolidar una cultura de maximización de recursos, la contención de costos, gastos y gestión de la deuda, a efectos de mejorar la rentabilidad de los negocios (nacionales e internacionales).

Para lograr lo anterior y como parte de los ejes estratégicos, se definió la “*Estabilización y Sostenibilidad Financiera*”, que busca garantizar esa salud financiera. A partir de ese eje se definieron objetivos concretos para el período 2019-2023.

Para tal efecto, se han creado una serie de acciones en las cuales ya se ha venido trabajando con el objetivo de cumplir con los resultados financieros proyectados. Una de esas acciones fue definir los topes de inversión a nivel institucional de los períodos 2019 al 2023, los mismos se presentan en la Tabla 3.



Informe de Gestión 2019

Tabla 3: Tope de inversión institucional 2019-2023, en millones de colones

	2019	2020	2021	2022	2023
Topo de inversión	192 215	146 150	143 817	121 252	136 816

Fuente: División Finanzas, 2019.

5. Créditos

5.1. Composición de la Deuda Institucional al 31 de diciembre 2019

A continuación, se presenta un cuadro que resume la composición de la deuda del ICE al 31 de diciembre del 2019.

Tabla 4: Composición de la Deuda Institucional al 31 de diciembre 2019

DEUDA EN MONEDA EXTRANJERA Saldos en miles de USD		DEUDA EN MONEDA NACIONAL Saldo en miles de CRC	
ORGANISMOS MULTILATERALES	1 020 609	EMISIÓN DE BONOS NACIONALES	192 514 000
BID	480 997		
BCIE	444 371		
BEI	66 074		
CAF	29 167		
ORGANISMOS BILATERALES	196 432	BANCOS COMERCIALES NACIONALES	87 833 443
JICA	196 432	BNCR	20 224 758
		BPDC	49 060 006
		DIPOA	18 548 680
BANCOS COMERCIALES	104 857	FONDO DE GARANTIA Y AHORRO	52 304 000
BANISTMO 3	8 785 714	FIDEICOMISOS	253 080 953
BLADEX	65 500 000	F.PH REVENT COL	214 184 850
SCOTIABANK 2014	30 571 429	FIDEI RANGE	21 738 756
		FIDEICOMISO TITU	17 157 347
CREDITO PROVEEDOR	5 238		
CISCO	4 177 375		
ECI TELECOM	1 060 787		
FIDEICOMISOS	389 133		
F.PH REVENT DOL	389 021		
LEASING BAC	113		
EMISIÓN DE BONOS INTERNACIONALES	1 000 000		
EMISIÓN DE BONOS NACIONALES	525 000		
TOTAL DEUDA EN MONEDA EXTRANJERA	3 241 269	TOTAL DEUDA EN MONEDA NACIONAL	585 732 396,26

Nota

El tipo de cambio es el del BCCR para el Sector Público no bancario al 30/12/2019 573,53
el tipo del cambio del YEN con relación al dólar estadounidense es de 108,5 al 31/12/2019

No se incluye la deuda ICE-CNFL y la ICE-EPR

Fuente: Proceso Financiamiento e Inversiones, Gerencia de Finanzas, 2019.



Informe de Gestión 2019

6. Procesos de contratación iniciados u adjudicados

De conformidad con los datos suministrados por el Dirección de Proveeduría, en el año 2019, el ICE gestionó procedimientos de contratación directa y licitaciones. La cantidad de procedimientos y montos asociados se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 5: Contrataciones directas, especiales y de menor cuantía tramitadas y adjudicadas

Procedimientos (licitaciones, contrataciones directas, especiales y de menor cuantía)		
Iniciadas	Adjudicadas	Montos adjudicados (MCRC)
848	718	49 172

Fuente: Dirección de Proveeduría, División Cadena de Abastecimiento

7. Procesos judiciales promovidos

7.1. Activos y pasivos contingentes

El detalle de los procesos judiciales vigentes al 31 de diciembre del 2019 que mantiene el ICE, se presenta en la Tabla 6⁴.

Dentro de los activos contingentes se encuentra el proceso contra Verizon por incumplimiento contractual para la elaboración de las guías telefónicas, y el proceso de ejecución de sentencia contencioso hacia RECOPE por entrega tardía de combustibles.

En cuanto a los pasivos contingentes, se encuentra el proceso ordinario contencioso que pretende se reintegre 4,6 MUSD pactados por la compra de CVCR S.A., sin embargo, el Instituto ha sido enfático a que a ese monto debe aplicarse las deducciones por la cancelación de los periodos del 2010 al 2013. También, el proceso de ejecución de sentencia contencioso, expediente 16-00648-1027-CA, en el cual ARESEP y SUTEL presentaron demanda de ejecución de costas personales, más los intereses legales

⁴ La siguiente es una definición de los principales tipos de procesos y jurisdicciones reconocidos por el ICE:

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.

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).

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.



Informe de Gestión 2019

correspondientes. Sobre este, el ICE contestó la demanda rechazando los montos de ambos demandados y solicitando se les otorgue solamente el pago de 1 MCRC para cada uno. Además, el proceso de ejecución, expediente 17-003025-1763-CJ, interpuesto por la Caja Costarricense de Seguro Social, donde el Instituto manifiesta oposición ya que debe hacer reinversión de sus utilidades, aparte, se está cobrando lo que corresponde a las empresas subsidiarias del ICE, lo cual es improcedente. Finalmente, se encuentran los procesos relacionados al P.H. Chucás y P.H. Hidrotárcoles.

Tabla 6: Procesos judiciales vigentes al 31 de diciembre del 2019.

	Cantidad de casos	Cuantía estimada de la demanda (MCRC)	2019 (*) Provisión de litigios (MCRC)	2018
Activos contingentes - demandas presentadas por el ICE:				
Ejecución de sentencia contencioso (1)	26	9 661	-	-
Ordinario Contencioso (2)	15	4 775	-	-
Otros	101	379	-	-
Total activos contingentes	142	14 816	0	0
Pasivos contingentes - demandas presentadas en contra:				
Procedimientos administrativos	98	816	44	48
Ordinario Contencioso (3)	34	4 490	605	531
Jurisdicción Contenciosa y civil de Hacienda	4	72	61	61
Ejecución de sentencia (contencioso) (4)	11	1 776	44	44
Otros (5)	93	4 677	441	690
Total pasivos contingentes	240	11 831	1 196	1 374
Menos reclasificación porción no corriente			418	59
Corriente			778	1 315

(*) Cifras libros, no auditables

Fuente: Gerencia de Finanzas



Informe de Gestión 2019

Tercera parte

1. Recursos

1.1. Recursos humanos

Al 31 de diciembre de 2019, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) contó con una planilla de 13 317 plazas con cargos fijos, que representaron un presupuesto anual estimado de 196 501,7 MCRC. Es importante mencionar que el total de plazas lo conforman tanto puestos vacantes como activos, por lo que debe mencionarse que al 31 de diciembre de 2019 el ICE contaba con 12 840 plazas activas.

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

Tabla 7: Resumen general de puestos durante 2019

Categoría*	Clase*	Jornada*
*Nota: El detalle de las categorías, clases y jornadas salariales, se muestran en el Anexo 1		
Total Cantidad de Puestos		13 317

Total Sueldos para cargos fijos	Monto total anual (MCRC)
Total Sueldos para cargos fijos	106 838,5
Otros rubros	
009-Recargo de funciones	0
010-Disponibilidad laboral	4 805 473
016-Retribución por años servidos	62 201 156
017-Restricción ejercicio liberal de la profesión	16 300 445
020-Otros Sobresueldos	1 634 217
021-Carrera Profesional	4 518 607
023-Zonaje	203 328
Total otros rubros	89 663 226
GRAN TOTAL	196 501 733

Nota: * Ver Anexo 1

Fuente: División Gestión del Talento Humano.



Informe de Gestión 2019

1.2. 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 449 de creación del ICE, la Ley 3226, y demás normativa relacionada, así como por la Estrategia 4.0.

1.3. Administración de recursos humanos

La estructura salarial del ICE consta de 154 clases y ha sido desarrollada con base en criterios de equidad interna y competitividad salarial, estructurándose con escalas, IPE (International Position Evaluation) y rangos salariales.

A cada clase le corresponde un IPE, siendo éste 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, justificado principalmente por los sobresueldos asociados, 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 1. Detalle de clases de puestos y salarios base 2019.

1.4. Modificaciones salariales acordadas

Sobre lo señalado en el artículo 3, inciso e) de la Ley 9398: “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 2019:

- **Aumento general por costo de vida del primer semestre 2019:**

Mediante el Decreto Ejecutivo 41167-MTSS-H. el ICE reconoció a toda la población laboral el aumento salarial por concepto de costo de vida, por lo que procedió a otorgar un incremento salarial del 3 750 CRC sobre los salarios base. Dicho incremento no aplicó para los puestos de Presidente Ejecutivo, Gerente General y Gerentes. Este aumento se pagó al personal en la segunda quincena del mes de marzo de 2019. El costo de dicho aumento salarial ascendió a 1 092 512 MCRC más cargas sociales.

Para tal efecto, el aumento fue aprobado por la Gerencia de Operaciones y Logística, y publicado a todo el personal mediante la Circular No. 0150-0100-2019 del 07 de febrero de 2019.

