



# MEMORIA ICE 2015



 @grupoiccr  /grupoiccr  /grupoiccr  /grupoiccr

[www.grupoice.com](http://www.grupoice.com)

ICE © 2015



**MEMORIA**  
ICE 2015

# INDICE GENERAL

<b>PRESENTACIÓN</b>	5
<b>MISIÓN Y VISIÓN</b>	6
<b>ORGANIGRAMA</b>	8
<b>ESTRATEGIA GRUPO ICE 2014-2018</b>	11
<b>DESEMPEÑO DEL ICE</b>	13
<b>DESEMPEÑO ICE TELECOMUNICACIONES</b>	14
<b>DESEMPEÑO ICE ELECTRICIDAD</b>	16
CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL ICE, PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO A LAS METAS PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.	18
<b>BALANCE DE LAS METAS ASIGNADAS AL GRUPO ICE</b>	20
<b>ANÁLISIS FINANCIERO DEL ICE</b>	23
<b>SITUACIÓN FINANCIERA DEL ICE</b>	25
RESULTADOS AL Y POR EL PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2015	25
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) EN EL ICE	28
<b>BALANCE SOCIAL</b>	31
ICE TELECOMUNICACIONES	32
ICE ELECTRICIDAD	34
<b>BALANCE AMBIENTAL</b>	39
ICE TELECOMUNICACIONES	40
ICE ELECTRICIDAD	40
<b>ANEXOS</b>	43



**MEMORIA**  
ICE 2015

# PRESENTACIÓN

Conscientes de la responsabilidad y el desafío histórico que representa dirigir esta emblemática institución en la compleja coyuntura actual, desde la Administración Superior hemos apelado de manera vehementemente a los elementos que fundamentan la creación del ICE.

Es así como la mística, el respaldo al modelo solidario y la universalidad de los servicios, constituyen el derrotero en el que nuestros colaboradores han brindado su aporte para aumentar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios del Grupo ICE.

La tarea ha sido intensa y difícil. Encontramos un rezago en la aplicación de medidas estructurales imperativas para la eficiencia en casi todos los niveles y barreras fuertes para encauzar en armonía.

Pese a ello, marcamos una ruta hacia la excelencia operativa, el crecimiento empresarial y la evolución de nuestros negocios de forma sostenible y en procura de sumar esfuerzos a la atención de los retos que a nivel social y económico enfrenta el país.

Nuestro accionar se ha visto inmerso en una serie de factores externos no controlables que afectan dichas aspiraciones. Por ejemplo, una fuerte oposición de quienes adversan los objetivos del Grupo, un escenario de competencia desigual en el mercado de las telecomunicaciones, así como decisiones de los respectivos entes reguladores que afectan la sostenibilidad de este Grupo de empresas de electricidad e infocomunicaciones, propiedad del Estado costarricense.

En vez de debilitarnos, lo anterior nos ha impulsado a continuar con paso firme el proceso de transformación que iniciamos en mayo del 2014 y que, a la fecha, ya muestra resultados concretos.

Entre otros logros, hemos impulsado ajustes financieros estructurales, la consolidación de los procesos de planificación y control estratégico en un ambiente colaborativo, así como el alineamiento organizacional del ICE y sus empresas bajo la figura de grupo corporativo.

Reflejo de lo anterior, son los resultados financieros positivos de RACSA, luego de varios periodos de pérdidas acumuladas.

En materia de Electricidad, las operaciones y el desarrollo de proyectos se ejecutan conforme con lo planeado y el año cierra con más de 280 días de generación de energía renovable, tarifas estables y un mercado emergente de servicios de ingeniería y construcción, donde se capta el interés de varias naciones centroamericanas.

Por su parte, en Telecomunicaciones, a nivel país se conserva la posición de operador líder y a nivel externo se continúa a paso firme en el proyecto de servicios de banda ancha en Nicaragua, así como con las negociaciones con empresas estatales y algunos proveedores de tecnología, para el desarrollo de nuevos negocios.

El recuento de nuestro trabajo estaría incompleto, si se omite mencionar que en materia de obra pública, no se han escatimado esfuerzos para aprovechar las capacidades del Grupo ICE para apoyar al país en el desarrollo de obras urgentes. Un caso muy representativo es la construcción del puesto fronterizo Tablillas, en la zona norte, en sólo tres meses y medio.

Los logros del 2015 no son más que el resultado del compromiso y trabajo en equipo de nuestros colaboradores, lo que nos hace pronosticar un año 2016, lleno de nuevas satisfacciones.

*Ing. Carlos Manuel Obregón Quesada*  
Presidente Ejecutivo



**MEMORIA**  
ICE 2015





## **VISIÓN**

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

## **MISIÓN**

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

## **VALORES**

**Integridad**  
**Compromiso**  
**Excelencia**

## CONSEJO DIRECTIVO 2015

Carlos Obregón Quesada	Presidente Ejecutivo
Rodolfo Silva Vargas	Vicepresidente del Consejo Directivo
Roberto Trejos Dent	Director
Carlos Quesada Mateo	Director
Farid Beirute Brenes	Director
Ruth Martínez Cascante	Director
Rodrigo Bogarín Navarro	Director

## COMITÉ DE AUDITORÍA

Farid Beirute Brenes	Presidente
Carlos Quesada Mateo	Director
Ruth Martínez Cascante	Director

## ASISTENCIA Y COSTO

### Asistencia de los Directores a las Reuniones

Consejo Directivo	92,5%
Comité de Auditoría	96,1%

### Costo Global del Órgano Colegiado

CRC 463 millones

## REPORTE ANUAL DE CUMPLIMIENTO

El Instituto Costarricense de Electricidad, como emisor no financiero, adoptó en el 2009 el Reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores como elemento guía de las mejores prácticas en este tema. Dicho reglamento indica que se debe preparar anualmente un reporte de cumplimiento. El reporte correspondiente al periodo 2015 se incluye en los anexos de esta memoria e igualmente, puede ser accedido en [www.grupoice.com](http://www.grupoice.com).



# Instituto Costarricense de Electricidad ICE

**SIMBOLOGÍA**

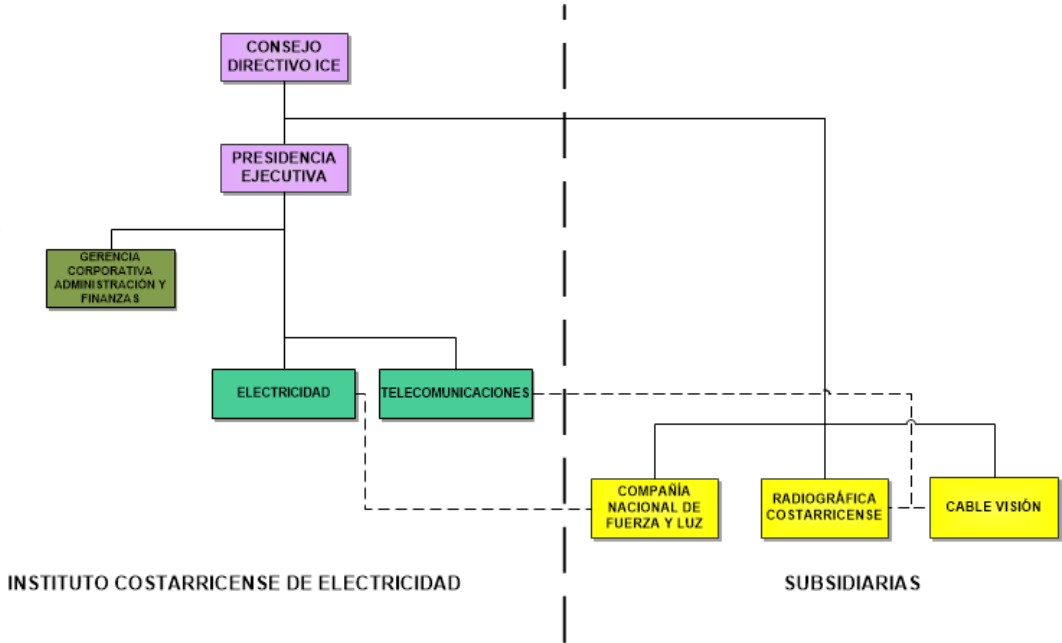
- Unidad Organizativa
- | Línea de Autoridad Formal
- └ Línea de asistencia o subordinación
- - - Relación de coordinación

Elaborado: División Corporativa Estrategia y Desarrollo de Negocios

Última modificación según oficio 0060-525-2015 del 9/11/2015. (ajustes internos de la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas).

Versión 35

- NIVEL POLÍTICO
- SUBSIDIARIA
- NIVEL GERENCIAL
- NIVEL GERENCIA









**MEMORIA**  
ICE 2015



**ESTRATEGIA  
GRUPO ICE  
2014-2018**

# ESTRATEGIA GRUPO ICE 2014-2018

El ICE ha desarrollado múltiples fortalezas que lo han posicionado como motor del desarrollo económico y social del país por más de medio siglo. Servir al mercado de las industrias eléctrica y de telecomunicaciones, requiere proyectar al Instituto, en su categoría de Corporación propiedad del Estado, con características y calidades superiores o comparables con aquellas de capital privado y de alcance internacional.

Para encauzar al ICE hacia tal cometido, enfrentar los retos existentes y alcanzar así el norte planteado, la Presidencia Ejecutiva formuló la Estrategia Grupo ICE 2014-2018, la cual fue aprobada por el Consejo Directivo del Instituto, en la sesión No.6114 del 12 de noviembre de 2014.

Es así, que esta nueva estrategia apuesta a dos grandes temas como bastiones para el mejoramiento de la situación competitiva del ICE y sus empresas, en primer lugar, **la gobernabilidad corporativa**, que consiste en el conjunto de mecanismos existentes para darle a la Corporación como un todo, la guía estratégica y el control deseado; y en segundo lugar, **el aprovechamiento de las sinergias**, es decir todas aquellas acciones que se puedan realizar de manera conjunta entre los negocios y empresas del Grupo que impacten positivamente en su desempeño de cara al cliente.

En respuesta a lo anterior, durante el año 2015 se tomaron medidas importantes abocadas precisamente al cumplimiento de las acciones preparatorias de la Estrategia Grupo ICE, la gobernabilidad corporativa, así como al aprovechamiento de las sinergias. Sobre este particular, cabe indicar que como hito de primer nivel, durante el segundo semestre fueron aprobados por el Consejo Directivo los Planes de Negocio de Electricidad y Telecomunicaciones, así como el Plan de Soporte a los Negocios.

**ICE Telecomunicaciones:** Procedió con la reformulación del Plan Operativo Institucional y Empresarial (POI-E) 2015, así como con la elaboración de su Plan de Negocio, bajo un enfoque estratégico.

**ICE Electricidad:** Conscientes de los retos que el sector Electricidad debe enfrentar, así como de los lineamientos establecidos en la Estrategia Grupo ICE, en el periodo bajo reporte, se formuló el Plan de Negocio de Electricidad 2015-2018. La atención del largo plazo, contenido en dicho planteamiento, comprende los planes de crecimiento, en cuanto a infraestructura, inversión, portafolio de proyectos, nuevos negocios y proyección comercial. También se contempla lo requerido en cuanto a sostenibilidad económica y financiera, formación del recurso humano, manejo ambiental, proyección empresarial, entre otros.

Por último indicar, que las Gerencias del Instituto en conjunto con sus respectivas empresas subsidiarias, trabajaron en el alineamiento de sus planes entre sí, así como en el de éstos con la Estrategia Grupo ICE.





# DESEMPEÑO DEL ICE

9.031

9.091

# DESEMPEÑO

Este capítulo se compila con el objetivo de dar seguimiento a los compromisos asumidos por el ICE como parte del proceso de rendición de cuentas, analizándose el cumplimiento de las metas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” y la Planificación Estratégica.

## DESEMPEÑO ICE TELECOMUNICACIONES

La planificación institucional del sector Telecomunicaciones se encuentra articulada, a manera de metas, con el cumplimiento de siete indicadores de desempeño, seguidamente se revisa el avance alcanzado en cada uno de estos.

