

Revisión del Avance del Informe de Rendición de Cuentas 2020

GRUPO ICE

Contenido

Introducción	3
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica	4
1. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019 – 2022	4
1.1. Área Estratégica de Infraestructura, Movilidad y Ordenamiento Territorial	4
2. Aporte del Grupo ICE a los ODS	6
3. Gobierno Corporativo	7
4. Deuda del Grupo ICE	8
5. Certificación CERT-146-2020	10
6. Recomendaciones	11
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	11
Anexo 1. MICITT-DERRT-INF-010-2020_Avance al IRC 2020 ICE	11
Ministerio de Ambiente y Energía	12
1. Generalidades, desempeño del negocio de electricidad, cumplimiento metas Plan Nacional de Desarrollo e inversión	12
2. Observaciones generales al informe de gestión	15
Ministerio de Hacienda	18
Observaciones al Avance del Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE 2020 ..	18
Recomendaciones generales	19

Índice de gráficos

Gráfico 1. Grupo ICE: Razón de endeudamiento total	8
Gráfico 2. Grupo ICE: Perfil del servicio de la deuda	9
Gráfico 3. Grupo ICE: Política de endeudamiento Artículo 14 de la Ley N° 8660	10

Índice de tablas

Tabla 1. PNDIP 2019 – 2022: Metas del Grupo ICE relacionadas a la descarbonización del transporte Avance I semestre 2020	5
Tabla 2. PNDIP 2019-2022: Metas del Grupo ICE relacionadas con el programa de medidores inteligentes del Sistema Eléctrico Nacional Avance al I semestre 2020	6
Tabla 3. Consejo Directivo Grupo ICE: Temas gestionados primer semestre 2020	7

Índice de figuras

Figura 1. Grupo ICE: Vinculación con los ODS.....	6
---	---

Introducción

El presente informe tiene como finalidad la revisión y análisis del Avance del Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE para el primer semestre del 2020. El mismo fue remitido a través del oficio SCG-635-2020; en el mismo se solicita que se analice en conjunto con el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Lo anterior se basa en el acuerdo del Consejo de Gobierno (CERT-260-2020) para trasladar dicho informe para su respectivo análisis y emitir recomendaciones sobre el mismo.

El análisis de cada una de las instituciones se enmarca en sus respectivas competencias y rectorías. El Ministerio de Ambiente y Energía se enfoca en el análisis del negocio de electricidad, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones aborda la parte técnica de telecomunicaciones. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica realizó su análisis para verificar el cumplimiento del PNDIP 2019-2022, vinculación con los ODS y las buenas prácticas de Gobiernos Corporativo. El Ministerio de Hacienda realizó sus observaciones enfocadas en la política de endeudamiento y gestión de la deuda del Grupo ICE.

Asimismo, como parte del Consejo Consultivo en Energía y Telecomunicaciones; este informe contiene una valoración del cumplimiento de la Política de Endeudamiento del Grupo ICE; misma que es establecida en el inciso 1 artículo 14 de la Ley N° 8660. Esto en estricto apego al interés de dar sostenibilidad financiera al ICE y asegurar la provisión de servicios de calidad a la ciudadanía a un menor costo; mejorando así la competitividad y bienestar del país.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

1. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019 – 2022

El seguimiento semestral a las metas de las intervenciones estratégicas contenidas en el PNDIP se clasificó a partir de una autoevaluación cualitativa realizada por las Rectorías Sectoriales, mediante el uso del software Delphos.Net, empelando las siguientes clasificaciones:

De acuerdo con lo programado	Cuando el avance de la meta está de acuerdo con lo previsto.
Con riesgo de incumplimiento	Cuando el avance de la meta es menor a lo previsto y representa una amenaza controlable para su cumplimiento al final del año.
Con atraso crítico	Cuando el avance de la meta es menor a lo previsto y representa una seria amenaza para su cumplimiento anual.

1.1. Área Estratégica de Infraestructura, Movilidad y Ordenamiento Territorial

El objetivo de esta área estratégica es generar condiciones de planificación urbana, ordenamiento territorial, infraestructura y movilidad para el logro de espacios urbanos y rurales resilientes. Para esto una de las intervenciones estratégicas que se plantearon fue la de la descarbonización del transporte con el objetivo de contribuir a la descarbonización del transporte construyendo infraestructura nacional de centros de recarga eléctrica, aumentando la flotilla de vehículos eléctricos y fomentando los estudios en combustibles de bajas emisiones.

Para avanzar con este objetivo, para el periodo 2019 - 2022 se planteó un número de centros de recarga rápida adicionales instalados y operando al total de distribuidoras de electricidad autorizadas. Del total de 69 centros para el total del periodo el Grupo ICE asumió la responsabilidad de construir un total de 60, divididos en 48 con responsabilidad del ICE y 12 de la CNFL.

Tabla 1. Grupo ICE: Metas PNDIP 2019 -2020 - Descarbonización del transporte
Avance I semestre 2020

Intervención	Indicador	Meta Anual	Avance 1er sem.	Clasificación	Ejecutor
Descarbonización del Transporte	Número de centros de recarga rápida adicionales instalados y operando por las distribuidoras autorizadas - ICE	21	0	De acuerdo con lo programado	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
	Número de centros de recarga rápida adicionales instalados y operando por las distribuidoras autorizadas - CNFL	3	0	Con riesgo de incumplimiento	Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)

Fuente: Informe de Avance PNDIP 2019-2022, MIDEPLAN 2020.