- **Aumento general por costo de vida del segundo semestre 2019:**

De la misma forma, se aprobó el reconocimiento de aumento por concepto de costo de vida, acorde con el Decreto 41972-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, Gerente General



Informe de Gestión 2019

y Gerentes. Este aumento se hizo efectivo en la segunda quincena del mes de octubre de 2019. El costo de dicho aumento alcanzó la suma de 351 083,5 MCRC más cargas sociales.

La autorización del mismo se dio por parte de la Gerencia de Operaciones y Logística, y fue comunicado mediante la Circular No. 0150-0743-2019 del 22 de octubre de 2019.

1.5. Creación de la Clase Gerente General del ICE (GEGE)

La clase de Gerente General para el ICE, fue aprobada por el Consejo Directivo, en el artículo 5 del Capítulo I de la Sesión 6332 del 13 agosto del 2019.

Posteriormente, este mismo Órgano Colegiado, en el artículo 2 del Capítulo I de la Sesión 6335 del 5 de setiembre del 2019, acordó:

“Modificar el acuerdo dictado en el artículo 5, del Capítulo I de la Sesión 6332, celebrada el 13 de agosto de 2019 e incorporar la clase en el Catálogo de Clases y en Escala Salarial, bajo el régimen del Estatuto de Personal”.

- Creación de Clase Gerente (GERE)

Esta clase fue diseñada, en atención a los ajustes en la estructura de clasificación requeridos para la implementación de la reorganización Institucional. Lo anterior, con base en el acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo III de la Sesión 6350 del 10 de diciembre del 2019.

- Creación de clase Coordinador de Negocio Internacional (CONI)

Se requiere de un puesto con el fin de realizar la penetración de mercado y la creación de ventajas competitivas, requeridas para brindar los productos y servicios del ICE en el extranjero. Aprobada por Gerencia General, Carta N°5500-56-2019 con fecha 20 de febrero del 2019, por el señor Jaime Palermo Quesada, Gerente General a.i.

2. Recursos materiales

La División de Cadena de Abastecimiento de la Gerencia de Operaciones y Logística 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, esto con el fin de que los negocios de Electricidad y Telecomunicaciones cuenten con los bienes y servicios necesarios para brindar los servicios a la sociedad costarricense, de acuerdo a sus competencias, según la normativa vigente.

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



Informe de Gestión 2019

Tabla 8: 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 2019, asciende 209 713,6 MCRC.



Informe de Gestión 2019

3. Viajes realizados

En la siguiente tabla, se muestran los datos correspondientes a los viajes realizados por los jefes de dirección, en el periodo 2019:

Tabla 9: Viajes realizados 2019

Cédula	Funcionario	Puesto	Dependencia	País	Fecha	
					Salida	Regreso
302390128	Palermo Quesada Jaime	DIRC2	Dirección Corporativa de Telecomunicaciones	España	20/02/19	01/03/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	29/01/19	01/02/19
106770013	Solís Barboza Alexander	JEDVA	Negocio Ingeniería y Construcción	El Salvador.	28/01/19	28/03/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador.	30/01/19	01/02/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Negocio Ingeniería y Construcción	El Salvador	08/02/19	08/02/19
502310794	Picado Duarte Francia	JEDVA	Dirección Negocio Soluciones de Valor Agregado	Nicaragua	18/02/19	21/02/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Nicaragua	20/02/19	23/02/19
108120261	Ruiz Hernández Yorleny	JEDVA	División Comercial	Uruguay	17/02/19	21/02/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	Nicaragua	20/02/19	22/02/19
105590458	Sánchez Miranda German	JEDVA	Dirección Gestión de Entrega y Aseguramiento Del Servicio	Holanda	10/03/19	15/03/19
109310223	Arguedas Benavides Jose Pablo	JEDVA	Negocio Distribución y Comercialización	Holanda, Noruega, Francia y España	16/03/19	23/03/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Panamá	11/03/19	13/03/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Francia y España	23/03/19	28/03/19
106850995	Monge Sandi Melvin	JEDVA	Negocio Generación	República Dominicana	08/04/19	12/04/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador	27/03/19	29/03/19
302390128	Palermo Quesada Jaime	DIRC2	Dirección Corporativa de Telecomunicaciones	Nicaragua	28/03/19	29/03/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	26/03/19	29/03/19



Informe de Gestión 2019

Cédula	Funcionario	Puesto	Dependencia	País	Fecha	
					Salida	Regreso
109550579	Abarca Fernández Luis D.	JEDVA	Dirección Corporativa de Telecomunicaciones	Francia	11/05/19	17/05/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Guatemala	24/04/19	27/04/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	02/05/19	03/05/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador	03/05/19	03/05/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Presidencia Ejecutiva	Guatemala	22/05/19	24/05/19
107810285	Cañas Díaz Irene	PRESA	Presidencia Ejecutiva	Francia	12/05/19	17/05/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	Guatemala	22/05/19	24/05/19
107810285	Cañas Díaz Irene	PRESA	Presidencia Ejecutiva	Panamá y México	25/06/19	27/06/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	18/06/19	20/06/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	Guatemala	26/06/19	28/06/19
12220028	Machuca Flores Ana Sofia	AUINC	Auditoría	Colombia	26/06/19	29/06/19
106850995	Monge Sandi Melvin	JEDVA	Negocio Generación	Perú	03/07/19	06/07/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Guatemala	26/06/19	28/06/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Chile	16/07/19	19/07/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	México	15/07/19	18/07/19
302390128	Palermo Quesada Jaime	DIRC2	Dirección Corporativa de Telecomunicaciones	Nicaragua	30/07/19	01/08/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	Panamá	07/08/19	09/08/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Panamá	07/08/19	09/08/19
107810285	Cañas Díaz Irene	PRESA	Presidencia Ejecutiva	Reino Unido	15/09/19	18/09/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	El Salvador	10/09/19	11/09/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Panamá	03/09/19	06/09/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador	19/09/19	21/09/19



Informe de Gestión 2019

Cédula	Funcionario	Puesto	Dependencia	País	Fecha	
					Salida	Regreso
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	19/09/19	20/09/19
109880549	Fallas Rojas Wendy	JEDVC	División Gestión del Talento Humano	Panamá	17/09/19	21/09/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Alemania	05/10/19	12/10/19
106770013	Solís Barboza Alexander	JEDVA	Negocio Ingeniería y Construcción	El Salvador.	02/10/19	02/10/19
107810285	Cañas Díaz Irene	PRESA	Presidencia Ejecutiva	El Salvador.	17/10/19	18/10/19
106850995	Monge Sandi Melvin	JEDVA	Negocio Generación	Alemania	26/10/19	02/11/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador	10/10/19	12/10/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador	17/10/19	18/10/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	El Salvador	24/10/19	26/10/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	El Salvador	24/10/19	25/10/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Negocio Ingeniería y Construcción	Guatemala	06/11/19	08/11/19
203500310	Muñoz Gomez Armando	JEDVA	Negocio Transmisión	Ecuador	25/11/19	29/11/19
106920590	Cepeda Hodgson Hazel María	GEGE	Gerencia General	El Salvador	04/12/19	05/12/19
107810285	Cañas Díaz Irene	PRESA	Presidencia Ejecutiva	Panamá	11/12/19	14/12/19
701380111	Acuña Mora Marco Vinicio	DIRCR2	Dirección Corporativa de Electricidad	Panamá	10/12/19	14/12/19
105080457	Orozco Canossa Javier	JEDVA	Planificación y Desarrollo Eléctrico	Panamá	10/12/19	14/12/19
104190415	López Alfaro Salvador	JEDVA	Centro Nacional Control Electricidad	Panamá	10/12/19	13/12/19

Fuente: División Gestión del Talento Humano



Cuarta parte

1. Planes Nacionales

1.1. Criterios de Evaluación

El ICE y sus empresas como parte del marco institucional con que cuenta el Estado costarricense para la materialización de la política pública, ejecuta una serie de medidas para el cumplimiento y aporte de los diferentes instrumentos de planificación país. Con el propósito de mostrar el grado de cumplimiento en los casos de metas asignadas, se aplicaron los criterios de valoración y escalas que ha establecido MIDEPLAN.

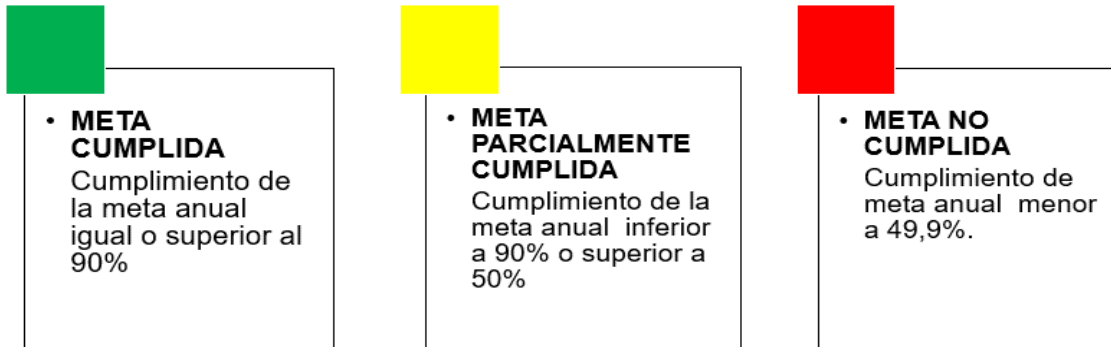


Figura 4: Criterios de Evaluación POI. Año 2019

Fuente: MIDEPLAN, 2019.