### *Cumplimiento del Plan de Inversiones*

La meta fue cumplida en un 80%, contempla el desempeño de siete proyectos de inversión y treinta y un adquisiciones complementarias.

En este sentido, el resultado global se vio afectado por el grado de cumplimiento de cuatro adquisiciones particulares, que presentaron una efectividad, medida por su nivel de ejecución presupuestaria, igual o menor a un 10%.

### *Crecimiento de Puertos tipo NGN*

La ejecución de esta meta, desde un principio, fue programada para iniciar en el III trimestre del año, ya que previo a esto, fue necesario continuar con las actividades relacionadas con la formalización del fideicomiso del proyecto RANGE y resolver el recurso de apelación interpuesto contra el acto de adjudicación del proveedor.

A diciembre, la meta fue cumplida en un 115%, debido a que el crecimiento en estos puertos fue de 53.766, en comparación con los 46.948 programados.

### *Crecimiento de Radio bases LTE*

La meta anual se cumplió en un 143% sobrepasando en 13 el número de radio bases adicionales puestas en operación comercial con respecto a lo programado. El aprovisionamiento anual propuesto de 30 antenas obedeció en primera instancia a la ejecución de una garantía de la contratación directa asociada al proyecto “Evolución Móvil Avanzado (LTE)”.



### *Disponibilidad de la RAI y Disponibilidad de la Red Móvil Radio Bases 3G (resultados a Mayo)*

Ambos indicadores lograron un 100% de cumplimiento con respecto a su programación, avanzando según lo esperado. En el caso de la Red Avanzada de Internet (RAI) se mantienen las acciones emprendidas desde el año 2014, como la introducción de mayor redundancia en los puntos críticos de la red, el mantenimiento preventivo, monitoreo de equipos, fibras ópticas y la pronta atención de averías. Sobre la Red 3G, han contribuido positivamente los esfuerzos realizados en el mantenimiento preventivo, monitoreo constante e inspecciones en sitio.

### *Factor de Ajuste de Calidad (FAC) Móvil*

La meta anual alcanzó un 94% de logro. No se logró el 100%, principalmente por la influencia del desempeño en los tiempos de respuesta en incidencias y en el nivel de atención 15 segundos de los centros de tele gestión (1113, 1119, 1193, etc.).

### *Participación Relativa de Mercado (PRM) Móvil*

A diciembre, la meta alcanzó un 99% de cumplimiento, avanzando prácticamente conforme con lo planeado. Durante el II Semestre, se percibió una estabilidad en este indicador, debido a los esfuerzos en nuevos productos, retención, fidelización, satisfacción del cliente y las mejoras técnicas en la red móvil.

### *Avance del Plan de Mercadeo*

Al cierre de año, la meta se cumplió satisfactoriamente en un 103%. Como acción de mejora, el Plan de Mercado se ajusta continuamente para incorporar otros productos y promociones de acuerdo con las necesidades del mercado.

A manera de resumen, en el siguiente cuadro se presenta el nivel de avance alcanzado por el ICE-Telecomunicaciones con respecto a las metas establecidas en su planificación institucional.

**Cuadro No. 1: ICE Telecomunicaciones – Nivel de Cumplimiento en Metas de la Planificación Institucional**

Indicador	Meta II Trimestre	Resultado obtenido	Porcentaje de cumplimiento	Meta
Cumplimiento Plan de inversiones	90%	72%	80%	Cumplida
Crecimiento de puertos tipo NGN	46.948	53.766	115%	Cumplida
Crecimiento de Radio bases LTE	30	43	143%	Cumplida
Disponibilidad de la RAI	99,97%	100%	100%	Cumplida
Disponibilidad Red Móvil Radio bases	99,97%	99,97%	100%	Cumplida
Factor ajuste de calidad móvil (FAC)	95%	89%	94%	Cumplida
Participación Relativa de Mercado Móvil	63%	62,23%	99%	Cumplida
Avance en el Plan de Mercadeo	90%	93%	103%	Cumplida

## DESEMPEÑO ICE ELECTRICIDAD

El ICE forma parte de los actores con participación y responsabilidad asignadas en los programas del sub-sector de energía a través del pilar “*impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad*”, el objetivo sectorial “*sumir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad país*” y la acción estratégica “*aumento de energías limpias en la matriz energética para reducir su vulnerabilidad supliendo la demanda de energía*”.

Es de esta manera, que bajo dicho marco de acción, al ICE Electricidad se le encomendó la atención de las metas que se desarrollan a continuación:

*Meta Sectorial: lograr el 94% de energía renovable para el periodo 2015-2018. Alcanzar el 90% de energía renovable en el año 2015.*

Durante 2015, la producción de energía eléctrica a través del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) ha sido de 10.607 GWh, de los cuales 10.499 GWh corresponden a energía renovable y representan un 98,98% del total generado. Únicamente, fue necesario producir 108 GWh de energía térmica (1,02%).

*Programa Fuentes de energía renovable y su uso racional. Objetivo: impulsar el uso de energías renovables.*

- **Meta 1:** Instalar 731,9 MW en energía renovable en el período 2015-2018. Instalar 234,6 MW de energía renovable el año 2015.

Al cierre del año, han entrado en operación comercial la modernización de la Planta Hidroeléctrica Cachi del ICE, ubicada en los cantones de Paraíso y Jiménez, la que abastecerá 191.000 hogares y tendrá una capacidad adicional de 60 MW; la Planta Eólica Tila-Wind, de la empresa privada, ubicada en Tilarán Guanacaste, que abastecerá 30.000 hogares y tiene una capacidad instalada de 21 MW; la Planta Hidroeléctrica Torito, con 67,5 MW, ubicada en Pavones de Turrialba, que abastecerá 80.000 hogares fue construida mediante un contrato BOT; las plantas eólicas Vientos del Este con una capacidad instalada de 12 MW y Orosí con 50 MW; además se cuenta con la ampliación del Proyecto Hidroeléctrico El Ángel con 2,1 MW.

En síntesis, el aporte de nueva energía renovable para este año alcanzó la puesta en operación de 202 nuevos MW, para un cumplimiento de la meta de un 86,00% con respecto a lo programado.

Además, continúan en la etapa de construcción el Proyecto Hidroeléctrico Chucás y el Proyecto Hidroeléctrico Reventazón.

- **Meta 2: Instalar 1.000 Sistemas Fotovoltaicos período 2015-2018. Instalar 285 Sistemas Fotovoltaicos en el año 2015.**

La instalación de Sistemas Fotovoltaicos, le corresponden al ICE a efecto de atender la red, especialmente los centros de salud, escuelas y viviendas que no están cubiertas por la red de distribución.

Durante el 2015, se instalaron 297 sistemas fotovoltaicos distribuidos por las diferentes regiones del país, logrando un 104% de cumplimiento en relación con la meta anual. En el siguiente cuadro se muestra el detalle de la anterior información.

**Cuadro No 2: Instalación de Sistemas Fotovoltaicos. Al 31 de diciembre del 2015**

Programa	Región	Meta PND	Meta 2015	Resultado 2015	Calificación
Conservación de energía	Chorotega	125	35	39	111%
	Central	230	65	69	106%
	Brunca	315	90	87	97%
	Huetar Caribe	240	65	72	111%
	Pacífico Central	90	30	30	100%
	<b>TOTAL</b>		<b>1.000</b>	<b>285</b>	<b>297</b>

**Programa Desarrollo de la infraestructura y procesos para el suministro de energía. Objetivo: Desarrollar la infraestructura asociada (generación, transmisión y distribución).**

- **Meta 1: Construir 1.921 km de nuevas líneas de distribución en el período 2015-2018. Construir 489 km de nuevas líneas de distribución en el año 2015 <sup>2</sup>.**

Durante el 2015, las diferentes empresas eléctricas realizaron un aporte global de 392 nuevos kilómetros de líneas de distribución, lo que representa un cumplimiento del 80% de la meta anual. La composición por empresa eléctrica es el siguiente: ICE 57,4 km, privados a la red ICE 61,5 km, Compañía Nacional de Fuerza y Luz 79 km, Empresa de Servicios Públicos de Heredia 70 km, Junta Administradora de Servicios Eléctricos de Cartago 24 km, Cooperativas 100 km.

- **Meta 2: Construir 313,5 km de nuevas líneas de transmisión en el período 2015-2018. Construir 76,6 km de nuevas líneas de transmisión en el año 2015 <sup>3</sup>.**

Con respecto a los nuevos kilómetros de líneas de transmisión, en el 2015 energizaron 117,4 km de nuevas líneas, con el aporte neto de 20 km de la LT San Miguel-El Este, LT General - Cariblanco con 77 km, LT Naranjo-Garita con 17 km y Torito con 3,4 km.

Al cierre de año, se registró un cumplimiento del 153% de la meta programada.

<sup>2</sup> Es importante mencionar, que el ICE solicitó en la formulación presupuestaria para el año 2015 el cambio de meta de 148 Km a 30 Km, la cual no fue aceptada por el MINAE, de acuerdo a oficio DM 426-2015.

<sup>3</sup> El ICE solicitó en la formulación presupuestaria para el año 2015 el cambio de meta de 76,6 Km a 106,4 Km, la cual no fue aceptada por el MINAE, de acuerdo a oficio DM 426-2015.

- **Meta 3: Instalar 990 MVA de capacidad de transmisión en el período 2015-2018. Instalar 375 MVA netos de potencia en el año 2015.**

Para el período señalado se han incorporado 526 MVA netos de potencia en Megavoltioamperios con las entradas en operación de diferentes subestaciones, distribuidos de la siguiente manera: 561,7 en la Región Central, 126,5 en la Región Chorotega y la salida de 163 en la Región Huetar Caribe.

- **Meta 4: Instalar 57.632 nuevas luminarias de Alumbrado Público en el período 2015-2018. Instalar 16.993 nuevas luminarias de Alumbrado Público en el año 2015 <sup>4</sup>.**

Durante el 2015, el aporte de las diferentes empresas eléctricas en el desarrollo y construcción de nuevas luminarias de Alumbrado Público fue de 8.316 luminarias, lo que representa un cumplimiento del 49% con respecto a la meta anual.

El aporte a esta meta por empresa es el siguiente: ICE 3.478 unidades, privados a la red ICE 615 unidades, Compañía Nacional de Fuerza y Luz 373 unidades, Empresa de Servicios Públicos de Heredia 404 unidades, Junta Administradora de Servicios Eléctricos de Cartago 379 unidades, Cooperativas 3.067 unidades.

### **Cumplimiento de las Acciones Estratégicas del ICE, para lograr el cumplimiento a las metas del Plan Nacional de Desarrollo.**

#### **Sistema de Generación.**

##### Proyectos en Ejecución:

Con corte al 31 de diciembre 2015, seguidamente se muestra, para cada uno de los proyectos del sistema de generación en ejecución, su nivel de avance.

- Modernización Planta Río Macho, avance 98%
- Ampliación Planta Cachí, avance 99,80%
- PH Reventazón, avance 96,27%

Además, bajo la modalidad de BOT (Build, Operate and Transfer), se encuentran los siguientes proyectos, con su respectivo nivel de avance:

- BOT PH Chucás: 89%
- BOT PE Orosi: 100%
- BOT PH Capulín: 20%
- BOT PH Torito: 100%

<sup>4</sup>El ICE solicitó en la formulación presupuestaria para el año 2015 el cambio de meta de 16.993 luminarias a 6.849 luminarias, la cual no fue aceptada por el MINAE, de acuerdo a oficio DM 426-2015.

### Proyectos en Fase de Pre-inversión:

Con corte al 31 de diciembre 2015, se presenta para los proyectos del sistema de generación que se encuentran en la fase de pre-inversión, su nivel de avance.