En general, dentro del PNDIP 2019-2022, esta meta ha presentado ha tenido afectación por el COVID-19 debido a que se ha tenido que priorizar la canalización de los recursos a actividades más operativas y reducir la inversión. En el caso del Grupo ICE en el informe de seguimiento del I semestre del p se detalla lo siguiente:

- En el caso del ICE, se reportó que se tiene programada la instalación de estos centros de recarga rápida durante el segundo semestre del 2020; en congruencia con lo expresado en el IARC 2020.
- Asimismo, la CNFL resalta la difícil situación económica y social que se ha generado por la pandemia, la incertidumbre y fuertes restricciones financieras para los sectores público y privado, lo cual conlleva a que las negociaciones para la instalación de los centros de recarga que se realizan por medio de alianzas público-privadas requieren más tiempo y detalles de decisiones a nivel superior

Por otra parte, dentro del PNDIP 2019-2022 se priorizó la ejecución del Programa de medidores inteligentes del Sistema Eléctrico Nacional, en esta la meta de medidores inteligentes instalados para 2019 – 2022 es de un total de 1.068.048. Del total de medidores inteligentes el Grupo ICE tiene como meta aportar en 406.500 para el ICE y 434.578 para la CNFL, sumando el 79% de la cantidad total de medidores instalados al 2022.

Estas metas al cierre del primer semestre presentaban un avance crítico para el caso del ICE y se encontraba de acuerdo con lo programado para la CNFL. Sin embargo, se debe destacar que, para el caso de la CNFL, en el IARC no concuerda la información reportada con lo reportado para informe de seguimiento del primer semestre que realiza MIDEPLAN.

Tabla 2. Grupo ICE: Metas PNDIP 2019 -2020 - Programa de medidores inteligentes Avance al 1 semestre 2020

Intervención	Indicador	Meta Anual	Avance sem. 1er	Clasificación	Ejecutor
Programa de medidores inteligentes del sistema eléctrico nacional	Número de medidores Inteligentes instalados-ICE	152.000	83.046	De acuerdo con lo programado	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
	Número de medidores Inteligentes instalados-CNFL	129.462	62.089	De acuerdo con lo programado	Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)

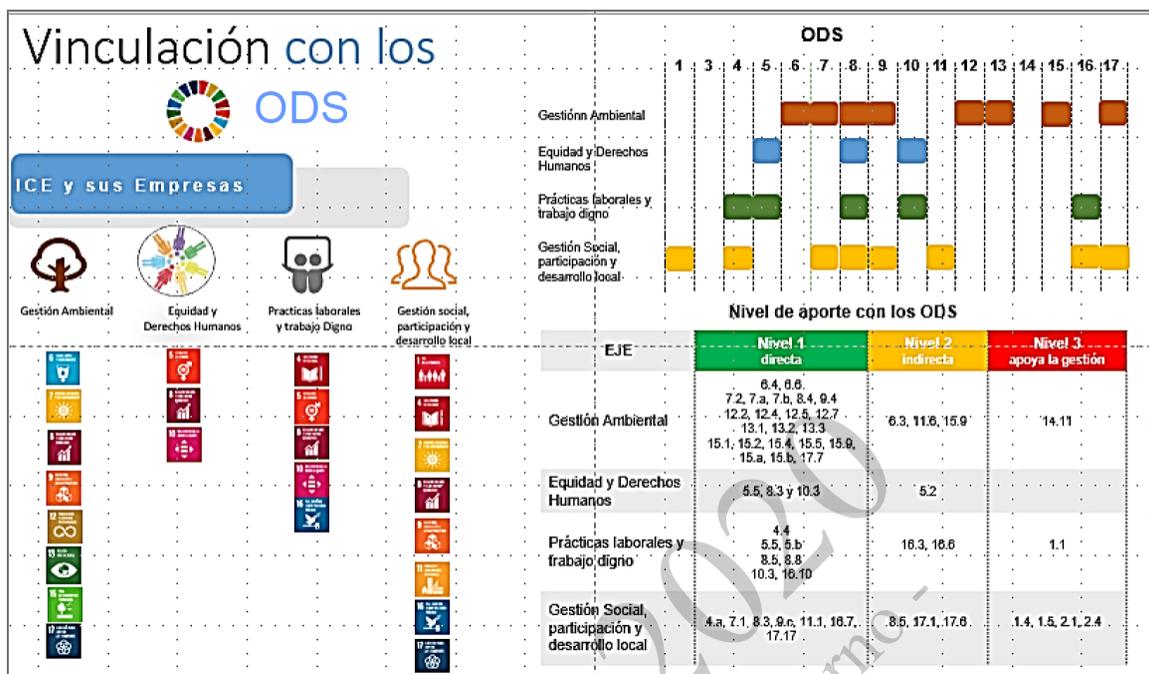
Fuente: Informe de Avance PNDIP 2019-2022, MIDEPLAN 2020.