A continuación, se muestra el detalle de dicha información.

1.2. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública

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

Tabla 10: Cumplimiento metas del PND-IP - Electricidad

Objetivo	Meta 2019	Resultado 2019	Nivel de cumplimiento
Número de centros de recarga rápida adicionales instalados y operando por las distribuidoras autorizadas	11	8	73%
Resumen: El cumplimiento de la meta dependía de la realización del proceso de compra directa, así como su respectiva ampliación. A pesar que el proveedor contaba hasta el 29 de enero del presente año para entregar los cargados de la ampliación, según los alcances de la ley de contratación			



Informe de Gestión 2019

Objetivo	Meta 2019	Resultado 2019	Nivel de cumplimiento
administrativa, lo realizó a finales de noviembre. Sin embargo, uno de estos falló, por lo que no fue aceptado. Una vez solventado este problema, se espera realizar las respectivas obras durante el primer trimestre de 2020. Presupuesto modificado: 208,6 MCRC. Presupuesto Ejecutado: 151,7 MCRC. Ejecución: 73%.			
Incrementar el número de dispositivos inteligentes en el Sistema eléctrico para mejorar la competitividad	48 000	48 000	100%
Resumen: Al finalizar el año, la meta se cumple satisfactoriamente. Presupuesto modificado ICE: 807,3 MCRC. Presupuesto Ejecutado: 807,3 MCRC. Ejecución 100%			

Fuente: Gerencia de Electricidad, 2019.

1.3. Plan Nacional de Energía (PNE)

Seguidamente, con corte al 31 de diciembre anterior, se muestra el nivel de cumplimiento del ICE Electricidad con las metas asignadas en el PNE 2015-2030.

Tabla 11: PNE 2015 – 2030 Seguimiento metas cuantitativas

Objetivo Específico: 3.1.1. Planificar y desarrollar el Sistema Eléctrico Nacional			
Acción	Meta	Plazo	Estado de Avance
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 socio ambientales	1 Plan de Expansión ya actualizado	Cada 2 años	100%
Resumen: Se concluyó la actualización del PEG en el horizonte 2018-2034. El PEG se formula cada dos años. En el 2019 -segundo semestre- no había ninguna meta relativa al mismo..			
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	Según se especifica en la meta	No aplica (meta finalizada)



Informe de Gestión 2019

Objetivo Específico: 3.1.1. Planificar y desarrollar el Sistema Eléctrico Nacional			
Acción	Meta	Plazo	Estado de Avance
<p>Resumen: Corresponde a una meta que se cerró en el PND del periodo 2015-2018 con un aporte al sistema de 356 MW nuevos de energía renovable, cumpliendo con la meta establecida</p>			
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	100%
<p>Resumen: En el mes de octubre 2019 se finaliza el documento del PET. Los estudios técnicos que respaldan las obras del plan de expansión están en desarrollo.</p>			
3.1.1.5. Ejecutar el Plan de Expansión de la Transmisión	Periodo 2015-2018: 313,5 km ya incorporados en la red de transmisión	Según se especifica en la meta	No aplica (meta finalizada)
<p>Resumen: Corresponde a una meta que se cerró en el PND del periodo 2015-2018 con un aporte al sistema de 231,6 km nuevos de líneas de transmisión.</p>			
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 Responsable: Empresas Sector Eléctrico	Actualizar cada año	Según se especifica en la meta	100%
<p>Resumen: Al cierre del año 2019 el Plan sexenal de inversiones para la red de distribución eléctrica del ICE se encuentra debidamente actualizado con base a la demanda pendiente nacional y el criterio de costo cliente que establece el ICE para estos efectos.</p>			
3.1.1.7. Ejecutar el Plan de Expansión de las Redes de Distribución	Periodo 2015-2018: 1921 km ya incorporados en la red de distribución	Según se especifica en la meta	No aplica (meta finalizada)
<p>Resumen: Corresponde a una meta que se cerró en el PND del periodo 2015-2018 con un aporte al sistema nacional de 435 Km líneas de distribución.</p>			



Informe de Gestión 2019

Objetivo Específico: 3.5.1. Optimizar los beneficios de la participación en el MER

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
3.5.1.1 Coordinar acciones con instancias oficiales del MER a nivel nacional (EOR, CRIE, CDMER)	6 reuniones al año	Anual	100%

Resumen:

Se participó en 7 reuniones (3 ordinarias, 3 extraordinarias, 1 Comité Directores EOR). Se asistió al 100% de las reuniones convocadas.

Tabla 12: PNE 2015 – 2030 Seguimiento metas cualitativas

Objetivo Específico: 1.1.5. Mejorar el conocimiento sobre el comportamiento del consumo energético

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
1.1.5.1. Determinar las curvas de carga de los principales sectores de consumo Responsable: MINAE, DSE, empresas distribuidoras	Metodología y plan residencial ya realizado	jul-16	Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento)
	Determinación de la curva residencial ya realizada	dic-16	
	Determinación de la curva comercial ya realizada	jul-17	
	Determinación de la curva industrial ya realizada	dic-17	
	Determinación de la curva del Sector Público ya realizada	jul-18	

Resumen:

El ICE participó como integrante del Equipo Técnico de Caracterización Curvas de Carga convocado por la SEPSE- MINAE. En la última sesión de CONACE del 13 de diciembre del 2019 se finalizó la segunda etapa con la presentación por parte de la consultoría del estudio "Metodología de desagregación de curvas de carga basada en las firmas eléctricas de los dispositivos".

Objetivo Específico: 3.3.3. Incorporar gradualmente las ERNC en el sistema eléctrico, considerando criterios de: conveniencia estratégica, costo, ambientales, sociales, entre otros

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
3.3.3.2. Desarrollar un proyecto piloto solar con capacidad del orden de 5 MW	1 proyecto piloto ya desarrollado	jul-18	(Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento)



Informe de Gestión 2019

Objetivo Específico: 3.3.3. Incorporar gradualmente las ERNC en el sistema eléctrico, considerando criterios de: conveniencia estratégica, costo, ambientales, sociales, entre otros

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
--------	----------------------	-------	------------------

Resumen:

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 contrato se firmó el 14 de febrero de 2019 y fue refrendado por ARESEP el 05 de marzo del mismo año, según resolución RE-0012-RG-2019. El decreto de inicio de construcción del proyecto se registró a partir del 09 de mayo del 2019.

El proyecto depende de la capacidad de gestión por parte del desarrollador. El ICE únicamente brinda elegibilidad y el plazo establecido en el contrato, para el inicio de construcción es el 09 de mayo 2019 y finalizó el 18 de diciembre 2019. La empresa solicitó al ICE una prórroga para ampliar el plazo, sin embargo, la Gerencia de Electricidad lo rechazó y ante una nueva solicitud de ampliación del plazo, se eleva a consulta de la Administración Superior.

Objetivo Específico: 5.2.3 Crear las condiciones técnicas y normativas para la diversificación tecnológica del parque vehicular

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
--------	----------------------	-------	------------------

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

dic-16

Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento

Resumen:

Según el Plan de Negocio de Electricidad, se instalan 8 cargadores rápidos (C. Rap) de 50 kW con 2 conectores (CHADEMO & CCS1), de 11 Cargadores Rápidos para el 2019. Adicionalmente, al cierre de 2019, se instalaron y quedaron operando 34 cargadores semirápidos (C.S. Rap) respecto a la meta de 36 (C.S.Rap).

Acción de mejora:

Para el año 2020 el ICE va a adquirir 28 cargadores rápidos mediante préstamo del BID y serán instalados entre el 2020 y 2021.



Informe de Gestión 2019

Tabla 13: PNE 2015 – 2030 Seguimiento metas cualitativas (CONACE)

Objetivo Específico: 1.3.3. Fomentar en la población la práctica de acciones energéticamente eficientes.			
Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
1.3.3.1. Realizar campañas y actividades de información en eficiencia energética que consideren recomendaciones sobre pérdidas en instalaciones eléctricas de los consumidores	Una por año	Anual	Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento
<p>Resumen:</p> <p>En el año 2019 el Negocio Ing. y Construcción del ICE impartió 10 charlas y 200 unidades de materiales gráficos distribuidos a diferentes segmentos de mercado para el tema de eficiencia energética, además, en la página Web se dispuso de contenido como guías, buenas prácticas en la materia y se ejecutó el proyecto de Cocinas de Inducción el cual impacta la eficiencia energética en los hogares.</p> <p>El ICE continuó a la espera de la responsabilidad que se le asigne por parte de la coordinación de esta acción (CONACE), para efectos de proceder con la planificación respectiva.</p>			
Objetivo Específico: 1.4.5. Fomentar redes eléctricas inteligentes			
Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
1.4.5.1. Elaborar una hoja de ruta para redes inteligentes	Hoja de ruta ya elaborada	jul -16	Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento
<p>Resumen:</p> <p>Pendiente por parte del CONACE la oficialización de la estrategia.</p> <p>El ICE actualiza representante en CONACE para 2020 (Jorge Rodríguez del NDyC).</p> <p>El ICE ha estructurado un plan de trabajo Interno desde el negocio de comercialización para avanzar en la inteligencia de la red eléctrica de distribución(ADMS). Acciones que se detalla en la siguiente acción.</p>			
1.4.5.2. Ejecutar un plan piloto sobre redes inteligentes	Plan piloto ya ejecutado	dic -18	Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento



Informe de Gestión 2019

Objetivo Específico: 1.4.5. Fomentar redes eléctricas inteligentes

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
<p>Resumen: A nivel del Equipo de CONACE aún no se logra la definición de un Piloto. La comisión no sesionó en el 2019, se está a la espera de que CONACE vuelva a convocar para este 2020 y se reactiven las comisiones. El ICE, con base en el plan de trabajo mencionado avanza en temas como: Electro movilidad, AMI-Prepago, digitalización del tema de clientes a nivel de los canales y se definió un programa de trabajo para la inteligencia de la Red Eléctrica en Distribución (ADMS).</p>			

Objetivo Específico: 1.5.2. Asesorar en eficiencia energética a los macro consumidores

Acción	Metas de corto plazo	Plazo	Estado de Avance
<p>1.5.2.1. Mantener y ampliar los servicios de asesoría en eficiencia energética a los macro consumidores que brindan las instituciones del sector</p>	<p>Servicios de asesoría técnica a macro consumidores</p>	<p>Permanente</p>	<p>Por ser una meta compartida corresponde a SEPSE evaluar su cumplimiento</p>
<p>Resumen: El ICE trabajó en la estrategia de abordaje y definición de costos relacionados con los servicios de eficiencia energética, asociados a la asesoría en la implementación de la norma ISO 50001. Los clientes atendidos durante el periodo evaluado fueron 13 macro consumidores.</p>			

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

El Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones (PNDT) 2015-2021: “Una sociedad conectada” fue presentado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) el 5 de octubre del 2015. Los tres puntos centrales que conforman esta propuesta son: inclusión digital, gobierno electrónico y transparente y economía digital. Este plan no establece metas directas para el negocio de Telecomunicaciones del ICE, en su lugar se realizan contribuciones a dicho plan.

En la siguiente figura se presenta los aportes del ICE Telecomunicaciones con dicho instrumento de planificación país.



Informe de Gestión 2019

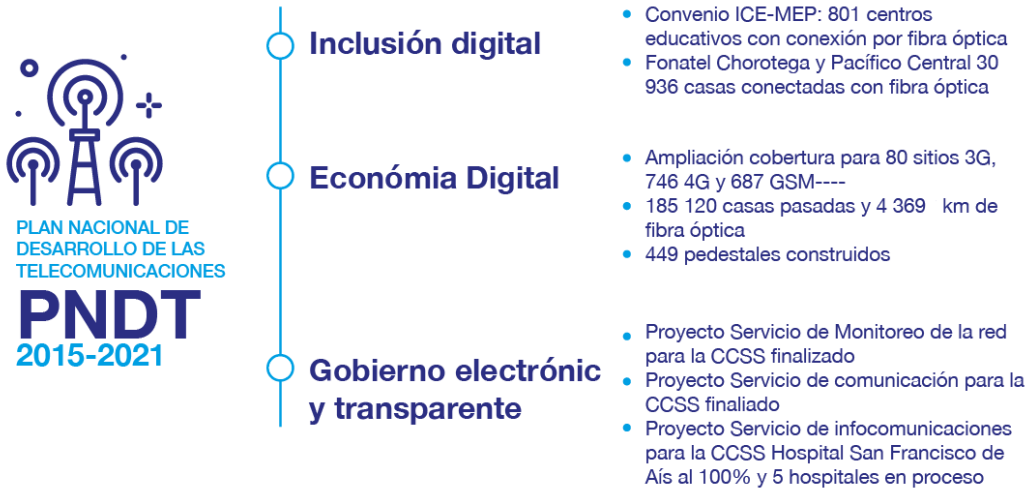


Figura 5: Aportes al PNDT

Fuente: Gestión Empresarial – GT, 2019.

2. Plan Operativo Institucional 2018

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

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

Según la dinámica establecida para la evaluación, el Instituto realiza esta labor aplicando una metodología que se basa en los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), las Normas Técnicas de la Contraloría General de la República (CGR) y demás normativa interna aplicable a la materia, esta última, ha establecido Cuadros de Mandos Integrales, los que permiten mediante indicadores de desempeño de resultados, identificar el estado de realización institucional y empresarial de los negocios.

En este sentido, cabe indicar que para la valoración del Plan Operativo Institucional (POI de uso externo) se utiliza la escala definida para tales efectos por el MIDEPLAN⁵, misma que fue presentada previamente, al inicio de este mismo capítulo (Figura 4).

⁵ Según Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica 2020.



Informe de Gestión 2019

A continuación, se presenta el resumen del nivel de cumplimiento de los tres programas previamente mencionados.

2.1. Nivel de Cumplimiento Plan Operativo Institucional POI-ICE.

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de cumplimiento obtenido por el ICE en las 22 acciones de atención a la gestión institucional, correspondientes a los instrumentos establecidos por entidades externas rectoras en la materia.

Tabla 14: Resultado de Evaluación de las Metas del POI por Programa. IV trimestre 2019

Nivel de Cumplimiento *	Alta Direcc.	Telecom	Electricidad		ICE Total			%
	PEP	PEP	MAPP	PEP	MAPP	PEP	Total	
Meta Cumplida (>= 90%)	4	4	1	10	1	18	19	86%
Meta Parcialmente Cumplida (>=80%, <50%)	-	2	1	-	1	2	3	14%
Meta no cumplida (0% y <50%)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4	6	2	10	2	20	22	100%

Fuente: Elaboración Propia División Estrategia

* Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.

PEP: Programación Estratégica por Programa

MAPP: Matriz Articulación Plan Presupuesto

A continuación, se muestra el detalle del desempeño de los Programas 01 y 03, en lo que respecta a su Planificación Operativa Institucional (POI).

2.2. 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 del Instituto, lo anterior, en atención a su producto como programa: “Direccionamiento y Control Estratégico, Gestión de Recursos” 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 IV trimestre 2019.



Informe de Gestión 2019

Tabla 15: Resultados Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa. IV Trimestre 2019.

Indicador	% Cumplimiento	Criterio Cumplimiento
Eficiencia en la gestión de la administración superior	101%	Meta Cumplida
Eficiencia de la gestión Financiera	100%	Meta Cumplida
Eficiencia de la gestión de talento humano	95%	Meta Cumplida
Eficiencia de la gestión de tecnología información, servicios compartidos y cadena de abastecimiento	102%	Meta Cumplida

Fuente: Elaboración Propia División Estrategia

Tal como se desprende de la información presentada en la tabla anterior, al cierre del 2019, no se reportan metas es estado de Meta No Cumplida.

2.3. Programa 03: Electricidad

Conforme a las responsabilidades que alcanza al ICE, sobre los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas del Bicentenario, 2019-2022 y subsecuentes, a continuación, se muestran los resultados al 31 de diciembre del 2019, donde se detallan las acciones y los proyectos que conforman el Plan Operativo Institucional.

- Resumen de Cumplimiento POI Electricidad

En el siguiente cuadro presenta con corte al 31 diciembre 2019, el nivel de cumplimiento obtenido por el programa electricidad en sus 12 metas para el 2019, se valoran como cumplidas 11 (92%) y 1 (8%) parcialmente cumplida, ésta última relacionada con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022.

Tabla 16: Resumen de Nivel de cumplimiento POI Electricidad. Año 2019

Nivel de Cumplimiento Detalle	Programa Electricidad POI			
	MAPP(1)	PEP	Total	%
Meta Cumplida ($\geq 90,00\%$)	1	10	11	92%
Meta Parcialmente Cumplida ($>50\%$, $<89,99\%$)	1	-	1	8%
Meta no Cumplida ($>0\%$ y $<49,99\%$)	-	-	-	-
Sub Total	2	10	12	100%

Fuente: Elaboración Propia División Estrategia.

(1) Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.



Informe de Gestión 2019

- Cumplimiento a la Programación Estratégica por Programa.

Las metas definidas en la Programación Estratégica por Programa (PEP), se listan a continuación según indicadores establecidos de reporte a la Contraloría General de la República (CGR).

