

# **Reporte agregado sobre el conjunto de empresas propiedad del Estado 2019**

República de Costa Rica



## A. Presentación

La red de empresas públicas e instituciones autónomas, enfocadas en una gran variedad de actividades estratégicas, desde acceso a agua potable hasta servicios bancarios, fue uno de los pilares del Estado de Bienestar y continúa formando parte integral del modelo solidario de desarrollo costarricense, el cual figura entre los más avanzados del mundo en términos de progreso social.

El crecimiento económico de largo plazo relativamente estable del que hemos gozado ha permitido hacer estas importantes inversiones en servicios sociales básicos para que las personas cuenten con una vida digna, y el Estado debe mantenerse como propietario de aquellas empresas que, por su ámbito de operación, son de vital importancia para el interés general. Sin embargo, como gobierno debemos estar a la altura de las demandas y expectativas de la ciudadanía costarricense de cara a la Costa Rica del bicentenario.

Es por ello que, buscando una constante transformación que permita estar a la vanguardia en los retos nacionales y globales, avanzamos hacia mejores y más efectivas maneras de abordar las complejidades de nuestra institucionalidad de empresas propiedad del Estado (EPEs), a la luz de lo que han construido otros miembros de la comunidad internacional, en particular, los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a la cual aspiramos incorporarnos prontamente.

Esta transformación en la gestión de las EPEs tiene como base el firme compromiso de fortalecer su institucionalidad, gobernabilidad y transparencia, y su consolidación tiene como condición necesaria una gestión rigurosa de las finanzas públicas por parte del Estado, en representación de los ciudadanos y las ciudadanas costarricenses como dueños últimos de estas entidades, asegurando el cumplimiento de su misión y los objetivos estratégicos que se les encomiende, así como el ajuste de estos a las necesidades reales de la población.

Dentro de las mejoras implementadas en este tema, se ha emitido nueva normativa para el direccionamiento estratégico de las EPEs en temas como fortalecimiento del rol y las responsabilidades de sus juntas directivas u órganos de dirección, evaluación del desempeño de sus funciones y transparencia y divulgación de información al público. Adicionalmente, el Poder Ejecutivo ha establecido de manera formal un mecanismo abierto y transparente para la selección de las personas que conformarán estas juntas directivas u órganos de dirección, basado en criterios de experiencia y mérito.

El presente *Reporte agregado sobre el conjunto de empresas propiedad del Estado* es un ejercicio de transparencia e integración de altos estándares internacionales en la administración de las empresas del Estado. Tiene como objetivo visibilizar ante la

ciudadanía, los recursos públicos que se encuentran invertidos en estas empresas, su desempeño financiero y las prácticas de divulgación y rendición de cuentas, de manera unificada.

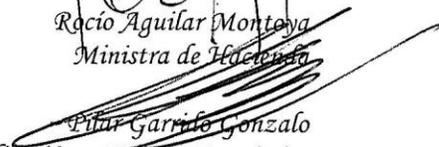
En el mejor de los casos, el Estado actuando en su calidad de representante de la propiedad de estas entidades, es proactivo. En el peor de los casos, sus actuaciones son erráticamente reactivas. La información presentada en este reporte recopila, por primera vez, datos para cada una de las EPEs que reflejan cómo ha sido su manejo de los recursos públicos durante los dos años anteriores, y cómo ha cumplido sus responsabilidades de publicación de información relevante para el público.

Esto resulta una herramienta de alto valor, en dos vías: para las personas ciudadanas costarricenses, permitiéndoles conocer mediante datos actuales, accesibles y comparables relacionados con Indicadores Financieros y no financiera, la realidad de las EPEs. Asimismo, para los tomadores de decisiones, en representación de los propietarios, les brinda soporte adicional para lograr esa reacción proactiva ante situaciones que requieran atención, permitiendo una actuación oportuna e informada, guiada hacia obtener mejores beneficios de las empresas para la sociedad.

Mejorar el direccionamiento, por parte del Poder Ejecutivo, de las EPEs, fortalecer el gobierno corporativo de estas instituciones y facilitar a las personas ciudadanas información actualizada y relevante sobre su gestión, de manera periódica, genera un cambio en la visión existente sobre el manejo de estos activos públicos, que esperamos forme parte del legado que deja al país el Gobierno del Bicentenario.



*Rocio Aguilar Montoya  
Ministra de Hacienda*



*Pilar Garrido Gonzalo  
Ministra de Planificación y Política Económica*

## B. Tabla de contenido

A.	Presentación.....	2
B.	Tabla de contenido .....	4
C.	Índice de Figuras.....	5
D.	Mensaje de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas.....	8
E.	Sobre el Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado.....	12
	La empresa pública y las empresas propiedad del Estado.....	13
	La Unidad Asesora de la propiedad del Estado.....	13
	Mejores prácticas de gobierno corporativo .....	14
F.	Portafolio de empresas propiedad del Estado.....	17
	I. Generalidades.....	17
	II. Cantidad de colaboradores .....	21
	III. Participación en el mercado .....	21
	IV. Desempeño agregado del portafolio de empresas del Estado (2017-2018) .....	22
G.	Desempeño financiero de las empresas propiedad del Estado, periodo 2017-2018	26
	Principales cambios en el portafolio de empresas.....	26
	1. <i>Transformación de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (JAPDEVA)</i> .....	26
	2. <i>Transformación de la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)</i> .....	27
	3. <i>Cierre de Cable Visión de Costa Rica</i> .....	27
	4. <i>Modificación en el nombre del Hospital del Trauma</i> .....	27
	5. <i>Creación del Área de Gestión de Cobro S.A. por parte del Grupo ICE</i> .....	28
	6. <i>Absorción del Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito) por el Banco de Costa Rica</i> .....	28
	7. <i>Lanzamiento del Programa de Capacitación en Gobierno Corporativo para EPEs</i> ...	28
	Información financiera de las empresas propiedad del Estado.....	29
	Información no financiera de las empresas propiedad del Estado .....	66
	b. Divulgación en los sitios web institucionales.....	70
	c. Divulgación en los informes anuales.....	78
H.	Conclusiones y Recomendaciones.....	86
I.	Abreviaciones y definiciones.....	88
J.	Anexos .....	91
	Ingresos Totales de las EPEs .....	91

Tabla de cumplimiento de los requerimientos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera por institución (según Directriz 102-MP) .....	92
Tabla de cumplimiento de cierre de brechas con las NIIF .....	96
Control de versiones .....	97

