Instituto Costarricense de Electricidad

Formulación Plan Operativo Institucional ICE (POI) 2025

Setiembre 2024

PÁGINA
INTENCIONALMENTE
EN BLANCO

El presente documento contiene información sensible para los intereses del ICE, por tanto, ha sido declarado de carácter **confidencial**, lo concerniente al programa de telecomunicaciones.

Prohibida su reproducción parcial o total.

© ICE, todos los derechos reservados 2024.
Documento editado por: División Gestión Empresarial – Gerencia General.

PÁGINA
INTENCIONALMENTE
EN BLANCO

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación *1*

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES *2*

1. Direccionamiento estratégico corporativo 3
2. Marco Jurídico Institucional 5
3. Estructura organizacional del ICE 6
4. Programas Institucionales 11
5. Dinámica de Formulación 12
6. Estimación de recursos presupuestarios año 2025 12

CAPITULO II: PROGRAMA 01. ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA *14*

1. Plan operativo institucional 15
2. Estimación de recursos presupuestarios Programa 01 18

CAPITULO IV: PROGRAMA 03. ELECTRICIDAD *19*

1. Plan Operativo Institucional 20
2. Estimación de recursos presupuestarios Programa 03 23

ANEXOS *24*

Anexo 1: Informe POI - Programa 01 25

Anexo 2: Informe POI – del Programa 03 26

Presentación

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (Ley 7428), brinda a este órgano el mayor nivel de control superior sobre la Hacienda Pública, así como la rectoría del sistema de fiscalización. Para la materia que concierne, dentro de las potestades de la fiscalización con respecto al presupuesto, el artículo 18, de la supra citada ley, la cual indica que le corresponde *"…examinar para su aprobación total o parcial, los presupuestos de los entes referidos en el artículo 184 de la Constitución Política, así como los del resto de la administración descentralizada, las instituciones semiautónomas y las empresas públicas"*, lo que se reglamenta en detalle en sus "Normas Técnicas Sobre Presupuestos Públicos 1-2012-DC-DFOE", para las distintas fases aplicables a la planificación y presupuestos.

En complemento, la Ley de Planificación Nacional (Ley 5525), consolida la dinámica de atención de los planes de desarrollo país, por medio del diseño de instrumentos que permiten construir, de acuerdo con los ejes de desarrollo, la formulación en las áreas de interés y prioridad, lo que se expresa en los instrumentos definidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Además, según lo consignado en la Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, mediante la planificación estratégica la cual tiene un enfoque empresarial, se procura fortalecer al ICE para que opere en condiciones de mercado que están en competencia.

De conformidad con el anterior marco normativo y las competencias asignadas a los titulares subordinados del ICE proceden a formular su plan-presupuesto para el año 2025, considerando el ámbito institucional y empresarial, así como alineando sus planes operativos con la planificación táctica y estratégica, con el fin de materializar los resultados en el cuadro de mando integral de la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027 (en adelante, Estrategia Grupo ICE) y de la Estrategia Empresarial ICE 2023-2027.

En consecuencia, conforme con la Ley 7428 y en cumplimiento de las fechas de presentación (a más tardar el 30 de setiembre), el Instituto remite su plan-presupuesto 2025 a la CGR, una vez que se cuente con la aprobación por parte del Consejo Directivo a la formulación de la Planificación Operativa Institucional del ICE.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

El ICE desde su fundación en el año 1949, hasta la actualidad, ha contribuido con el desarrollo económico y social país, mediante el esfuerzo llevado a cabo por las y los colaboradores que han formado parte de esta empresa.

Es de esta manera, que el Instituto ha marcado la pauta del crecimiento nacional con los aportes al desarrollo país en los negocios de telecomunicaciones y electricidad, promoviendo las condiciones necesarias para contar con un nivel de competitividad, que le proyectan en la región como uno de los países con condiciones más favorables para la atracción de inversión extranjera directa.

1. Direccionamiento estratégico corporativo

1.1. Marco Filosófico Corporativo

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 ICE, es decir, los aspectos estratégicos que demandan especial atención a efectos de transitar desde la situación inicial (diagnóstico) hasta la deseada (visión empresarial-ICE).

Factores Críticos de Éxito

- Mejora de la rentabilidad global. E
- Aprovechamiento del entorno competitivo para el impulsar las capacidades en innovación y fortalecer la comercialización de productos y servicios. E S A
- Garantizar un enfoque de experiencia cliente empleando las mejores prácticas del mercado que generen una experiencia superior. E S
- Habilitación de recursos para inversión y desarrollo de nuevos negocios. E S A
- Habilitación de recursos para generar alianzas, conforme lo establecido en la Ley 8660, que promueva el desarrollo de modelos de economías colaborativas. E S
- Fortalecimiento del modelo de gobernanza, conforme los lineamientos de la OCDE, para fortalecer sus procesos en transparencia, eficiencia y rendición de cuentas las cuales deben ser una máxima para todos los servicios y soluciones que brinda el ICE. E S
- Modernización de los modelos regulatorios para incrementar la competitividad del país. E S
- Fortalecimiento de los procesos de transformación digital e innovación, como mecanismo para promover negocios (actuales y futuros) y mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto. E S A
- Administración adecuada de los productos y servicios según su ciclo de vida. E S A
- Generación de los perfiles requeridos por parte de la Dirección de Talento, según los cambios de la industria y proveer la capacitación ya sea por medio de alianzas con el sector académico, o bien, capacitando directamente el recurso humano, de acuerdo a las necesidades de las gerencias. E S
- Transformación de la gestión del talento humano que integra el desarrollo del conocimiento, beneficio de la relación trabajador/ empresa y seguridad social acorde a la visión empresarial. E S
- Aprovechamiento de las capacidades en responsabilidad social y sostenibilidad empresarial, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales que aseguren la continuidad de los negocios. E S A

Enfoque triple utilidad: E Económico, S Social, A Ambiental.