Tabla 17: Resumen de Nivel de cumplimiento de POI Electricidad. Año 2019

Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Meta del indicador		
		Programación anual	Resultado anual	%
Producción de energía eléctrica ICE	Cantidad de energía producida en GWh	7.093,1 GWh	7.208 GWh	102%
Capacidad instalada MW GRUPO-ICE	Nuevos MW instalados	2.579 MW	2.578,9 MW	100%
Capacidad instalada en subestaciones MVA	MVA adicionales instalados	10.966 MVA	11.135 MVA	102%
Longitud de líneas de transmisión	Cantidad de kilómetros de líneas construidas	2.373 km	2.383,15 km	100%
Sistemas fotovoltaicos instalados	Cantidad de sistemas instalados	4.947 Sistemas instalados	4.990 Sistemas instalados	101%
Luminarias instaladas	Cantidad de luminarias instaladas	236.539 luminarias instaladas	231.968 luminarias instaladas	98%
Longitud de líneas de distribución	Cantidad de kilómetros de líneas construidas	20.872 km	20.872 km	100%
Energía no servida	Hrs. Energía no servida (\leq)	0:64 Horas	0:244 Horas	262%
Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR)	$DPIR = \frac{\sum \text{horas} * \text{abonados afectados}}{\text{abonados del sistema}}$	4:50 H. interrupción	4:33 H. interrupción	104%
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: Elaboración Propia División Estrategia



Quinta parte

1. Retos, objetivos y limitaciones

Cuando se revisa el aporte del ICE al desarrollo económico y social del país a lo largo de sus siete décadas de existencia, sin duda, se puede concluir que su razón de ser originaria ha sido cumplida: un servicio eléctrico con cobertura prácticamente universal y con una matriz basada en fuentes renovables en más de un 99%; así como una penetración generalizada de los servicios de telecomunicaciones, apalancando los proyectos de universalización a cargo del Fondo Nacional de Telecomunicaciones (FONATEL).

En virtud de lo anterior, el gran reto estratégico del Instituto consiste en definir su “razón de ser” para las próximas décadas, en el contexto de la Globalización 4.0 y la Cuarta Revolución Industrial, así como las tendencias tecnológicas que enmarcan ambos fenómenos: Internet de las Cosas (IoT), Realidad Aumentada y Virtual, Sistema de Inteligencia Artificial y Cognitiva, Seguridad de Siguiete Generación, Robótica, Impresión Digital. Big Data y Analítica.

Es de esta manera, que con la aprobación de la Estrategia 4.0, el ICE hace frente a dicho reto y renueva su misión con el desarrollo económico y social del país, por cuanto busca ser el referente del proceso de transformación digital y descarbonización de la sociedad costarricense.

Sin embargo, para tales efectos se hace necesario alcanzar la estabilización financiera, mediante el cumplimiento de las metas establecidas en la respectiva “Hoja de Ruta”, lo que a su vez demanda la optimización de costos, la monetización de los inmuebles disponibles, la reducción de los tiempos para la instalación y restauración de los servicios, la mejora de los instrumentos de medición de resultados, la gestión estratégica del talento humano, así como instauración de medidas orientadas a promover la compensación emocional de los colaboradores (salario no monetario).

A nivel de los negocios también se visualizan retos importantes. En el sector de electricidad la consolidación de la generación distribuida y la figura del consumidor-productor (“prosumidor”) ha impactado el ritmo de crecimiento de la demanda de este servicio; sin embargo, los avances tecnológicos que han generado dicha tendencia, también brindan oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios asociados, precisamente, con la gestión inteligente del consumo, es decir las denominadas “soluciones después del medidor”. En consecuencia, es preciso compensar la anterior situación mediante la expansión del uso de la electricidad hacia otros fines, como es el caso concreto de la electromovilidad.

Asimismo, se encuentra la oportunidad de seguir aprovechando las capacidades y conocimiento del sector (amparado en las facultades que brinda la Ley 8660) en la venta de servicios no regulados, lo que el año anterior generaron un total de 1 349 MCRC en ingresos. (ver figura adjunta).



Informe de Gestión 2019



Utilización de las facultades de la Ley 8660 en materia de Internacionalización: ingresos por servicios no regulados de 1 349 MCRC (6% facturación total)

<p>Empresa Nacional de Electricidad (Bolivia)</p> <p>Asesoría en ejecución Proyecto Planta Geotérmica Laguna Colorada (en ejecución).</p> <p>Contrato 650 miles USD.</p> <p>Utilidad prevista 8%.</p>	<p>Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (El Salvador)</p> <p>Supervisión Proyecto Planta Hidroeléctrica Chaparral, II etapa (en ejecución).</p> <p>Contrato 3,4 millones USD.</p> <p>Utilidad prevista 8%</p> <p>Ingresos y costos (Nov.19): 1 375 contra 1 052 (millones CRC).</p>	<p>Distribuidora de Electricidad del Sur (El Salvador)</p> <p>Consultoría documentación técnica biogás (finalizado)</p> <p>Contrato 6 mil USD.</p> <p>Utilidad 27,8%</p>
--	---	---

Figura 6: Aprovechamiento facultades Ley 8660

En lo que respecta al negocio de telecomunicaciones, este se desempeña en un mercado cada vez más competitivo, que a la vez y según los datos de la SUTEL, ha comenzado a dar señales de madurez en cuanto su dinámica. Por tanto, a pesar de que el ICE mantiene su posición como operador dominante en el mercado móvil (53,6%), incluso aumentándola 1,80 p.p. en el último año, existe el reto de consolidar su participación en los demás servicios, como fuente complementaria en la generación de ingresos del sector.

Por tanto, se requiere mejorar los tiempos de instalación de los servicios, incrementar la satisfacción del cliente, acelerar la instalación y transformación de la red de cobre por fibra óptica, lo que sin duda también permitirá el desarrollo de nuevas soluciones.

Como parte de los elementos externos que condicionan la gestión del ICE (limitantes), sobresale la necesidad de que los entes competentes en la materia, actualicen el marco normativo y regulatorio aplicable.

En el negocio de electricidad, es preciso ajustar el modelo tarifario en materia de los llamados servicios auxiliares, a efectos de distribuir entre todos los actores del mercado, los costos y gastos que implica tener una parte de la capacidad instalada del ICE destinada al respaldo del Sistema Eléctrico Nacional (SEN). Dicha medida, implicaría un beneficio tarifario para los clientes del ICE y la CNFL.



Informe de Gestión 2019

En materia de telecomunicaciones, a pesar de los esfuerzos realizados ante la SUTEL, no se ha encontrado una solución definitiva al reconocimiento de los costos que significa operar el servicio público de telefonía fija (déficit de acceso), por cuanto la tarifa de este servicio resulta ser deficitaria y sin posibilidad de acceder a los recursos del Fondo Nacional de Telecomunicaciones.



Anexo 1: relación de puestos durante el 2019



Instituto Costarricense de Electricidad
Resumen General de la Relación de Puestos
(Planilla 01, Sueldos para Cargos Fijos)
(Del 01/01/2019 al 31/12/2019)

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	AADSA	ASISTENTE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	1	551 493	12	6 618
0	AADSB	ASISTENTE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	3	474 130	12	17 069
0	AADSB	ASISTENTE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	2	794 333	12	19 064
0	AADSB	ASISTENTE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	5	829 104	12	49 746
0	AADSB	ASISTENTE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	3	873 115	12	31 432
0	ACCAA	ASISTENTE DE COORDINACIÓN CANAL DE ATENC	8	6	500 529	12	36 038
0	ACCAD	ASISTENTE DE COORDINACIÓN CANAL DE ATENC	8	1	567 950	12	6 815
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 399 220	12	28 791
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 496 244	12	29 955
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 559 487	12	30 714
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 560 112	12	30 721
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 665 032	12	31 980
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 783 112	12	33 397
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 848 358	12	34 180
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 888 575	12	34 663
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 932 266	12	35 187
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 990 819	12	35 890
0	AEASA	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 993 635	12	35 924
0	AEASD	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 989 890	12	35 879
0	AEASD	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 993 634	12	35 924
0	AEASD	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	6	2 993 635	12	215 542
0	AEASD	ASISTENTE EJEC ADM SUPERIOR	8	1	2 993 640	12	35 924
62	AECO	ASESOR EJECUTIVO CORPORATIVO	4	1	3 038 660	12	36 464
0	ASADA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	2	312 270	12	7 494
0	ASADA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	1	371 820	12	4 462
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	1	274 990	12	3 300
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	1	324 830	12	3 898
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	19	327 740	12	74 725
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	12	1	375 896	12	4 511
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	64	387 550	12	297 638
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	1	409 030	12	4 908
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	65	409 038	12	319 050
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	1	424 271	12	5 091
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	1	431 710	12	5 181
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	1	437 947	12	5 255
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	83	437 950	12	436 198
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	26	484 460	12	151 152
0	ASADB	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	8	7	500 393	12	42 033
0	ASADC	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	4	17	448 130	12	91 419
0	ASADC	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	8	3	535 510	12	19 278
0	ASCMC	ASISTENTE CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO C	4	2	425 620	12	10 215
0	ASCMC	ASISTENTE CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO C	8	6	508 500	12	36 612
0	AUADC	AUXILIAR ADMINISTRATIVO C	4	8	405 160	12	38 895
0	AUADC	AUXILIAR ADMINISTRATIVO C	8	4	483 950	12	23 230
0	AUASB	AUXILIAR ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	1	551 493	12	6 618
0	AUASB	AUXILIAR ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	1	599 232	12	7 191
0	AUASB	AUXILIAR ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	8	1	658 172	12	7 898
0	AUCMA	AUXILIAR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	1	312 270	12	3 747