## C. Índice de Figuras

Figura 1. Listado de las empresas propiedad del Estado y sus principales características, a junio de 2019. ....	17
Figura 2. EPEs por sector a junio de 2019. ....	19
Figura 3. Empresas propiedad del Estado a junio de 2019. ....	20
Figura 4. Cantidad de colaboradores por cada EPE al 31 de diciembre de 2018. ....	21
Figura 5. Participación bancaria. ....	22
Figura 6. Utilidad Neta Total por EPE en 2018. ....	23
Figura 7. Patrimonio Neto de cada EPE 2017-2018. ....	24
Figura 8. Patrimonio Neto de las EPEs al cierre del 2018. ....	25
Figura 9. Cumplimiento de los indicadores de Transparencia en el sitio web. ....	71
Figura 10. Cumplimiento de Estrategia en el sitio web. ....	72
Figura 11. Cumplimiento de indicadores de la dimensión de Auditoría en el sitio web. ....	74
Figura 12. Cumplimiento de indicadores de la dimensión de Evaluación en el sitio web. ....	76
Figura 13. Cumplimiento de indicadores de la dimensión Financiera en el sitio web. ....	77
Figura 14. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión de Transparencia en los informes anuales. ....	80
Figura 15. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión de Estrategia en los informes anuales. ....	82
Figura 16. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión de Auditoría en los informes anuales. ....	83
Figura 17. Cumplimiento de los indicadores de evaluación en los informes anuales. ....	84
Figura 18. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión Financiera en los informes anuales. ....	85

## Tabla de Acrónimos

Acrónimo	Nombre
AyA	Acueductos y Alcantarillados
BAHNVI	Banco Hipotecario de la Vivienda
BCR	Banco de Costa Rica
BNCR	Banco Nacional
BPDC	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
CGR	Contraloría General de la República
CNP	Consejo Nacional de Producción
CONAPE	Comisión Nacional de Préstamos para la Educación
CORBANA	Corporación Bananera Nacional
Correos de CR	Correos de Costa Rica
CRC	Colones Costarricenses
EBITDA	Utilidad antes de impuestos y dividendos
EF	Estado Financiero Auditado
EPE	Empresa propiedad del Estado
EE.UU.	Estados Unidos de América
FANAL	Fábrica Nacional de Licores
G-20	Grupo de los 20
IA	Informe Agregado
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
INCOFER	Instituto Costarricense de Ferrocarriles
INCOP	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
JAPDEVA	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica
LGAP	Ley General de la Administración Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MP	Ministerio de la Presidencia
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OGP	Alianza para el Gobierno Abierto
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
PGR	Procuraduría General de la República
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo

<b>Acrónimo</b>	<b>Nombre</b>
ROE	Rentabilidad sobre el Patrimonio
SEVRI	Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional
SINART	Sistema Nacional de Radio y Televisión
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

## D. Mensaje de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas

El Poder Ejecutivo ha impulsado un ejercicio más coordinado, activo, informado y estratégico de su rol como accionista, acercándose más a las mejores prácticas internacionales. Como componentes necesarios de la ruta hacia estas mejoras, se han desarrollado una serie de normas que han permitido ir construyendo la institucionalidad necesaria para gestionar el portafolio de las empresas propiedad del Estado (EPEs); mejorar el direccionamiento de estas entidades hacia la generación y protección de valor económico y social; la adopción de estándares internacionales de divulgación y transparencia y modelos de gobernanza que promuevan una gestión estratégica de sus actividades.

Como elemento esencial para procurar una implementación efectiva de estas normas, se crea la *Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de las Empresas Propiedad del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas* (Unidad Asesora), la cual dirijo, mediante el Decreto Ejecutivo N° 40.696-MP, del 20 de octubre de 2017. En la Unidad Asesora nos hemos dedicado a liderar el desarrollo e implementación de una serie de planes y políticas a partir del direccionamiento y control sobre las EPEs, fundamentado en los artículos 26 y 100 de la Ley General de la Administración Pública (Ley N° 6227 del 2 de mayo de 1978).

Con la intención de generar certeza sobre la relación entre el Estado como representante de la propiedad de las EPEs y estas empresas, así como las expectativas en materia de buenas prácticas de gobierno corporativo por parte de estas empresas, se establece el *Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado* (Protocolo). En él se definen, además, los objetivos generales y prioridades del Estado como propietario, se establecen los criterios a los que debe responder la creación o permanencia de una empresa como propiedad del Estado y se plasman las acciones futuras a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, el Protocolo señala la importancia de balancear entre los objetivos económicos y sociales de las EPEs, teniendo claridad sobre los recursos invertidos en la

consecución de cada uno, para forjar una senda de crecimiento sostenible en el largo plazo, en donde todos los grupos de interés y la sociedad en general se vean beneficiados por su actividad empresarial.

Muchas de las disposiciones establecidas en el Protocolo son llevadas a la práctica mediante diversos instrumentos de gestión desarrollados con la asesoría y apoyo técnico de la Unidad Asesora. Estos incluyen la publicación del Decreto Ejecutivo 41516-MP<sup>1</sup> el 29 de agosto de 2019, por medio del cual el Poder Ejecutivo establece formalmente un proceso abierto y transparente para la selección de miembros de las juntas directivas u órganos de dirección cuyo nombramiento le corresponda o corresponda al Consejo de Gobierno.

Este nuevo mecanismo, basado en la idoneidad y experiencia, evalúa a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos legales, de acuerdo con criterios de formación académica, experiencia laboral, integridad, experiencia en cuerpos colegiados y habilidades de diálogo, entre otros. La llamada a postulantes se anuncia de manera abierta mediante los canales de comunicación oficiales de la Presidencia de la República, para que cualquier persona interesada, pueda incorporar su perfil en el sitio web habilitado para ello, ([www.juntasdirectivas.go.cr](http://www.juntasdirectivas.go.cr)), así como consultar los resultados de la selección y otra información relevante sobre las empresas, transparentando este proceso de selección.

En la misma línea de fortalecer y profesionalizar los miembros de estas juntas directivas u órganos de dirección, la Directriz 099-MP<sup>2</sup>, emitida el 19 de febrero de 2018, detalla claramente el rol y las responsabilidades de la junta directiva u órgano de dirección, sus miembros y su presidencia. Asimismo, esta Directriz instruye a estos órganos colegiados a analizar las responsabilidades y prácticas actuales, con el fin de identificar aquellos asuntos de corte administrativo que puedan resultar delegables al nivel operativo correspondiente, permitiéndoles enfocarse en los temas de dirección estratégica y de supervisión.

