



**Informe de Evaluación**

**Plan Operativo Institucional**

**Año 2023**

**Enero 2024**



El presente documento de **“Informe Evaluación a la planificación operativa año 2023”** es elaborado como:

1. Requisitos de cumplimiento de la Estrategia de las Gerencias del ICE, conforme con los lineamientos internos para la Planificación Operativa.

Para:

Atención Seguimiento al Plan Operativo Institucional. Año 2023.

© ICE, todos los derechos reservados 2024 y de carácter confidencial, elaborado por la División Estrategia y Gestión Corporativa.



## Tabla de Contenidos

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO: RESULTADO DESEMPEÑO FÍSICO DEL ICE.....</b>	<b>2</b>
1.1 Marco Filosófico Institucional.....	2
1.2 Factores Críticos de Éxito .....	3
1.3 Marco Estratégico.....	4
1.4 Marco jurídico institucional.....	5
1.5 Estructura Organizacional.....	7
1.6 Programas Institucionales.....	10
1.7 Resumen resultados desempeño del ICE .....	11
1.8 Resultados ejecución presupuestaria ICE .....	12
<b>CAPITULO. DESEMPEÑO FÍSICO POR PROGRAMAS ICE.....</b>	<b>13</b>
2.1 Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa.....	13
2.2 Programa Electricidad.....	19
<b>ANEXOS .....</b>	<b>28</b>
Anexo 1: Instrumentos POI Programa 01 .....	28
Anexo 2: Instrumentos POI del Programa 03.....	29



## Presentación

---

El plan presupuesto en el ICE constituye el proceso que articula la programación de la gestión de las empresas (que permite la operación normal de los servicios y su evolución) con la asignación de los recursos disponibles para tal fin, mismos que deben estar alineados con las prioridades definidas en la Estrategia Corporativa y el Plan Financiero vigentes.

Sobre esta base de planificación, los esfuerzos en la ejecución operativa deberán garantizar los resultados esperados a nivel táctico y estratégico, así como el cumplimiento de los compromisos institucionales país (Planes Nacionales) según las facultades y competencias asignadas al ICE.

El presente informe tiene por objeto exponer el cumplimiento de los resultados operativos por programa de cada titular responsable, en atención al direccionamiento establecido en la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027 (en adelante, Estrategia Corporativa vigente), aprobada por el Consejo Directivo en el artículo 2 de la Sesión 6566 del 16 de marzo del 2023.

La finalidad de esta práctica es fortalecer la capacidad institucional para la toma de decisiones oportunas, adecuando la gestión de los negocios a las condiciones externas vigentes, mediante un proceso dinámico y sostenido.

Los resultados de las metas por programas del ICE al cierre del año 2023 se valoran conforme con la escala de cumplimiento establecida en el documento “lineamientos de la planificación integrada”, con énfasis en el análisis de las metas en la categoría “parcialmente cumplida” y “no cumplida”.

## CAPITULO: Resultado desempeño físico del ICE

### 1.1 Marco Filosófico Institucional

El Consejo Directivo aprobó en el artículo 2 de la Sesión 6566 del 16 de marzo del 2023 la Estrategia Grupo ICE 2023-2027, con el siguiente marco filosófico.

#### Ilustración 1. Marco Filosófico Corporativo 2023 - 2027.



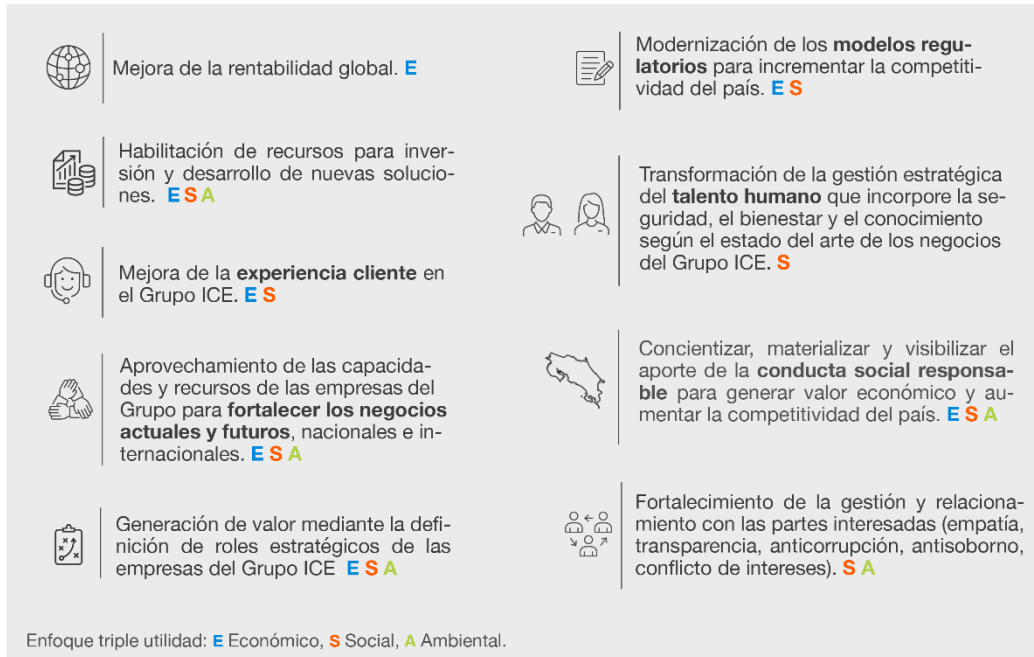
Fuente: Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027.



## 1.2 Factores Críticos de Éxito

A continuación, se exponen los factores críticos de éxito del Grupo ICE, es decir, los aspectos estratégicos que demandan especial atención a efectos de transitar desde la situación inicial (diagnóstico) hasta la deseada (visión corporativa).