Fuente: División Gestión Empresarial a partir de Insumos de las Gerencias del ICE, mayo 2023.

1.3. Objetivos estratégicos y alineamiento

La Estrategia Empresarial ICE (articulada bajo un enfoque de triple utilidad) está compuesta por un total de 15 objetivos estratégicos, los que constituyen el marco de referencia a partir del cual cada una de las empresas de la corporación debe alinear sus respectivos objetivos tácticos. La formulación operativa que se desarrolla en el presente documento busca, precisamente, asegurar el cumplimiento de las metas establecidas en ambas capas: la táctica y la estratégica.

En la siguiente figura se muestran los objetivos estratégicos y el alineamiento de cada empresa.

Figura No. 1: Enfoque, perspectiva y alineamiento con Objetivos Corporativos y Empresariales ICE.

Objetivos Estratégicos Corporativo y Empresarial

Enfoque Triple Utilidad	Perspectiva	Objetivos Estratégicos: Corporativo	Objetivos Estratégicos: Empresarial ICE
ECONÓMICO	Finanzas	OE-1. Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.	OEM-1. Lograr un desempeño financiero competitivo en el ICE.
	Clientes	OE-2. Lograr una experiencia excepcional del cliente.	OEM-2. Lograr una experiencia excepcional para el cliente del ICE.
		OE-3. Transformar y desarrollar nuevos negocios.	OEM-3. Ampliar el portafolio con nuevos negocios y fomentar la transformación de los actuales.
		OE-4. Crear una oferta de valor que permita la electrificación renovable de la economía.	OEM-4. Desarrollar una oferta de valor diferenciada y convergente que permita la electrificación renovable de la economía.
		OE-5. Generar beneficios al cliente por participación en MER.	OEM-5. Generar beneficios a los clientes por medio de la participación activa en el Mercado Eléctrico Regional (MER).
		OE-6. Contribuir a reducir la brecha digital.	OEM-6. Aprovechar la reducción de la brecha digital para acceder a nuevos nichos de mercado.
		OE-7. Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad.	OEM-7. Posicionar digitalmente al ICE para convertirse en el proveedor de servicios digitales, líder del mercado.
	Procesos	OE-8. Incrementar la excelencia operacional de las empresas.	OEM-8. Incrementar la excelencia operacional del ICE.
		OE-9. Impulsar la modernización del modelo eléctrico.	OEM-9. Participar activamente en los esfuerzos de modernización del modelo eléctrico.
		OE-10. Aspirar a producir el 100% de electricidad renovable y diversificar la matriz eléctrica.	OEM-10. Diversificar la matriz eléctrica para aspirar al 100% de generación renovable.
		OE-11. Crear un ecosistema digital de última generación.	OEM-11. Implementar un ecosistema digital de última generación, para lograr una oferta de valor convergente y diferenciada.
		OE-12. Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones.	OEM-12. Gestionar el ciclo de vida de las redes de telecomunicaciones para garantizar su rentabilidad.

Fuente: Estrategia Empresarial ICE 2023-2027.

2. Marco Jurídico Institucional

En vista que la planificación y ejecución de las operaciones de los negocios 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 al 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 de la sesión 6490 del 7 de diciembre de 2021, la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información. La Gaceta N°12.
- **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.

3. Estructura organizacional del ICE

A continuación, se presenta la estructura del ICE y la correspondiente de cada gerencia que le conforman:

Gerencia Servicios y Recursos Empresariales:

Rol: Es la gerencia encargada de gestionar, de forma ágil, los servicios de soporte con un enfoque en la optimización en el manejo de los recursos y servicios empresariales, en coordinación con las otras gerencias, a través de los procesos de proveeduría, logística, bienes inmuebles, documentación e información, gestión de cobranza, centros de atención telefónica, talento, entre otros que se le han asignado."

Gerencia Finanzas

Rol: Gerencia encargada de propiciar, en coordinación con las gerencias, la sostenibilidad y mejora continua en la gestión financiera del ICE, por medio de mecanismos de planificación, control y seguimiento financiero, para ello será responsable de la gestión de los activos y pasivos, la propuesta de fijación de precios / tarifas 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 definidos en la Estrategia Corporativa y Empresarial.

Gerencia Electricidad

Rol: Gerencia encargada de garantizar, de forma ágil, el suministro de energía eléctrica sostenible para liderar la electrificación de la economía costarricense, considerando la planificación, desarrollo y gestión de la infraestructura necesaria para la satisfacción de la demanda eléctrica del país, así como desarrollar negocios no regulados y convergentes para la generación de nuevos ingresos y mejorar la experiencia al cliente.

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

Gerencia Telecomunicaciones

Rol: Gerencia encargada de brindar un ecosistema de última generación de soluciones de telecomunicaciones seguras, integrales e innovadoras a nivel nacional e internacional, considerando elementos de convergencia, diversidad, calidad, seguridad, confiabilidad, agilidad y oportunidad de los servicios ofrecidos; así como el diseño, desarrollo, gestión y actualización de la infraestructura necesaria y requerida.

- La División Planificación e Ingeniería cambia su nomenclatura a División Desarrollo y Construcción de la Red.