El resultado de su implementación se complementa con otros dos mecanismos, por una parte, la Directriz 039-MP<sup>3</sup> del 7 de marzo de 2019, que establece una política general para el desarrollo de un programa de autoevaluaciones anuales del desempeño de las juntas directivas como órgano y de sus miembros individualmente. Este debe tomar en cuenta aspectos de eficiencia, participación y calidad de la discusión, ente otros. Este mecanismo de autoevaluación será complementado posteriormente con un acompañamiento de evaluadores externos.

---

<sup>1</sup> Decreto 41516-MP, "Reglamento para la selección y valoración de candidatos para cargos del órgano de dirección de empresas propiedad del Estado"

<sup>2</sup> Directriz 099-MP, "Revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del estado e instituciones autónomas"

<sup>3</sup> Directriz 039-MP, "Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directivas u Órganos de Dirección de las empresas propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas"

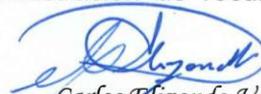
Por otra parte, se está impartiendo una capacitación a todos los miembros de las juntas directivas u órganos de dirección, con el objetivo de promover una base de conocimientos que le permita al director o directora asumir un papel activo e informado para apoyar el accionar de la junta directiva u órgano de dirección según las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Finalmente, el otro instrumento corresponde a la Directriz 102-MP<sup>4</sup>, publicada el 6 de abril de 2018. Esta Directriz promueve la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a información pública estandarizada. Cubre información respecto al equipo directivo encargado de la gestión de la empresa, las obligaciones y bienes o servicios brindados, así como los resultados de la labor de la entidad, tanto financieros como en cumplimiento de metas de política pública. Adicionalmente, cubre información sobre la auditoría interna y externa, la atención de sus hallazgos, y el tratamiento de la información confidencial.

Este *Informe Agregado* (IA) se suma a las herramientas de gestión del portafolio de EPEs. Con éste, se pretende contar con un panorama integral de las finanzas de estas empresas y los resultados de su desempeño. Esta y otra información contenida en el IA coadyuvará en la toma oportuna de decisiones para atender situaciones que presenten oportunidades de mejora y para monitorear a aquellas empresas que, por la coyuntura en que se encuentran, requieren especial seguimiento.

Las reformas emprendidas, además de favorecer la creación y preservación de valor público para la población costarricense, nos acerca a las mejores prácticas impulsadas por la comunidad internacional, y en particular, a los estándares que nos permitirán ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esta organización, conformada actualmente por 36 países, promueve mejores prácticas de política pública, procurando potenciar el bienestar de la sociedad.

El próximo año no estará libre de retos: las juntas directivas enfrentarán mayores expectativas y escrutinio de su gestión. Las EPEs deberán adaptarse para alcanzar niveles de eficiencia y transparencia cada vez más altos. La hoja de ruta que el gobierno ha trazado es desafiante, pero tenemos plena confianza de que las metas alcanzadas y el compromiso de generar un cambio sustancial en la actividad empresarial del Estado demuestran que estas medidas transformadoras catalizarán mejoras en la administración de recursos públicos para mayor bienestar de la información.



Carlos Elizondo Vargas  
Jefe de la Unidad Asesora para la dirección y  
Coordinación de la propiedad accionaria del Estado  
Y la gestión de las Instituciones Autónomas

---

<sup>4</sup> Directriz 102-MP, "Política general sobre transparencia y divulgación de información financiera y no financiera para empresas propiedad del estado, sus subsidiarias, e instituciones autónomas".

# Empresas propiedad del Estado en números<sup>5</sup>

Cantidad de colaboradores

**40.496**

(al cierre del 2018)

Activos totales

**23.873.969**

(millones de colones)

Monto total de patrimonio neto

**7.098.910**

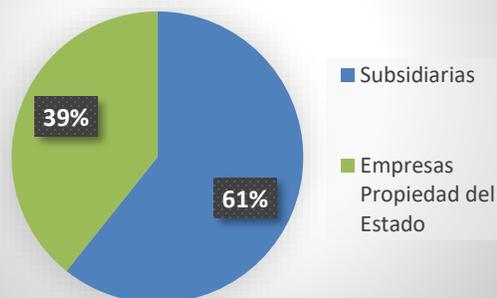
(millones de colones)

Utilidad neta

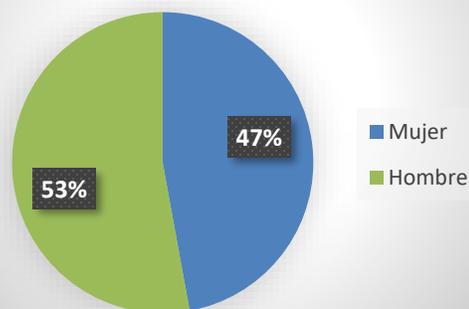
**-154.808**

(millones de colones)

Total de EPEs por empresas individuales o grupos y subsidiarias



Composición de género de las juntas directivas de las EPEs



<sup>5</sup> Con base en datos financieros de las EPEs al cierre de 2018.

## E. Sobre el Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado

El Estado, como ente mayor, está facultado por nuestro ordenamiento jurídico para dirigir y controlar la actividad de los entes descentralizados. El principio de la unidad de mando que ejerce el Poder Ejecutivo, a través de la figura individual del Presidente o conjuntamente con el respectivo Ministro, permite mantener la armonía, coordinación, coherencia y unidad de la gestión administrativa. Este se exterioriza en la posibilidad de dirigir las políticas de los entes, y vigilar su cumplimiento, y coordinar dentro de toda la Administración Pública, las políticas necesarias que, en diversas áreas, unifiquen criterios, para una buena marcha del Estado.

Aunado a lo anterior, el Poder Ejecutivo, como representante de los ciudadanos y las ciudadanas costarricenses como propietarios de las empresas propiedad del Estado (EPEs), es el último responsable de asegurar que estas cumplan con la misión y los objetivos estratégicos que se les encomiende para el beneficio público y que se ajusten a las necesidades reales de la población. Esta responsabilidad se enfrenta a retos como mantener su solidez financiera para que su operación sea sostenible en el tiempo, disminuir la rigidez y heterogeneidad de los marcos legales asignados a estas instituciones que dificultan aplicar buenas prácticas de manera uniforme.