De esta intervención, destaca el avance de acuerdo con lo programado para las metas planteadas por el Grupo ICE. En el caso el ICE, se menciona en el IARC 2020 que un logro importante de este indicador ha sido la recuperación de energía no facturada por identificación de ilícitos y la optimización del recurso.

2. Aporte del Grupo ICE a los ODS

En 2018 el Grupo ICE incorporó su aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro del Informe de Rendición de Cuentas. A la fecha la continuidad y mejora en dicho apartado es evidente; logrando dejar en evidencia el aporte que esta institución, tanto en el ámbito interno como nacional aporta a la consecución de estos objetivos.

Figura 1. Grupo ICE: Vinculación con los ODS



Fuente: IARC 2020, Grupo ICE.

Es importante destacar la desagregación del informe en cuanto a las diferentes dimensiones en que desde el Grupo ICE se aporta a la consecución de los ODS. Asimismo, el nivel de detalle en cuanto a las personas que contribuyen en los objetivos es un esfuerzo importante que se incluye en este informe.

Por otra parte, además de incluir las acciones institucionales que se impulsan desde el Grupo ICE; también se incluyen las acciones internas que contribuyen en el ámbito nacional. De igual manera, aunque no se incluye en el informe, el Grupo ICE tuvo una participación activa en la construcción del Segundo Informe Nacional Voluntario de Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020 que fue publicado el pasado 13 de julio.

3. Gobierno Corporativo

Durante el primer semestre del 2020 el Consejo Directivo del Grupo ICE ha trabajado en construir y fortalecer el Modelo de Gobierno Corporativo con el fin de asegurar su sostenibilidad en el largo plazo. El Consejo Directivo ha llevado a cabo un total de 35 sesiones (23 ordinarias y 12 extraordinarias) con un asistencia del 98% dado que de 210 participaciones posibles hubo asistencia en 206 para un costo de ₡240 millones; de los cuales un 17,6% responde al pago de dietas de los miembros del Consejo Directivo.

Tabla 3. Grupo ICE: Temas gestionados por el Consejo Directivo primer semestre 2020

<ol style="list-style-type: none">1. Designación del Director ante Junta Directiva del Ente Operador Regional del Mercado Eléctrico de América Central.2. Informe anual de actuaciones del Comité de Auditoría.3. Informe anual de resultados de gestión de la Gerencia General, Gerencia de Electricidad y Gerencia de Operaciones y Logística 2019.4. Informe final de gestión Gerencia de Telecomunicaciones.5. Designación del representante de la delegación institucional ante el Fondo de Garantías y Ahorro.6. Informe anual de rendición de cuentas del ICE y sus empresas 2019.7. Aprobación de la estructura organizacional de la Gerencia General.8. Moratoria en el pago de servicio público de electricidad en el marco COVID19.9. Autoevaluación de desempeño Consejo Directivo.10. Informe anual de gestión del Fondo de Garantías y Ahorro.11. Plan anual de trabajo Auditoría Interna 2020.12. Informe financiero empresarial.13. Informes de avance implementación Plan de Acción Cesión de Derechos y Obligaciones de Cable Visión de Costa Rica S.A.14. Modificación Normativa Evaluación del Desempeño.15. Estados Financieros Auditados Consolidados Grupo ICE.16. Informe de labores de la Auditora Interna, II semestre 2019 (ICE, CNFL y RACSA).17. Ratificación de la Jefatura de la División de Estrategia.18. Plan de Gestión Institucional del ICE 2020.

Fuente: IARC 2020, Grupo ICE.

De igual manera, se destaca la apertura del Grupo ICE por la transparencia y rendición de cuentas, siendo estos aspectos fundamentales para una correcta implementación de las prácticas asociadas al Gobierno Corporativo. Para esto, se ha puesto en práctica el sitio web de transparencia de la institución en el marco de la Política de Transparencia y

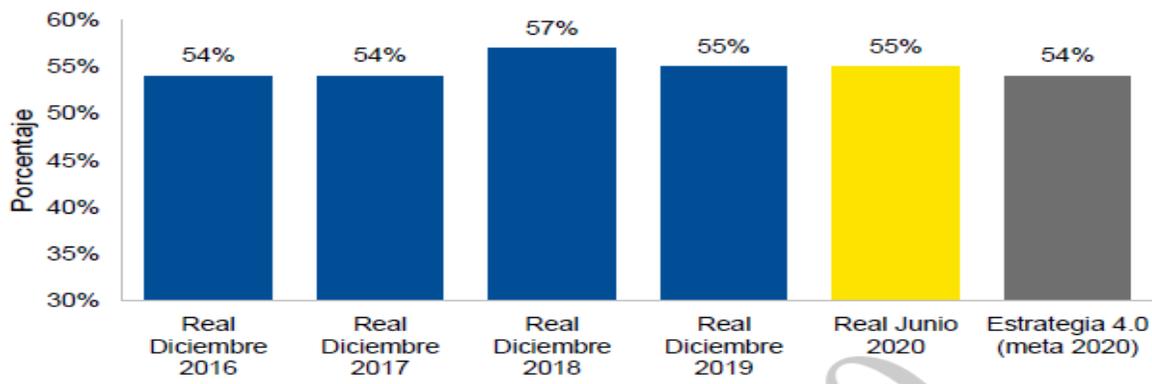
Revelación de Información del Grupo ICE. Este sitio tiene como fin principal brindar accesos a información pública a la ciudadanía, socios estratégicos y sus clientes.