Gerencia General

Rol: Gerencia responsable de la administración general de la Institución y tiene relación jerárquica directa con la Presidencia Ejecutiva.

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

División Jurídica

- Rol[1]: Liderar la asesoría jurídica y regulatoria que se brinda a todas las dependencias institucionales, así como representar judicial y extrajudicialmente al ICE ante los diferentes órganos y entes.

En lo que respecta a la estructura institucional, los últimos ajustes organizacionales se derivan del inciso A del artículo 3 del Capítulo III de la Sesión de Consejo Directivo 6641 del 13 de agosto del 2024.

1) Se reduce el rango organizacional a la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales a División Tecnologías de Información y se establece como dependencia adscrita a la Gerencia General.
2) Se traslada la Dirección Ciberseguridad a la Gerencia General, se renombra como Dirección Ciberseguridad y Protección Empresarial, se le ajusta rol y funciones.
3) Se traslada el Nivel 1 Gestión de Seguridad Institucional desde la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales a la Dirección Ciberseguridad y Protección Empresarial y se renombra como Seguridad Empresarial, se le ajusta rol y funciones.

Bajo este contexto, a continuación, se describen los cambios de organización con base en acuerdo supra mencionado y la descripción de ajustes en los roles, los cuales se encuentran también en correspondencia a lo aprobado en inciso B del artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6641 del 13 de agosto del 2024 (Modificación Reglamento Autónomo de Organización).

División Gestión Empresarial

Rol: Durante el año 2022, la Gerencia General formuló la Propuesta de Integración y Coordinación Institucional, en la cual se fundamentan las modificaciones organizacionales

[1] Fuente: Propuesta Integración y Coordinación Institucional, aprobado mediante acuerdo de Consejo Directivo, Sesión 6557 del 17 de enero del 2023.

aprobada según el acuerdo de la sesión 6557 del 17 de enero del 2023 por el Consejo Directivo, lo que implicó un nuevo proceso de reordenamiento funcional.

Por lo anterior, se crea División Gestión Empresarial e integrará funciones de soporte para la Gerencia General, la cual se complementa con la Dirección Estrategia y Proyectos, la Dirección Excelencia Operativa, Control y Seguimiento de Proyectos, Gestión Estratégica, Riesgo y Cumplimiento, Procesos y Organización.

División Tecnologías de Información

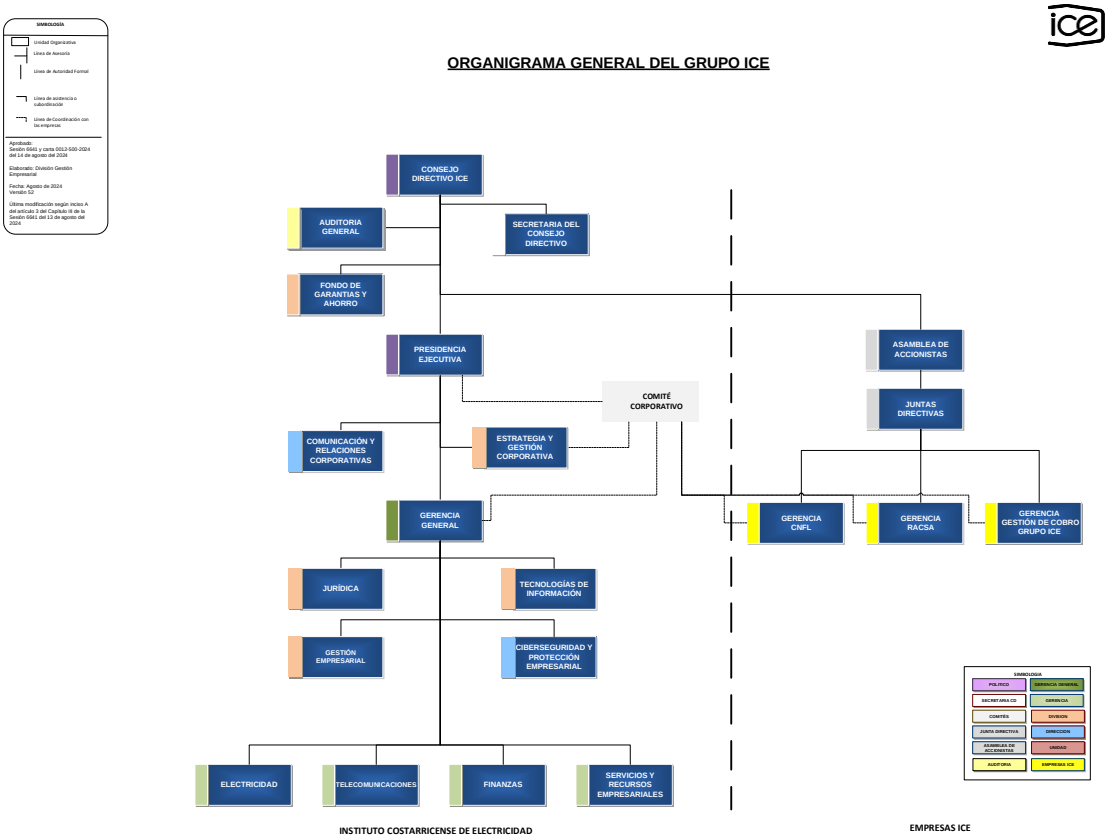
Rol: Fungir como socio habilitador de las capacidades tecnológicas y de transformación digital a nivel empresarial, contribuyendo a la disrupción tecnológica y promoviendo la eficiencia operativa y satisfacción de las necesidades de las dependencias institucionales.