### Ilustración 2. Factores Críticos de Éxito. Estrategia Grupo ICE 2023 - 2027.



Fuente: Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027

### 1.3 Marco Estratégico

La Estrategia Corporativa vigente está articulada bajo un enfoque de triple utilidad (valor económico, social externo e interno, ambiental) y compuesta por las siguientes perspectivas y objetivos estratégicos:

**Ilustración 3. Perspectivas y Objetivos Estrategia Grupo ICE 2023 - 2027.**

Ejes Triple Utilidad	 Económico	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OE-1 Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.</li> </ul>
	 Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OE-2 Lograr una experiencia excepcional del cliente.</li> <li>▶ OE-3 Transformar y desarrollar nuevos negocios.</li> <li>▶ OE-4 Crear una oferta de valor que permita la electrificación renovable de la economía.</li> <li>▶ OE-5 Generar beneficios al cliente por participación en MER.</li> <li>▶ OE-6 Contribuir a reducir la brecha digital.</li> <li>▶ OE-7 Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad.</li> </ul>	
	 Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OE-8 Incrementar la excelencia operacional de las empresas.</li> <li>▶ OE-9 Impulsar la modernización del modelo eléctrico.</li> <li>▶ OE-10 Aspirar a producir el 100% de electricidad renovable y diversificar la matriz eléctrica.</li> <li>▶ OE-11 Crear un ecosistema digital de última generación.</li> <li>▶ OE-12 Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones.</li> </ul>	
 Social	Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OE-13 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones.</li> <li>▶ OE-14 Establecer una cultura caracterizada por el bienestar, desempeño tendente a superar las metas programadas, el desarrollo de competencias, la seguridad laboral y el sentido de pertenencia.</li> </ul>	
 Ambiental	Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ OE-15 Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva.</li> </ul>	

c

#### 1.4 Marco jurídico institucional.

En vista que la ejecución de las operaciones de los negocios y el presente ejercicio de planificación, se sustentan en un marco jurídico exhaustivo, este acápite hace referencia únicamente a algunos aspectos de orden jurídico, que han mantenido su vigencia o han sido ajustados recientemente.

##### a) Normativa aplicable de carácter general

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

- **Ley 449.** Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).
- **Ley 8660.** Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, vigente a partir del 13 de agosto de 2008, la que brinda un nuevo marco estructural del Estado Costarricense en aplicación de las telecomunicaciones.
- **Ley 5525.** Ley Planificación Nacional crea el Sistema Nacional de Planificación (SNP).
- **Reglamento 38491-PLAN.** Reforma Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, del 2 de mayo del 2014.
- **Reglamento Autónomo de Organización ICE:** el Consejo Directivo en Artículo 2, del Capítulo III, de la Sesión 6569 del 18 de abril del 2023, aprueba este instrumento que entra en vigor a partir de su publicación, la cual se llevó a cabo en el ALCANCE N°72 de La GACETA N°73 del jueves 27 de abril del 2023.
- **Ley 9980.** 26 marzo 2021, adición de un transitorio VIII a la Ley 7593, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), del 09 de agosto de 1996.
- **Instituto Costarricense de Electricidad.** 21 de enero 2022. El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad aprobó en el artículo 3 del Capítulo II del acta firme de la Sesión 6490 del 7 de diciembre de 2021, la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información. La Gaceta N°12.

- **Decreto 10096.** Asamblea Legislativa. 26 de enero 2022. Desarrollo Regional de Costa Rica. (Menciona SNIP). (Pág. 02 – 13). La Gaceta N°16.
- **Ley 10054** Reforma de los artículos 1 y 2 de la Ley 9398, Ley para perfeccionar la rendición de cuentas, de 28 de setiembre de 2016. 22 de febrero 2022. La Gaceta N°35.
- **Ley 10159.** 9 de marzo 2022. Ley marco de empleo público. Rige doce meses después de su publicación. La Gaceta N°46.
- **Ley 10140.** 23 de marzo 2022. Ley para proteger a las familias y empresas costarricenses de aumentos en las tarifas de electricidad a causa del IVA. La Gaceta N°56.
- **Decreto 10358 Decreta: Reforma Parcial del Artículo 16 de la Ley 5525,** Ley de Planificación Nacional, de 2 de mayo de 1974 (Pág. 03 – 05). Alcance 98 a La Gaceta 95.

#### b) Sector electricidad

A continuación, se describe la normativa aplicable al sector electricidad que ha sido emitida recientemente:

- **Instructivo ICE.** Instructivo para Facilitar el Acceso a Trámites de Electricidad. (La Gaceta, 130, 3 junio 2020).
- **Decreto 43271-MINAE.** Decretan: “Oficialización de la Estrategia Nacional de Redes Eléctricas Inteligentes”. (Pág. 02 – 05). ALC 231 La Gaceta 219 del 12 noviembre 2021.
- **Decreto 43095- MINAE-H.** Modificación al Decreto Ejecutivo 41121-MINAE-H del 5 de abril de 2018 denominado “Lista oficial bienes exonerados conforme al artículo 38 de la Ley de Regulación del Uso Racional de la Energía, Ley 7447 del 03 de noviembre de 1994 y sus reformas”. La Gaceta 218 del 11 de noviembre 2021.
- **Decreto 43366-MINAE.** 06 enero 2022. Oficialización de la Política para el Aprovechamiento de los Recursos Excedentes en el Sistema Eléctrico Nacional para el Desarrollo de una Economía de Hidrógeno Verde. La Gaceta N°2.

- **Decreto Ejecutivo No. 43700-MINAE.** Reforma del Reglamento al Capítulo I de la Ley No. 7200 “Ley que Autoriza la Generación Eléctrica Autónoma o Paralela”, Decreto Ejecutivo No. 37124-MINAE del 19 de marzo de 2012”. Alcance 208 a La Gaceta 185.

### **1.5 Estructura Organizacional**

La estructura corporativa experimentó un ajuste, por cuanto la División de Estrategia pasó a denominarse División de Estrategia y Gestión Corporativa, según los alcances del acuerdo tomado por el Consejo Directivo en la sesión 6592 del 12 de setiembre de 2023.

En lo que respecta a la estructura institucional, durante este año se realizaron una serie de ajustes derivados de los acuerdos tomados por el Consejo Directivo en la sesión 6557 del 17 de enero del 2023.

A continuación, su respectivo detalle:

- a) Se realiza una homologación de áreas de Soporte a las Gerencias: Nivel 1 Soporte Gestión.

#### **Gerencia General**

- a) Se cambia la División Riesgo Empresarial por División Gestión Empresarial, y se ajusta nuevo rol y funciones.
- b) Se cambia la Dirección de Control y Seguimiento de Proyectos (PMO) por Dirección Estrategia y Proyectos, además, se le asigna nuevo rol y funciones.
- c) Se eliminan las “Unidades” Sostenibilidad, Estrategia e Innovación y la de Control Interno, las cuales anteriormente se encontraban adscritas a la Gerencia General.