Por medio del *Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado* (Protocolo), el Estado asume el compromiso de mejorar el direccionamiento de las EPEs, buscando adaptar los principios y lineamientos para el buen gobierno corporativo teniendo como referentes altos estándares internacionales como el G-20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Resulta esencial que, indistintamente de si participan en un libre mercado o en un monopolio estatal, las EPEs cuenten con herramientas efectivas para satisfacer las necesidades que la sociedad requiere mediante su actividad, otorgando el mejor servicio posible y aportando a la creación de valor público.

El Protocolo es un documento técnico que permitirá clarificar el rol rector que desempeña el Poder Ejecutivo en el direccionamiento de las EPEs. Su objetivo es brindar a estas empresas y al público en general, seguridad y claridad sobre la manera en que se darán las relaciones entre el Estado y las empresas de su propiedad, así como sobre la forma en que deberían actuar estas empresas en materia de gobierno corporativo.

## La empresa pública y las empresas propiedad del Estado

En él, se presenta la definición de empresa pública como aquella entidad del Estado que desarrolla una actividad económica (producción y cambio de bienes y servicios para un mercado) en forma habitual y continua, ya sea en régimen de competencia o de monopolio. Las empresas propiedad del Estado, que forman parte de la categoría más amplia de “empresa pública”, son agentes económicos que proveen algún bien o servicio y que por su estructura organizacional y/o financiamiento, se encuentran bajo el control del gobierno central. En Costa Rica, se han organizado y funcionan bajo distintas naturalezas jurídicas: órgano, institución autónoma, institución semiautónoma, ente público estatal o no estatal o ente privado. Cada una de estas tipologías comprende diferentes niveles de autonomía y configuran las relaciones de jerarquía, dirección y coordinación.

A partir de sus responsabilidades, el Estado asume una variedad de roles, desde la regulación sectorial y diseño e implementación de políticas públicas, por medio de sus ministerios, hasta el resguardo de la sostenibilidad económica del país. Uno de estos roles, como se expuso anteriormente, es el de propietario de empresas públicas. Sin embargo, en el ejercicio de su propiedad, sus intereses de “accionista” pueden entrar en conflicto con los intereses de alguna de sus múltiples funciones estatales.

Esto implica que en el desarrollo de las competencias del Estado como propietario, intervienen una amplia variedad de actores, ejerciendo roles y potestades distintas en momentos diferentes, desde la Asamblea Legislativa en la creación de las empresas públicas, la Contraloría General de la República como ente vigilante de los controles internos y del manejo de los recursos públicos, hasta los ministros rectores sectoriales, que coordinan y dirigen las políticas públicas de agrupaciones de instituciones públicas centralizadas y descentralizadas con acciones afines y complementarias entre sí en áreas del quehacer público, como transportes o salud.

## La Unidad Asesora de la propiedad del Estado

En el modelo de propiedad de Costa Rica, el Estado cuenta con funciones de propiedad ejercidas por distintas instituciones y se apoya en una entidad propietaria, la *Unidad Asesora para la dirección y coordinación de la propiedad accionaria del Estado y la gestión de las Instituciones Autónomas* (Unidad Asesora), para la coordinación y dirección de este ejercicio de propiedad, como primer elemento de este modelo.

Sus funciones incluyen asesorar a la Presidencia de la República al Poder Ejecutivo en la dirección, coordinación y protección de los derechos de propiedad accionaria del Estado en las EPEs, coadyuvar en el logro de la eficiencia y la eficacia en el desempeño de estas y desarrollar los procesos para la selección y nombramiento de directivos bajo los principios de mérito y transparencia.

Además, desarrolla, como insumos para la toma de decisiones del Presidente y el Consejo de Gobierno, instrumentos de seguimiento del rendimiento financiero de las empresas, recomendaciones sobre aspectos clave del gobierno corporativo de las EPEs, análisis de informes de cumplimiento, auditorías y estudios de control sobre estas empresas, que emanen de ellas mismas o de los órganos contralores competentes, e informes de riesgo sobre situaciones que requieren atención pronta por parte del propietario.

El siguiente elemento del modelo es la junta directiva u órgano de dirección, que debe ser el órgano máximo de dirección de la empresa y actuar como intermediario entre ésta y el Estado. Estos órganos deben gozar de completa autonomía operacional para alcanzar los objetivos que se definieron para la respectiva entidad, ejercer un rol de supervisión y dirección sobre la gerencia y encabezar la buena gestión de la empresa.

Finalmente, la gerencia general (o el encargado del funcionamiento administrativo de la entidad) es responsable por el desempeño de la empresa y sus operaciones diarias. Esta debe ejecutar con eficiencia y eficacia las estrategias propuestas por la junta directiva y obrar en el mejor interés de la empresa, rindiendo cuentas ante este órgano de dirección.