Dirección Ciberseguridad y Protección Empresarial

Rol: Gestionar la ciberseguridad para la protección y resguardo en los activos de información e infraestructura crítica del ICE y de los espacios virtuales, tanto de la empresa como de los usuarios y clientes, atención de incidentes de seguridad, fraudes, seguridad física, garantizando la confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información y la transparencia del ICE. Así como encargado de la supervisión del funcionamiento y cumplimiento del Modelo Facultativo de Organización, Prevención de delitos, Gestión y Control, definido en el artículo 12 del Reglamento a la Ley 9699; además del modelo de gobernanza en materia de integridad, transparencia, políticas sólidas, participación, rendición de cuentas, ambiente de control y anticorrupción. En relación con la ejecución de estas funciones, las mismas se realizan en coordinación con el Centro Coordinador de Operaciones de Emergencias Corporativo (En adelante CCOEC).

En consecuencia, la estructura organizacional vigente del Grupo ICE y del Instituto Costarricense de Electricidad se muestran en estas figuras.

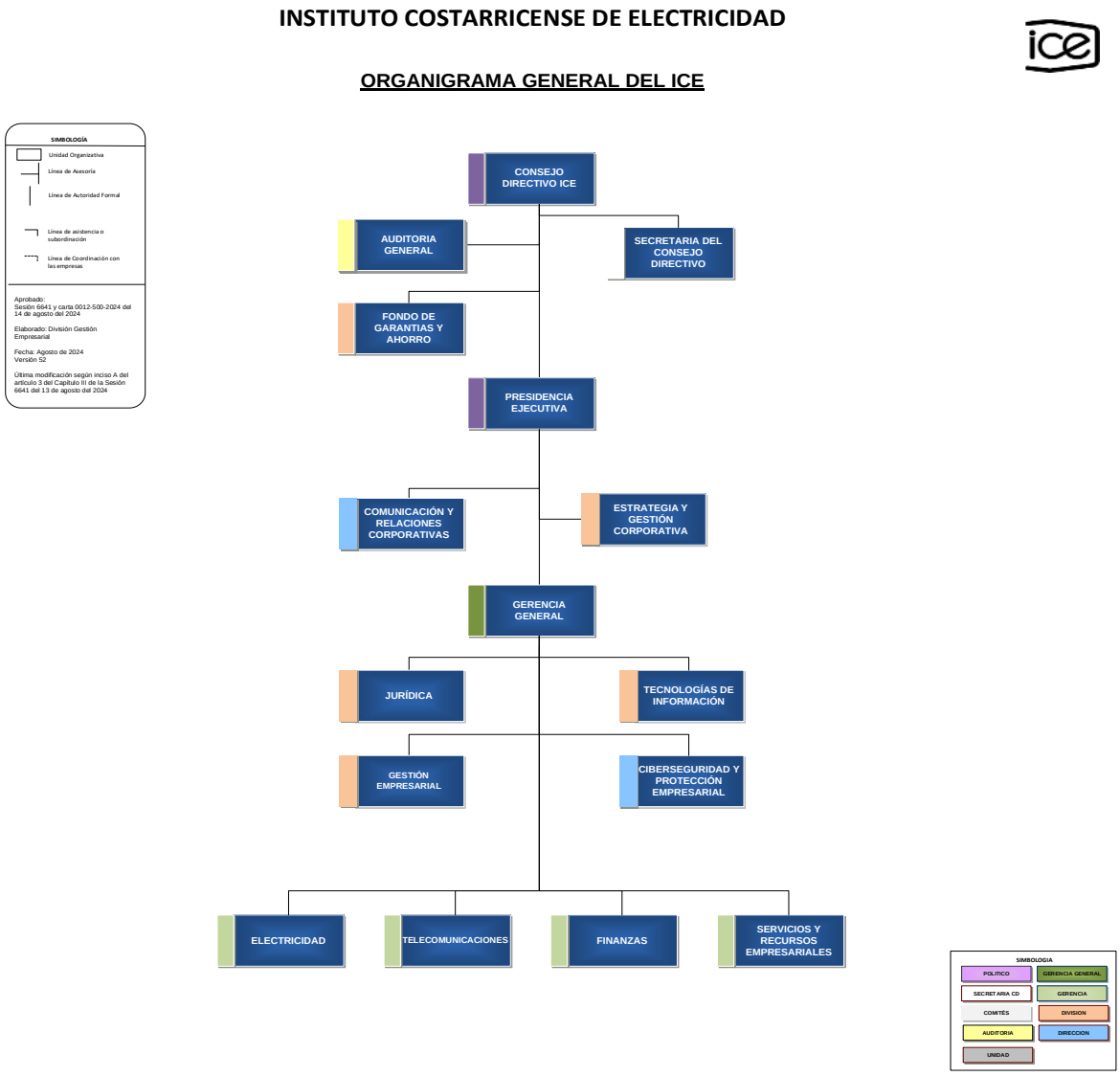
Figura No. 2: Estructura Corporativa Grupo ICE



Fuente: División Gestión Empresarial.

Asimismo, seguidamente se muestra el organigrama institucional ICE vigente a la fecha.

Figura No. 3: Estructura Organizacional ICE



Fuente: División Gestión Empresarial.

4. Programas Institucionales

En el ICE, tanto la formulación de la planificación como del presupuesto institucional, se atiende mediante tres programas:

- Programa 01: Alta Dirección y Gestión Administrativa.
- Programa 02: Telecomunicaciones (carácter confidencial).
- Programa 03: Electricidad.

Estos programas implementan las acciones y proyectos necesarios para mantener en operación normal los servicios, así como su desarrollo y evolución de los negocios.