4. Deuda del Grupo ICE

Con respecto a la razón de endeudamiento total del Grupo ICE, al cierre del primer semestre el endeudamiento total fue de un 55% (ver gráfico 1), este se mantuvo con respecto a índice con el que cerró el ICE durante el 2019. No obstante, al contrastar contra la meta establecida en la Estrategia 4.0 este indicador se ubica 1 p.p. por encima del valor meta; explicado principalmente por desembolsos recibidos durante este periodo y la depreciación del colon frente al dólar. Esto último es un riesgo importante a tomar en consideración dado del total de la deuda el 68% se encuentra en dólares y el 3% en yenes; es decir, un 71% de la deuda del ICE se encuentra susceptible a las variaciones del mercado cambiario.

Sobre este riesgo cambiario, el Grupo ha realizado gestiones para mitigar el mismo. Tal como se indica en el informe, se realizan las gestiones y estudios sobre diferentes mecanismos de cobertura ante la exposición del riesgo cambiario y se busca colonizar deuda; ejemplo de esto último fue la renegociación del fideicomiso del Proyecto Hidroeléctrico Reventazón.

Gráfico 1. Grupo ICE: Razón de endeudamiento total

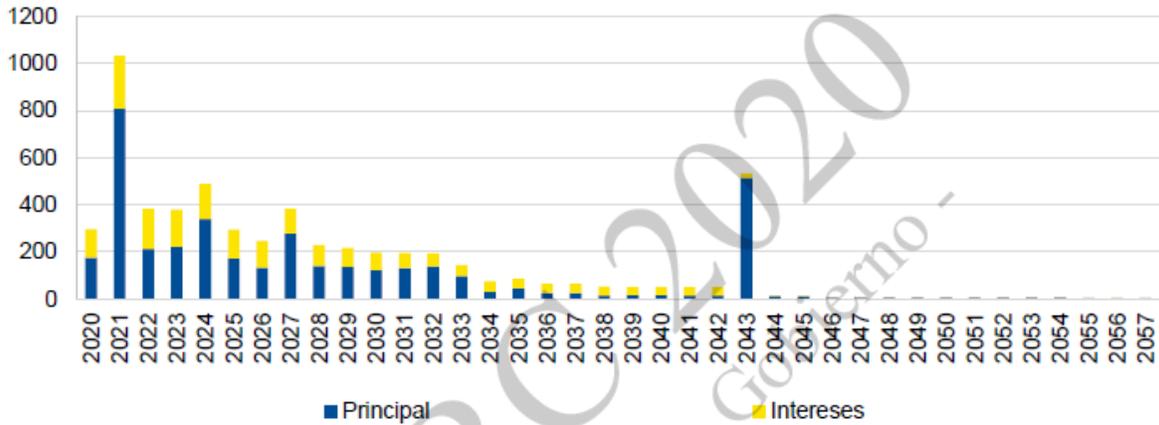


Fuente: IARC 2020, Grupo ICE.

De igual forma, el perfil de la deuda del ICE tiene la particularidad que un 45,5% es deuda tipo bullet; es decir, el pago de la amortización del bono se cancela al momento del vencimiento. Esto significa que las necesidades de liquidez, en los momentos en que se deba amortizar estos bonos, se incrementen de forma significativa.

Para el 2021, el servicio de la deuda asciende a aproximadamente US \$1.000 millones. El saldo de vencimiento asciende a los US \$800 millones; para lo cual el Grupo cuenta con una reserva de liquidez cercana a los US \$511 millones por lo que deberá buscar los instrumentos para refinanciar aproximadamente US \$289 millones. De igual manera, como se observa en el gráfico 2, el pago por intereses del 2021 representa cerca del 20% del servicio de la deuda de este periodo.

Gráfico 2. Grupo ICE: Perfil del servicio de la deuda



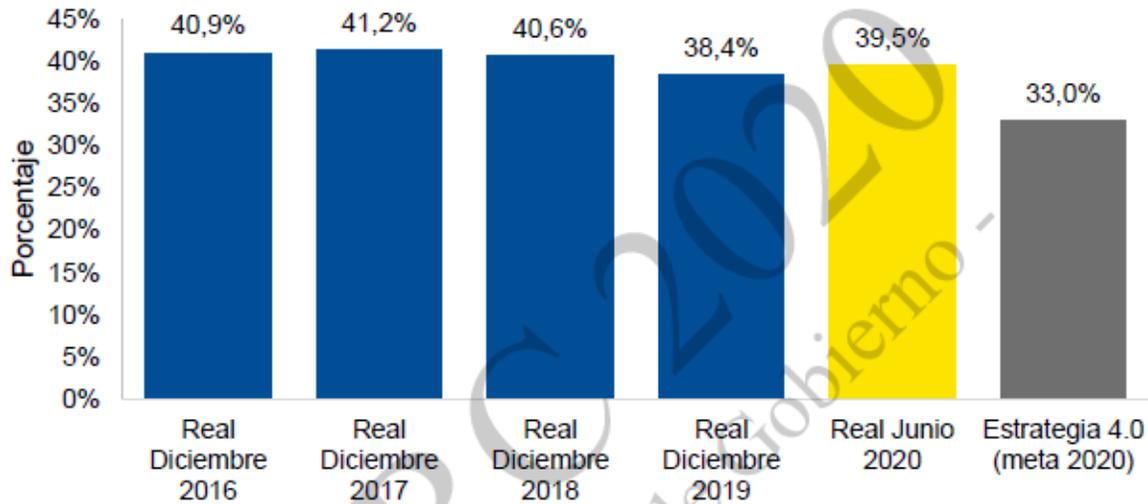
Fuente: IARC 2020, Grupo ICE.