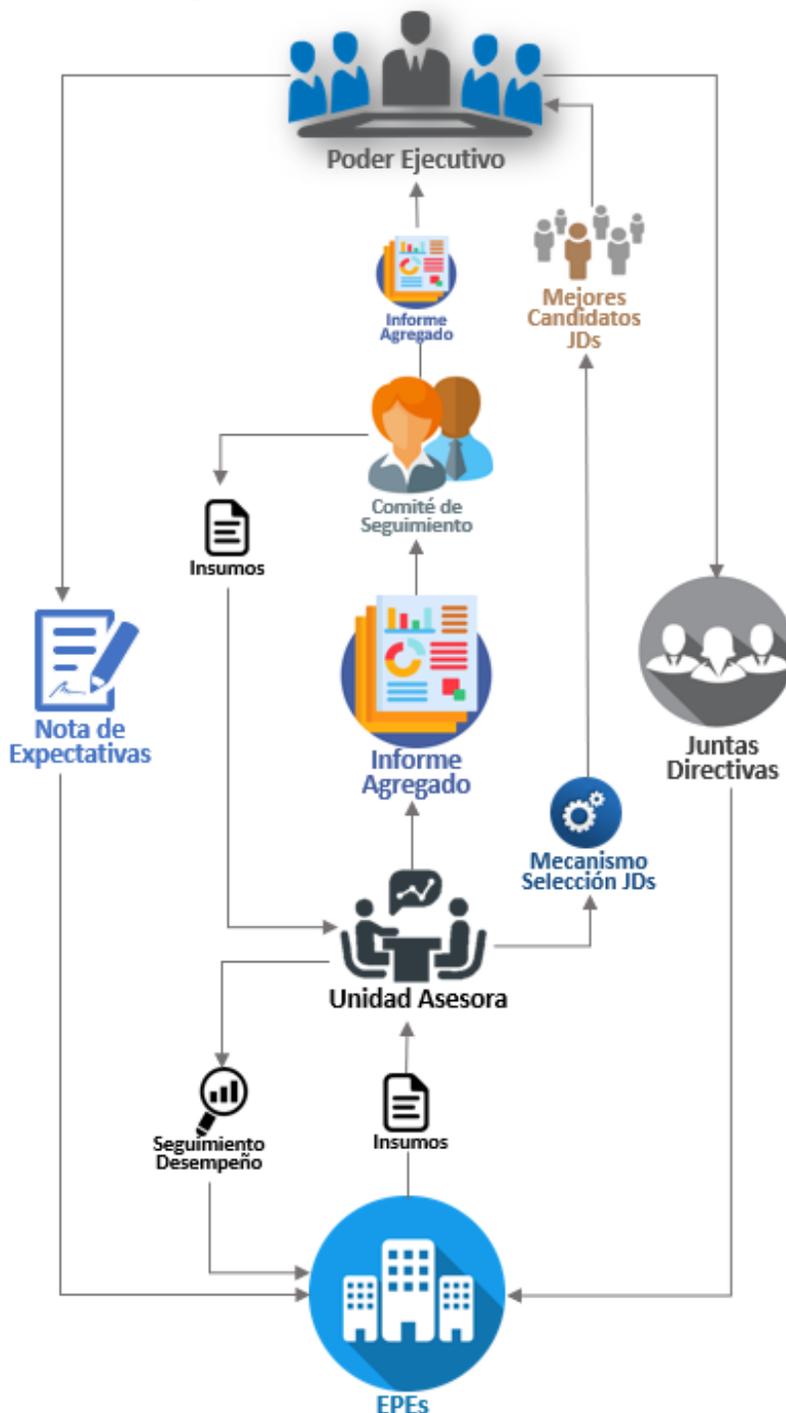
## **Mejores prácticas de gobierno corporativo**

Para manejar de manera adecuada este balance de roles y actores, el gobierno corporativo se convierte en una herramienta que permite desarrollar un modelo que le facilite al Estado ejercer activamente las funciones de propiedad sin interferir políticamente para conseguir objetivos de corto plazo que comprometan la sostenibilidad de sus empresas a largo plazo. Esto implica, entre otros elementos, que las EPEs respondan a criterios que demuestren el racional de su pertenencia al Estado, como salvaguardar un interés estratégico nacional, asegurar la universalidad en la prestación de un servicio público, o responder a una política o proyecto estratégico que requiera la inversión del Estado.

También incluye una revisión periódica de este racional, que permitirá mejorar la estrategia institucional de las empresas y adaptarla a los tiempos contemporáneos, para lo cual se debe valorar si sus funciones se duplican innecesariamente con las cumplidas por otra institución o entidad estatal, no están siendo cumplidos, o no brindan los rendimientos sociales, estratégicos o económicos suficientes en relación con el capital invertido.

Además, detalla el mecanismo que ordena y agiliza la relación entre el Estado y las empresas propiedad del Estado, dirigida principalmente mediante los instrumentos de gestión indicados en el Protocolo. La Figura 1 ilustra esta relación:

Figura 1. Relación del Estado con las EPEs.



Fuente: Tomado del Protocolo.

Finalmente, el documento plasma sus prioridades de acción para la mejora del gobierno corporativo en las empresas propiedad del Estado a mediano y a largo plazo. En el mediano plazo, paralelamente al aumento en el nivel de exigencia en la gestión de las juntas directivas u órganos colegiados, se debe plantear un esquema de remuneración

transparente y basado en criterios objetivos, que permita contar con las personas idóneas para las funciones y resultados que se pretenden y a su vez se ajuste al grado de responsabilidad y participación en la gestión que de ellos se demanda.

En el largo plazo, el Estado pretende buscar, estudiar y explotar sinergias y eficiencias administrativas en el grupo de EPEs, así como reducir aquellas distorsiones en la competencia con el sector privado, cuando este participante en las mismas actividades comerciales en las cuales participe una EPE.

Asimismo, el Estado procurará establecer de forma clara y transparente la priorización entre sus objetivos comerciales como empresa y sus objetivos de política pública, de manera que se cuantifique en términos económicos la inversión en que incurre la institución para el cumplimiento de estos objetivos de política pública y su fuente de su financiamiento (subsidios cruzados, compensaciones fiscales, transferencias directas del Estado). Lo anterior le brinda al Estado un panorama global de los recursos invertidos para el cumplimiento de sus metas sociales y tomar decisiones informadas para enfocar dichos recursos en inversión social con mayor retorno para la población.

Se pretende, además, desarrollar reformas legales para permitir un escalonamiento de los nombramientos de los miembros de juntas directivas u órganos de dirección, buscando una transición adecuada que permita conservar los conocimientos adquiridos como complemento a nuevos miembros, así como un plazo prudencial para aplicar el mecanismo de selección establecido. Por otra parte, se considerará la elaboración de estándares horizontales más detallados sobre confidencialidad con el fin de eliminar interpretaciones disímiles sobre la normativa existente.

## F. Portafolio de empresas propiedad del Estado

### I. Generalidades

Costa Rica cuenta actualmente con 28 empresas propiedad del Estado. Doce de ellas son empresas individuales o grupos empresariales, y las restantes 16 son empresas subsidiarias. Estas subsidiarias pertenecen a cuatro de las empresas, que se denominan grupos o conglomerados: Conglomerado Financiero BCR, Conglomerado Financiero BNCR, Grupo INS y Grupo ICE, con la excepción de FANAL, que pertenece al CNP en calidad de unidad adscrita.

Del total de las EPEs, 23 empresas operan en mercados abiertos a la competencia: servicios financieros, seguros, servicios postales y de courier, telecomunicaciones, salud humana, transportes y almacenaje, servicios de televisión y radio pública. Cinco EPEs operan en condiciones de monopolio en los siguientes sectores: suministro y tratamiento de agua; destilación y comercialización de alcohol; generación y distribución de energía; rifas y loterías; y suministro y distribución de hidrocarburos. El sector financiero es en el que más EPEs participan (10 en total).