Según la dinámica establecida para la formulación 2025, el Instituto realiza su programación de acuerdo con la metodología y los lineamientos establecidos por MIDEPLAN, así como por las Normas Técnicas de la CGR.

5. Dinámica de Formulación

En el contexto actual, la formulación de la planificación operativa del ICE abarca dos marcos de acción, el institucional, que toma como referencia los compromisos asumidos en el Plan Nacional de Desarrollo vigente y demás instrumentos de planificación país; así como el competitivo o de mercado, cuya referencia fundamental es la Estrategia Grupo ICE y la Estrategia Empresarial 2023-2027.

La ejecución del proceso se lleva a cabo de forma participativa, donde cada una de las áreas y titulares subordinados responsables de la formulación de sus planes operativos procuran el alineamiento de éstos con sus planes tácticos y a su vez con el nivel estratégico, con el propósito de consolidar la sostenibilidad y transformación de sus operaciones.

5.1. Plan Operativo Institucional

El proceso de formulación para el periodo 2025 se establece según los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica”.

Además, se estará incorporando la matriz de Programación Estrategia por Programas (PEP) misma que debe ser presentada a la CGR según las normas técnicas presupuestarias.

6. Estimación de recursos presupuestarios año 2025

Para la ejecución física de las metas establecidas para el 2025, el ICE ha presupuestado los fondos requeridos, tratando de mantener un balance con los ingresos esperados, para así poder generar resultados financieros positivos en el ejercicio económico del año, tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 1. Presupuesto inicial por programa (CRC), 2025

Programa	Operación	Inversión	Total
Totales	**1 480 381 296 461,00**	**602 938 481 632,00**	**2 083 319 778 093,00**

Fuente: División Gestión Empresarial.

A continuación, en los siguientes capítulos, se presenta el detalle de la programación plan presupuesto.

CAPITULO II: PROGRAMA 01. ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Plan operativo institucional

El Programa Alta Administración y Gestión Administrativa concentra el desarrollo de sus actividades al direccionamiento y control estratégico, soporte y servicio de apoyo a los negocios. Tiene la responsabilidad y el rol de gestionar la atención y optimización de las operaciones de soporte tales como talento humano, cadena de abastecimiento, logística, seguridad empresarial, bienes inmuebles, entre otros. Desde el punto de vista financiero es el encargado de mantener la sostenibilidad y mejora continua en la gestión financiera del ICE, por medio de mecanismos de planificación financiera, así como dirigir la modernización y transformación digital dentro de la cadena de valor de los negocios, finalmente, dicho programa tiene como fin último asegurar la gobernabilidad Empresarial del ICE, ejerciendo el liderazgo en sus decisiones estratégicas, permitiendo avanzar en la resolución de los desafíos y retos que se presentan en el contexto competitivo actual, así como en su constante ajuste a las nuevas condiciones de las industrias de energía y telecomunicaciones.

1.1. Fundamentación a la Programación Estratégica por Programa (PEP)

Para la atención de las responsabilidades del Programa 01, se han definido como producto el “direccionamiento y control estratégico, gestión de recursos”, afín de alcanzar los siguientes propósitos:

- Asegurar la gobernabilidad empresarial ICE.
- Lograr un desempeño financiero competitivo y eficiencia de los procesos de gestión de recursos.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos de este programa, así como sus indicadores, con la respectiva programación de metas y recursos presupuestarios para el 2025.

Tabla No. 2. Programación estratégica de programa 01. 2025

Objetivo	Nombre del indicador	Meta	Montos colones
Asegurar la gobernabilidad Empresarial del ICE	Alcanzar una eficiencia en la **gestión de la administración** superior al 95%.	95%	16 053 061 046,00
Lograr un desempeño financiero competitivo y eficiencia de los procesos de gestión de recursos	Alcanzar una eficiencia de la gestión f**inanciera superior al 95%.**	95%	10 360 562 934,00
	Alcanzar una eficiencia de la gestión de **servicios y recursos empresariales superior al 95%.**	95%	37 249 455 230,00
	Alcanzar una eficiencia y eficacia de la gestión de **tecnología información superior al 95%.**	95%	39 617 615 012,00
		Total, presupuesto	**103 280 694 222**

Fuente: División Gestión Empresarial.

Por último, indicar, que en el Anexo 1 se presenta la programación estratégica del programa 01 (PEP-2024).

A continuación, se detallan los indicadores, así como las metas que se realizarán para el año 2025.

a. Alcanzar una eficiencia en la gestión de la administración superior al 95%

La atención de dicho indicador se enmarca en el direccionamiento estratégico y toma de decisiones, así como el apoyo de la sostenibilidad y crecimiento de los negocios sustantivos de la empresa.

Sobre la gestión de este programa el Consejo Directivo es el órgano colegiado de máxima autoridad, responsable de establecer el direccionamiento estratégico institucional; así mismo la Presidencia Ejecutiva es el órgano unipersonal de mayor jerarquía institucional, para efectos de gobierno. Es el superior jerárquico de la Gerencia General y el enlace con el Poder Ejecutivo y demás entes y órganos públicos.

Sobre la gestión de este programa, la Gerencia General define las actividades prioritarias a través de la Estrategia Empresarial ICE, documento donde se detallan objetivos, acciones y metas, alineados con la Estrategia Corporativa vigente, de forma que sea el eje central en la gestión del Instituto.