- PH El Diquís (pre-ejecución) avance 78,21%
- PH Savegre, avance 99,50%
- PH RG 430, avance 73%
- PG Las Pailas Unidad II, avance 35,02%
- PH Las Palmas, avance 96%

Por último, también se han desarrollado proyectos de obras menores, tales como: obras del Campo Miravalles (avance del 98,65%), soportería cableado Toro II (avance del 100%), canal de restitución Angostura (avance del 100%), trabajos de SCI Plantel General PT Colima III etapa (100%), nuevo Centro de Control de Energía San Miguel (avance del 40,83%), nuevo Centro de Control de Energía Cañas (avance del 92,26%), estudio de factibilidad del proyecto Quinta Etapa de Abastecimiento al Acueducto Metropolitano (avance del 100%), proyecto Estudio de Corredores 2014 – 2015 (avance del 86,90%).

### **Sistemas de Transmisión y Distribución.**

A continuación, se detalla el nivel de avance de los proyectos del sistema de transmisión y distribución al 31 de diciembre de 2015:

- Proyecto de Trasmisión Cariblanco Trapiche: LT Cariblanco – General 100%, LT Trapiche – Leesville Ampliación No.1 98,78%, ST General Ampliación No.1 5,00%, ST Trapiche Ampliación No.2 100%.
- Proyecto de Trasmisión LT Santa Rita-Cóbano: 81,17%
- Proyecto de Trasmisión Jacó: LT Jacó – La Gloria 95,25%, ST Jacó 92,56%, LD Jacó 91,32%.
- Proyecto de Trasmisión Anillo Sur. Obras ST Higuito 17,60%. LT Derivación Higuito 30,93%. LT Tarbaca – El Este 31,13%. Reconstrucción LT Tejar – El Este 68,10%, Reconstrucción LT Río Macho – Tejar 47,86%, LT Parrita – Tarbaca 10,84%, Obra ST El Este 22%, ST Tejar 13,19%.
- Proyecto Trasmisión SIEPAC 144.464 BD: 99,95%.
- Proyecto de Trasmisión Desvío La Carpio LT La Caja – Colima: 28,50%
- Proyecto de Trasmisión Peñas Blancas-Garita: LT Peñas Blancas – Naranjo, Tramo Balsa – Naranjo 32 km 99,58%, LT Garita – Naranjo 99,20%.
- Desvío San Miguel – El Este: 100%
- ST Tejona Ampliación 1: 33,60%.
- Obras LT Río Macho – Moín (pendientes): 63,92%.
- Proyecto Modernización ST Río Macho (Ampliación 10): 100%.
- Obras asociadas a Trasmisión Coyol: ST Coyol: 93,07%, LT Barranca – La Caja 81,75%, LD Coyol 93,51%.
- Proyecto de Trasmisión Río Macho – Moín Ampliación No.1 (Derivación ST Reventazón): 97,20%.
- ST Reventazón (obra por contrato) 96,60%.





## Programa Conservación de Energía

Su objetivo es brindar soluciones integrales a los clientes, mediante la instalación de sistemas fotovoltaicos requeridos, especialmente, por centros de salud y puestos de seguridad, en zonas indígenas, cuya única posibilidad de suministro eléctrico por estar ubicados en zonas remotas es a través de sistemas solares.

Para el año 2015, la meta anual es la instalación de 285 paneles fotovoltaicos. Al cierre del mismo se logró un cumplimiento del 104% (297 paneles).

## Programa Desarrollo de Redes <sup>5</sup>

Su objetivo es incrementar la cobertura del sistema de distribución mediante la construcción de líneas, para beneficiar con el suministro eléctrico a ciudadanos que aún no cuentan con ese servicio. La meta anual para el año 2015 fue la construcción de 30 Km, al cierre del mismo se logró un cumplimiento del 191% (57,36 Km).

## Programa Alumbrado Público

Su objetivo es apoyar tanto la seguridad ciudadana como la vial, por lo que es un servicio muy sensible para las comunidades. La meta anual para el 2015 fue instalar 2.663 luminarias, al cierre del año se logró un cumplimiento del 141% (3.748 luminarias).

## BALANCE DE LAS METAS ASIGNADAS AL GRUPO ICE

En el siguiente cuadro se muestra el nivel de cumplimiento obtenido para las quince metas asignadas al ICE, siete al negocio de electricidad en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y las restantes ocho al negocio de telecomunicaciones, estas últimas asociadas con su Planificación Institucional.

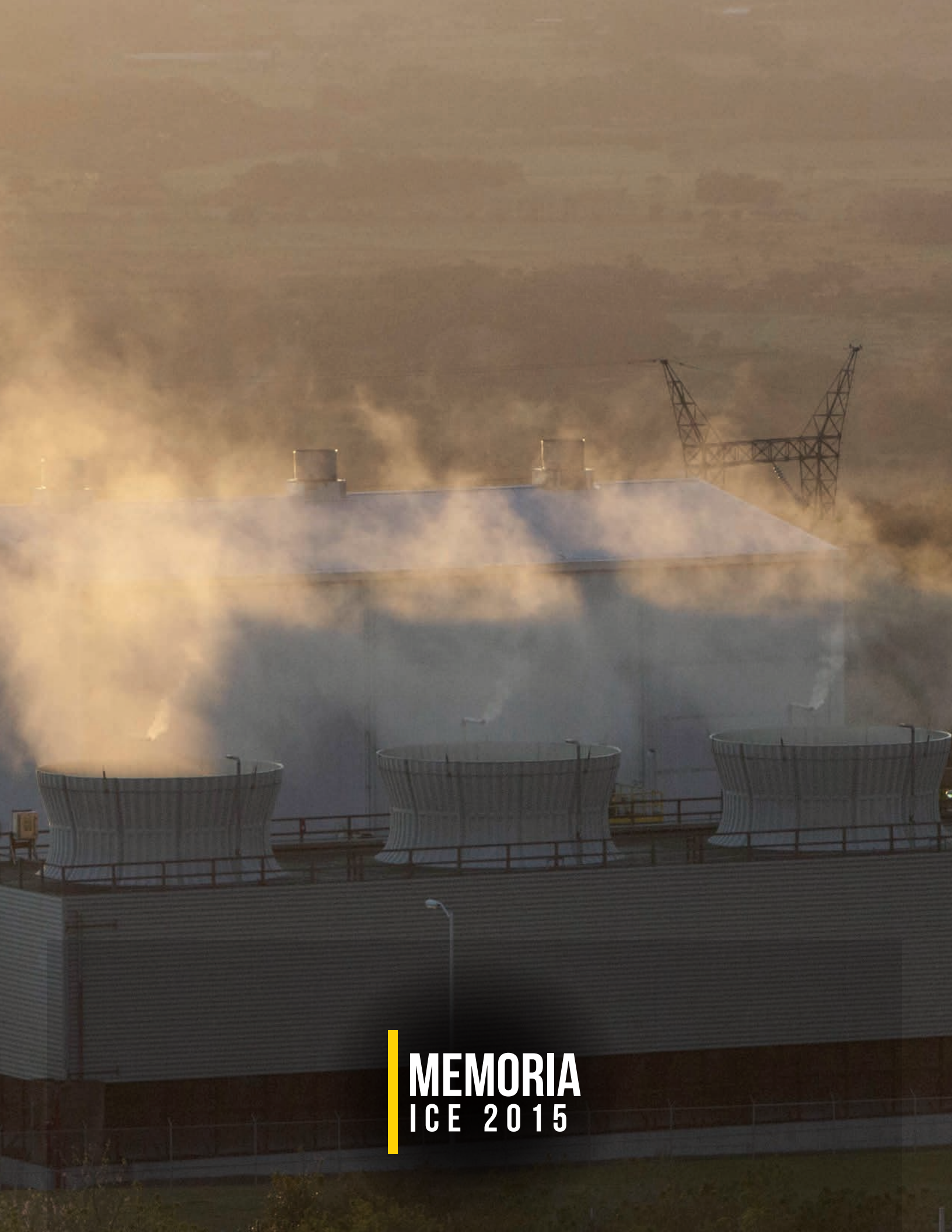
**Cuadro No. 3: Nivel de Cumplimiento de las Metas Anuales 2015 del Grupo ICE.**

Negocio ®	Electricidad	Telecomunicaciones	TOTAL
<b>Valoración Meta ↓</b>			
Cumplida (≥80%)	6	8	14
Parcialmente Cumplida (≥50% y <80%)	0	0	0
No Cumplida (<50%)	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
Cumplida (≥80%)	86%	100%	93%
Parcialmente Cumplida (≥50% y <80%)	0%	0%	0%
No Cumplida (<50%)	14%	0%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De la anterior información se desprende que, del total de metas asignadas al ICE, un 93% se cumplieron, mientras que el restante 8% no fue posible, por lo que será necesario aplicar medidas correctivas para superar este resultado en aras de cumplir con la meta programada.

<sup>5</sup> A diferencia de la información consignada en la sección anterior "Resultados de las Metas del Plan Nacional de Desarrollo", en este apartado "Programa de Desarrollo de Redes" y el siguiente "Programa de Alumbrado público", sólo se exponen los datos concernientes al ICE.





**MEMORIA**  
ICE 2015





**MEMORIA**  
ICE 2015





Success

Solution

Business Strategy

- Innovation
- Branding
- Solution
- Marketing
- Analysis
- Ideas
- Success
- Management

# ANÁLISIS FINANCIERO DEL ICE

- Marketing
- Analysis
- Ideas
- Success
- Management

◎ SOCIAL NETWORK



Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

# ANÁLISIS FINANCIERO DEL GRUPO ICE

A diferencia del año anterior, el 2015 se caracterizó por una mayor estabilidad en el precio del US dólar y, por ende, el ICE no ha sido afectado en proporciones comparables con el periodo anterior en sus resultados en la partida de gastos por fluctuaciones cambiarias, así como los costos y gastos de operación incurridos en la moneda relacionada.

Sin embargo, otros eventos de relevancia que han incidido en los resultados finales del período, son los siguientes:

- El ajuste a las tarifas del ICE aprobado por la ARESEP para el periodo 2015 empezó a regir a partir del 1º de marzo, y no desde el 1º de enero, como se tenía previsto.
- Disminución en las compras de energía por parte de las empresas distribuidoras al ICE ya que las condiciones climáticas incrementaron la capacidad de generación de tales empresas con plantas hidroeléctricas propias.
- Aumento en la producción de energía eólica e hidroeléctrica por parte de generadores privados, la cual debe ser comprada en su totalidad por el ICE, según lo dispuesto en las leyes N°7200 y N°7508.
- Estancamiento en el crecimiento de los ingresos de Telecomunicaciones por la no aprobación por parte de SUTEL del cobro por descarga de datos en los servicios móviles postpago, el cual es cada vez más relevante en razón del crecimiento en el uso de aplicaciones sustitutas de la voz, tales como WhatsApp y Skype, entre otros.

Ante esta situación, el ICE intensificó las medidas para la optimización, priorización y reducción de sus costos y gastos. Se dictaron lineamientos a todos los niveles de la organización tendientes a cumplir dicho propósito. Por su parte, el Negocio Telecomunicaciones continuó haciendo esfuerzos por mejorar la calidad de sus servicios y enfrentar la competencia.

Asimismo, en alineamiento con la Estrategia Corporativa del Grupo ICE 2014-2018, con el propósito de garantizar cambios de manera sostenida a mediano y largo plazo, así como en aras de asegurar la competitividad y la estabilidad financiera de la Institución, se impulsó desde el 2014 una **serie de medidas estructurales** en temas como remuneraciones, inventarios, activos no productivos, gastos de centros de servicio institucionales, bienes inmuebles, gastos de comercialización en telecomunicaciones, operación y mantenimiento de redes de telecomunicaciones, entre otros.

Fue de esta manera, que se conformaron seis comisiones focalizadas en el análisis y establecimiento de propuestas para la implementación de acciones concretas tendientes a la reducción de costos, al ahorro, la generación de nuevos negocios, la mejora en la calidad de los servicios actuales, todo esto con el objetivo de contribuir con la solidez financiera de la Institución y el fortalecimiento del ICE.

De no ser por estos ajustes estructurales, los resultados al cierre del año 2015 hubieran reflejado un nivel de gasto menor. Sin embargo, los mismos se traducirán en ahorros significativos a partir del año 2016, que desde luego favorecerán el comportamiento de las tarifas de los servicios. Un ejemplo de esto, es el programa de movilidad laboral voluntaria al cual se acogieron aproximadamente 450 personas y que generará a la Institución un ahorro significativo en la planilla.