#### **Gerencia de Electricidad**

- a) Se ajusta la nomenclatura de la División Centro Nacional de Control de Electricidad (CENCE) por División Operación y Control del Sistema Eléctrico (DOCSE).

- b) Además de ajustes internos en la Gerencia relacionados a sus Direcciones y Niveles1.

#### **Gerencia Telecomunicaciones**

- a) La División Planificación e Ingeniería cambia su nomenclatura a División Desarrollo y Construcción de la Red.
- b) Además de ajustes internos en la Gerencia relacionados a sus Direcciones y Niveles1.

#### **Gerencia Servicios y Recursos Empresariales**

- a) Se ajusta nomenclatura de la Gerencia de Operaciones y Logística a Gerencia Servicios y Recursos Empresariales.
- b) La División Gestión de Talento Humano y Desarrollo Organizacional (sus niveles 1, su funciones y recursos) se traslada desde la Gerencia General a la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales. Además, se ajusta su rango jerárquico y nomenclatura estableciéndose como Dirección Talento.

#### **Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales**

- a) Se ajusta la nomenclatura de la Gerencia de Transformación Tecnológica a Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales.
- b) Además de ajustes internos en la Gerencia relacionados a sus Direcciones y Niveles1.

#### **Gerencia Finanzas**

- a) Realiza ajustes internos en la Gerencia relacionados a sus Direcciones y Niveles1.

### Ilustración 4: Estructura Organizacional ICE

#### INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD

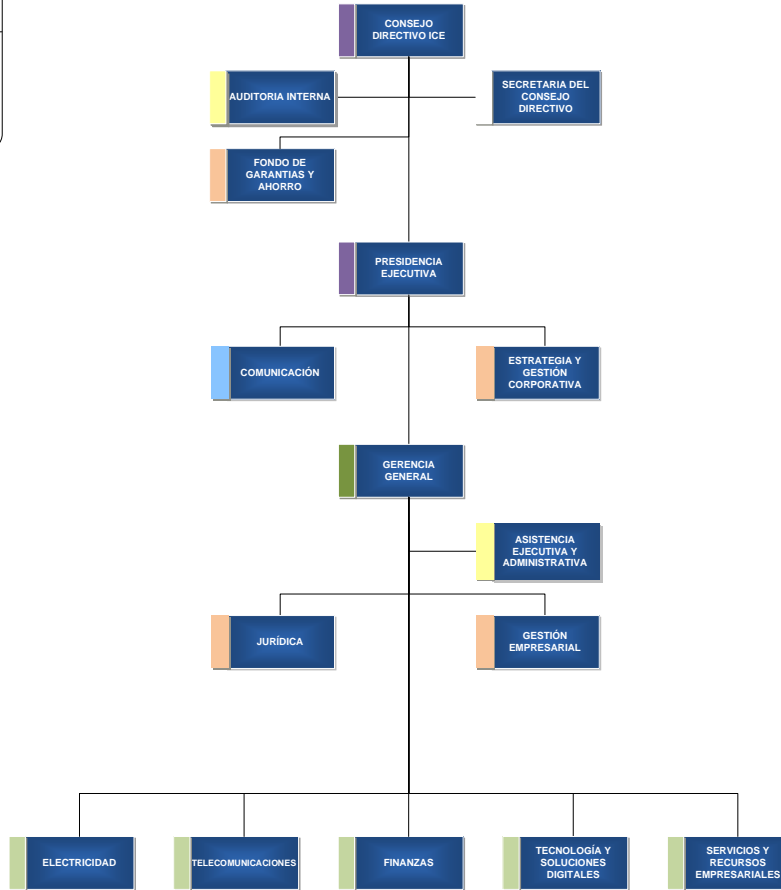


**SIMBOLOGÍA**

- Unidad Organizativa
- Línea de Asesoría
- Línea de Autoridad Formal
- Línea de asistencia o subordinación
- Línea de Coordinación con la empresa

**Aprobación:**  
 Sesión 657 y Sesión 658  
 Elaborado: División de Estrategia  
 Fecha: 17 de enero de 2023; 12 de septiembre del 2023  
 Versión 50  
 Última modificación según Artículo 2.3 del Capítulo III del acta firmada de la Sesión 657 del 17 de enero del 2023. Y según el inciso A del artículo 9 del Capítulo I de la Sesión 658 del 12 de septiembre del 2023.

#### ORGANIGRAMA GENERAL DEL ICE



**SIMBOLOGÍA**

INSTRUMENTO	GERENCIA GENERAL
SECRETARIA CD	GERENCIA
COMITES	DIVISION
AUDITORIA	DIRECCION
UNIDAD	

Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa



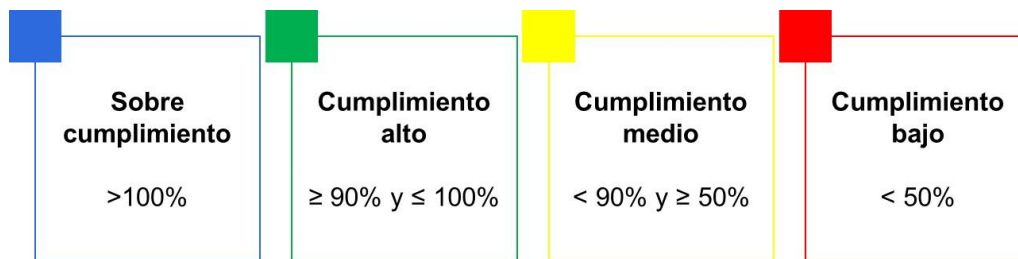
## 1.6 Programas Institucionales

En el ICE, el ejercicio de planificación y presupuesto institucional es atendido mediante tres programas: 01. Alta Dirección y Gestión Administrativa, 02. Telecomunicaciones, 03. Electricidad.

Según la dinámica establecida, el seguimiento y evaluación se realiza con base en la metodología establecida en los lineamientos definidos 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 en la materia.

En este sentido, para el seguimiento del Plan Operativo Institucional<sup>1</sup> (POI), se utiliza la escala definida por MIDEPLAN, la cual se muestra a continuación:

**Ilustración 5: Criterios de valoración POI**



Fuente: MIDEPLAN

<sup>1</sup> Herramienta de uso externo, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, Planes Sectoriales y políticas públicas vigentes, orientado al cumplimiento de los compromisos institucional con el desarrollo país).