La Gerencia General del ICE, enfoca sus esfuerzos en consolidar el nuevo diseño organizacional que permita optimizar, desarrollar y crecer el talento humano y de la gestión, así como optimizar los recursos para alcanzar las metas del Plan Financiero vigente.

También busca fomentar estrategias de digitalización que mejoren la experiencia al cliente, mediante un modelo cliente-céntrico y de omnicanalidad, optimizado por la digitalización

de los procesos y flujos de negocio con metodologías ágiles, arquitectura empresarial e innovación que promuevan una mejor eficiencia operativa y tiempos de salida al mercado más cortos.

b. Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%

Para desarrollar la meta establecida "Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera," la Gerencia de Finanzas 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 la gestión de la deuda, financiamiento y cumplimiento de obligaciones, gestión tarifaria, atención de solicitudes de criterios y evaluaciones financieras, flujo de caja, control y seguimiento de la Carta a la Gerencia, gestión integral de riesgos, desarrollo y optimización de plataformas y procesos, fortalecer competencias estratégicas del personal, gestión de la estrategia de sostenibilidad e innovación, entre otros, respetando el marco de acción de esta Gerencia.

Se pretende no solo cumplir con la meta establecida, sino también ejecutar una serie de acciones tendientes, en primer lugar, a inventariar los activos, actividades y soluciones cuya productividad / rentabilidad es limitada y segundo, a buscar alternativas para revertir dicha situación.

c. Eficiencia de la gestión de operaciones, talento humano y logística, superior al 95%

Para el 2025 la Gerencia Servicios y Recursos Empresariales en alineamiento con la Estrategia Empresarial 2023-2027 y bajo el enfoque de triple utilidad, orienta sus esfuerzos al cumplimiento de iniciativas y proyectos que contribuyen a la contención del gasto, generación de ingresos, la rectoría y gobernanza de los procesos de soporte, la mejora de la experiencia cliente, a garantizar la continuidad de las operaciones con un enfoque de sostenibilidad promoviendo la descarbonización, la gestión integral de residuos y a promover una cultura transparente de rendición de cuentas.

d. Alcanzar una eficiencia y eficacia de la gestión de tecnología información superior al 95%.

Este indicador se define con base en el Plan Informático del ICE que contempla los siguientes grandes componentes para la eficiente y eficaz gestión de los procesos de Tecnologías de Información:

- Operación de la Infraestructura y servicios.
- Desarrollo de la Organización y del Recurso Humano TIC-ICE.

- Inteligencia del Negocio y Arquitectura de Información.
- Expansión y Renovación de la Infraestructura Tecnológica.

Estos componentes serán medidos mediante el siguiente indicador:

- Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%.

2. Estimación de recursos presupuestarios Programa 01

Para el Programa 01 se estima para el año 2025, un presupuesto inicial de 103 280 694 222, 00. A continuación, se muestra su detalle.

Tabla No. 3 Programa 01, presupuesto inicial, 2025

Detalle	Operación	Inversión	Total
Alta Dirección y Gestión Administrativa	97 689 078 888,00	5 591 615 334,00	103 280 694 222,00

Fuente: División Gestión Empresarial.

CAPITULO IV: PROGRAMA 03. ELECTRICIDAD

En la formulación del Plan Operativo Institucional (POI), la Gerencia de Electricidad establece su planificación integrada, la cual comprende el planeamiento estratégico, la planificación operativa empresarial y la gestión del portafolio de proyectos, a través de los cuales se da control y seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas considerando los aportes de las dependencias de la gerencia.

La definición de los objetivos y metas está en concordancia con la planificación 2023-2027 vigente. Las acciones propuestas están debidamente alineadas a la Estrategia Corporativa y la Estrategia Empresarial.

1. Plan Operativo Institucional

1.1. Fundamentación a la programación estratégica del programa (PEP)

A continuación, se presentan los indicadores y metas de resultado para el Plan Operativo Institucional (POI) 2025, con su respectivo presupuesto.

Tabla No. 4 Programación plan operativo institucional 2025

Objetivo	Nombre de indicador	Meta 2025	Montos colones
OGE7. Transformar la infraestructura eléctrica requerida, para alcanzar la sostenibilidad de la empresa	Porcentaje de generación renovable del SEN.	93.24	122,711,622,640
	Porcentaje de confiabilidad de las unidades de generación.	96.16	202,772,067,181
	Porcentaje de disponibilidad las unidades de generación.	91.39	202,772,067,181
	Capacidad instalada en subestaciones (MVA).	11092	88,540,281,035
	Porcentaje de disponibilidad de la red Transmisión.	99.79	88,540,281,035
	Cantidad de horas de energía no servida.	0.63	88,540,281,035
	Cantidad de horas de duración promedio de interrupciones en la red (DPIR).	3.09	124,832,524,112
	Cantidad de veces de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI).	2.94	124,832,524,112
OGE13. Generar las condiciones y alianzas para incrementar el valor de nuestros servicios para la población en general.	Porcentaje de grado de cobertura de electrificación.	99.38	82,203,101,674
		Total, presupuesto	**1,125,744,750,004**

Fuente: Gerencia de Electricidad.

