

# MEMORANDO

Representación en Costa Rica

Clasificación de Archivo: PO-Gral-TC-Intra-2014

**CID/CCR/1181/2014**

**FECHA:** 1 de agosto de 2014

**A:** Fernando Quevedo  
Representante CID/CCR

**DE:** Carlos Echevarría  
Especialista en Energía ENE/CCR

**ASUNTO:** Costa Rica – CR-T1121. Cooperación Técnica Intra-Regional. Gobierno Corporativo.

## Antecedentes

El Instituto Costarricense de Electricidad ha sido por más de 60 años un importante motor del desarrollo socio-económico del país convirtiéndose en una empresa vanguardista y pionera en la búsqueda de soluciones innovadoras en electricidad e infocomunicaciones para todos los habitantes del país.

La creación del Instituto Costarricense de Electricidad se da en los años 40 como solución a la escasez de energía eléctrica en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos y otras fuentes productoras de energía existentes en el país de forma sostenible.

El 8 de abril de 1941, se da la creación de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL).<sup>1</sup> Posteriormente, en 1963 se le confirió al ICE un nuevo objetivo: el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional. Para cumplir con ese mandato, se conforma una empresa de capital mixto denominada Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA). Luego el 29 de noviembre de 1975 el ICE compró la totalidad de las acciones de RACSA y se convirtió en su dueño único.

Con el tiempo, estas empresas en conjunto han progresado en algunos aspectos que promueven su integración como grupo empresarial, compuestos por empresa de servicio público y comercial.

Al respecto la Ley 8660 de Modernización y Fortalecimiento de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones y su reglamento, atribuye facultades al ICE y sus empresas como grupo y responsabilidades al directorio por su Rendición de Cuentas.

En cuanto al sector de telecomunicaciones, este opera con estándares de calidad, que brindan confiabilidad y robustecen la red. Además, ofrece ventaja competitiva al país permitiéndote mostrarse como zona atractiva para la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), de empresas de tecnología salud y otras.

La segunda rama de negocio corresponde a la electricidad. En este campo el ICE se ha caracterizado por el uso de recursos limpios y renovables como fuente primaria de generación, con una matriz diversificada, con plantas hidroeléctrica, geotérmica, solar, eólica y térmica que participa junto con la Compañía Nacional de Fuerza y Luz en los demás procesos del sistema (Control del Despacho,

---

<sup>1</sup> A la fecha, el capital accionario de la CNFL, está constituido así: 98,6% en poder del ICE y 1,4% otros accionistas.

Transporte, distribución y comercialización), para la prestación de Servicios Eléctricos, a clientes empresariales, comerciales y residenciales.

Es de conocimiento nacional e internacional, que el grado de cobertura eléctrico en Costa Rica garantiza acceso del servicio eléctrico a la población, el índice de cobertura se calcula como el cociente de las viviendas con acceso a redes eléctricas entre el total de viviendas y que actualmente es de un 99,4%.

Todas las empresas distribuidoras del país, que en conjunto alcanzan la cobertura indicada, están servidas por el Sistema de Transmisión o por circuitos del sistema de distribución del ICE.

En zonas remotas no cubiertas por las redes de las empresas de distribución, el ICE ha instalado paneles solares y otros sistemas pequeños de generación para atender necesidades elementales de energía en casas y pequeños caseríos.

El ICE en procura de satisfacer la demanda creciente de energía eléctrica y mantener los niveles de calidad, confiabilidad y costo del servicio, llevó a cabo el convenio con el BID, tipificado para estos efectos como “Credit Conditional Loan for Infrastructure Projects o Línea Condicionada de Crédito para Proyectos de Inversión” en adelante CCLIP, en el cual se concretan las firmas de dos contratos de préstamos en proceso de ejecución, el 1908/OC-CR y el 2747/OC-CR, este último financia parcialmente la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Reventazón el cual pasará, una vez que haya entrado en operación, a ser la planta hidroeléctrica de mayor capacidad instalada en el país, con 305,5 megavatios. Adicionalmente a esto, los fondos estarán destinados también a la inversión en otras obras de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización.

Programa actividades Gobierno Corporativo:

El ICE y sus Empresas en su rol de Institución empresa del estado, tiene alta visibilidad social y económica a nivel nacional, por su participación dominante como se ha mencionado anteriormente en el área de servicios públicos de electricidad y comercial en su negocio de telecomunicaciones. Esta condición motiva a ejercer un liderazgo en la implementación de modelo de Gobierno Corporativo.

Se ha reconocido que la práctica del Gobierno Corporativo (en adelante G.C.) está generando en las empresas resultados positivos en la salud de los mercados y el desarrollo empresarial, por esta razón interesa como empresa estatal servir de ejemplo como modelo de cumplimiento de normas legales y de las mejores prácticas para reforzar la credibilidad en el mercado en que se participa y opera.