Para efectos de este Informe Agregado, en las siguientes secciones se referirá al como portafolio de empresas estatales considerando las 13 empresas individuales o grupos/conglomerados. Esto se debe principalmente a que, en muchos casos, los estados financieros se presentan de manera consolidada.

La siguiente tabla resume información de cada EPE, incluyendo el sector en que se desarrolla y si se trata de una entidad matriz o subsidiaria.

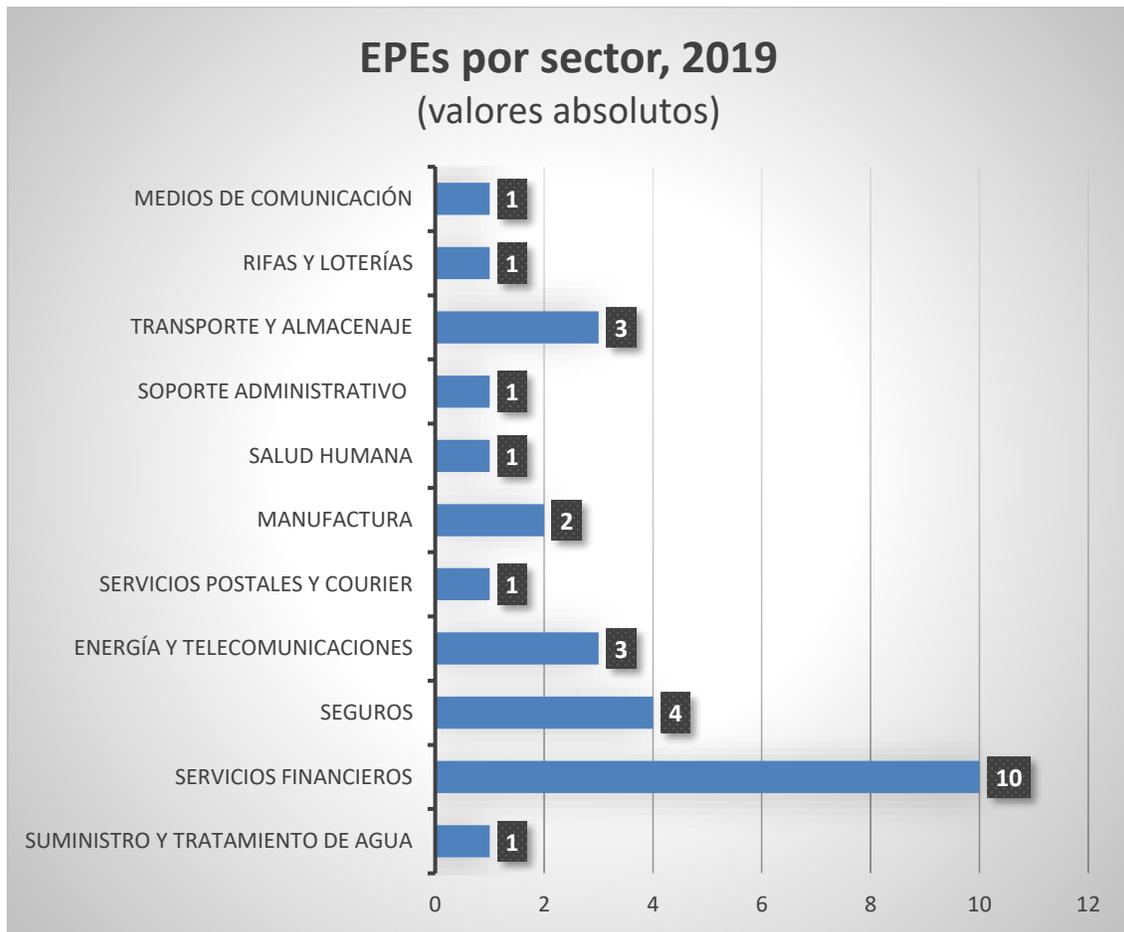
*Figura 1. Listado de las empresas propiedad del Estado y sus principales características, a junio de 2019.*

	Institución	Sector	Matriz /Subsidiaria
1	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Suministro y tratamiento de agua	Matriz
2	Banco de Costa Rica (BCR)	Servicios financieros	Matriz
3	BCR Corredora de Seguros S.A.	Seguros	Subsidiaria BCR
4	BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A (BCR OPC)	Servicios financieros	Subsidiaria BCR
5	BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A (BCR SAFI)	Servicios financieros	Subsidiaria BCR
6	BCR Valores Puesto de Bolsa S.A.	Servicios financieros	Subsidiaria BCR

	Institución	Sector	Matriz /Subsidiaria
7	Banco Internacional de Costa Rica S.A. (BICSA*)	Servicios financieros	Subsidiaria BCR y BNCR
8	Banco Nacional de Costa Rica (BN)	Servicios financieros	Matriz
9	BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A. (BN SAFI)	Servicios financieros	Subsidiaria BN
10	BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A.	Seguros	Subsidiaria BN
11	BN Valores, Puesto de Bolsa, S.A.	Servicios financieros	Subsidiaria BN
12	BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias S.A.	Servicios financieros	Subsidiaria BN
13	Correos de Costa Rica S.A.	Servicios postales y logísticos	Matriz
14	Fábrica Nacional de Licores (FANAL)	Destilación y comercialización de alcohol (Manufactura)	Unidad Adscrita del Consejo Nacional de Producción (CNP)
15	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Energía y telecomunicaciones	Matriz
16	Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	Energía y telecomunicaciones	Subsidiaria ICE
17	Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)	Energía y telecomunicaciones	Subsidiaria ICE
18	Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER)	Transportes y almacenaje	Matriz
19	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)	Transportes y almacenaje	Matriz
20	Instituto Nacional de Seguros (INS)	Seguros	Matriz
21	INS Red de Servicios de Salud S.A.	Salud humana	Subsidiaria INS
22	INS Servicios S.A.	Servicios de administración de oficina	Subsidiaria INS
23	INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. (INS SAFI)	Servicios financieros	Subsidiaria INS
24	INS Valores Puesto de Bolsa S.A.	Servicios financieros	Subsidiaria INS
25	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)	Transportes y almacenaje	Matriz
26	Junta de Protección Social (JPS)	Rifas y loterías	Matriz
27	Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.(RECOPE)	Suministro de hidrocarburos (Manufactura)	Matriz
28	Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART)	Servicios de televisión y radio pública (medios de comunicación)	Matriz