A continuación, se presenta información financiera del ICE al mes de diciembre 2015 con cifras auditadas.

## SITUACIÓN FINANCIERA DEL ICE

### Resultados al y por el periodo terminado al 31 de diciembre 2015

Durante los últimos años, la Institución ha puesto en marcha proyectos de inversión, tanto en el Negocio Electricidad como en el de Telecomunicaciones, a fin de garantizar la sostenibilidad de ambos negocios, y garantizar la estabilidad y solvencia financiera para el desarrollo y crecimiento de la actividad económica del Instituto.

Al término del periodo 2015, el desempeño de la Institución se mantiene estable; los costos y gastos operativos presentan un crecimiento afín con el de los ingresos, a pesar de los ajustes estructurales registrados en ambos Negocios, lo que le permite obtener beneficios de su operación, cerrando el periodo 2015 con un excedente operativo de CRC 44.286 millones.

Una vez aplicados los otros productos y otros gastos, donde los gastos se muestran mayores a los ingresos, principalmente por el pago de los intereses y comisiones de la deuda del Negocio Electricidad, los resultados se reducen en CRC 38.642 millones, dando origen a un excedente neto antes de fluctuaciones de CRC 5.645 millones.

En cuanto a las fluctuaciones cambiarias a diciembre 2015, éstas se muestran positivas en CRC 12.598 millones, debido a la apreciación del colón con respecto al dólar, pasando de un tipo de cambio de CRC 542,22 en diciembre 2014 a CRC 537,81 en diciembre 2015, lo cual da origen a un excedente neto de CRC 18.242 millones, contrario a lo experimentado en el 2014, donde las fluctuaciones impactaron de forma negativa los resultados del Instituto en CRC 103.523 millones, cerrando con una pérdida neta de CRC 83.618 millones, tal y como se muestra en el siguiente cuadro, donde se resume los resultados financieros de los años 2013 al 2015.

**Cuadro No. 4: ICE – Estado de Ingresos y Gastos al 31 de diciembre. En millones de CRC**

Detalle	2013	2014	2015	Variación 2015-2014	
				Absoluta	Relativa
Ingresos	1.210.869	1.255.310	1.227.358	-27.952	-2%
Costos y Gastos de Operación	1.141.771	1.168.146	1.183.072	14.926	1,00%
Excedente (pérdida) de Operación	69.098	87.164	44.286	-42.878	-49%
Total Otros Productos y Otros Gastos	-63.055	-67.259	-38.642	28.617	43%
Excedente (pérdida) Neto Antes de Fluctuaciones	6.042	19.905	5.645	-14.260	-72%
Fluctuaciones Cambiarias	31.192	-103.523	12.598	116.121	112%
Excedente (pérdida) Neto	37.234	-83.618	18.242	101.860	122%

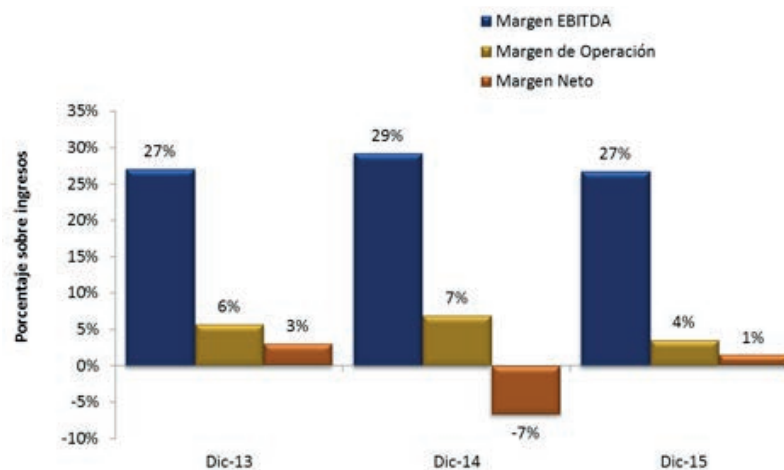


Es importante destacar que el Instituto ha realizado un gran esfuerzo por contener el crecimiento de sus costos y gastos de operación, los cuales muestran un ligero incremento de 1%, con respecto al 2014, donde se destacan los aumentos en partidas como compras y servicios complementarios (compra de energía a generadores privados e importación de energía), depreciación, comercialización (costo de terminales del Negocio Telecomunicaciones) y gestión productiva del Negocio Telecomunicaciones, compensado con la notoria disminución en los costos de operación y mantenimiento de equipo propio y arrendado, debido a la reducción en el consumo de combustible para la generación de electricidad.

El aumento en los gastos de comercialización corresponde exclusivamente al Negocio Telecomunicaciones y está ligado a los esfuerzos que realiza el sector por mantener su posición de líder en el mercado, retener y fidelizar sus clientes, así como atraer otros nuevos.

Como consecuencia de lo anterior y el efecto de los ajustes estructurales registrados por ambos Negocios al cierre del periodo 2015, el Instituto presenta una leve caída, tanto en el Margen EBITDA como el Margen Operativo, donde se observa la disminución de 2 y 3 puntos porcentuales, respectivamente, durante el 2015, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 1: ICE – Márgenes Financieros, al 31 de diciembre.**



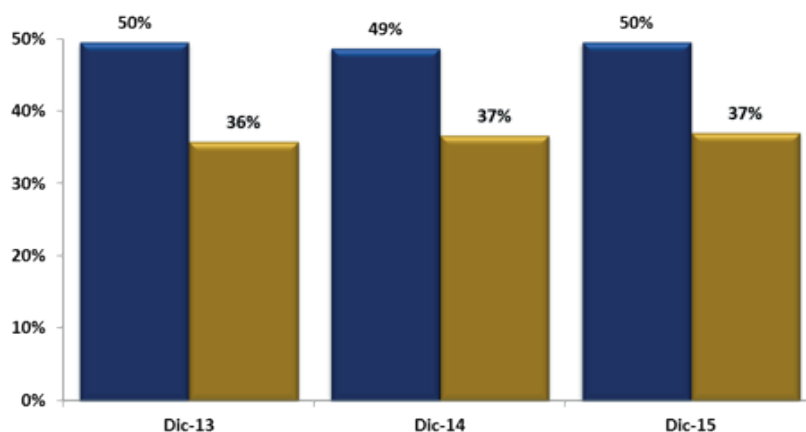
Lo relevante del trabajo desarrollado por las distintas comisiones y equipos de trabajo, así como de los ajustes estructurales contabilizados en diciembre 2015, es que traerán beneficios para el ICE en el año 2016 y sucesivos; por ejemplo la reducción de la planilla, la depreciación, los gastos de operación y mantenimiento, centros de servicios, etc., contribuirán a mejorar el EBITDA y con ello a reducir el riesgo de incumplimiento de los covenants pactados con bancos como el BID y el BCIE. Además, la mejora en los niveles de rentabilidad favorecerá a que la Institución se encamine hacia el logro de las metas financieras establecidas en la Estrategia Corporativa del Grupo ICE 2014-2018.



## Política de Endeudamiento

Por otra parte, el ICE ha logrado mantener estabilidad en su nivel de endeudamiento total y con costo, durante los últimos dos años, en procura de la optimización de sus recursos, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 2: ICE – Índices de Endeudamiento



Lo que muestran estos indicadores de endeudamiento son el resultado de diversas gestiones llevadas a cabo por el ICE para contar con los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos de interés nacional, como por ejemplo la porción del P.H. Rentavación que corresponde financiar al ICE, el cual cuenta además con toda una estructura de financiamiento mediante fideicomiso. Asimismo, sobresalen los desembolsos de los préstamos con el BID, BCIE, Japan Bank For International Cooperación, Banitsmo, Scotiabank y la colocación de bonos en el mercado local en moneda nacional para mitigar el riesgo de tipo de cambio.

El nivel de endeudamiento se refiere al indicador de deuda con costo financiero. Para el Grupo ICE está dado por la fórmula Pasivo con costo / Activo total, para un porcentaje de dicho indicador al cierre del año 2015 de un 37%.

Como complemento, el Consejo Directivo del ICE acordó que para asegurar el cumplimiento de los indicadores financieros pactados con los bancos, la razón "Deuda más arrendamientos financieros / EBITDA" (según NIIF) debe ser menor o igual a 5 veces. Para garantizar este valor, a partir de las proyecciones financieras se definen los montos máximos de deuda a incluir en el presupuesto anual para cada Negocio y las cifras se revisan y ajustan trimestralmente de acuerdo con los estados financieros reales y proyectados.

La decisión de contratar deuda interna o externa depende de la oferta de recursos en ambos mercados y de las condiciones financieras que optimicen el beneficio institucional. El mercado local de bonos y los recursos que puedan ofrecer las entidades bancarias nacionales son limitados para los niveles de inversión requeridos por el ICE, principalmente por el Negocio Electricidad, de ahí que la proporción de recursos de fuentes del exterior siempre será mayor, aunque se trate de aprovechar todos los recursos locales disponibles.



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

### ***Acciones para atender las inversiones de corto y mediano plazo***

Con respecto al acceso a fuentes de financiamiento necesarias para la continuación de las operaciones y desarrollo de infraestructura, eléctrica y de telecomunicaciones, el Instituto no ha enfrentado obstáculos o limitaciones durante el periodo en referencia. El récord crediticio, así como el prestigio y solidez financiera institucional, han permitido seguir accediendo a recursos de financiamiento externo.

### **Proceso de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el ICE**

El proyecto de implementación de las NIIF que forma parte del Programa Integral Financiero Empresarial (PIFE), continúa con el avance en las actividades establecidas inicialmente, al 31 de diciembre se tiene un 64% de avance real.





**MEMORIA**  
**ICE 2015**





**MEMORIA**  
ICE 2015



# BALANCE SOCIAL



# BALANCE SOCIAL

Seguidamente, se presenta una síntesis de la gestión social que el ICE realiza en concordancia con los esfuerzos para el cumplimiento de lo estipulado en el PND “Alberto Cañas Escalante”, período 2015-2018.

## ICE TELECOMUNICACIONES

El ICE ha desarrollado sus servicios bajo principios de universalidad, solidaridad y equidad, con las atribuciones que lo han facultado para desarrollar y suministrar servicios de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional, concentrando sus esfuerzos en brindar soluciones de información, comunicación y gobernabilidad de la gestión estatal (Gobierno Digital por ejemplo) en todo el país, promoviendo así el desarrollo socioeconómico de todos los sectores.

Por otra parte, cabe señalar que existe una contribución muy importante a nivel indirecto en la generación de empleo, ya que la mayoría de los proyectos que se ejecutan en el negocio de telecomunicaciones, conllevan la contratación de proveedores o contratistas que para cumplir con los entregables que demanda el proyecto a través de los contratos formales que se establecen, deben aportar los recursos humanos requeridos. Esto, genera incremento en la contratación de personal de dichas empresas para poder atender las demandas de eficiencia y eficacia que caracterizan a los contratos realizados con el ICE.

También resulta importante indicar que el sector realiza esfuerzos bajo un enfoque de solidaridad y universalidad, para brindar los servicios a grupos vulnerables o en condición de desventaja socioeconómica, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 5: Esfuerzos en responsabilidad social a poblaciones objetivo**

Población objetivo	Esfuerzos
Comunidades indígenas en Chirripó, Talamanca: Boca Cohen, Kjalari y Tsinikisha	Para cada comunidad, se desarrolló red de telecomunicaciones (una antena VSAT y dos teléfonos públicos) para que así sus habitantes accedan a servicios de voz y datos.
Personas con discapacidad	Continuidad del convenio ICE- Coopesuperación, brindando empleo a un total de 82 personas en el Centro de Contactos (servicio 1193).



Finalmente, se detalla el aporte hecho a iniciativas que están a cargo de otras instituciones públicas u organizaciones no gubernamentales:

**Servicio administrado EDUS.** Mediante este convenio se brinda una solución para el acceso e interacción con la aplicación Expediente Digital Único en Salud (EDUS) en los sitios físicos de atención médica, con aproximadamente 3.600 usuarios, el cual contempla los servicios de conectividad, red eléctrica y datos del sitio, administración de la red LAN, monitoreo y climatización necesarios para brindar el acceso e interacción a la aplicación de EDUS.