El propósito que se busca con los esfuerzos de implementación de G.C. en el ICE y ahora en conjunto con sus empresas, es mostrar que estas caminan en la senda para ser bien gobernadas, bien gestionadas y se busca el éxito para que los beneficios económicos y sociales que se generen incidan directamente en la competitividad del país y sus habitantes.

Se reafirma, que las actividades anteriores tienen alcance para el ICE y sus Empresas, su ejecución parte de la eminente responsabilidad designada al Consejo Directivo del ICE para atender el G.C.

La metodología, se basa en un proceso de investigación-acción de evolución, con un aprendizaje de las empresas en la materia, que utilizará en mayor proporción recursos internos (conocimiento y colaboradores) para llevar a buen puerto la atención de este plan conforme al entendimiento y aprendizaje del mismo en forma colaborativa.

En el tiempo programado de ejecución del plan se pretende que el ICE y sus empresas mantengan en funcionamiento una base común de G.C., misma en la que se continuará en un esfuerzo de evolución y madurez considerando las particularidades de cada uno de los negocios, siendo un tema asimilado y aceptado por los actores interesados responsables del tema.

## **Relación de la Cooperación con los Objetivos de la Estrategia del Banco con Costa Rica**

Conforme a la Carta Mandato derivada de la negociación del financiamiento del Proyecto Hidroeléctrico Reventazón, se recibe la segunda visita de seguimiento por parte del BID, a la firma española “Consultoría IAAG & Corporate Finance”, quien entregó al ICE el 30 de abril 2012 el Informe de actualización del diagnóstico sobre el nivel de avance y madurez que se ha logrado con la implementación de acciones dirigidas a mejorar el G.C.

De dicho diagnóstico se derivan recomendaciones las cuales motivan al Presidente Ejecutivo a presentar para aprobación ante el Consejo Directivo el Plan de Implementación del G.C. en el Grupo ICE, que es aprobado en sesión N°6030 del 3 de abril de 2013. Del análisis realizado al Plan de Implementación de G.C., se concluye que es imperativo contar con apoyo externo y reconocimiento de casos de éxito en procesos de implementación en el tema, con el propósito de disponer de un panorama completo de factores, conceptuales, normativos y técnicos requeridos para concretar un modelo de G.C. aplicable a la identidad y necesidades del ICE y sus empresas.

### **Concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo del país**

El ICE, como institución-empresa participa de forma activa en los procesos productivos y económicos del país, mediante el cumplimiento de los propósitos y responsabilidades designadas en su ley constitutiva.

Hoy la implementación del G.C. presenta un desafío que se complementa a los esfuerzos que se realizan por modernizar y dar sostenibilidad al ICE y sus empresas, en competencia. Este esfuerzo, brindará beneficios que mostrará a todos aquellos actores interesados que el actuar empresarial de los negocios tutelados desde el estado como propietario, operan bajo los principios de objetividad y transparencia para maximizar el valor de la empresa, que busca la sostenibilidad y continua evolución para mantener su posición competitiva.

Un beneficio indirecto que impacta a nivel nacional el esfuerzo que se realiza en el ICE en G.C., en el ámbito público y privado, es el aporte al liderazgo o gobernanza del estado sobre las instituciones públicas, donde garantiza que estas se atienden con transparencia para fortalecer tanto su capacidades institucionales como gerenciales en procura de maximizar el bienestar público, esto será un ejemplo a seguir.

### **Objetivos de la asistencia**

1. Capacitación G.C. Empresas Propiedad del Estado: En vista que el equipo del ICE no cuenta con preparación formal en la materia de G.C., recibir conocimientos mediante capacitación es un factor clave del éxito para atender el “Plan de Implementación de G.C. para el ICE y Empresas” de la forma adecuada.
2. Identificar diseño del Modelo de G.C. de la empresa: Es de importancia de primer orden tener claro el diseño del modelo de G.C. que se ajusta a las necesidades de la empresa. Por lo anterior, se espera identificar la forma en que se diseñó el Modelo de G.C. en E.P.M, cuáles han sido los factores que predominaron en el mismo y la evolución de este en el tiempo.
3. Reconocer elementos claves de éxito en la implementación G.C.: Explorar elementos claves que hayan permitido el éxito en la implementación de G.C. en Empresas Públicas de Medellín (E.P.M), con el fin de revisar todos aquellos aspecto metodológicos, conceptuales y de responsabilidad de actores interesados que han debido ser considerados y permitieron la implementación con éxito del Modelo de G.C., en una organización con características similares al ICE.