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	AUCMB	AUXILIAR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	19	327 740	12	74 725
0	AUCMB	AUXILIAR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	1	360 447	12	4 325
0	AUCMB	AUXILIAR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	93	387 550	12	432 506
0	AUCMB	AUXILIAR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	433	424 271	12	2 204 512
0	AUCMB	AUXILIAR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	1	437 999	12	5 256
0	AUCMC	AUXILIAR CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO C	8	8	483 950	12	46 459
0	AUINC	AUDITOR INTERNO C	8	1	4 772 300	12	57 268
0	AUIND	AUDITOR INTERNO	8	1	4 780 010	12	57 360
0	AUSGB	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	8	9	304 030	12	32 835
0	AUSGB	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	8	1	349 310	12	4 192
0	AUSGB	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	8	2	349 317	12	8 384
0	AUSGB	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	8	107	360 447	12	462 814
0	AUSGB	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	8	6	371 820	12	26 771
0	AUSGB	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	8	20	387 550	12	93 012
0	AUSGC	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES C	4	6	383 670	12	27 624
0	CONID	COORDINADOR NEGOCIOS INTERNACIONALES D	8	1	3 417 560	12	41 011
0	COVLA	CONDUCTOR VEHÍCULO LIVIANO	8	1	387 550	12	4 651
0	COVLB	CONDUCTOR VEHÍCULO LIVIANO	8	1	304 030	12	3 648
0	COVLB	CONDUCTOR VEHÍCULO LIVIANO	8	27	371 820	12	120 470
0	COVPA	CONDUCTOR VEHICULO PESADO	8	2	399 890	12	9 597
0	COVPB	CONDUCTOR VEHICULO PESADO	8	4	352 490	12	16 920
0	COVPB	CONDUCTOR VEHICULO PESADO	8	44	399 897	12	211 146
0	COVPB	CONDUCTOR VEHICULO PESADO	8	20	424 279	12	101 827
0	COVPC	CONDUCTOR VEHICULO PESADO C	4	1	425 620	12	5 107
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	2	2 399 203	12	57 581
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	33	2 399 220	12	950 091
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 414 446	12	28 973
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 423 309	12	29 080
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 439 129	12	29 270
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 449 558	12	29 395
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 457 513	12	29 490
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 459 786	12	29 517
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 463 129	12	29 558
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 491 603	12	29 899
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 493 762	12	29 925
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 497 171	12	29 966
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 511 717	12	30 141
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 525 352	12	30 304
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 528 761	12	30 345
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 548 307	12	30 580
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 553 875	12	30 647
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 554 898	12	30 659
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 558 421	12	30 701
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 561 716	12	30 741
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 576 536	12	30 918
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	2	2 578 874	12	61 893
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 582 104	12	30 985
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 594 783	12	31 137
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 611 715	12	31 341
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 615 919	12	31 391
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 619 669	12	31 436
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	4	1	2 623 261	12	31 479
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 624 215	12	31 491

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	12	1	2 631 428	12	31 577
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 633 305	12	31 600
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 648 873	12	31 786
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 688 920	12	32 267
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 706 761	12	32 481
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 745 349	12	32 944
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 755 737	12	33 069
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 771 485	12	33 258
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 802 961	12	33 636
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 808 756	12	33 705
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 809 779	12	33 717
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	2	2 866 596	12	68 798
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 874 485	12	34 494
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 875 573	12	34 507
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 884 664	12	34 616
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 890 459	12	34 686
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 901 709	12	34 821
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 905 004	12	34 860
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 905 118	12	34 861
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 907 438	12	34 889
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 924 483	12	35 094
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 933 526	12	35 202
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 935 234	12	35 223
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 935 799	12	35 230
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 937 844	12	35 254
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 939 780	12	35 277
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 953 867	12	35 446
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 957 390	12	35 489
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 958 526	12	35 502
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 960 491	12	35 526
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 967 237	12	35 607
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 974 681	12	35 696
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 992 616	12	35 911
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 993 525	12	35 922
0	CPROA	COORDINADOR DE PROCESO	8	45	2 993 635	12	1 616 563
0	CPROC	COORDINADOR DE PROCESO C	4	2	2 496 410	12	59 914
0	CPROC	COORDINADOR DE PROCESO C	8	1	2 993 450	12	35 921
0	CPROD	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 986 135	12	35 834
0	CPROD	COORDINADOR DE PROCESO	8	1	2 993 634	12	35 924
0	CPROD	COORDINADOR DE PROCESO	8	9	2 993 635	12	323 313
0	CPROD	COORDINADOR DE PROCESO	8	13	2 993 640	12	467 008
0	CTNEA	COORDINADOR TÉCNICO NEGOCIO ELECTRICIDAD	8	2	696 800	12	16 723
0	CTNEA	COORDINADOR TÉCNICO NEGOCIO ELECTRICIDAD	8	2	911 350	12	21 872
0	CTNEA	COORDINADOR TÉCNICO NEGOCIO ELECTRICIDAD	8	4	911 356	12	43 745
0	CTNTA	COORDINADOR TÉCNICO NEGOCIO TELECOMUNICA	8	1	696 800	12	8 362
0	CTNTA	COORDINADOR TÉCNICO NEGOCIO TELECOMUNICA	8	4	911 356	12	43 745
0	DIRC2	DIRECTOR CORPORATIVO 2	8	1	7 698 820	12	92 386
0	DIREA	DIRECTOR	4	1	2 486 180	12	29 834
0	DIREA	DIRECTOR	8	1	3 410 060	12	40 921
0	DIRE1A	DIRECTOR 1A	8	1	2 990 920	12	35 891
0	DIRE1A	DIRECTOR 1A	8	6	2 994 670	12	215 616
0	DIRE1D	DIRECTOR 1D	8	1	3 051 381	12	36 617
0	DIRE1D	DIRECTOR 1D	8	1	3 242 913	12	38 915

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	DIRE1D	DIRECTOR 1D	8	7	3 413 797	12	286 759
0	DIRE1D	DIRECTOR 1D	8	1	3 421 296	12	41 056
0	DIRE1D	DIRECTOR 1D	8	14	3 421 297	12	574 778
0	DIRE1D	DIRECTOR 1D	8	4	3 421 310	12	164 223
0	DIRE2A	DIRECTOR 2A	8	1	3 446 348	12	41 356
0	DPROA	DIRECTOR DE PROYECTOS	8	4	2 994 670	12	143 744
0	DPROA	DIRECTOR DE PROYECTOS	8	1	3 421 297	12	41 056
0	EDIREC	DIRECTOR	4	1	2 845 980	12	34 152
0	EDIREC	DIRECTOR	8	1	3 414 430	12	40 973
112	ENLL	ENFERMERO LICENCIADO LEY	8	7	124 857	12	10 488
112	ENLL	ENFERMERO LICENCIADO LEY	8	7	832 375	12	69 920
0	ESAC1A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	4	7	378 080	12	31 759
0	ESAC1A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	2	451 450	12	10 835
0	ESAC1A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	1	500 396	12	6 005
0	ESAC1A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1 A	4	3	515 650	12	18 563
0	ESAC1A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	1	516 750	12	6 201
0	ESAC1A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1 A	8	69	616 530	12	510 487
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	4	11	419 320	12	55 350
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	4	95	432 509	12	493 060
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	4	1	435 152	12	5 222
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	16	1	453 570	12	5 443
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	12	1	460 130	12	5 522
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	4	18	461 451	12	99 673
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	40	500 940	12	240 451
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	4	5	501 238	12	30 074
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	1	514 129	12	6 170
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	584	516 772	12	3 621 538
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	120	551 502	12	794 163
0	ESAC1D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 1	8	2	599 241	12	14 382
0	ESAC2A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 2	8	3	723 659	12	26 052
0	ESAC2A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 2	8	15	794 489	12	143 008
0	ESAC2A	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 2	8	8	805 040	12	77 284
0	ESAC2D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 2	8	8	873 148	12	83 822
0	ESAC2D	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE 2	8	2	959 364	12	23 025
0	ESOCA	EJECUTIVO DE SOPORTE COMERCIAL	8	1	377 230	12	4 527
0	ESOCA	EJECUTIVO DE SOPORTE COMERCIAL	8	1	387 550	12	4 651
0	ESOCA	EJECUTIVO DE SOPORTE COMERCIAL A	8	34	506 050	12	206 468
0	ESOCD	EJECUTIVO DE SOPORTE COMERCIAL	8	1	409 341	12	4 912
0	ESOCD	EJECUTIVO DE SOPORTE COMERCIAL	8	3	428 770	12	15 436
0	ESOCD	EJECUTIVO DE SOPORTE COMERCIAL	8	2	437 952	12	10 511
0	EVEN1C	EJECUTIVO DE VENTAS 1 C	8	9	342 750	12	37 017
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	3	361 760	12	13 023
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	8	387 550	12	37 205
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	2	399 897	12	9 598
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	2	409 038	12	9 817
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	5	424 271	12	25 456
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	2	437 950	12	10 511
0	GEADA	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	1	484 460	12	5 814
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	20	379 280	12	91 027
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	16	1	384 614	12	4 615
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	392 692	12	4 712
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	405 579	12	4 867
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	418 862	12	5 026