En el 2015, entraron en operación 88 Equipos Básicos de Atención Integral de Salud (EBAIS) en diferentes localidades, tanto urbanas como rurales. De esta forma, estas comunidades se ven beneficiadas con el uso del EDUS, el cual mejora la gestión integral de los servicios de salud que brinda la CCSS, poniendo a disposición el servicio a más de 200.000 habitantes.

En el marco de este esfuerzo en conjunto, el ICE también ha revisado las condiciones de la infraestructura eléctrica de 355 localidades, encontrando una gran cantidad de deficiencias y alertando a la CCSS para que se realice las mejoras necesarias, con el fin de prevenir accidentes que puedan ocasionar incendios u otras situaciones que pongan en peligro la vida de los pacientes que frecuentan los centros de salud.

**FONATEL.** Durante el 2015, el ICE obtuvo 5 licitaciones para la zona sur; específicamente, en los cantones de Buenos Aries, Osa, Golfito, Coto Brus y Corredores. Este programa denominado “Comunidades Conectadas”, tiene un monto de adjudicación de más de USD 8 millones y está focalizado en 20 distritos que dispondrán de servicios fijos de voz e Internet de banda ancha.

El impacto social de esta adjudicación alcanzará a casi 130.000 habitantes y a 39.682 viviendas. Asimismo, a 404 centros educativos y 54 EBIAS, entre otros.

**Convenio ICE - MEP – MICITT.** Este convenio tiene como objetivo brindar conexiones de Internet de alta velocidad a los centros educativos que poseen tecnologías de información y cuyas localidades cuentan con la infraestructura necesaria para la conectividad del servicio, con la prioridad requerida.

En el 2015, el convenio ICE-MEP cerró con una cantidad de 5.976 conexiones de Internet en centros educativos, correspondiente a un 98% del total planificado. De estas conexiones, el 88% se encuentra instalado con velocidades iguales o superiores a 2Mbps.



**Convenio ICE - COMEX – MH.** Mediante un convenio con el Ministerio de Hacienda (MH) y bajo la coordinación del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), el ICE fue el encargado de la construcción del puesto fronterizo en Tablillas de los Chiles, Alajuela. La obra inició en enero y se inauguró el 3 de mayo 2015

En este sentido, el país requería de la apertura de este complejo fronterizo, máxime que el gobierno de Nicaragua estrenó un puente fronterizo con el que esperan agilizar el movimiento comercial en la zona. Asimismo, acelerar el transporte de mercancías hacia el puerto de Moín, estimándose que por ahí pasaría el 40% del movimiento migratorio comercial entre ambos países, ya que Nicaragua no solo ha construido el puente, sino también una carretera de 147 kilómetros que llega a las cercanías del Lago de Nicaragua.

Adicionalmente, el nuevo puesto fronterizo puede contribuir con la economía nacional por un eventual aumento del flujo de turistas y de los ingresos por servicios de migración.

## ICE ELECTRICIDAD

La generación de electricidad implica crear fuentes de empleo, la posibilidad de instalar y mantener industrias, que a su vez requieren mano de obra. Involucra la apertura y mantenimiento de caminos de acceso, dispiciión de iluminación, tanto dentro de los hogares y negocios como fuera, mediante alumbrado público, que a su vez incide; en más lugares de esparcimiento, poder realizar actividades nocturnas (estudiar, cuidar apropiadamente a los enfermos, diversión, deporte, entre otras), instalación de centros de salud en sus diferentes modalidades, equipados apropiadamente.

Desarrollar obras de infraestructura comunal, se relaciona con la posibilidad de comunicarse con el mundo en sus diferentes modalidades: radio, televisión, Internet, por citar algunos ejemplos. En fin: salud, alimentación, educación, empleo, turismo, industria, infraestructura, agua potable y casi cualquier actividad del ser humano, se dan gracias a la energía eléctrica.

Seguidamente, se presenta un resumen general de algunas actividades específicas producto del desarrollo de proyectos de generación eléctrica en sus distintas modalidades, que fueron desarrolladas durante el año 2015.

**Infraestructura.** Es frecuente que en los proyectos desarrollados para: generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, se desarrollen obras de infraestructura comunal planificadas en conjunto con las comunidades.

En el proyecto Modernización Planta Río Macho, se realizaron mejoras en el camino que pasa por la comunidad de Río Macho hacia Purisil. Por otra parte, en el P.G. Las Pailas II, se coordinó con personal de Acueductos y Alcantarillados (AyA) para dar seguimiento a las mejoras del acueducto de Curubandé.

Se desarrollan actividades en las comunidades las cuales tienen que ver con la con-

formación de terrazas, mantenimiento de caminos, construcción y lastreo de trochas, pasos de agua en quebradas, reparación y mantenimiento de aceras, construcción de escuelas, baterías sanitarias, centros de esparcimiento recreativo, entre muchas otras. Además; mejoras dirigidas en los terrenos de los propietarios que se ven afectados por el paso de una línea de transmisión como: colocación de cercas, mantenimiento de caminos internos, colocación de portones metálicos, entre otros.

Se colabora también en la colocación de alcantarillas, cabezales de puentes, aceras, cunetas, mantenimiento de caminos, reparación de puentes, apoyo con mano de obra para mantenimiento de obras comunales, entre otras muchas.

**Capacitación.** La capacitación se ha considerado un eje fundamental para incidir positivamente en las comunidades influenciadas por los proyectos. Vale la pena recordar, que un alto porcentaje de los colaboradores de los proyectos se contratan a nivel local, por lo que su capacitación se aprovecha en las mismas comunidades.

Se incluye el tema de capacitación, tanto para las comunidades como para el personal contratado. Esto con el fin de desarrollar destrezas que les permitan su ubicación laboral una vez terminados los contratos con el ICE.

Existe capacitación de diferente índole y con diferentes objetivos. Por ejemplo en el Proyecto Hidroeléctrico El Diquís, se ha trabajado con las comunidades sujetas al Plan de Acción de Reasentamiento, a las cuales se les ha capacitado mediante talleres participativos en temáticas tales como: Diagnóstico de la Comunidad actual para que los habitantes tomen conciencia de sus espacios públicos, los espacios más importantes y de uso diario, aspectos físicos y paisaje, rutas entre los diferentes espacios, entre otros. Este taller se aplicó a comunidades tales como Ceibo, Colinas, La Dibujada, La Gloria, La Tinta, Ocochobi y Parcelas.

En el P.G. Pailas se trabajó en el Programa de Educación Ambiental en los centros educativos del área de influencia directa, con visitas guiadas a la Planta de Producción y se mantuvo una relación con consultores del BID para la elaboración del informe socio ambiental.

**Gestión de la Comunicación.** La comunicación con los colaboradores, comunidades e interesados, es considerada una de las gestiones más importantes para conseguir el éxito en los proyectos.

En el P.H. Los Llanos se han efectuado reuniones con los diferentes actores, entre los que destacan: comunidades, ONG ambientalistas e instituciones, para presentar el proyecto y explicar los estudios realizados en la etapa de factibilidad.

En los campos geotérmicos Las Pailas y Borinquen, se han definido e identificado los actores claves para el desarrollo adecuado de cada etapa constructiva del proyecto, así como las organizaciones y grupos a nivel comunal que son las áreas de influencia directa e indirecta y con las cuales existen compromisos asociados. Durante el año 2015 se realizaron 43 actividades con las partes interesadas: 9 asociadas al PG Borinquen y 34 al PG Las Pailas II, en el cual, se realizaron reuniones con las comunidades:



Curubandé, Santa María y San Jorge, además; con los propietarios de los hoteles del área de influencia.

En el caso del P.H. Reventazón, se trabajó por medio de talleres participativos, principalmente con los sectores: académico, institucional y productivo; los cuales permitieron entroncar futuros proyectos y alianzas interinstitucionales en beneficio del desarrollo del Programa de Compensación Fluvial Parismina. Además; a nivel rural, se trabajó con cada una de las comunidades dentro del área de influencia del proyecto, mediante reuniones en las que se brindó información y se explicaron los alcances del mismo.

En el proyecto Modernización Planta Río Macho, se brindaron charlas sobre reciclaje y uso de energías a alumnos de la Escuela Río Macho.

Además se realizaron 4 reuniones, una con la comunidad de Purisil (área de influencia directa del proyecto de las tomas de agua) y la otra, con la comunidad de Río Macho (área de influencia directa de la modernización de casa máquinas y tomas de agua). En ambas se presentaron las actividades principales desarrolladas en el proyecto, el avance de las obras y la atención de las consultas.

Las reuniones comunales tienen el objetivo de informar a las comunidades de las áreas de influencia directa del proyecto, tanto aquellos aspectos positivos para la comunidad como sobre impactos negativos significativos y por ende, cómo se procederá para prevenirlos o mitigarlos.

En el proyecto Transmisión Trapiche-Leesville, la gestión de la comunicación entre el proyecto y los propietarios vinculados a la Línea de Transmisión Trapiche – Leesville, se realiza por medio de la figura denominada: Relación con Propietarios.

**Empleo.** Una de las variables que genera impactos positivos alrededor de los proyectos es la generación de empleo. Se ha mencionado en reportes anteriores que el ICE contrata, preferiblemente, personal de la zona de influencia en donde se desarrollan los proyectos. Estos empleos tienden a ser temporales durante la etapa de construcción de los proyectos, reduciéndose considerablemente la cantidad de personal conforme se acerca la finalización de los mismos.

En este sentido, el P.H. Reventazón (incluyendo casa de máquinas y MET), es el que ocupa la mayor cantidad de colaboradores en este momento (3.417), seguido de Modernización Río Macho (incluye reconstrucción Tejar el Este y tomas) y P.G. Borinquen y Pailas II. Con lo que se reporta, a diciembre, un total de 6.117 colaboradores.

**Patrimonio cultural.** Más allá del cumplimiento de la normativa nacional e internacional, que regula el tema de patrimonio cultural, el ICE se ha caracterizado por desarrollar el tema de forma seria, constituyéndose en una institución que aporta al conocimiento de la cultura y los hábitos de los habitantes de nuestro país.

Desde etapas tempranas se involucra la prospección arqueológica, la cual va profundizando conforme se avanza en los estudios. Durante la construcción se prioriza el rescate del patrimonio cultural y se presentan informes de evaluación de los sitios arqueológicos a la Comisión Arqueológica Nacional, además; se rescatan piezas encontradas, que son debidamente embaladas y entregadas al Departamento de Protección del Patrimonio Cultural del Museo Nacional.

**Comisiones.** En el año 2015 se participó en las siguientes comisiones:

- Consejo Regional de ACOPAC: El ICE cuenta con una representante del Proceso de Planeamiento Ambiental ante el Consejo Regional del Área de Conservación Pacífico Central, quien representa al sector institucional y permite colaborar con las actividades que interesan a la institución. Durante el 2015, se enfocó el trabajo del Consejo Regional en la reorganización de las Áreas de Conservación en el país.
- Comisión INTECO: El ICE, mediante un representante del Proceso de Planeamiento Ambiental, participa en el denominado equipo CTN 207, relacionado con la Gestión Ambiental. Durante el 2015, salieron a la luz las normas ISO 9001-ISO 14001 versión 2015, con participación de Costa Rica y particularmente del representante del ICE.
- Feria ambiental: Anualmente el MINAE organiza una feria ambiental en el mes de junio. En ella participan personeros de instituciones nacionales, incluyendo al ICE, quien es representado por personal del Proceso de Planeamiento Ambiental. Durante el 2015, se participó en la planificación, organización, montaje de la Feria y de las actividades que se desarrollaron en ella.







**MEMORIA**  
**ICE 2015**



# BALANCE AMBIENTAL

# BALANCE AMBIENTAL

A continuación se presenta un resumen en materia ambiental del ICE, en función principalmente del marco de actuación estipulado por el PND “Alberto Cañas Escalante”, período 2015-2018.