## 1.7 Resumen resultados desempeño del ICE

A continuación, se presenta el resumen de la ejecutoria de las metas de los tres programas institucionales del Plan Operativo Institucional 2023.

### a) Nivel de cumplimiento Plan Operativo Institucional POI-ICE.

El POI está articulado en los instrumentos definidos por la CGR y MIDEPLAN: Matriz de Programación Estratégica por Programa (PEP), Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP) y Ficha Técnica (estos dos últimos para el reporte de cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas).

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de cumplimiento obtenido por el ICE en las 20 acciones de atención a la gestión institucional.

**Cuadro 1: Resultados POI por Programa.  
Año 2023**

Criterio de valoración*	Alta Direcc.	Tele	Electricidad		ICE Total		%	
	PEP	PEP	MAPP	PEP	MAPP	PEP		Total
Cumplimiento Alto (≥ 90%)	4	6	0	9	0	19	19	95%
Cumplimiento Medio (≥50% y <90%)	0	0	1	0	1	0	1	5%
Cumplimiento Bajo (0% y <50%)	0	0	0	0	0	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia División Estrategia y Gestión Corporativa

\* Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.

Por último, hay que indicar que en el capítulo II “desempeño físico por Programas ICE” se detallan cada una de las metas (independientemente de su valoración) referidas a los instrumentos de reporte a MIDEPLAN y CGR.

### 1.8 Resultados ejecución presupuestaria ICE

Al cierre del año 2023, el ICE presenta una ejecución presupuestaria global del 79%. A continuación, se presenta el detalle correspondiente:

**Cuadro 2: Presupuesto Instituto Costarricense Electricidad.  
Año 2023 (MCRC)**

Rubro	Presupuesto		
	Modi. Caja (P)	Real Caja	% Ejecución
Total	1 874 947,65	1 475 051,96	79%

Fuente: Gerencia Finanzas.

Cabe señalar que en atención de la norma “4.3.15 Suministro de la información complementaria sobre la ejecución presupuestaria”, de las Normas Técnicas de Presupuesto de la CGR, le corresponde a la Gerencia de Fianzas del ICE remitir la información complementaria requerida, por tanto, en caso de ser necesario un mayor detalle en la materia, este debe ser canalizado a dicho despacho.

El detalle de los montos de presupuesto y su ejecución, se muestran en cada uno de los acápite de los programas institucionales.

## CAPITULO. Desempeño físico por Programas ICE.

### 2.1 Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa

#### a) Resultados Plan Operativo Institucional (POI)

El rol del Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa se encuentra enmarcado en el direccionamiento estratégico, así como en el apoyo de la sostenibilidad y crecimiento de los negocios sustantivos de la empresa, lo anterior, en atención a su producto como programa, “Direccionamiento y Control Estratégico, Gestión de Recursos”, cuyos propósitos corresponden a:

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

De acuerdo con los compromisos establecidos en su formulación institucional, seguidamente se presenta el resultado de las acciones y metas correspondientes al cierre del año 2023.

**Cuadro 3: Resultados POI Alta Dirección y Gestión Administrativa.  
Año 2023 (MCRC)**

Criterio de valoración	PEP	%	Presupuesto Modificado	Presupuesto Ejecutado	%
Cumplimiento Alto (≥ 90%)	4	100%	91 549	76 571	84%
Cumplimiento Medio (≥50% y <90%)	0	0%	0	0	0%
Cumplimiento Bajo (0% y <50%)	0	0%	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>91 549</b>	<b>76 571</b>	<b>84%</b>

(\*) Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.

Fuente: Elaboración propia División Estrategia y Gestión Corporativa.

### Seguimiento de la Programación Estratégica por Programa

Para el monitoreo de dichos objetivos, se han planteado cuatro acciones. A continuación, se presenta el detalle de los resultados obtenidos al cierre del año 2023.

**Cuadro 4: Resultados POI Programa 01  
Año 2023.**

Indicador de Resultado	Meta	Resultado	%	Presupuesto MCRC		
				Modificado	Ejecutado	%
Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración superior al 95%	95%	99,68%	100%	17 142	14 948	87%
Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%	95%	98,87%	100%	9 661	8 130	84%
Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones y logística superior al 95%	95%	98,42%	100%	40 550	34 914	86%
Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%	95%	100,00%	100%	24 197	18 579	77%
<b>Presupuesto Total</b>				91 549	76 571	84%

Fuente: elaboración propia. División Estrategia y Gestión Corporativa

Cabe señalar que no se reportan metas en condición de meta no cumplida. A continuación, se presenta el detalle de los esfuerzos y logros realizados por el Programa 01 para la atención de sus metas e indicadores en el 2023.

#### **1. Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración**

La Gerencia General como parte de sus funciones define las actividades prioritarias a través de la Estrategia Empresarial ICE, documento en el que se detallan sus objetivos, acciones, y metas, alineados con la Estrategia Corporativa vigente; además, enfoca sus esfuerzos en consolidar el nuevo diseño organizacional que permita la optimización, desarrollo y crecimiento del talento humano y de la gestión, así como la optimización de los recursos que permitan alcanzar las metas definidas en el Plan Financiero vigente.

Adicionalmente, busca fomentar estrategias de digitalización que mejoren la experiencia al cliente, a través de un modelo cliente-céntrico y de omnicanalidad; así como digitalizar los procesos y flujos de negocio con metodologías ágiles,

arquitectura empresarial e innovación, para promover la mejora en la eficiencia operativa y los tiempos de salida al mercado.

Con respecto a las acciones de Gobierno Corporativo, busca emitir los informes en materia financiera, comercial y operativa, transparentando la gestión de manera técnica y oportuna, en apego a los ODS y las disposiciones de la OCDE aplicables.

Al cierre del año 2023, la atención de los temas relacionados con la gestión de la Administración Superior se logra mantener en un nivel de eficiencia conforme con lo programado alcanzando un resultado de 99,68% alcanzando la meta programada.