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	432 500	12	5 190
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	46	437 945	12	241 746
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	1	452 253	12	5 427
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	455 418	12	5 465
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	459 624	12	5 515
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	4	1	461 442	12	5 537
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	47	468 989	12	264 510
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	12	1	474 634	12	5 696
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	16	1	483 960	12	5 808
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	55	484 455	12	319 740
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	38	500 388	12	228 177
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	73	516 758	12	452 680
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	6	533 879	12	38 439
0	GEADB	GESTOR ADMINISTRATIVO	8	41	551 488	12	271 332
123	GEGE	GERENTE GENERAL	8	1	7 848 615	12	94 183
0	GEREA	GERENTE DE NEGOCIO	8	1	5 766 940	12	69 203
123	GEREC2	GERENTE	8	4	6 219 960	12	298 558
0	INVEB	INVESTIGADOR	8	8	469 075	12	45 031
0	JEDVA	JEFE DE DIVISIÓN	8	9	4 463 520	12	482 060
0	JEDVA	JEFE DE DIVISIÓN	8	1	4 463 544	12	53 563
0	JEDVA	JEFE DE DIVISIÓN	8	1	4 471 020	12	53 652
0	JEDVA	JEFE DE DIVISIÓN	8	1	4 536 505	12	54 438
0	JEDVA	JEFE DE DIVISIÓN	8	1	4 670 996	12	56 052
0	JEDVA	JEFE DE DIVISIÓN	8	2	4 772 496	12	114 540
0	JEDVC	JEFE DE DIVISION	8	1	4 772 300	12	57 268
0	JEDVD	JEFE DE DIVISIÓN	8	1	4 780 010	12	57 360
43	JEOF1	JEFE OFICINA 1	8	2	794 330	12	19 064
47	JEOF4	JEFE OFICINA 4	8	2	959 350	12	23 024
39	JESE3	JEFE SECCION 3	8	3	658 160	12	23 694
0	MEDEA	MEDICO DE EMPRESA A	4	1	1 427 590	12	17 131
113	MEDI1	MEDICO 1	8	4	1 081 630	12	51 918
0	OECC	OPERADOR DE EQUIPOS CENTRO DE COMPUTO C	4	2	448 130	12	10 755
0	OMPEB	OPERADOR MAQUINARIA PESADA	8	1	352 490	12	4 230
0	OMPEB	OPERADOR MAQUINARIA PESADA	8	19	399 897	12	91 177
0	OMPEB	OPERADOR MAQUINARIA PESADA	8	10	409 047	12	49 086
0	OMPEB	OPERADOR MAQUINARIA PESADA	8	10	437 958	12	52 555
0	OPAFB	OPERADOR ACABADO FINAL	8	4	371 820	12	17 847
0	OPAFB	OPERADOR ACABADO FINAL	8	4	399 889	12	19 195
0	OPCDB	OPERADOR DE CENTRO DE DATOS	8	2	379 280	12	9 103
0	OPCDB	OPERADOR DE CENTRO DE DATOS	4	1	432 500	12	5 190
0	OPCDB	OPERADOR DE CENTRO DE DATOS	8	11	468 989	12	61 907
0	OPCDB	OPERADOR DE CENTRO DE DATOS	8	1	493 840	12	5 926
0	OPCDB	OPERADOR DE CENTRO DE DATOS	8	14	516 758	12	86 815
0	OPRGB	OPERADOR DE REPRODUCCIÓN GRÁFICA	8	1	352 490	12	4 230
0	OPRGB	OPERADOR DE REPRODUCCIÓN GRÁFICA	8	4	452 266	12	21 709
0	OSEGB	OFICIAL SEGURIDAD	8	3	352 490	12	12 690
0	OSEGB	OFICIAL SEGURIDAD	8	7	371 829	12	31 234
0	OSEGB	OFICIAL SEGURIDAD	8	71	399 897	12	340 712
0	OSEGC	OFICIAL SEGURIDAD C	8	17	508 500	12	103 734
0	OVIFB	ORIENTADOR VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	8	11	468 989	12	61 907
0	PNEJA	PROFESIONAL DE NEGOCIO JUNIOR A	4	4	1 132 590	12	54 364
0	PNEJA	PROFESIONAL DE NEGOCIO JUNIOR A	8	7	1 356 860	12	113 976
0	PNESA	PROFESIONAL DE NEGOCIO SENIOR A	8	3	1 586 460	12	57 113

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	PRESA	PRESIDENTE EJECUTIVO	8	1	8 107 360	12	97 288
0	PSOEA	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	4	1	733 740	12	8 805
0	PSOEA	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	14	878 240	12	147 544
0	PSOEA	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO A	4	7	1 431 340	12	120 233
0	PSOEA	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO A	8	2	1 715 360	12	41 169
0	PSOEC	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	4	1	801 286	12	9 615
0	PSOEC	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	4	3	801 333	12	28 848
0	PSOEC	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	12	1	880 354	12	10 564
0	PSOEC	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	20	2	919 846	12	22 076
0	PSOEC	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	297	959 356	12	3 419 145
0	PSOEC	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	15	959 670	12	172 741
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	4	3	836 378	12	30 110
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	12	3	918 901	12	33 080
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	20	1	960 152	12	11 522
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	3	1 001 400	12	36 050
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	219	1 001 414	12	2 631 716
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	1	1 001 498	12	12 018
0	PSOED	PROFESIONAL DE SOPORTE ESPECIALIZADO	8	42	1 001 950	12	504 983
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	4	2	561 060	12	13 465
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	16	1	588 550	12	7 063
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	3	631 570	12	22 737
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	20	1	643 540	12	7 722
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	74	671 030	12	595 875
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	2	691 970	12	16 607
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	1	752 328	12	9 028
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	1	794 333	12	9 532
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR A	4	47	968 890	12	546 454
0	PSOJA	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR A	8	11	1 160 420	12	153 175
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	4	1	578 401	12	6 941
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	4	2	578 518	12	13 884
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	4	1	579 100	12	6 949
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	16	2	606 889	12	14 565
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	12	2	635 249	12	15 246
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	1,031	691 971	12	8 561 065
0	PSOJB	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	35	692 670	12	290 921
0	PSOJC	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	1	743 190	12	8 918
0	PSOJD	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	4	4	663 817	12	31 863
0	PSOJD	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	4	1	664 150	12	7 970
0	PSOJD	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	12	2	729 074	12	17 498
0	PSOJD	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	20	2	761 707	12	18 281
0	PSOJD	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	724	794 331	12	6 901 148
0	PSOJD	PROFESIONAL SOPORTE JUNIOR	8	37	794 730	12	352 860
0	PSOSA	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	1	783 670	12	9 404
0	PSOSA	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	1	799 191	12	9 590
0	PSOSA	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	1	799 491	12	9 594
0	PSOSA	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	34	799 890	12	326 355
0	PSOSA	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR A	4	10	1 132 590	12	135 911
0	PSOSA	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR A	8	4	1 356 860	12	65 129
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	4	1	692 530	12	8 310
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	4	3	692 808	12	24 941
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	12	5	760 974	12	45 658
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	12	1	762 520	12	9 150
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	1	829 100	12	9 949

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	438	829 130	12	4 357 907
0	PSOSB	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	20	830 820	12	199 397
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	4	1	729 440	12	8 753
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	4	2	729 465	12	17 507
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	12	1	801 290	12	9 615
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	12	3	801 292	12	28 847
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	34	873 080	12	356 217
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	315	873 110	12	3 300 356
0	PSOSD	PROFESIONAL DE SOPORTE SENIOR	8	4	873 120	12	41 910
0	PSOTA	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	4	1	841 120	12	10 093
0	PSOTA	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	8	13	1 007 100	12	157 108
0	PSOTA	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO A	4	3	1 674 850	12	60 295
0	PSOTA	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO A	8	1	2 007 570	12	24 091
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	4	3	880 174	12	31 686
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	12	1	967 073	12	11 605
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	20	1	1 010 517	12	12 126
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	8	8	1 053 960	12	101 180
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	8	243	1 053 961	12	3 073 350
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	8	34	1 054 520	12	430 244
0	PSOTC	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO C	8	1	2 206 460	12	26 478
0	PSOTD	PROFESIONAL DE SOPORTE TÁCTICO	8	8	1 079 270	12	103 610
0	SACDA	SECRETARIO ADJUNTO CONSEJO DIRECTIVO	8	1	2 994 670	12	35 936
0	SECDA	SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO	8	1	3 945 140	12	47 342
0	SSEGA	SUPERVISOR SEGURIDAD	8	2	409 198	12	9 821
0	SSEGA	SUPERVISOR SEGURIDAD	8	2	419 490	12	10 068
0	SSEGB	SUPERVISOR SEGURIDAD	8	47	437 985	12	247 024
0	SSEGB	SUPERVISOR SEGURIDAD	8	5	440 110	12	26 407
0	SSEGB	SUPERVISOR SEGURIDAD	8	1	452 261	12	5 427
0	SUCMB	SUPERVISOR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIEN	8	6	440 110	12	31 688
0	SUCMB	SUPERVISOR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIEN	8	28	516 766	12	173 633
0	SUCMB	SUPERVISOR DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIEN	8	26	533 887	12	166 573
0	SUCMC	SUPERVISOR CONSTRUC. Y MANTENIMIENTO C	8	1	585 840	12	7 030
38	SVIF	SUPERVISOR VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	8	1	630 960	12	7 572
0	TCOMA	TÉCNICO CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	1	335 990	12	4 032
0	TCOMB	TÉCNICO CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	29	352 490	12	122 667
0	TCOMB	TÉCNICO CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	1	399 897	12	4 799
0	TCOMB	TÉCNICO CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	1	424 279	12	5 091
0	TCOMB	TÉCNICO CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	106	452 266	12	575 282
0	TCOMB	TÉCNICO CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	8	104	484 468	12	604 616
43	TCSE	TECN. COMERCIAL SOLUCIONES EMPRESARIALES	8	2	794 330	12	19 064
0	TEADA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	419 490	12	5 034
0	TEADA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	424 271	12	5 091
0	TEADA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	437 950	12	5 255
0	TEADA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	468 989	12	5 628
0	TEADA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	468 994	12	5 628
0	TEADA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	516 758	12	6 201
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	4	3	368 630	12	13 271
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	4	1	392 697	12	4 712
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	4	6	418 866	12	30 158
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	12	1	430 852	12	5 170
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	42	440 110	12	221 815
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	452 261	12	5 427
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	12	1	459 631	12	5 516