A continuación, se presenta la fundamentación de la PEP-Gerencia de Electricidad para el año 2025.

a) Porcentaje de generación renovable del SEN: Consiste en medir el porcentaje de generación de energía renovable del Sistema Eléctrico Nacional, resultante del total de producción eléctrica nacional. Aunque el objetivo 10 de la Estrategia empresarial fomenta la producción de electricidad con fuentes 100% renovables, para el año 2025, dadas las condiciones hidrometeorológicas generadas por el Fenómenos de El Niño, la meta que se programa para este indicador es de 93.24%. Esto bajo un escenario de alta hidrología proyectado por la DOCSE.

b) Porcentaje de confiabilidad de las unidades de generación: La confiabilidad de las plantas de generación mide el porcentaje de tiempo que las plantas operan sin salidas forzadas (fallas) durante la producción de energía. Para el año 2025 la meta que se programa para este indicador es de 96.16%.

c) **Porcentaje de disponibilidad las unidades de generación:** El indicador de disponibilidad muestra el periodo de tiempo (porcentaje) en que la planta está disponible para operar de acuerdo con los requerimientos de demanda energética del SEN, garantizando que puedan entrar en funcionamiento cuando sean requeridas. El porcentaje que complementa al 100 %, es el periodo de tiempo donde la planta está indisponible de manera forzada (falla) o programada (mantenimiento). Para el año 2025 la meta que se programa para este indicador es de 91.39%.

Es importante indicar que, a la fecha de este informe, no se cuenta con la totalidad de la ejecución de los planes de mantenimiento del 2024, por lo que no se sabe con certeza la condición total en la que se encuentran las unidades, ya que durante los mantenimientos se detectan situaciones que deben corregirse. Además, hasta marzo 2025 se tendrá una mejor estimación de las condiciones hidro climatológicas del año, ya que se ven influenciadas por los “frentes fríos” que se presentan durante el primer trimestre. Ambas situaciones mencionadas anteriormente, podría generar cambios en la planificación de las indisponibilidades y con esto, impactar la meta establecida.

d) **Capacidad instalada en subestaciones (MVA):** Se programa alcanzar al cierre del año 2025 un total de 11 092 MVA. Con respecto al año anterior, se considera que la tasa de falla de los transformadores es de un 3% por lo que se considera una disminución en la capacidad instalada.

e) **Porcentaje de disponibilidad de la red Transmisión:** La disponibilidad de líneas está conformada por los eventos forzados y por las indisponibilidades programadas. Es un indicador que se mide trimestralmente anualizado, es decir, con el promedio de los últimos 12 meses. Para el año 2025 la meta que se programa para este indicador es de 99.79%.

f) **Cantidad de horas de energía no servida:** En cuanto a la energía no servida para el año 2025 se programa alcanzar un valor de 0,63 horas. Este indicador está en horas de energía no servida a la potencia del promedio, se arrastra una media móvil de los últimos 20 trimestres (5 años) para evitar fluctuaciones por eventos mayores. Mediante estos indicadores de gestión se le da seguimiento al Sistema de Transmisión en cuanto a los aspectos de disponibilidad, confiabilidad y calidad, para cumplir los objetivos estratégicos de acuerdo con

la Misión del Sector.

g) **Cantidad de horas de duración promedio de interrupciones en la red (DPIR):** Este indicador corresponde a la cantidad de tiempo que un cliente promedio, está sin servicio eléctrico en un año. El Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad estima para el año 2025, una duración promedio de interrupciones de 3.09 horas, con el fin de garantizar la continuidad y calidad en el servicio, mediante la reconstrucción de líneas, conversión de voltajes normalizados, construcción de enlaces de respaldo o la adición de fases, tal y como lo establecen nuestros objetivos institucionales en cumplimiento a nuestra misión y como lo indica la ley orgánica de la institución.

h) **Cantidad de veces de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI):** Este indicador corresponde a la cantidad de veces que un cliente promedio está sin servicio eléctrico en un año. El Programa de Mejoramiento Continuo de la Calidad estima para el año 2025, una frecuencia promedio de interrupciones de 2.94 veces.

i) **Porcentaje de grado de cobertura de electrificación:** El índice de cobertura eléctrica es un indicador de desarrollo nacional. Se estima que para el 2025 el porcentaje de cobertura será de 99.38%. Esta meta se estableció según los datos del XI Censo Nacional de Población y VII de Vivienda (proyecto desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC), y también a partir de los registros de las empresas de distribución y de los datos recopilados en campo por DPS.

1.2. Atención del Plan Nacional de Desarrollo

Como parte del rol Institucional, con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, se le asignó al Instituto Costarricense de Electricidad la participación en una acción:

Programa de medidores inteligentes del sistema eléctrico nacional:

Incrementar el número de dispositivos inteligentes en el sistema eléctrico para mejorar la competitividad.

- **Meta: Instalar 49 800 medidores inteligentes en el 2025**

Este proyecto consiste en el reemplazo de medidores convencionales (de lectura presencial) por medidores automáticos (AMI). Estos equipos miden, recolectan y analizan el uso de la energía e interactúan con otros dispositivos como pueden ser los medidores inteligentes de agua. Dichos sistemas están en capacidad de gestionar toda la información recolectada y tomar decisiones, para ello la infraestructura incluye el hardware, software, equipos de comunicaciones, equipos de medición y automatización, pantallas de visualización para los hogares, entre otros.

Desde el 2021 se ha trabajado en la gestión para la compra de 85 000 medidores inteligentes, pero se presentaron una serie de problemas debido, principalmente, a la aplicación de la regla fiscal, por lo que la compra se adjudicó hasta junio de 2023. Es importante indicar que a pesar de que en el PNDIP se estableció la meta de 40 mil medidores en el 2024, por el atraso e incumplimiento de la meta en el 2023, la Gerencia de Electricidad está realizando en el 2024 un gran esfuerzo para instalar 70 mil medidores. En el 2025 se continuará con la acción y se tiene proyectada la instalación de 49 800 medidores inteligentes más.