Con respecto al endeudamiento, la Ley N° 8660 en su artículo 14 establece su Política de endeudamiento. En esta se establece que el ICE podrá gestionar de manera autónoma su política de endeudamiento hasta el momento en que el nivel de endeudamiento no supere el 45% del total de sus activos, con la salvedad que para este cálculo se excluyen los pasivos de corto plazo. Es decir, para cumplir con la Política de endeudamiento establecido en Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones se deberá tomar como referencia el endeudamiento del Grupo calculado a través de la siguiente fórmula:

$$Deuda: \frac{Pasivos\ totales - pasivos\ de\ corto\ plazo}{Consolidado\ de\ activos\ totales\ del\ Grupo\ ICE\ y\ sus\ empresas}$$

De acuerdo al IARC 2020, este indicador presenta un aumento de 1,1 p.p. con respecto al cierre del año 2019, ubicándose en 39,5%. Con esta razón, se puede concluir que la deuda de corto plazo del Grupo ICE representa un 15,5% de sus activos totales.

Gráfico 3. Grupo ICE: Política de endeudamiento
Artículo 14 de la Ley N° 8660



Fuente: IARC 2020, Grupo ICE.

Asimismo, es importante destacar que este indicador se ubica 6,5 p.p por encima de la meta planteada en la Estrategia 4.0. No obstante, el informe no es preciso en cuanto a las razones por las que el mismo se encuentra lejos de la meta establecida.

De igual forma, tras el anuncio de la aplicaciones al 100% de la Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF); en especial la NIIF 16, este indicador presentará un aumento considerable y según las proyecciones se ubicarán por encima del límite del 45% establecido para la política de endeudamiento del Grupo ICE (ver anexo 18.2).

Dado lo anterior, tomando en consideración las proyecciones presentadas en el anexo 18.2; si el Grupo ICE requiere aumentar su endeudamiento en un porcentaje mayor que el contemplado en el en su Política de endeudamiento deberá solicitar la autorización al Poder Ejecutivo, quien a través del Consejo Consultivo en Energía y Telecomunicaciones deberá emitir una recomendación motivada y razonada para la autorización o no de la solicitud.

5. Certificación CERT-146-2020

En seguimiento al Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE 2019 se plasmaron una serie de recomendaciones para ser acogidas por parte del Grupo ICE en sus informes. Desde MIDEPLAN se emitieron tres recomendaciones, para atender las mismas se tuvo una sesión con el equipo de la Dirección de Gobernanza y Planificación del Grupo ICE para explicar el alcance de las mismas; práctica que se consideró oportuna para lograr conocer con mayor detalle y poder atender de mejor maneras estas.

El resultado de esta reunión fue el documento CERT-146-2020 MIDEPLAN, en el mismo se explica la atención realizada por el Grupo ICE para acatar las recomendaciones; por lo que MIDEPLAN da por atendidas las mismas.

6. Recomendaciones

Dado el análisis realizado las recomendaciones son las siguientes:

1. En el caso de las metas del PNDIP 2019 – 2022, incluir las medidas correctivas en el caso que la meta se encuentre con riesgo de incumplimiento o atraso crítico. Asimismo, revisar los valores de las metas para que concuerden con lo establecido en el Plan.
2. Para la vinculación con los ODS, se considera se ha logrado plasmar un grado de detalle oportuno en cuanto a la contribución del Grupo ICE. Se recomienda incluir las acciones que fueron abordadas para la presentación del Segundo Informe Nacional Voluntario de los ODS Costa Rica 2020.
3. En cuanto al Gobierno Corporativo, se especifica que el costo de las 35 sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, fue de ₡ 240 millones, sin embargo, solo se menciona lo referente al pago de dieta por lo que se solicita valorar incluir el detalle de los gastos en su totalidad.
4. Detallar las acciones a tomar para cumplir con la meta de la Estrategia 4.0 de la Política de endeudamiento ya que el indicador se encuentra 6,5 p.p. por encima de la meta. Además, al considerar que la aplicación de la NIIF 16 puede significar un incremento por encima del 45% permitido y de ser necesario aumentar este nivel de endeudamiento se requerirá la aprobación del Poder Ejecutivo; se considera oportuno que se presente el plan de financiamiento del Grupo.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones

Anexo 1. MICITT-DERRT-INF-010-2020_Avance al IRC 2020 ICE



**MICITT-DERRT-INF-
010-2020_Avance al**

Ministerio de Ambiente y Energía

1. Generalidades, desempeño del negocio de electricidad, cumplimiento metas Plan Nacional de Desarrollo e inversión.

- a) El ICE mantiene la participación de un 64 % de la energía eléctrica producida en el país.
- b) La razón de deuda consolidada del ICE es de 39.5 % registrado. En lo relativo a electricidad el endeudamiento es de un 64 % si se analiza en forma separada este negocio.
- c) La deuda total del ICE asciende a US\$ 4272 millones, mientras que la deuda de la CNFL asciende a US \$203 millones, distribuidas de la siguiente forma para el caso del ICE:

Tabla 10: ICE. Deuda por tipo de acreedor al 30 de junio 2020. En porcentajes y MUSD

Fuente	MUSD	Porcentual
Bonos Internacionales	1 000	23,4%
Multilateral	975	22,8%
Arrendamiento financiero	880	20,6%
Bonos Nacionales	855	20,0%
Banca Comercial	242	5,7%
Bilateral	198	4,6%
Bono Privado FGA	90	2,1%
Líneas de crédito Corto Plazo	30	0,7%
Crédito Proveedor	4	0,1%
Total	4 272	100%

Fuente: Dirección Operaciones Financieras - Gerencia de Finanzas, 2020.

- d) La cantidad de clientes del ICE alcanzaron los 812130 al finalizar semestre, creciendo tanto el sector residencial como comercial, en el caso del sector industrial la cantidad de clientes pasó de 3808 a 3713. No obstante, las ventas en el sector industrial y residencial han crecido.

		2016	2017	2018	2019	2020
Gestión comercial	Ventas (MWh)					
	Industrial	601 970	624 917	623 970	607 905	615 336 ↗
	General	627 135	642 567	659 435	715 344	644 392 ↘
	Residencial	730 632	731 087	745 395	778 679	808 502 ↗
	Alumbrado Público	56 691	59 474	62 534	63 367	64 620 ↗
	ICE Total	2 016 428	2 058 045	2 091 334	2 165 295	2 132 851 ↘
	Clientes					
	Industrial	4 050	3 991	3 915	3 808	3 713 ↘
	General	89 031	92 893	95 105	96 731	99 147 ↗
	Residencial	651 947	663 633	677 164	691 938	709 270 ↗
	ICE Total	745 028	760 517	776 184	792 477	812 130 ↗
	Consumo promedio (MWh por cliente)					
	Industrial	148,6	156,6	159,4	159,6	165,7 ↗
	General	7,0	6,9	6,9	7,4	6,5 ↘
	Residencial	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1 ↔
	ICE Total	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6 ↘

Fuente: Gerencia de Electricidad

- e) Las tarifas en general aumentaron para todos los sectores para el caso de la CNFL y se convierte en un tema clave a atender para efectos de contribuir con la competitividad del país. En el caso del ICE si presentó una leve disminución.

ICE

Tabla 21: Precio promedio del kWh por segmento de cliente. 2016 – 2020 (CRC por kWh, con CVC)

TARIFA	2016	2017	2018	2019	2020
Residencial (T-RE)	94,64	90,86	92,22	99,39	95,23
Comercial (T-CO)	116,64	111,91	113,27	121,04	115,71
Industrial (T-IN)	123,08	118,05	118,67	128,31	122,00
Carácter social (T-CS)	68,56	64,63	66,16	72,53	67,47
Media tensión (TMT A)	83,79	77,11	78,27	85,87	82,91
Media tensión (TMT b)	57,11	62,44	64,35	65,62	63,27

Nota: Los datos de 2020 son con cifras a julio

Fuente: Planificación Financiera, 2020

CNFL

Tabla 39: Precio promedio según sector de consumo. 2016-2020 (a junio)

Precio promedio (CRC por kWh)	2016	2017	2018	2019	2020
Residencial	86,86	74,49	85,3	87,67	92,23
General	106,35	91,17	104,86	105,45	113,32
Industrial	82,69	77,45	88,7	90,56	91,94
Total	95,66	83,28	95,22	95,93	101,07

Nota: el costo promedio incluye el Costo Variable de Combustible

Fuente: CNFL, 2020

- f) Se analiza el crecimiento de demanda donde se observa la recuperación de acuerdo con el escenario de baja demanda, en este apartado es conveniente ver la vigencia del plan de expansión con la entrada de la planta geotérmica Borinquen I

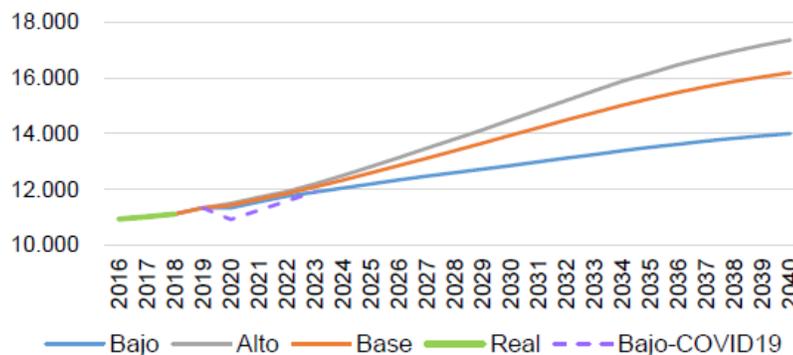


Gráfico 22: Proyecciones de demanda ajustadas en el corto plazo por COVID-19 (GWh) 2016-2040