## ICE TELECOMUNICACIONES

Para cumplir con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No.36499-S-MINAET “Reglamento para la elaboración de Programas de Gestión Ambiental Institucional en el Sector Público de Costa Rica” (9 de mayo del 2011); el Sector de Telecomunicaciones realiza estudios de impacto socio-ambiental previo al desarrollo de sus obras, a fin de determinar las acciones de prevención, mitigación o compensación para los ecosistemas.

Además, se manejan 3 iniciativas de la mayor relevancia en materia de gestión ambiental: el Programa de Bandera Azul Ecológica (PBAE), el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) <sup>7</sup> y el Sistema de Gestión Ambiental (SGA). Las dos primeras iniciativas son coordinadas a nivel institucional, mientras que la restante corresponde a un planteamiento propio para la mejora del desempeño ambiental.

El ICE es parte del PBAE desde hace varios años y al cierre del 2015, el sector de telecomunicaciones se encontraba participando con la inscripción de 9 sitios de un total de 83. El control y seguimiento de los programas se incorpora en el informe institucional correspondiente.

Por su parte, en lo que respecta al SGA, para el 2015 se logró un 95% de avance en relación con las actividades programadas, 81 en total, lo que incluye los siguientes temas: planificación y documentación, sitio colaborativo para gestión de requerimientos, evaluaciones de impacto ambiental, regencias ambientales, evaluaciones de cumplimiento legal, trámites de permisos de funcionamiento de sitio y para tanques de combustible, programa carbono neutral, compras verdes, comunicación y educación ambiental.

## ICE ELECTRICIDAD

El desarrollo de los proyectos de infraestructura eléctrica, por parte del ICE, lleva asociado una serie de medidas de prevención, mitigación o compensación de los posibles impactos ambientales provocados por la construcción de las obras relacionadas con éstos.

Estas medidas se plasman en un Plan de Gestión Ambiental (PGA), donde se detallan las medidas a ejecutar, las cuales consisten en: construcción y mantenimiento de infraestructura, capacitación, creación de empleo, entre otras.

<sup>7</sup> Los resultados generales a nivel institucional del PGA se muestran en el siguiente capítulo.



En este sentido, a continuación se mencionan de forma general, las actividades que se desarrollan de forma permanente y que, eventualmente parecen ser repetitivas en todos los proyectos, por cuanto se basan principalmente en los posibles impactos que se predicen sobre el agua, suelo, aire, bosque y biodiversidad.

La definición de las medidas de mitigación o compensación establecidas en los planes de gestión ambiental marcan la diferencia, al ser aplicadas a sitios particulares. Dependiendo del avance del proyecto, así será la ejecución de los planes de gestión.

En el caso del P.H. El Diquís, se trabajó en el estudio de impacto ambiental las medidas de mitigación y su negociación con las comunidades, pues; para poder obtener la viabilidad ambiental del proyecto, se requiere que el Gobierno realice la consulta a los pueblos indígenas involucrados.

Se rescatan actividades generales, tales como: gestión de residuos, ahorro de electricidad, y de agua, monitoreo de especies silvestres, rescate de fauna y flora, actividades encaminadas a la protección de fauna contra descargas eléctricas en líneas de transmisión o distribución, producción de compostaje a partir de lombrices o con otros sistemas de producción, manejo de aguas residuales por medio de plantas de tratamiento, programas de educación ambiental y visitas guiadas a algunos proyectos.

Además; se rescata el aporte en el Programa Bandera Azul Ecológica, participación en el plan de Gestión Ambiental Institucional, intervención en actividades de proyección ambiental comunal o responsabilidad social, tales como campañas de recolección de desechos, actividades de producción de árboles y reforestación de áreas desprotegidas, monitoreo de calidad de aguas, monitoreo de ruido, prevención y manejo de derrames de hidrocarburos, muestreos de calidad de aire, entre otras muchas actividades.







**MEMORIA**  
**ICE 2015**

The background of the page is a close-up, slightly blurred photograph of a filing cabinet. The focus is on the edges of numerous folders, which are arranged in a row. The folders are color-coded, with a variety of colors including shades of red, orange, yellow, green, and blue. The lighting creates a sense of depth and texture, highlighting the edges of the paper and the metallic sheen of the cabinet's interior. The overall composition is vertical and rhythmic, with the repeating lines of the folder edges creating a strong visual pattern.

# ANEXOS

# ANEXOS

---



**MEMORIA**  
ICE 2015



# **Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)**

**Informe sobre el resultado de la  
aplicación de procedimientos  
convenidos sobre el cumplimiento de  
los elementos de Gobierno Corporativo  
de la Bolsa Nacional de Valores**

**31 de diciembre de 2015**

*KPMG  
16 de marzo de 2016  
Este informe contiene 3 páginas  
Ref/AC*





## **INFORME SOBRE EL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS CONVENIDOS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL REGLAMENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA BOLSA NACIONAL DE VALORES**

Ingeniero Carlos Obregón Quesada  
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

Hemos efectuado los procedimientos convenidos con la Administración del Instituto Costarricense de Electricidad que se mencionan adelante, con el propósito de asistirlos en la evaluación del cumplimiento por parte del Instituto Costarricense de Electricidad con las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, expresadas en el Reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores, al 31 de diciembre de 2014. Nuestro trabajo se llevó a cabo de acuerdo con las Normas Internacionales sobre Servicios Relacionados aplicable a trabajos de Procedimientos Previamente Convenidos, emitidas por la Federación Internacional de Contadores. El procedimiento aplicado es el siguiente:

1. Indagar el cumplimiento del Instituto Costarricense de Electricidad con aquellas prácticas de Gobierno Corporativo reflejadas en el Reglamento de Gobierno Corporativo, emitido por la Bolsa Nacional de Valores, asociadas a las prácticas contempladas en los capítulos siguientes de este Reglamento:
  - a. El Consejo Directivo y las responsabilidades de sus miembros.
  - b. Comité de Auditoría
  - c. Comité de Compensación
  - d. Controles Internos y el Consejo Directivo
  - e. Compra y venta de acciones de miembros de Consejo Directivo, Ejecutivos Clave y asesores.
  - f. Relaciones con inversionistas
2. Establecer para la ejecución de ese procedimiento de indagación, el alcance y definición establecido para esas prácticas en tal Reglamento, así como los elementos de cumplimiento contemplados en el Anexo N°1 de ese Reglamento, identificado como "Informe Anual de Gobierno Corporativo".
3. Para la realización de ese procedimiento observar las fuentes de información siguientes propiedad de la Compañía, así como indagar con aquellos funcionarios designados por la Compañía para atender las indagaciones requeridas por ese procedimiento.
  - Listado de los Miembros del Consejo Directivo.
  - Estatutos y normativa interna de la Institución.
  - Reporte Anual de Gobierno Corporativo aprobado al 31 de Diciembre de 2015.
  - Actas del Consejo Directivo del periodo 2015.
  - Organigrama de la Institución.
  - Ratificación de los miembros del Consejo Directivo.
  - Actas del Comité de Auditoría
  - Informe Anual (Memoria).



### Resultados del trabajo

Los resultados de la aplicación de los procedimientos antes mencionados se presentan en el Anexo 1 de este informe.

Debido a que los procedimientos antes citados no constituyen una auditoría ni una revisión de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, no expresamos ninguna seguridad sobre las prácticas de Gobierno Corporativo. Si hubiéramos realizado procedimientos adicionales o hubiéramos realizado una auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría o Normas Internacionales de Revisión, otros asuntos podrían haber surgido que habrían sido informados a ustedes.

Nuestro informe es únicamente para el propósito descrito en el primer párrafo de este informe y para su información, por ello, no debe usarse para ningún otro propósito ni ser distribuido a otras partes. Este informe se refiere solamente al cumplimiento del Reglamento de Gobierno Corporativo.