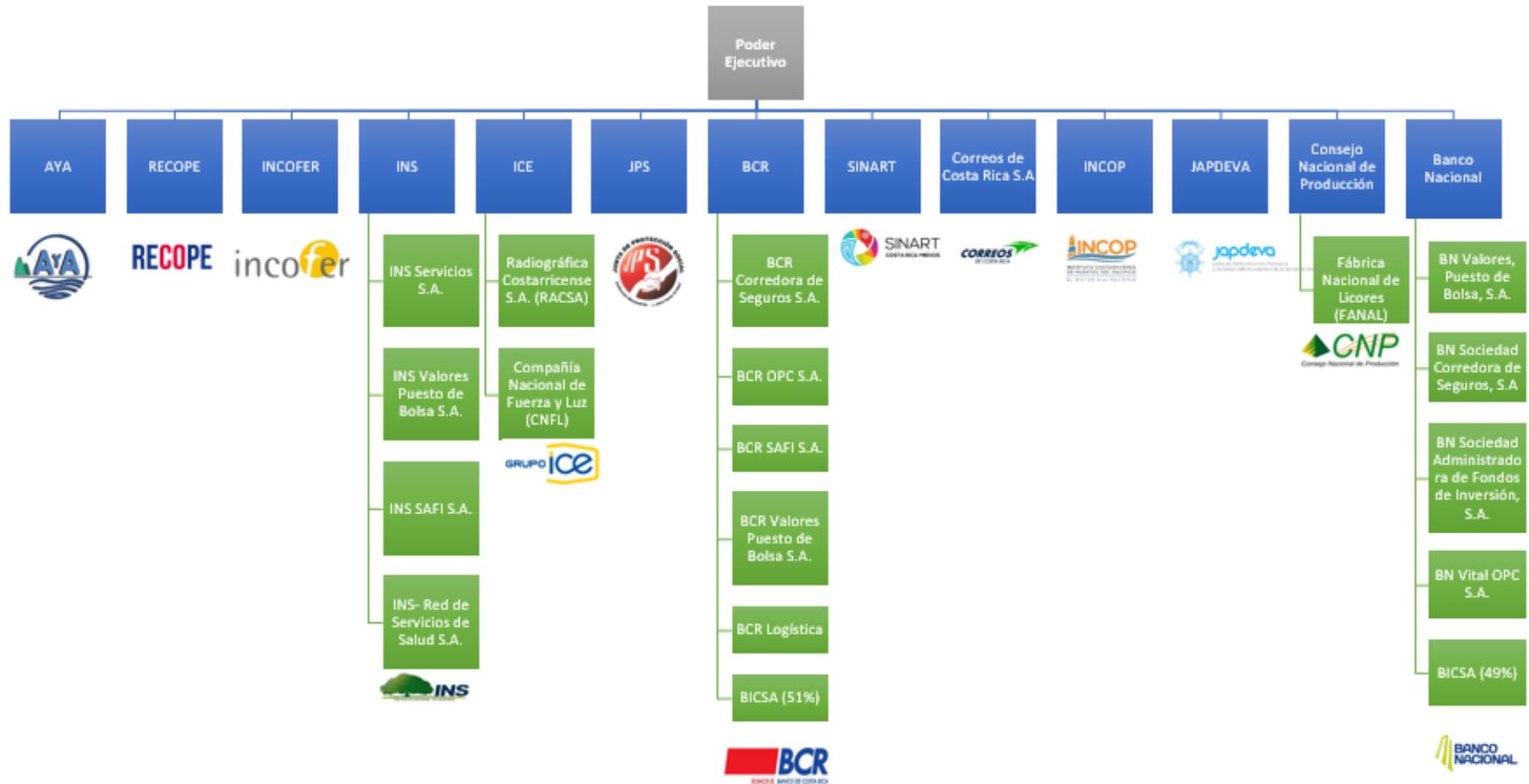
Fuente: Unidad Asesora.

Figura 2. EPEs por sector a junio de 2019.



Fuente: Unidad Asesora.

Figura 3. Empresas propiedad del Estado a junio de 2019.

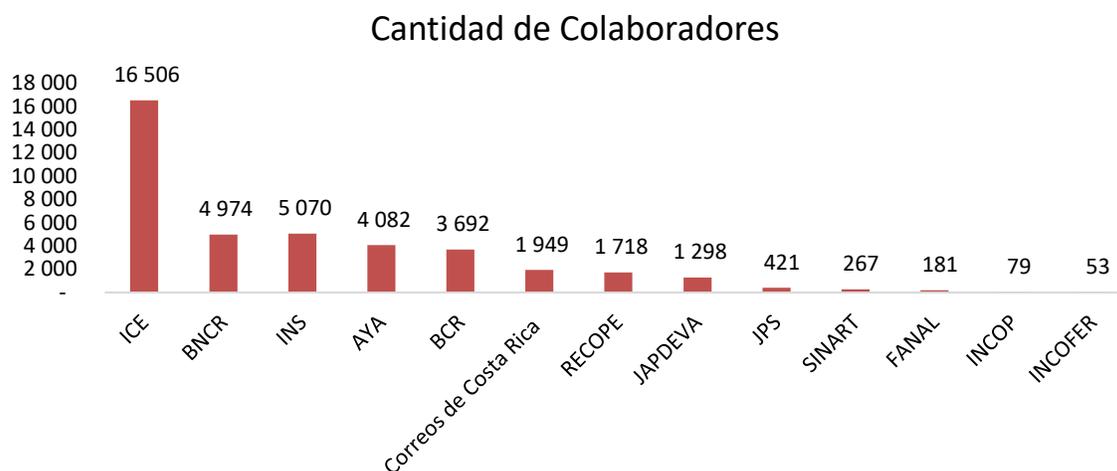


Fuente: Unidad Asesora.

## II. Cantidad de colaboradores

Al cierre del 2018, el total de EPEs empleaban a 41.252 personas. A continuación, se detalla la cantidad de colaboradores por entidad:

Figura 4. Cantidad de colaboradores por cada EPE al 31 de diciembre de 2018.



Fuente: Unidad Asesora a partir de datos suministrados por las EPEs y MIDEPLAN.