## **2. Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera**

Meta bajo la responsabilidad de la Gerencia de Finanzas, la que enfoca sus esfuerzos en la atención de temas vinculados con el aseguramiento de la sostenibilidad y la mejora continua en la gestión financiera, por medio de mecanismos de planificación, control y seguimiento financiero, para ello será responsable de administrar los flujos de efectivo institucionales, la gestión de los activos y pasivos, la propuesta de fijación de precios de los productos y la gestión de los portafolios de inversión, flujo de caja y deuda, en el marco de los indicadores de rentabilidad y gestión; al año 2023 alcanza un resultado de eficiencia en la atención de los temas bajo su responsabilidad de 98,87%, lográndose el cumplimiento de la meta.

Entre dichos temas se puede enunciar los siguientes:

- Desarrollo del análisis para la propuesta tarifaria del año 2024.
- Solicitudes de criterios financieros asociados a precios requeridos por los negocios de electricidad y telecomunicaciones.
- Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución en el mediano y largo plazo.
- Gestión de la deuda.
- Definir y ejecutar las propuestas viables técnica y financiera, para la transferencia de riesgos patrimoniales
- Atender y dar seguimiento a los hallazgos en materia financiera de la Carta a la Gerencia de la Auditoría Externa.

### **3. Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones, talento humano y logística**

En el 2023, para la atención de dicha acción el ICE enfoca sus esfuerzos en el cumplimiento de iniciativas tácticas alineadas con su Estrategia Empresarial, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- Reducción del pago de alquileres.
- Concentración y estandarización de compras.
- Reducción de inventarios.
- Monetización de vehículos.
- Recaudación de ingresos en el flujo de cobranza.
- Nivel de satisfacción de clientes internos y externos (usuario final y negocios).
- Implementación del Modelo de Concentración de Compras.
- Proyecto Centralización de Almacenes y Bodegas.
- Proyecto Soluciones digitales para la gestión de documentos.
- Optimización de Centros de Mantenimiento Automotriz (CMA).
- Modelo para promover y aumentar la satisfacción laboral.

Al cierre del año 2023, el resultado en la ejecución de las iniciativas de eficiencia de la gestión de operaciones, talento humano y logística es de 98,42%, con lo que se cumple a plenitud la meta programada.

#### **4. Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información**

Al cierre del año 2023, se presenta una eficiencia del 100% en la gestión de tecnologías y soluciones digitales del ICE, superando la meta establecida, para este periodo se han enfocado los esfuerzos en la atención de los temas estratégicos que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, se impulsa el uso de metodologías ágiles, se adapta la forma de trabajo a las condiciones y necesidades de los negocios del ICE, con el fin de contar con la flexibilidad e inmediatez en la respuesta y hacer frente a las circunstancias específicas del entorno de forma flexible, autónoma y eficaz, reduciendo los costes e incrementando su productividad.

Además, “la cultura del dato” se ha fortalecido con la creación de la Oficina de Análisis de Datos - OAD, que apoya el desarrollo del Modelo Cliente-céntrico Data-céntrico del Instituto.

Por otra parte, se ha atendido las recomendaciones de las Auditorías Externa e Interna, así como de la CGR relacionadas con la IT (Información y Tecnología). En ese sentido se ha diseñado el Modelo de Gobierno y Gestión de IT del ICE con ruta de implementación 2022-2023.

La implementación del Modelo de Ciberseguridad (ante los hechos presentados a nivel nacional referente a esta materia) considera acciones preventivas y mejoras para reducir la probabilidad de que se materialice un evento que pudiera generar un apagón tecnológico, entre las que destacan las siguientes: análisis de vulnerabilidades, filtrados, bloqueos de servicios, se revisa y elabora la política para respaldos y recuperación de información, así como el análisis de vulnerabilidades a sitios web corporativos y demás controles de seguridad, lo anterior como parte de la activación de políticas, controles de seguridad a fin de garantizar la continuidad de los servicios institucionales y resguardo de la información.

Y finalmente como parte de la gestión del PMAF (Programa Modernización Administrativa Financiera), se impulsa el uso de tecnologías de clase mundial, como la implementación de las facilidades del ERP BPC (Informes POI) y SSM (Estrategia y Cuadro de Mando Integral) de SAP, para la toma de decisiones oportunas por parte de la Alta Administración y el mismo Consejo Directivo. Lo anterior, garantizado las operaciones fundamentales de soporte a los procesos de negocio del Instituto.

### **b) Resultados de ejecución presupuestaria Alta Dirección y Gestión Administrativa**

Al cierre del año 2023, la ejecución presupuestaria del Programa Alta Dirección y Gestión Administrativa fue de un 84%. Seguidamente, se presenta el detalle.

**Cuadro 5: Ejecución Presupuesto Programa 01. Año 2023 (MCRC)**

Tipo Presupuesto	Modificado Aplicado	Real Caja	% Ejecución
Total	91 549,43	76 570,69	84%

Fuente: Gerencia Finanzas, Proceso Presupuesto.

En el Anexo 1 se encuentran los instrumentos que sustentan los resultados presentados anteriormente como parte del Plan Operativo Institucional 2023.



## 2.2 Programa Electricidad

Conforme a las responsabilidades que alcanza al ICE sobre los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas, 2023-2026 y subsecuentes, al año 2023 se muestran los resultados de las acciones y los proyectos que conforman el Plan Operativo Institucional - Empresarial.

### a) Resultados Plan Operativo Institucional (POI)

En el siguiente cuadro se muestra el nivel de cumplimiento de las metas de la planificación operativa institucional, donde se evidencia el cumplimiento según lo programado de los 9 indicadores de gestión del Negocio Electricidad.

**Cuadro 6: Resultados al POI Electricidad  
Año 2023 (MCRC)**

Criterio de valoración	MAPP	PEP <sup>(2)</sup>	Total	%	Presupuesto MCRC		
					Modificado	Ejecutado	%
Cumplimiento Alto (≥ 90%)	0	9	9	90%	955 134	866 298	91%
Cumplimiento Medio (≥50% y <90%)	1	0	1	10%	0	0	0
Cumplimiento Bajo (0% y <50%)	0	0	0	0%	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>955 134</b>	<b>866 298</b>	<b>91%</b>

(1) Aplican los criterios definidos por MIDEPLAN.

(2) La distribución de presupuesto corresponde a los resultados de la PEP de la CGR.

Fuente: Gerencia Electricidad.

## Cumplimiento de la Programación Estratégica por Programa.

Las metas definidas en la Programación Estratégica por Programa (PEP), responden al objetivo “garantizar el cumplimiento del 100% de la demanda eléctrica de Costa Rica a precios competitivos, optimizando los recursos energéticos disponibles y asegurando la excelencia operacional durante el periodo 2023 – 2026”. A continuación, se presentan los resultados de los indicadores reportados a la CGR.