Fuente: Planificación y Desarrollo Eléctrico, junio 2020

- g) La producción de energías sigue dominada por la hidroelectricidad, cuyos porcentajes de participación se observa en la siguiente tabla:

Tabla 26: Producción Eléctrica SEN 2016-2020, al 30 de junio de cada año

Fuente	2016		2017		2018		2019		2020	
	GWh	%								
Hidroeléctrica	3 637	69,3	4 172	74,8	3 815	68,6	3 542	65,2	3 602	64,8
Térmica de respaldo	191	3,6	36	0,6	158	2,8	95	1,7	22,7	0,4
Geotérmica	701	13,4	619	11,1	564	10,1	713	13,1	934,2	16,8
Eólica	643	12,3	665	11,9	958	17,2	1016	18,7	938,1	16,9
Biomasa	73	1,4	82	1,5	65	1,2	60	1,1	51,3	0,9
Solar	1	0,0	1	0,0	5	0,1	5	0,1	5	0,1
Producción Total SEN	5 246	100	5 575	100	5 565	100	5 431	100	5 554	100

Fuente: CENCE, 2020

- h) El en área de nuevos clientes es importante poner atención al tema de riesgo indicado en el informe en el área de electricidad.

Tabla 13: Riesgos prioritarios en el Grupo ICE

Riesgo		Descripción
ICE Electricidad	Incremento en la morosidad de los clientes.	El incremento en la morosidad de los clientes luego del COVID-19 es un evento a controlar para que este riesgo no se materialice. De continuar el incremento, se podría incumplir con compromisos financieros adquiridos por la institución.
	Resistencia al cambio en la implementación de iniciativas de transformación e innovación.	La adopción de las nuevas tendencias de la industria, así como el desarrollo de iniciativas de transformación o proyectos innovadores, requiere del apoyo y convencimiento del personal, siendo la resistencia al cambio un factor que entraría el proceso y ocasionaría la no evolución de los negocios.

- i) Se observa que los compromisos con el plan nacional de desarrollo se tiene un atraso en el componente de electrificación rural

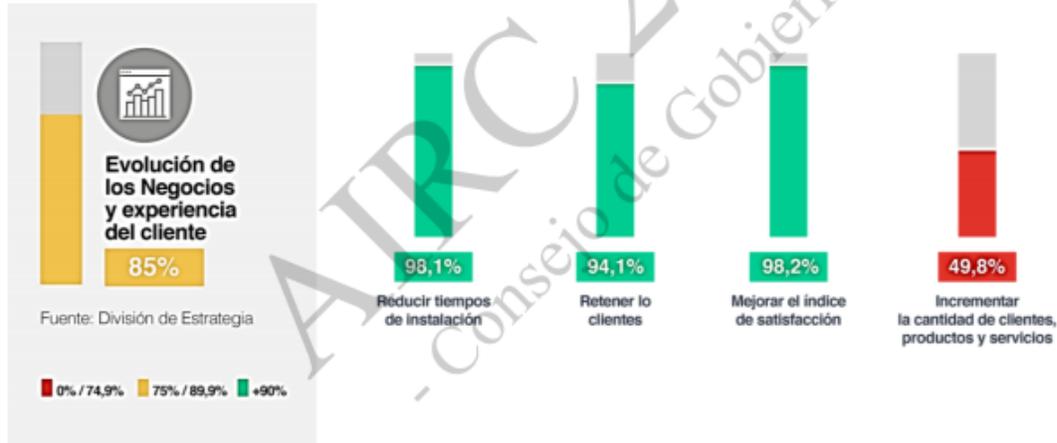
3.1. Asegurar el abastecimiento eléctrico del país de manera permanente y con calidad			
Acción	Meta	Plazo	Estado de Avance
Al cierre del I semestre se cumple con la Revisión de Corto Plazo del PEG 2018 -2034 se actualiza proyección de demanda del 2020, escenario bajo. No se prevé necesidades adicionales de generación hasta el año 2026 cuando entra en operación el PG Borinquen I.			
3.1.1.2. Promover e implementar planes de electrificación rural para incrementar la cobertura eléctrica en viviendas aisladas del sistema interconectado nacional. Instalación de sistemas fotovoltaicos.	Planes de electrificación rural implementados.	Dic-2025	20%
Resumen: Al cierre del mes de junio de 2020, se logra la instalación de 31 sistemas fotovoltaicos. Razón de atraso debido a la pandemia, ya que, una de las acciones fue que en el mes de marzo se suspendió la instalación de sistemas fotovoltaicos.			

2. Observaciones generales al informe de gestión.

1. Se debe continuar con las estrategias que se desarrollarán para bajar el costo de la energía, tanto en el grupo ICE como en la CNFL, se han incrementado los costos de la electricidad en los sectores residenciales, comerciales e industriales.
2. Desarrollar los beneficios para el grupo ICE que le generan el hecho de participar en transporte eléctrico, instalar centros de carga e indicar los elementos de redes e infraestructura de comunicación para atender el crecimiento y administración de la demanda, dado que se debe optimizar el uso de la capacidad instalada del sistema eléctrico nacional.