KPMG



16 de marzo de 2016

San José, Costa Rica  
Armín Campos  
Miembro No. 663

Póliza No. 0116-FIG-7

Vence el 30/09/2016

Timbre de ₡100 según Ley No. 6663  
adherido y cancelado en el original



**MEMORIA**  
ICE 2015

**ANEXO 1**  
**ICE**  
**GOBIERNO CORPORATIVO-REPORTE ANUAL DE CUMPLIMIENTO**  
**31 DE DICIEMBRE DE 2015**

Elemento del Reglamento (resumen)	Elemento adoptado	Comentarios del emisor
	("Si/ No")	
1. Diferentes personas como Gerente y presidente	Si	<p>Mediante la lectura de actas del Consejo Directivo, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se verificó la permanencia del Ing. Carlos Obregón Quesada como Presidente Ejecutivo.</p> <p>Adicionalmente, se observó el acuerdo de reorganización tomado en el acta de la sesión ordinaria N°6111 del Consejo Directivo, celebrada el 20 de octubre de 2014, en el cual se aprobó la modificación de la estructura y nomenclatura de la Gerencia General, la cual pasó a ser la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas, dicha Gerencia está liderada por el Sr. Claudio Dittel Rojas.</p> <p>Mediante revisión del Modelo Corporativo de Gestión, se establece la figura y responsabilidades de la Presidencia Ejecutiva y las Gerencias de Administración y Finanzas, Electricidad y Telecomunicaciones. Por lo tanto se valida que los cargos de Gerentes y Presidente son desempeñados por personas diferentes.</p> <p>Según el Reglamento Corporativo de Organización, se establece que la Presidencia debe:</p> <p>6. Dirigir y supervisar a la administración del ICE a través de las Gerencias y dependencias a su cargo.</p> <p>7. Dirigir y dar seguimiento a la gestión empresarial del ICE, bajo un enfoque sistémico.</p> <p>Mediante entrevistas, se identifica la realización de sesiones entre las Gerencias y Presidencia, instancia de coordinación de Alto Nivel. Al respecto, en la medida que evolucione la consolidación del Centro Corporativo, este comité deberá formalizarse como un elemento del Modelo de Gobierno que permita delimitar la participación y roles de la Presidencia Ejecutiva y Gerentes congruentes con las funciones del Órgano de Dirección que permitan mitigar el riesgo de conflicto de intereses.</p>
2. Directores designados por un tiempo determinado	Si	<p>En el Reglamento Interno del Consejo Directivo en el Capítulo I; Sección I: <i>Naturaleza y Funciones</i>, específicamente en el artículo N°02 se establece que el Consejo Directivo: <i>"Estará integrado por siete (7) miembros propietarios nombrados por el Poder Ejecutivo por un periodo de 6 años, -excepto el Presidente Ejecutivo que se nombra por un periodo de 4 años- distribuidos conforme lo señala la Ley 8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. El Presidente Ejecutivo del ICE será el Presidente del Consejo Directivo en forma permanente durante toda su gestión"</i></p> <p>Mediante la lectura de actas del Consejo Directivo, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se observó que los Directores que conforman el Consejo Directivo al final del periodo 2015 fueron nombrados por plazo definido según se detalla: Ing. Carlos Obregón Quesada, Presidente Ejecutivo, Roberto Trejos Dent del 1 de julio de 2010 al 30 junio de 2016, Carlos Quesada Mateo del 1 de julio de 2014 al 30 de junio de 2017, Rodolfo Silva Vargas del 1 de julio de 2014 al 30 de junio de 2018, Farid Beirut Brenes del 1 de julio del 2014 al 30 junio 2019, Ruth Martínez Cascante del 1 de julio de 2014 al 30 de junio de 2020, Rodrigo Bogarín Navarro del 10 de marzo de 2015 al 30 de junio de 2021.</p>
3. Dos directores independientes	Si	<p>En el Reglamento de Gobierno de Corporativo en el Capítulo 2. <i>De las mejores prácticas de gobierno corporativo</i>, en el artículo N°04 <i>Junta Directiva y Responsabilidades de sus miembros</i>, específicamente en el inciso 3. la Junta Directiva define el concepto de independencia aplicable a su organización y establece que la misma debe contar con dos miembros independientes, lo cual quiere decir que se encuentran libres de conflicto en su toma de decisiones.</p> <p>Adicionalmente en la Ley 8660 <i>"Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones"</i>, en el artículo N°43 <i>(Reforma de la Ley 449, artículo 10)</i>, se establece lo siguiente: <i>"No podrán ser nombrados quienes, por un periodo de un año anterior al nombramiento, hayan realizado actividades que presenten un conflicto de intereses con el nuevo cargo; los directores serán elegidos por un concurso de antecedentes..."</i>, y en el artículo 11 se menciona: <i>"Los miembros del Consejo Directivo desempeñarán su cometido con autonomía, de conformidad con el ordenamiento jurídico, y serán los únicos responsables de su gestión ante la ley. Sin perjuicio de las otras sanciones que los correspondan, responderán personalmente con su patrimonio, por las pérdidas que le provoquen al ICE, por la autorización que hayan hecho de operaciones prohibidas por la ley o contrarias a los intereses y objetivos de la Institución"</i>.</p>
4. Identificación de los Directores en el informe anual (Memoria)	Si	<p>En el Reglamento de Gobierno de Corporativo en el Capítulo 2. <i>De las mejores prácticas de gobierno corporativo</i>, en el artículo N°04 <i>Junta Directiva y Responsabilidades de sus miembros</i>, específicamente en el inciso 4. se establece que en el informe anual deben identificarse los miembros de la Junta Directiva, los cargos en que están nombrados y la mención como Director independiente cuando corresponda así como los Directores que conforman el Comité de Auditoría.</p> <p>En el Informe Anual (Memoria Institucional 2014) se observó la participación de los siguientes Directores: Sr. Carlos Obregón Quesada, Presidente Ejecutivo, Sr. Rodolfo Silva Vargas, Vicepresidente del Consejo Directivo, Sr. Eduardo Gómez Barth, Director, Sr. Roberto Trejos Dent, Director, Sr. Carlos Quesada Mateo, Director, Sr. Farid Beirut Brenes, Director, y la Sra. Ruth Martínez Cascante, Director; así como la participación de los miembros que conforman el Comité de Auditoría.</p> <p>En el acta de la sesión ordinaria N°41 del Consejo de Gobierno, celebrada el 10 de marzo de 2015 se dio a conocer la renuncia del Sr. Eduardo Gómez Barth como miembro del Consejo Directivo, la cual se hizo efectiva a partir del 1 de marzo de 2015, en su lugar se nombró al Sr. Rodrigo Bogarín Navarro, a partir del 10 de marzo de 2015 y por el resto del periodo legal correspondiente, hasta el 30 de junio de 2015. Adicionalmente en el acta de la sesión ordinaria N°56 del Consejo de Gobierno, celebrada el 23 de junio de 2015 se acordó la reelección del Sr. Rodrigo, a partir del 1 de julio de 2015 y por el resto del periodo legal correspondiente, hasta el 30 de junio de 2021. Actualmente el Consejo Directivo se encuentra conformado de la siguiente manera: Ing. Carlos Obregón Quesada, Presidente Ejecutivo, Ing. Rodolfo Silva Vargas, Vicepresidente, MSc. Ruth Martínez Cascante, Lic. Farid Beirut Brenes, Ing. Carlos Quesada Mateo, Ing. Roberto Trejos Dent y MSc. Rodrigo Bogarín Navarro.</p> <p>Conforme lo establecido en el artículo 4 inciso 4 <i>Identificación de los Directores en el informe anual (Memoria) y de los Directores que conforman el Comité de Auditoría</i>, se han identificado los miembros del Consejo Directivo y los cargos en los cuales están nombrados.</p>
5. Contenidos mínimos del Reglamento Interno de la Junta (deberes)	Si	<p>Se observó el Reglamento Interno del Consejo Directivo el cual fue creado y aprobado en la sesión N°5323 del 14 de agosto del 2011. Además en la sesión N°5854 del 9 de diciembre del 2008 se aprobó una nueva versión del documento, la cual fue modificada en las siguientes sesiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la sesión N°6012 del 21 de noviembre de 2012.</li> <li>2. En la sesión N°6062 del 09 de octubre de 2013.</li> <li>3. En la sesión N°6108 del 22 de setiembre de 2014.</li> </ol> <p>Se identificó en el Reglamento Interno del Consejo Directivo, en el capítulo I, sección I: <i>Naturaleza y Funciones</i>, el establecimiento de todos los aspectos relevantes relacionados con el Consejo Directivo, los cuales son: Art.1 definición, Art. 2 conformación, Art. 3 deberes, Art.4 atribuciones, Art.5 deberes de los miembros del Consejo y Art.6 atribuciones de los miembros del Consejo. Además en la sección II <i>Del Presidente del Consejo Directivo</i>, se establecen los deberes y atribuciones</p>



Elemento del Reglamento (resumen)	Elemento adoptado	Comentarios del emisor
	("Sí/ No")	
		del mismo. De acuerdo con la lectura de actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, no se observó modificaciones al Reglamento Interno del Consejo Directivo.
6. Inducción formal de cada nuevo director	Sí	En el Reglamento de Gobierno Corporativo en el Capítulo 2. <i>De las mejores prácticas de gobierno corporativo</i> , en el artículo N°04 <i>Junta Directiva y Responsabilidades de sus miembros</i> , específicamente en el inciso 6. se establece que el Presidente debe asegurar la inducción formal y completa para los nuevos Directores con el fin de que conozcan tanto el negocio como el entorno en el que se desenvuelven; así como lo relativo a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y sus responsabilidades. La administración indica que en cumplimiento con lo establecido en el Reglamento de Gobierno Corporativo, la Secretaría del Consejo Directivo brinda la inducción formal y completa sobre el negocio y el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, así como lo relativo a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y sus responsabilidades a cada nuevo miembro que ingresa al Consejo Directivo.
7. Reuniones regulares y programadas de la junta	Sí	El Reglamento Interno del Consejo Directivo en la Sección I, en el artículo N°14, establece <i>"El Consejo Directivo sesionará en forma ordinaria el primer y tercer lunes de cada mes a las diecisiete horas con treinta minutos y en forma extraordinaria, cuando así sea debidamente convocado, tanto de forma presencial como virtual. El Órgano Colegiado tendrá la potestad de definir sobre la periodicidad de la realización de las sesiones, cuando lo crea oportuno."</i> Mediante la lectura de actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se verificó que el Consejo se reúne con la periodicidad establecida en el Reglamento Interno de Consejo Directivo.
8. Sólo votan los directores quienes participan en una reunión	Sí	El Reglamento Interno del Consejo Directivo en la Sección IV, en el artículo N°24, establece <i>"Los acuerdos del Consejo Directivo serán dictados por mayoría absoluta de los miembros asistentes, salvo aquellos casos en que expresamente se establezca otra cosa"</i> Mediante la lectura de actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se verificó que únicamente ejercieron su derecho al voto los miembros que participaron en cada una de las sesiones.
9. Directores controlan la agenda	Sí	En el Reglamento Interno del Consejo Directivo, en el artículo N°3, se establece como parte de los deberes del Consejo Directivo aprobar o improbar los diferentes asuntos que constituyen la Orden del Día de la sesión sometida a su consideración". Además, en el artículo N°6 se establece lo siguiente: <i>"Son atribuciones de los miembros del Consejo Directivo: 1. Formular y presentar oportunamente proyectos, proposiciones, sugerencias y mociones sobre los temas que consideren oportuno y sean de interés institucional o bien del Grupo ICE, así como solicitar la revisión, revocatoria o anulación de algún acuerdo."</i> Adicionalmente, en el artículo N°17 se establece lo siguiente: <i>"No obstante lo establecido en los artículos precedentes, el Consejo Directivo sesionará válidamente, sin cumplir todos los requisitos referentes a la convocatoria o a la Agenda, cuando asistan todos sus miembros y así lo acuerden por unanimidad, ya sea de manera presencial o virtual."</i> Mediante la lectura de actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se verificó que los directores son los que controlan la agenda de las sesiones.
10. Actas claras de cada reunión	Sí	El Reglamento Interno del Consejo Directivo, en el Capítulo II, en la Sección III, en el artículo N°21 establece <i>"El Secretario levantará el acta de cada sesión presencial o virtual, la cual contendrá las personas asistentes, lugar, fecha y horario de inicio y finalización, los puntos principales de análisis, la forma y resultados de las votaciones y el contenido de los acuerdos. Cuando algún director quiera razonar su voto y hacerlo constar en acta, le señalará al Secretario en el momento de su intervención, para que así se consigne"</i> Mediante la lectura de las actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se verificó el cumplimiento con el requerimiento regulatorio indicado anteriormente.
11. Directores pueden salvar sus votos	Sí	El Reglamento Interno del Consejo Directivo, en el artículo N°05 establece: <i>"Son deberes de los miembros del Consejo Directivo: ...3. Analizar los asuntos sometidos a su consideración, votar y razonar su voto cuando lo considere necesario. ... 7. Abstenerse de votar en asuntos en los cuales tenga interés directo él o algún familiar conforme lo determina la ley, para evitar incurrir en conflicto de interés."</i> Además, en el artículo N°6 se establece lo siguiente: <i>"Son atribuciones de los miembros del Consejo Directivo: ... 2. Votar y hacer constar en actas el voto negativo con el respectivo razonamiento del mismo, o de igual manera, su voto positivo o intervención, según lo requiera."</i> De acuerdo con la lectura de actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, no se observó que los Directores hayan requerido salvar sus votos.
12. Comité de Auditoría de 2 directores independientes y el Fiscal	Sí	En el acta de la sesión ordinaria N°120 del Comité de Auditoría, celebrada el 17 de agosto de 2015, se aprobó la reelección del Sr. Farid Beirute Brenes como Presidente del Comité de Auditoría, nombramiento que rige a partir del 17 de agosto del 2015 y por el periodo de 1 año. La conformación del Comité de Auditoría aprobada es la siguiente: Ruth Martínez Cascante, Directora, Farid Beirute Brenes, Director y Carlos Quesada Mateo, Director. El Comité de Auditoría no cuenta con un fiscal, lo cual tiene su fundamento en el artículo N°2 del Reglamento de Gobierno Corporativo, donde se establece una excepción al ámbito de aplicación de la presente normativa, relacionada con los emisores no financieros, sección II, siempre y cuando adopten el Reglamento de Gobierno Corporativo que emitan las bolsas de valores. La sección II del reglamento de CONASSIF establece: <i>"El Comité de Auditoría es un cuerpo colegiado integrado por un mínimo de dos directores de la Junta Directiva u órgano equivalente y por el fiscal de dicho órgano o el presidente del comité de vigilancia en el caso de entidades cooperativas. Si la entidad, en virtud de su ley especial, no puede contar con un fiscal o comité de vigilancia, el Comité de Auditoría se integrará al menos con tres directores de la Junta Directiva u órgano equivalente. Adicionalmente, el Comité puede contar con miembros externos a la organización"</i> .
13. Responsabilidades mínimas del Comité de Auditoría	Sí	Las responsabilidades mínimas del Comité de Auditoría se encuentran definidas en el Reglamento del Comité de Auditoría, aprobado en el artículo N°4 en el acta de la sesión N°5942 del Consejo Directivo, celebrada el 15 de marzo del 2011, el cual fue modificado y aprobado en el artículo N°2 en el acta de la Sesión N°6127 del Consejo Directivo, celebrada el 23 de marzo de 2015. Las responsabilidades se encuentran establecidas en la sección I <i>Lineamientos Generales</i> , específicamente en los artículos del N°12 al N°15. Además en la sección II <i>Regulaciones</i> , en los artículos del N°01 al N°05 se establecen las funciones sobre los siguientes aspectos: 1. Comunicación, 2. Sistemas de información y de control interno, 3. Auditoría, 4. Información Financiera y 5. Otras funciones.
14. Comité de Compensación de 2 directores independientes y el Fiscal	No*	El Reglamento de Gobierno de Corporativo en el Capítulo 2. <i>De las mejores prácticas de gobierno corporativo</i> , en el artículo N°04 <i>Junta Directiva y Responsabilidades de sus miembros</i> , en la sección III <i>"Comité de Compensación"</i> , específicamente en el inciso 14, establece que la compañía debe contar con un comité de compensación nombrado por la Junta Directiva, el cual deberá definir políticas específicas sobre remuneración y otros beneficios que se otorguen a miembros de la Junta Directiva y Ejecutivos. Sin embargo, la entidad no cuenta con un Comité de Compensación, dado que se rige por las disposiciones de la legislación nacional. La Ley 8660, artículo N°43, Reforma de la Ley No. 449 indica lo siguiente, en el artículo 10: <i>"... Los miembros del Consejo Directivo, salvo el presidente ejecutivo, quien devengará salario fijo, percibirán por cada sesión a la que asistan, las dietas equivalentes al diez por ciento (10%) del salario base del contralor o la contralora general de la República. Podrán remunerarse hasta un máximo de ocho (8) sesiones por mes. El Consejo Directivo determinará la frecuencia con que celebre sus sesiones"</i> . Adicionalmente, en el artículo N°29 del Reglamento Interno del Consejo Directivo, se señala lo siguiente: <i>"Los miembros del Consejo Directivo, salvo el Presidente Ejecutivo, serán remunerados mediante</i>