**Cuadro 7: Resultados POI-PEP Programa Electricidad.**

**Año 2023**

Indicador de resultado	Meta Periodo		Evaluación 2023		Presupuesto (MCRC)*		
	Inicial	Modif.	Real	%	modificado	ejecutado	%
Mantener el indicador de Generación renovable en un valor igual o mayor al 97,5%	98%	97,5%	94,60%	97%	207 007,11	193 726,47	94%
Mantener el indicador de Confiabilidad en un valor igual o mayor al 96,48%	96,00%	96,48%	98,02%	100%	122 655,46	112 853,05	92%
Mantener el indicador de Disponibilidad en un valor igual o mayor al 90,32%	89,05%	90,32%	91,77%	100%	122 655,46	112 853,05	92%
Capacidad instalada en subestaciones MVA	11 264	11 264	11 436	100%	126 616,88	115 894,43	92%
Mantener el indicador anual de Disponibilidad de la red Transmisión en un valor igual o mayor al 99,79%	99,79%	99,79%	99,77%	100%	62 568,17	53 834,57	86%
Mantener el indicador anual de Horas de Energía no servida en un valor menor al de 0,5 Hrs.	0,63	0,5	0,18%	100%	62 568,17	53 834,57	86%
Mantener el indicador de Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR) en un valor menor al de 4,32 hrs.	4,32	4,32	4,05	100%	96 034,71	86 164,81	90%
Mantener el indicador de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI) en un valor menor al de 3,88 veces	3,88	3,88	2,85	100%	96 034,71	86 164,81	90%
Grado de cobertura de electrificación	99,40%	99,40%	99,40%	100%	58 993,59	50 973,01	86%
					<b>955 134,26</b>	<b>866 298,78</b>	<b>91%</b>

Fuente: Gerencia de Electricidad

## Justificación a la Programación Estratégica por Programa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los indicadores de gestión que responden a la eficiencia, eficacia, productividad y economía del Negocio Electricidad.

## Generación eléctrica renovable ICE

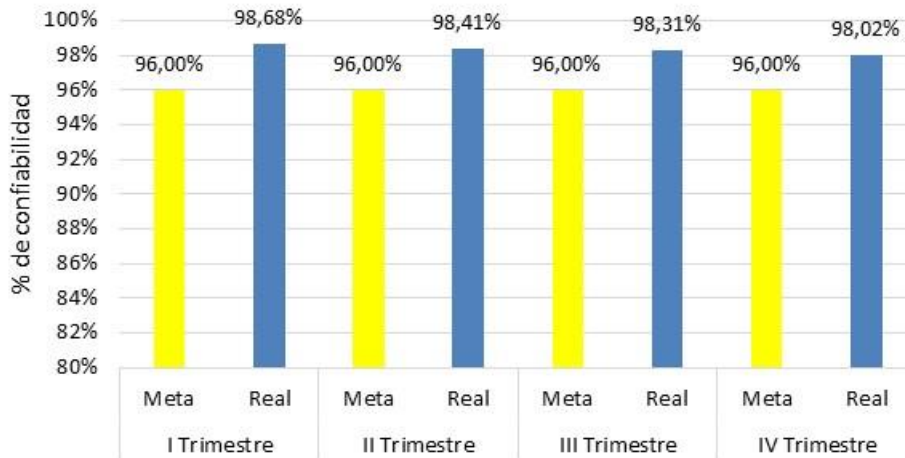
El porcentaje de generación renovable SEN corresponde a un 94,60% (DOCSE, a noviembre 2023), el 5,40% restante fue generado con térmico.

En 2023 la generación térmica se incrementó por la reducción de los caudales afluentes a los embalses de las plantas hidroeléctricas debido al gran impacto que tuvo el fenómeno de El Niño y por el incremento de la demanda eléctrica nacional, particularmente en el periodo comprendido entre mayo y diciembre.

## Confiabilidad de las plantas

Para el año 2023 la meta programada de este indicador era mantener un valor mayor al 96,48%, alcanzando al cierre anual un 98,02%, como se muestra en el siguiente gráfico, lo cual implica un cumplimiento del 100% de la meta

**Gráfico 1: Confiabilidad de las plantas de generación (%).**

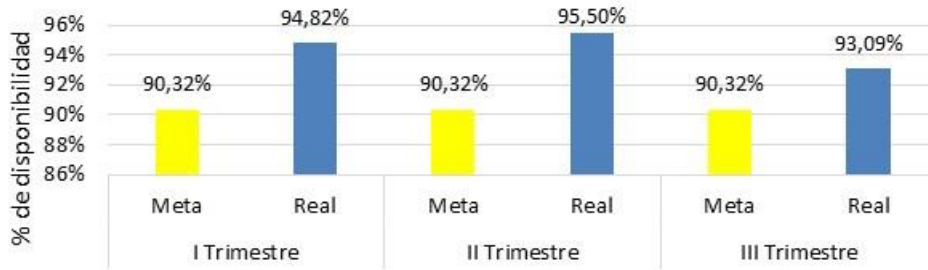


Fuente: Gerencia de Electricidad.

### 1. Disponibilidad de las plantas

Para el año 2023 la meta programada correspondía a mantener un valor mayor a 90,32%, alcanzando un valor real al cierre anual del 91,77% (cumplimiento del 100%), como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2: Disponibilidad de las plantas de generación (%).**



Fuente: Gerencia de Electricidad.

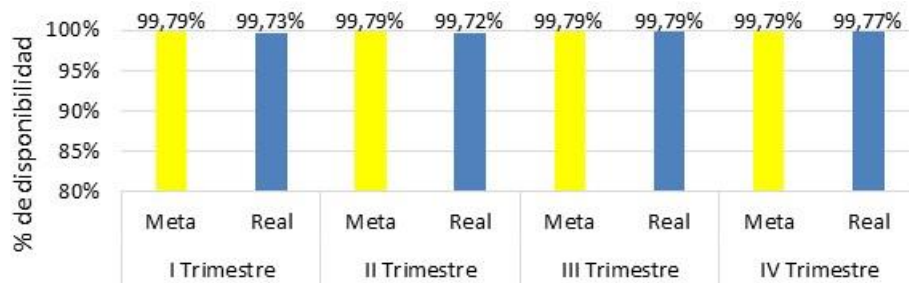
### 2. Capacidad instalada en subestaciones

Al cierre anual del 2023, el sistema de transmisión dispone una capacidad instalada en subestaciones de 11 436 MVA, con lo cual se cumple la meta del periodo en un 100%.