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	1	468 990	12	5 628
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	140	468 996	12	787 913
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	257	500 396	12	1 543 221
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	35	533 887	12	224 233
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	4	551 496	12	26 472
0	TEADB	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	8	21	574 273	12	144 717
0	TEADC	TÉCNICO ADMINISTRATIVO C	4	3	490 070	12	17 643
0	TEADC	TÉCNICO ADMINISTRATIVO C	8	3	585 840	12	21 090
0	TESO1A	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	377 230	12	4 527
0	TESO1A	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	387 550	12	4 651
0	TESO1A	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	409 038	12	4 908
0	TESO1A	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	452 266	12	5 427
0	TESO1A	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	2	468 989	12	11 256
0	TESO1C	TÉCNICO DE SOPORTE 1	4	2	337 700	12	8 105
0	TESO1C	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	2	399 930	12	9 598
0	TESO1C	TÉCNICO DE SOPORTE 1 C	4	1	425 620	12	5 107
0	TESO1C	TÉCNICO DE SOPORTE 1 C	8	8	508 500	12	48 816
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	50	424 341	12	254 605
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	18	428 770	12	92 614
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	28	437 952	12	147 152
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	6	452 260	12	32 563
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	53	468 995	12	298 281
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	484 462	12	5 814
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	500 395	12	6 005
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	1	533 886	12	6 407
0	TESO1D	TÉCNICO DE SOPORTE 1	8	19	551 495	12	125 741
0	TESO2A	TÉCNICO DE SOPORTE 2	4	2	363 480	12	8 724
0	TESO2A	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	4	433 930	12	20 829
0	TESO2A	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	1	437 950	12	5 255
0	TESO2A	TÉCNICO DE SOPORTE 2 A	4	3	463 480	12	16 685
0	TESO2A	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	1	516 758	12	6 201
0	TESO2A	TÉCNICO DE SOPORTE 2 A	8	25	553 930	12	166 179
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	4	1	437 726	12	5 253
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	7	469 248	12	39 417
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	1	484 478	12	5 814
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	10	485 470	12	58 256
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	11	500 396	12	66 052
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	1	516 750	12	6 201
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	49	516 766	12	303 858
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	5	533 887	12	32 033
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	12	1	550 234	12	6 603
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	4	574 274	12	27 565
0	TESO2D	TÉCNICO DE SOPORTE 2	8	42	599 235	12	302 014
0	TESO3A	TÉCNICO DE SOPORTE 3 A	4	1	560 670	12	6 728
0	TESO3A	TÉCNICO DE SOPORTE 3 A	8	1	670 560	12	8 047
0	TESO3C	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	1	516 867	12	6 202
0	TESO3C	TÉCNICO DE SOPORTE 3 C	8	1	742 990	12	8 916
0	TESO3D	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	13	534 014	12	83 306
0	TESO3D	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	8	542 170	12	52 048
0	TESO3D	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	2	551 497	12	13 236
0	TESO3D	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	42	574 275	12	289 435
0	TESO3D	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	6	630 960	12	45 429
0	TESO3D	TÉCNICO DE SOPORTE 3	8	31	658 175	12	244 841

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
40	TFPR1	TECNICO FORMACION PROFESIONAL 1	12	1	635 240	12	7 623
40	TFPR1	TECNICO FORMACION PROFESIONAL 1	8	9	691 970	12	74 733
41	TFPR2	TECNICO FORMACION PROFESIONAL 2	8	2	722 400	12	17 338
42	TFPR3	TECNICO FORMACION PROFESIONAL 3	8	2	754 310	12	18 103
43	TFPR4	TECNICO FORMACION PROFESIONAL 4	8	2	794 330	12	19 064
0	TNE1A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	1	438 158	12	5 258
0	TNE1A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	18	451 450	12	97 513
0	TNE1A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	2	484 462	12	11 627
0	TNE1A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	1	484 468	12	5 814
0	TNE1A	T/CNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1 A	4	5	560 670	12	33 640
0	TNE1A	T/CNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1 A	8	31	670 560	12	249 448
0	TNE1C	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	13	469 233	12	73 200
0	TNE1C	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	1	484 440	12	5 813
0	TNE1C	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	1	484 450	12	5 813
0	TNE1D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	4	1	419 320	12	5 032
0	TNE1D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	1	484 450	12	5 813
0	TNE1D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	505	484 720	12	2 937 403
0	TNE1D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 1	8	19	500 940	12	114 214
0	TNE2A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	3	484 839	12	17 454
0	TNE2A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	12	500 529	12	72 076
0	TNE2A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	48	509 180	12	293 288
0	TNE2A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	1	551 495	12	6 618
0	TNE2A	T/CNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2 A	4	4	658 890	12	31 627
0	TNE2A	T/CNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2 A	8	14	788 420	12	132 455
0	TNE2D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	4	1	461 659	12	5 540
0	TNE2D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	813	551 755	12	5 382 922
0	TNE2D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	50	567 950	12	340 770
0	TNE2D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 2	8	4	574 282	12	27 566
0	TNE3A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3	8	26	534 534	12	166 775
0	TNE3A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3	8	48	576 190	12	331 885
0	TNE3A	T/CNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3 A	8	19	905 050	12	206 351
0	TNE3D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3	4	4	528 420	12	25 364
0	TNE3D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3	8	651	630 975	12	4 929 177
0	TNE3D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3	8	61	631 860	12	462 522
0	TNE3D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 3	8	4	658 177	12	31 592
0	TNE4A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	4	1	535 290	12	6 423
0	TNE4A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	8	2	575 274	12	13 807
0	TNE4A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	8	23	640 100	12	176 668
0	TNE4A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4 A	4	4	853 290	12	40 958
0	TNE4A	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4 A	8	13	1 021 700	12	159 385
0	TNE4D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	4	2	565 360	12	13 569
0	TNE4D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	4	1	603 871	12	7 246
0	TNE4D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	8	38	676 190	12	308 343
0	TNE4D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	8	6	691 975	12	49 822
0	TNE4D	TÉCNICO DE NEGOCIO ELECTRICIDAD 4	8	285	722 410	12	2 470 642
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	14	451 450	12	75 844
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	12	452 266	12	65 126
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	1	468 995	12	5 628
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	1	484 462	12	5 814
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	5	484 468	12	29 068
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	4	1	560 670	12	6 728
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	12	1	615 620	12	7 387
0	TNT1A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	40	670 560	12	321 869

Categoría Salarial	Clase	Nombre de la Clase	Jornada	Número de Puestos	Salario base actual	Número de meses	Total (miles)
0	TNT1D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	4	2	419 320	12	10 064
0	TNT1D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	388	484 720	12	2 256 856
0	TNT1D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	15	500 410	12	90 074
0	TNT1D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 1	8	31	500 940	12	186 350
0	TNT2A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	4	1	426 190	12	5 114
0	TNT2A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	12	509 180	12	73 322
0	TNT2A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	2	516 766	12	12 402
0	TNT2A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	1	533 887	12	6 407
0	TNT2A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	1	574 275	12	6 891
0	TNT2A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	8	788 420	12	75 688
0	TNT2D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	4	3	461 659	12	16 620
0	TNT2D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	4	1	475 160	12	5 702
0	TNT2D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	523	551 755	12	3 462 814
0	TNT2D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	32	567 950	12	218 093
0	TNT2D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 2	8	22	574 282	12	151 610
0	TNT3A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	4	2	482 030	12	11 569
0	TNT3A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	1	559 970	12	6 720
0	TNT3A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	1	559 995	12	6 720
0	TNT3A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	17	576 190	12	117 543
0	TNT3A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	12	1	830 570	12	9 967
0	TNT3A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	9	905 050	12	97 745
0	TNT3D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	6	1	315 930	12	3 791
0	TNT3D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	4	10	528 420	12	63 410
0	TNT3D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	20	1	605 149	12	7 262
0	TNT3D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	460	630 975	12	3 482 982
0	TNT3D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	51	631 860	12	386 698
0	TNT3D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 3	8	26	658 177	12	205 351
0	TNT4A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	1	640 100	12	7 681
0	TNT4A	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	7	1 021 700	12	85 823
0	TNT4D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	49	676 190	12	397 600
0	TNT4D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	5	691 975	12	41 519
0	TNT4D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	1	721 416	12	8 657
0	TNT4D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	316	722 410	12	2 739 379
0	TNT4D	TÉCNICO DE NEGOCIO TELECOMUNICACIONES 4	8	1	722 412	12	8 669
0	TSOCA	TÉCNICO DE SOPORTE COMERCIAL	8	6	509 180	12	36 661
TOTAL				13 068		106 018 312	