Elemento del Reglamento (resumen)	Elemento adoptado ("Sí/ No")	Comentarios del emisor
		<i>dietas, las cuales devengarán por cada sesión a la que asistan y hasta por un máximo de 8 sesiones por mes."</i>
15. Responsabilidades mínimas del Comité de Compensación	No*	Como se indicó en el punto anterior; la entidad no cuenta con un Comité de Compensación, por ende, no se pueden identificar las responsabilidades mínimas que le corresponde cumplir al mismo.
16. Reglamento Interno de la Junta destaca que los directores son responsables por los controles internos	Sí	<p>Se identificó que el Reglamento Interno del Consejo Directivo establece, en forma indirecta, aspectos relacionados con las responsabilidades de ese Órgano acordes con el tema de controles internos y que se aplican en la preparación de la información financiera. A continuación se presenta el detalle:</p> <p>*Artículo 3: "Son deberes del Consejo Directivo: ... 5. Aprobar o improbar los diferentes asuntos que constituyen la Orden del Día de la sesión sometida a su consideración. 6. Nombrar el Comité de Auditoría y las comisiones especiales que consideren necesarias para la mejor gestión y resolución de los asuntos."</p> <p>*Artículo 4: "Son atribuciones del Consejo Directivo: 1. Solicitar al Presidente Ejecutivo, miembros de la Administración Superior, a cualquier otro funcionario o dependencia, así como a las empresas en las que el ICE tenga participación accionaria, según estime conveniente, los estudios, informes o investigaciones que sean pertinentes para la aclaración y decisión de los asuntos sometidos a su conocimiento."</p> <p>*Artículo 5: "Son deberes de los miembros del Consejo Directivo: ... Guardar el debido sigilo y confidencialidad de la información estratégica del ICE y sus empresas, conforme al artículo 35 de la ley 8660."</p> <p>Mediante la lectura de actas del Consejo Directivo del periodo en revisión, específicamente de la N°6120 a la N°6159, se observó declaratoria de confidencialidad sobre asuntos tratados en distintos artículos de dichas actas, específicamente los que se presentan en el Capítulo II <i>Asuntos Amparados al Artículo 35 de la Ley 8660</i>, donde se acuerda prohibir la entrega parcial o total de cualquiera de los elementos de decisión incluidos en el, salvo disposición en contrario, emitida por este Órgano Colegiado o autoridad superior competente administrativa o judicial.</p>
17. Revisión anual de la eficacia de los controles internos	Sí	<p>En el Reglamento del Comité de Auditoría en su Capítulo II. Inciso 2 se establecen las siguientes funciones para el Comité de Auditoría: "a) Conocer y analizar los resultados y evaluaciones de efectividad y confiabilidad de los sistemas de información y procedimientos de control interno, b) Promover la supervisión y la responsabilidad (rendición de cuentas) del área financiera, garantizar que la plana ejecutiva desarrolle controles internos confiables, que la auditoría interna desempeñe adecuadamente su papel y que los auditores externos evalúen, por medio de su propia revisión, las prácticas de la plana ejecutiva y de la Auditoría Interna, si fuera el caso".</p> <p>En el acta de la sesión ordinaria N°108 del Comité de Auditoría, celebrada el 12 de enero de 2015, se observó la presentación realizada por el Sr. Randall Retana en conjunto con el Sr. Leonardo Cubillo del informe semestral de Control Interno y Valoración de Riesgo, correspondiente al II Semestre 2014.</p> <p>Además, en el acta de la sesión ordinaria N°6154 del Consejo Directivo, celebrada el 02 de noviembre de 2015, se aprobó la modificación al Reglamento de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna, por solicitud de la Auditoría, con el objetivo de fortalecer el sistema de control interno mediante la incorporación de controles que actúen sobre la probabilidad y el impacto de que un riesgo se materialice, incidiendo en la consecución de los objetivos indicados.</p>
18. Control interno sobre las compras y ventas de acciones por personal clave.	No*	Por la naturaleza de la institución, la misma no emite acciones.
19. Política de relaciones con inversionistas	Sí	<p>El Reglamento de Gobierno de Corporativo en el Capítulo 2. <i>De las mejores prácticas de gobierno corporativo</i>, en el artículo N°04 <i>Junta Directiva y Responsabilidades de sus miembros</i>, en la sección VI <i>Relaciones con Inversionistas</i>, específicamente en el artículo 19, establece que la empresa debe adoptar una política de relaciones con sus inversionistas y comunicarla a sus accionistas detallada y claramente.</p> <p>Se observó el oficio 0012-507-2010 del 15 diciembre del 2010, suscrito por el Secretario del Consejo Directivo, en el cual se transcribe el artículo N°8 de la sesión N°5933 del 14 de diciembre de 2010 del Consejo Directivo. En ese artículo N°8 se indica lo siguiente "...8. El ICE está comprometido con el fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas y como emisor no financiero y participante del mercado de valores, debe atender y cumplir con los requisitos señalados para los participantes en este mercado, requisitos normados a través de las leyes o reglamentos".</p> <p>Además, el acuerdo 2 del artículo N°8 mencionado estipula lo siguiente: "2. Aprobar las Políticas para las Relaciones con los Inversionistas Código 28.00.007.2010 en los siguientes términos:..".</p> <p>Se identificó que las políticas incluyen los siguientes apartados: Propósito, Alcance y Contenido de las mismas. Además se identificó que se anexa el formato propuesto para la elaboración del "Informe Anual de Relaciones con Inversionistas", formato que evidencia la adopción de los elementos del Marco Voluntario de Relaciones con los inversionistas emitido por la Bolsa Nacional de Valores: Nombramiento del Oficial de RI, Calendario fechas de interés, Resultados Trimestrales sobre ingresos y desempeño de factores claves, Reunión abierta con accionistas, Reuniones con Analistas y Otros Participantes, Incorporación del RI al Web Site del Emisor.</p>
20. Reporte Anual	Sí	<p>Se observó en el acta de la sesión ordinaria N°110 del Comité de Auditoría, celebrada el 16 de marzo de 2015, la aprobación del Reporte Anual de cumplimiento de Gobierno Corporativo correspondiente al periodo 2014, emitido por la Presidencia Ejecutiva, además se acordó someterlo a consideración del Consejo Directivo para que gestione los trámites necesarios.</p> <p>Se observó en el acta de la sesión ordinaria N°6127 del Consejo Directivo, celebrada el 23 de marzo de 2015, la aprobación del Reporte Anual de Gobierno Corporativo 2014, presentado por la Presidencia Ejecutiva y avalado por el Comité de Auditoría. Como parte de los acuerdos tomados se encargó a la Secretaría del Consejo Directivo, remitir dicho reporte a la Superintendencia General de Valores, dentro del plazo establecido, además, se encomendó a la División Corporativa Estrategia y Desarrollo de Negocios, coordinar la publicación respectiva del reporte en el sitio Web de la Empresa.</p>

\* Elemento no aplicable a la Institución.

## Estados Financieros Auditados del ICE

Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)  
Balance de Situación  
(En millones de colones)  
Al 31 de diciembre del

<b>Balance de situación</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b> <i>(Reestructurado)</i>	<b>2013</b> <i>(Reestructurado)</i>
Inmuebles maquinaria y equipo	3.685.327	3.817.602	3.771.314
Inversiones y cuentas por cobrar LP	277.308	95.857	94.257
Activo circulante	547.156	532.304	411.692
Otros activos	483.164	469.792	503.117
<b>Total Activo</b>	<b>4.992.955</b>	<b>4.915.555</b>	<b>4.780.380</b>
Pasivo LP	1.936.219	1.893.546	1.577.380
Pasivo CP	297.920	266.803	397.477
Otros pasivos	237.878	233.157	228.569
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.472.017</b>	<b>2.393.506</b>	<b>2.203.426</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>2.520.938</b>	<b>2.522.049</b>	<b>2.576.954</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>4.992.955</b>	<b>4.915.555</b>	<b>4.780.380</b>

**Nota:** Esta información corresponde a los Estados Financieros ICE auditados por la firma de Auditores KPMG



Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)  
 Estado de Ingresos y Gastos  
 (En millones de colones)  
 Por los años terminados al 31 de diciembre de

Estado de ingresos y gastos	<u>2015</u>	<u>2014</u> <i>(Reestructurado)</i>	<u>2013</u> <i>(Reestructurado)</i>
Ingresos de operación	1.227.358	1.255.310	1.210.869
Costos y gastos de operación	1.183.072	1.168.146	1.138.607
<b>Excedente (déficit), de operación</b>	<b>44.286</b>	<b>87.164</b>	<b>72.262</b>
Otros productos	114.047	351.541	68.637
Fluctuaciones cambiarias	18.883	19.973	38.606
<b>Total otros productos</b>	<b>132.930</b>	<b>371.514</b>	<b>107.243</b>
Gastos financieros	95.280	90.486	97.745
Otros gastos	60.371	311.517	36.428
Fluctuaciones cambiarias	3.323	140.293	4.933
<b>Total otros gastos</b>	<b>158.974</b>	<b>542.296</b>	<b>139.106</b>
<b>Excedente (déficit), neto</b>	<b>18.242</b>	<b>(83.618)</b>	<b>40.399</b>

**Nota:** Esta información corresponde a los Estados Financieros ICE auditados por la firma de Auditores KPMG

El lector interesado en contar con un mayor detalle sobre los Estados Financieros del ICE, puede consultar los siguientes dos sitios web:

**Superintendencia General de Valor (SUGEVAL)**

<http://www.sugeval.fi.cr/participantesyproductos/Paginas/InfoFinanciera/EstadosFinancieros.aspx>

**Grupo ICE**

[http://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/AcercaDelGrupoICE/Gobierno%20corporativo/Informacion%20financiera/!ut/p/z1/04\\_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zizQMtHA093A183M09nA0cfUPMHA3NXY0MXQz1w\\_Ep8PUy1Y8iRr8BDuBoQJx-PAqi8Bsfrh-FaoWFb7CxgaOhpY97iIWJobuhIQEFjkboCrCEASFXFOSGhkYYZHqmOyoqAgAvjVtE/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#.Vyu5wYThC00](http://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/AcercaDelGrupoICE/Gobierno%20corporativo/Informacion%20financiera/!ut/p/z1/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zizQMtHA093A183M09nA0cfUPMHA3NXY0MXQz1w_Ep8PUy1Y8iRr8BDuBoQJx-PAqi8Bsfrh-FaoWFb7CxgaOhpY97iIWJobuhIQEFjkboCrCEASFXFOSGhkYYZHqmOyoqAgAvjVtE/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#.Vyu5wYThC00)





[www.grupoice.com](http://www.grupoice.com)  
ICE © 2015

**MEMORIA**  
**ICE 2015**



 [@grupoicecr](https://twitter.com/grupoicecr)  [/grupoicecr](https://facebook.com/grupoicecr)  [/grupoicecr](https://youtube.com/grupoicecr)  [/grupoicecr](https://instagram.com/grupoicecr)