### 3. Disponibilidad no forzada de circuitos de la red de transmisión

La meta de disponibilidad global de las líneas de transmisión para el 2023 es de un mínimo de 99,79%, y al cierre anual el valor obtenido fue de 99,77% cumpliendo con la meta establecida.

**Gráfico 3: Disponibilidad no forzada de la Red de Transmisión (%)**



Fuente: Gerencia de Electricidad.

#### 4. Energía no servida (en horas)

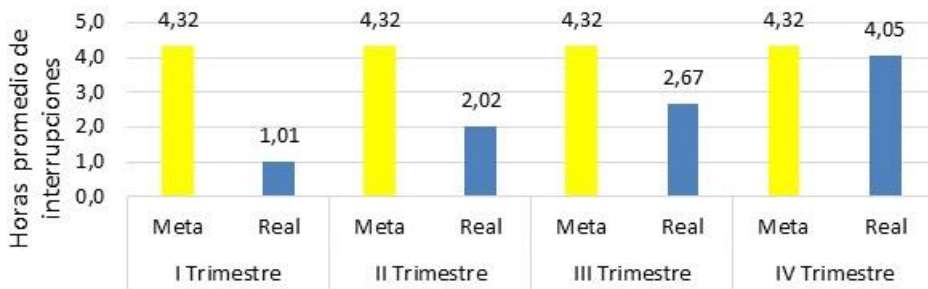
La meta de horas de energía no servida para el servicio de transmisión, correspondiente al 2023 es mantenerse en un máximo de 0,5 horas en promedio, y al cierre anual el valor obtenido fue de 0,18 en promedio, cumpliendo con la meta establecida.

El resultado de la energía no servida fue resultado de la disminución de los eventos en subestaciones, con respecto a lo estimado; además, se registraron menores tiempos de reposición, es decir, maniobras de respaldo más rápidas y efectivas.

#### 5. Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR) y Frecuencia promedio de interrupciones (FPI)

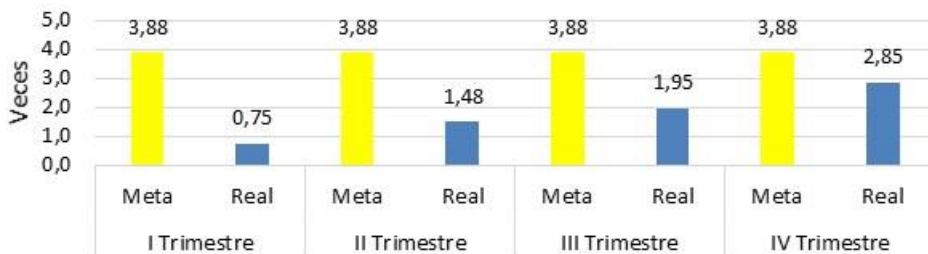
Para el DPIR la meta es mantener un valor menor a 4,32 horas, mientras que para la FPI la meta es mantener un valor menor a 3,88 veces. Para el cierre anual los resultados alcanzados se muestran en los siguientes gráficos.

**Gráfico 4: Duración promedio de interrupciones (h)**



Fuente: Gerencia de Electricidad.

**Gráfico 5: Frecuencia de interrupciones (veces)**



Fuente: Gerencia de Electricidad.

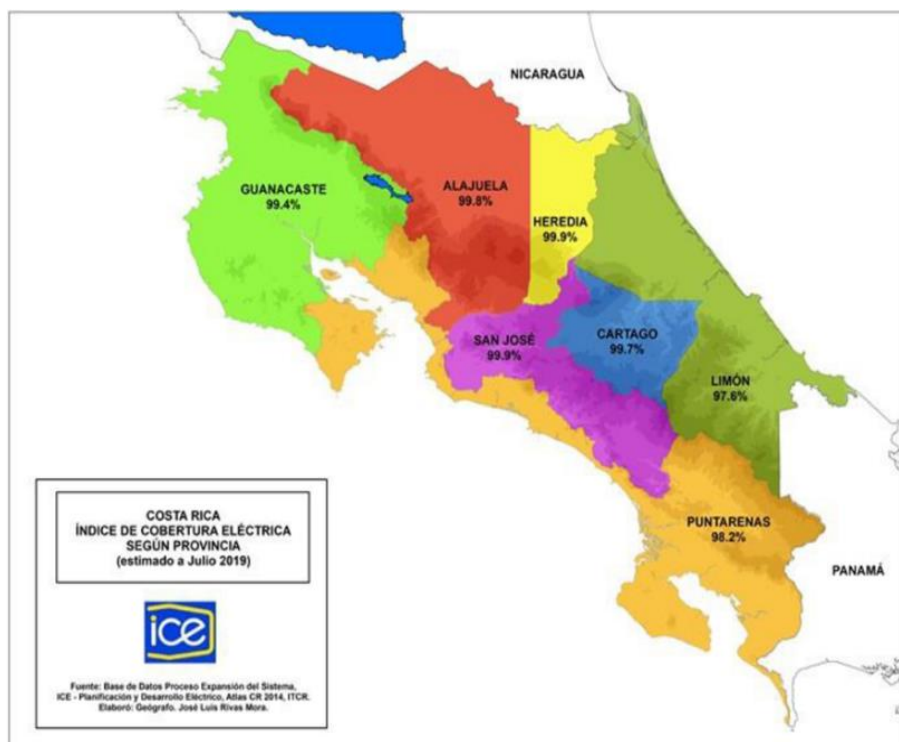


Es importante indicar que según el “Informe Calidad de la Electricidad 2022”, emitido por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), el DPIR en el país para el año 2022 fue de 8,37 horas y FPI de 6,98 veces.

## 6. Cobertura eléctrica

De acuerdo con el informe "Índice de Cobertura Eléctrica 2019", elaborado por la Gerencia de Electricidad, el país cuenta con una cobertura eléctrica nacional del 99,4%, es decir, 7 569 viviendas a nivel nacional carecen de acceso al servicio mediante una red eléctrica. Estas viviendas se encuentran aisladas en zonas de difícil acceso, lo cual limita la prestación del servicio.