3. Los escenarios de generación distribuida que se indican en el informe no contemplan la estrategia de la institución para mitigar los efectos de la energía no vendida a los abonados y, por otro lado, cómo puede la institución participar en la actividad para obtener beneficios. Sólo uno de los escenarios indica que la generación distribuida superará los 100 MW en el año 2022, se sugiere revisar esta cifra debido a que el crecimiento esperado es mayor al indicado en el informe.
4. Falta desarrollar aún más los alcances con respecto a la digitalización de los servicios al usuario y la implementación de redes eléctricas inteligentes, lo cual incluye desde la instalación de medidores inteligentes tal como se mencionan en el informe, hasta la posibilidad de gestionar cualquier trámite en una plataforma digital.
5. Dado que se mencionan que los costos de compra de energía a las empresas privadas corresponden a un porcentaje importante de los gastos operativos del ICE, se requiere un estudio comparativo de costos de producción de energía entre generadores privados, cooperativas y empresas municipales para determinar las acciones que le corresponden tomar al ICE, una vez que se vencen los contratos actuales desarrollados bajo la ley 7200 y 7508.
6. En el tema de la estrategia se nota un problema en general en el componente de atraer nuevos clientes y, en el caso específico de electricidad se mencionan básicamente el tema de cocinas de inducción y medidores inteligentes como acciones relacionadas, labores que se dependen del informe como insuficientes. Esta observación podría tener también relación con el riesgo detectado por el ICE ante la resistencia al cambio por innovación o cambio tecnológico.

- Objetivo “cumplir los indicadores de satisfacción del tiempo” (98,2%). El desempeño del ICE Telecomunicaciones y RACSA es satisfactorio, mientras que las mediciones en el ICE Electricidad son de carácter anual y, por tanto, no existe información para este I semestre.
- Objetivo “Incrementar la cantidad de clientes, productos y servicios” (49,8%). Se presentaron dificultades en RACSA y la CNFL para aumentar la cantidad de productos y soluciones.



Fuente: División de Estrategia

Figura 6: Resultados Evolución de los negocios y experiencia cliente

7. Se recomienda revisar el plan de expansión con respecto a los efectos en la demanda por las condiciones de crecimiento económico del país y la necesidad de mantener las obras en construcción según el cronograma, tal como el caso de la planta geotérmica Borinquen I
8. Es relevante retomar el tema de electrificación rural que se encuentra según el informe, en condición de atraso, e integrarlo con soluciones de infocomunicaciones para mejorar la calidad de vida de las personas que en la actualidad están sin acceso a estos dos servicios esenciales.

Ministerio de Hacienda

Observaciones al Avance del Informe de Rendición de Cuentas del Grupo ICE 2020

1. Deuda de la institución está altamente dolarizada (68%, pág. 45). Se debe avanzar en un programa agresivo de colonización de la deuda en el corto y mediano plazo. En el largo plazo, la dolarización de la deuda podría generar una insostenibilidad de esta.
 - a. El informe indica que el nivel de endeudamiento (% de los activos totales) es del 40%, lo cual dista en 7 puntos porcentuales de la meta (33%). El informe no es claro en el impacto de la dolarización de la deuda sobre este indicador.
 - b. No es claro si las fuentes de financiamiento se utilizan exclusivamente para gasto de capital. ¿Se utilizan para gasto corriente también?
 - c. Roll-over de 2021 es importante (US\$289 millones, pág. 45). ¿En qué parte del año se concentra? ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento? Podría convertirse en un competidor con el MH por financiamiento, lo que presionaría considerablemente las tasas de interés.
2. Absorción de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y de Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA). La institución debería plantearse la posibilidad de absorber estas dos instituciones como parte de organización y que las mismas dejen de operar en forma paralela.
 - a. El informe indica (pág. 27) que tanto la CNFL y RACSA experimentaron dificultades para aumentar la cantidad de productos y soluciones, en el caso particular de la CNFL se señala un incumplimiento de la meta de instalación de centros de recarga rápidos.
 - b. La razón circulante de la CNFL es muy baja (pág. 41, 59). No quedan clara las razones, aunque el informe indica que la carga financiera podría ser un motivo.
3. Acelerar la transición de la red de cobre hacia la fibra óptica. La red de cobre estaría generando un costo por eficiencia en la distribución de energía y de telecomunicaciones. En el caso de la telefonía, se debería explorar la posibilidad de hacer una transición hacia la telefonía celular o IP.

Recomendaciones generales

Dado el análisis realizado por cada una de las instituciones encargadas de la revisión del IARC del Grupo ICE para el primer semestre del 2020; se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. Dado el alto nivel de endeudamiento en dólares, y su efecto sobre los estados financieros, solicitar al Grupo ICE redoblar los esfuerzos en la colonización de la deuda.
2. Dado el alto costo de operación y mantenimiento de la red de cobre, incluir un plan de acción, con fechas y metas claras, para lograr la transición a fibra óptica.
3. Acatar las recomendaciones planteadas por las instituciones encargadas del análisis.