2. Estimación de recursos presupuestarios Programa 03

Según las acciones establecidas para el cumplimiento de los objetivos de la organización, a continuación, se muestra el detalle de presupuesto (inversión y operación) para el año 2025.

Tabla No. 5. Presupuesto inicial electricidad, 2025

Detalle	Operación	Inversión	Total
Programa Electricidad	824 220 896 383	301 523 853 621	1 125 744 750 004

Fuente: Gerencia de Electricidad.

ANEXOS

Anexo 1: Informe POI - Programa 01

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)

Institución: Instituto Costarricense de Electricidad

Programa: Alta Dirección y Gestión Administrativa

Misión: Brindar energía, conectividad y servicios digitales, seguros y sostenibles a los habitantes de Costa Rica

Año 2025

Producto (Usuarios. Cantidad de Hombres: Cantidad de Mujeres.)	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Línea Base	Desempeño Historico		Programación Anual 2024			Programación Plurianual			Evaluación Meta		Estimación recursos presupuestarios (MCRC)			Supuestos, notas técnicas y observaciones
					t-1 (2023)	t-1 (2024)	Meta Inicial 2024	I Semestre 2025	Anual 2025	t+1 Año 2026	t+2 Año 2027	t+3 Año 2028	Resultado	%	Monto Presupuestado (MCRC)	Monto Ejecutado	% Ejecución	
Direcionamiento y Control Estrategico, Gestión de Recuros	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%	95%			**16053,06**		0%	
	Logiar un desempeño financiero competitivo y eficiencia de los procesos de gestión de recursos	Alcanzar una eficiencia de la gestión financiera superior al 95%	Eficiencia de la gestión financiera	95%	86%	95%	**95%**	95%	95%	95%	95%	95%			**10360,56**		0%	
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de operaciones y logística superior al 95%	Eficiencia de la gestión de operaciones, talento humano y logística.	95%	95%	95%	**95%**	95%	95%	95%	95%	95%			**37249,46**		0%	
		Alcanzar una eficiencia de la gestión de tecnología información superior al 95%	Eficiencia de la gestión de tecnología información.	95%	99%	95%	**95%**	95%	95%	95%	95%	95%			**39617,62**		0%	
														Total Presupuesto	**103280,69**	**-**	**0%**	

Anexo 2: Informe POI – del Programa 03

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)

Institución: INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD

Programa: 03 - Electricidad

Misión: Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, infocomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, inclusiva y solidaria.

Programa o Proyecto del Plan Nacional de Desarrollo: Ambiente y Energía

Producto (Usuarios. Cantidad de Hombres: Cantidad de Mujeres.)	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Línea Base	Meta Inicial	Desempeño Historico t-3 Año	t-2 Año	t-1 Año	Metas del Indicador t Sem	t Anual	t+1 Año	t+2 Año	t+3 Año	Evaluación Meta Resultado	%	Estimación recursos presupuestarios (en millones de colones) Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%	Supuestos, notas técnicas y observaciones
Energía Eléctrica Producida	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 2019 - 2023.	Porcentaje de generación renovable del SEN	% Generación energía renovable SEN	-	-	99,98%	98,00%	97,50%	86,96%	86,96%	93,24%	95,80%	97,48			122 711 622 640			
		Porcentaje de confiabilidad de las unidades de generación	$Confiabilidad = 1 - FOR$ $FOR = \left(\frac{HOR}{HOR + HR}\right) * 100\%$	-	-	97,64%	95,78%	96,48%	96,06%	96,06%	96,16%	96,26%	96,36			202 772 067 181			
		Porcentaje de disponibilidad de las unidades de generación	$Disponibilidad = 1 - (POF + EOF)$ $POF = \left(\frac{POR}{PR}\right) * 100\%$ $EOF = \left(\frac{EOR}{PR}\right) * 100\%$	-	-	91,26%	89,05%	90,32%	90,85%	90,85%	91,39	ND	ND			202 772 067 181			
		Capacidad instalada en subestaciones (MVA)	MVA adicionales instalados	-	-	11264	11264	11264	11436	11436	11092,0	ND	ND			88 540 281 035			
		Porcentaje de disponibilidad de la red Transmisión	$DISPLT = \left(\frac{\sum_{i=1}^{n} EXTLT_i + HD_i}{HS + \sum_{i=1}^{n} EXTLT_i}\right) * 100\%$	-	-	99,83%	99,79%	99,79%	99,79%	99,79%	99,79%	ND	ND			88 540 281 035			
		Cantidad de horas de energía no servida	Hrs. Energía no servida (s)	-	-	0,3	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	ND	ND			88 540 281 035			
		Cantidad de horas de duración promedio de interrupciones en la red (DPIR)	$DPIR = \frac{\sum_{i=1}^{n} A_i T_i}{A_T}$	-	-	3,81	4,36	4,32	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09			124 832 524 112			
		Cantidad de veces de Frecuencia de Interrupciones en la Red (FPI)	$F.P.I. = \frac{(\sum_{i=1}^{n} A_i * C_i)}{A_T}$	-	-	3,18	3,9	3,88	2,94	2,94	2,94	ND	ND			124 832 524 112			
		Porcentaje de grado de cobertura de electrificación	% de electrificación = # viviendas ocupadas con acceso al servicio eléctrico / # viviendas ocupadas	-	-	99,40%	99,40%	99,40%	99,38%	99,38%	99,38%	ND	ND			82 203 101 674			
															Promedio Cumplimiento Metas	#¡DIV/0!			
															Total Presupuesto	1 125 744 750 005	-	0,00%	

INFORME FORMULACIÓN POI- AÑO 2024