**Ilustración 6. Mapa Nacional de Cobertura Eléctrica**



Fuente: Gerencia de Electricidad.

## Cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026

- **Objetivo nacional:** generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad.
- **Área estratégica de articulación:** Infraestructura, Movilidad y Ordenamiento Territorial

**Intervención estratégica:** Programa de medidores inteligentes del sistema eléctrico nacional.

**Meta:** Instalar 40 000 medidores inteligentes en 2023.

### Justificación del cumplimiento

A diciembre del 2023, se ha realizado la instalación de 20 537 medidores inteligentes, como parte de las labores de mantenimiento. En el 2023 se concretó la licitación de compra para 85 000 medidores, pero debido a los plazos de entrega hasta el 2024 se iniciará su instalación.

En octubre 2023 se aprobó a nivel interno una gestión de cambio para solicitar el ajuste a la programación y cumplimiento de la meta en el período establecido, de manera que, sin cambiar la meta total, se proponga una nueva distribución anual de la cantidad de medidores, que se ajuste a la realidad del proceso de compra y entrega de estos.

El 07 de julio de 2023 se llevó a cabo la firma del contrato por ambas partes (ICE y proveedor) de la licitación AMI BID por 85 000 medidores. El 1º de septiembre de 2023 se generó la orden de pedido y se notificó al proveedor. Se inició la entrega de equipos en noviembre y se espera finalice la recepción entre enero y febrero 2024.

Se realizaron los procesos de muestreo y calibración, además se inició con la distribución regional de los equipos. Como acciones de mejora, se realizó la contratación a la Dirección de Gestión Servicios No Regulados, para la instalación y reacondicionamiento de 70 000 medidores BID en el año 2024.

Por lo que al cierre del 2024 se tiene proyectado que se puede superar la meta de los 93 000 medidores para el 2026.

Se debe ajustar la programación de las metas reflejadas actualmente en el PNDIP, ya que la meta establecida consideraba la entrega de medidores BID al iniciar el año, lo cual no fue posible.

### b) Resultados de ejecución presupuestaria electricidad

Al cierre del año 2023, la ejecución presupuestaria del Programa 03 (Gerencia de Electricidad) fue del 91%. A continuación, el respectivo detalle.

**Cuadro 8: Ejecución Presupuesto Programa Electricidad (MCRC).  
año 2023 (MCRC)**

Rubro	Presupuesto Programa 03		
	Modi. Caja (P)	Real Caja	% Ejecución
<b>Total</b>	955 134,26	866 298,78	91%

Fuente: Gerencia Finanzas.

A continuación, se presenta justificación de ejecución presupuestaria por meta del Plan Operativo Institucional al año 2023.



**Cuadro 9: Resultados metas de gestión y ejecución presupuestaria.  
Gerencia Electricidad. Año 2023**

Indicador de Resultado	% ejecución meta	% ejecución presupuesto	Justificación relación Plan Presupuesto
Mantener el indicador de Generación renovable en un valor igual o mayor al 97,5%	97,5%	94%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema. Las condiciones hidrometeorológicas de la región han generado la necesidad de generar electricidad con combustibles fósiles de manera que se pueda atender la demanda, lo cual implica que el porcentaje de generación renovable disminuya. Sin embargo, se considera que el porcentaje de renovabilidad es alto comparado con los estándares regionales y globales.
Mantener el indicador de Confiabilidad en un valor igual o mayor al 96,48%	100%	92%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema, no hay actividades especiales programadas.
Mantener el indicador de Disponibilidad en un valor igual o mayor al 90,32%	100%	92%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema, no hay actividades especiales programadas.
Capacidad instalada en subestaciones MVA	100%	92%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema.
Mantener el indicador anual de Disponibilidad de la red Transmisión en un valor igual o mayor al 99,79%	100%	86%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema.
Mantener el indicador anual de Horas de Energía no servida en un valor menor al de 0,5 Hrs.	100%	86%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema.
Mantener el indicador de Duración promedio de interrupciones en la red (DPIR) en un valor menor al de 4,32 hrs.	100%	90%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema.
Mantener el indicador de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI) en un valor menor al de 3,88 veces	100%	90%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema.
Grado de cobertura de electrificación	100%	86%	La ejecución presupuestaria está relacionada en este caso con el quehacer normal de la operación del sistema, no hay actividades especiales programadas.

Fuente: Gerencia Electricidad.

En el Anexo 3 se encuentran los instrumentos que sustentan los resultados presentados anteriormente como parte del Plan Operativo Institucional 2023.

# Anexos

## Anexo 1: Instrumentos POI Programa 01

### PEP Programa Alta Administración y Gestión Administrativa

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)																	
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD																	
ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA																	
Brindar energía, conectividad y servicios digitales, seguros y sostenibles a los habitantes de Costa Rica																	
2023																	
Producto Estrategia: Cantidad de Materias	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Línea Base	Desempeño Histórico		Meta Inicial 2023	Programación Anual 2023		Programación Prorrateada		Resultado Meta		Fuente de datos del indicador	Supuestos, notas técnicas y observaciones		
					L1 (2021)	L1 (2022)		1-4 2023	1-2 2023	L1 2024	L2 2025	Reembolso	% Ejecución meta			Monto Presupuestado	Monto Ejecutado
	Asegurar la Gobernabilidad del Grupo ICE	Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración superior al 95%.	Eficiencia en la gestión de la administración superior	95%	99%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	99,68%	100,00%	17.141,25	14.948,39	87%	Procesos Ejecutivos
		Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%.	Eficiencia de la gestión financiera superior	95%	86%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	98,27%	100,00%	9.660,00	8.130,06	84%	Gerencia Financiera
	Desarrollo y Control Estratégico, Gestión de Recursos	Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones y gestión de recursos superior al 95%.	Eficiencia de la gestión de operaciones, talento humano y logística superior al 95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	96,42%	100,00%	40.590,82	3.933,64	96%	Gerencia de Recursos Ejecutivos
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología superior al 95%.	Eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%	95%	99%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	100,00%	100,00%	24.197,06	18.578,60	77%	Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales
												<b>Total Presupuesto</b>	<b>91.591,43</b>	<b>76.570,69</b>	<b>84%</b>		