4. Factores de riesgos que se presentaron en el proceso de implementación de G.C.: Es de interés identificar aquellos elementos que tienen relación con el modelo como métodos, técnicas, normativa, procedimientos, subsidiarias, reguladores, inversionistas, cultura organizacional, entre otros; que se calificaron como factores de riesgo que generen restricciones o limitaciones en la implementación del Modelo G.C.
5. Culturización del directorio y ejecutivos de la administración: Se requiere conocer los esfuerzos realizados en la culturización del directorio y ejecutivos, para que estos atiendan sus responsabilidades relacionadas al Gobierno Corporativo de forma objetiva.
6. Acciones ejecutadas para con el Estado como propietario de la empresa: Reconocer los esfuerzos realizados ante el Estado como propietario que han permitido consolidar de forma adecuada su rol y responsabilidades con transparencia de forma objetiva, que garantice que este actúe como accionista, atendiendo el interés principal de maximizar el valor de la empresa.
7. Impacto resultados implementación de G.C. en stakeholders: Es de interés conocer de qué manera los resultados obtenidos en la empresa en materia de G.C., han impactado de forma positiva la generación de valor de la empresa, en la participación y actuación de los clientes, proveedores e inversionistas.
8. Lecciones aprendidas en el proceso: Conocer de forma concreta cuales son las lecciones aprendidas de aquellos que han superado los procesos de implementación de G.C. en empresas del Estado, permitirá encontrar soluciones expeditas en el momento se deban enfrentar acontecimientos similares en la implementación del C.G en el ICE.
9. Consolidar acompañamiento y asesoría en el proceso de implementación del G.C. para el ICE y sus empresas: El ICE incursiona en el tema de G.C. y a nivel nacional no se vislumbra con claridad esfuerzos similares en este tema en Empresas Propiedad del Estado e instituciones Públicas. Se prevé mediante este esfuerzo profesionalizar y generar conocimiento experto a colaboradores del ICE y sus empresas en el tema mediante intercambio de experiencia bidireccional con expertos de EPM.

### **Resultado esperado**

El acercamiento ICE-EPM permitirá al equipo adquirir conocimiento práctico aplicado, además de profundizar en distintos temas y conocer la experiencia que ha obtenido esta empresa durante el proceso de implementación de prácticas de G.C. El análisis de las etapas que se atendieron para permitir alcanzar con éxito la consecución de los objetivos de Implementación del “*MODELO DE G.C.*”, ofrecerá una base comparativa al mapa de ruta que el ICE se ha trazado para llevar a cabo este esfuerzo.

### **Entidad responsable de la Coordinación por parte del Gobierno de Costa Rica**

La entidad responsable de la coordinación de la Cooperación Técnica por parte de la República de Costa Rica es el Instituto Costarricense de Electricidad.

### **Participantes**

María Gabriela Ramírez Arguedas, representante de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., Mauricio Barrantes Quesada, representante de Radiográfica Costarricense S.A., Flor María González Álvarez, representante de la Gerencia General del Instituto Costarricense de Electricidad y Harold Cordero Villalobos, José Núñez Núñez y José Ángel Calderón Arce, representantes de la Presidencia Ejecutiva del Instituto Costarricense de Electricidad.

Y dos expertos en gobierno corporativo de Empresas Públicas de Medellín.

### Costos para el Banco

Para el desarrollo de las actividades, se ha solicitado al Banco el financiamiento necesario para cubrir los costos de las visitas a realizar por los funcionarios del ICE y de EPM, los cuales se estiman que ascienden a alrededor de US\$12.962,00 Dichos recursos cubrirían gastos de alojamiento, vuelos y alimentación, de acuerdo con el siguiente presupuesto:

Descripción	Costos
<b>Viaje de los funcionarios del ICE a EPM (6 personas)</b>	
Tiquetes ida y vuelta a Colombia = <b>US\$ 1.000,00</b>	US\$ 6.000,00
Estadía en el hotel \$166 x 2 noches = <b>US\$ 332,00</b>	US\$ 1.992,00
Alimentación \$96 x 3 días = <b>US\$288,00</b>	US\$ 1.728,00
<b>Subtotal</b>	<b>US\$ 9.720,00</b>
<b>Viaje de los funcionarios de EPM al ICE (2 personas)</b>	
Tiquetes ida y vuelta desde a Costa Rica = US\$ 1.000,00	US\$ 2.000,00
Estadía en el hotel \$147 x 2 noches = <b>US\$ 294,00</b>	US\$ 588,00
Alimentación \$109 x 3 días = <b>US\$327,00</b>	US\$ 654,00
<b>Subtotal</b>	<b>US\$ 3.242,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 12.962,00</b>

### Certificación

La Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (ORP/GCM) certifica que la suma de US\$12,962 provenientes del programa CT/INTRA del Capital Ordinario, esté disponible para el financiamiento del proyecto propuesto en la presente operación.

**ORIGINAL FIRMADO**

Sonia Rivera, Jefa ORP/GCM

**7/24/2014**

Fecha

### Aprobación

De conformidad con lo establecido en la Resolución DE-34/11 de 1 de junio de 2011, el Representante del BID en Costa Rica autoriza la utilización de recursos hasta el equivalente de US\$12.962,00 (doce mil novecientos sesenta y dos dólares), para el financiamiento de la Cooperación Técnica descrita en el presente Memorando – Plan de Operaciones.

**ORIGINAL FIRMADO**

Fernando Quevedo, Representante

**1/8/2014**

Fecha