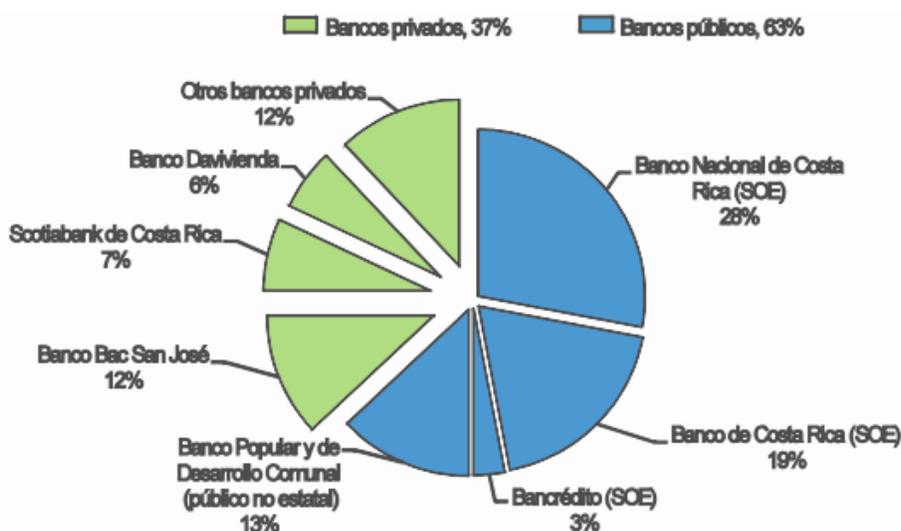
## III. Participación en el mercado

Las empresas estatales con una participación predominante o bien con una influencia bastante significativa en sus respectivos mercados son el Grupo ICE (en telefonía móvil), el Grupo INS y la banca estatal.

El Grupo ICE ganó terreno en el 2018 en el servicio de telefonía móvil. El ICE concentró el 53.6% del mercado<sup>6</sup>, lo que representó un incremento de 1,8 puntos porcentuales en comparación con el 2017, cuando cubrió el 51,8%. Esto lo convierte en el operador con mayor participación en servicios móviles.

<sup>6</sup> Tomado de <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/ice-recupera-mercado-en-telefonía-movil-a-costa-de/C6HU34BTKVFSDA2X2ATNHYPGI/story/>

Figura 5. Participación bancaria.



Fuente: Estudio Económicos de las OCDE Costa Rica 2018

En el 2018, la participación de los bancos estatales fue de un 50%. A pesar de que el sistema bancario registró un crecimiento del 3% en las utilidades con respecto al 2017, el crecimiento fue inferior al esperado debido a un menor crecimiento del crédito y del comportamiento de morosidad. Los 14 bancos con sede en Costa Rica acumularon un total de CRC 193.035 millones en ganancias. Este monto fue captado principalmente por los bancos BAC Credomatic, el Banco de Costa Rica, el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco Popular.

Por otro lado, el mercado de seguros de Costa Rica ha estado históricamente dominado por la empresa estatal INS. A pesar de la creciente participación de nuevas aseguradoras privadas en el mercado en los últimos siete años, el INS sigue siendo el operador dominante, representando el 75% de las primas emitidas a partir de 2017.

Con la excepción del INS, las doce compañías de seguros restantes que operan en Costa Rica son privadas. Diez de las doce empresas privadas de seguros en Costa Rica son corporaciones y las dos restantes son sucursales (Best Meridian Insurance Company y Triple-S Blue Cía.).

#### IV. Desempeño agregado del portafolio de empresas del Estado (2017-2018)

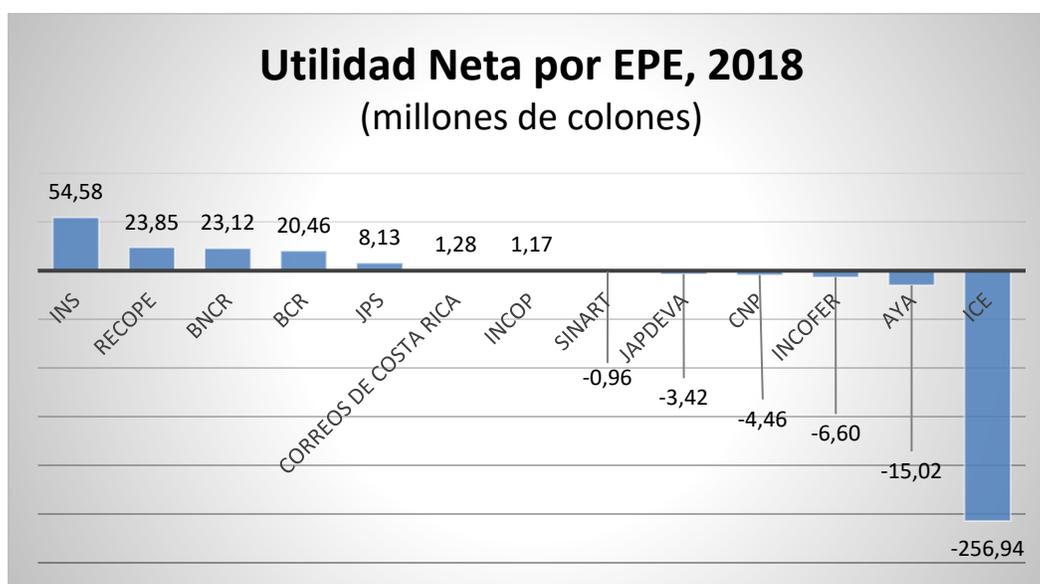
Para poder evidenciar lo que ha acontecido con el portafolio de empresas estatales en el periodo analizado, hemos seleccionado dos indicadores medulares en cualquier actividad comercial de una empresa, su utilidad neta y su patrimonio neto.

Se entiende por Utilidad Neta la utilidad resultante después de restar y sumar de la Utilidad Operacional, los Gastos e Ingresos no Operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal.

Por otro lado, el patrimonio neto de una empresa son todos aquellos elementos que constituyen la financiación propia de la empresa. Se considera al patrimonio neto de una empresa como el valor de esa empresa. Es primordial conocer y monitorear el comportamiento del patrimonio de las empresas oportunamente, ya que esto permite detectar múltiples situaciones tanto positivas como negativas que pueden servir como base para la toma de decisiones, o bien, para aprovechar oportunidades y/o fortalezas en el mercado.

En el 2018, la sumatoria de las utilidades netas de las EPEs fue negativa, alcanzando un monto de CRC -154,808 millones, equivalente al -0.45% del PIB. En las EPEs, el ICE es la empresa que tuvo el mayor déficit neto con un balance total de 256.944 millones de colones.

Figura 6. Utilidad Neta Total por EPE en 2018.



Fuente: Unidad Asesora a partir de datos de los estados financieros auditados 2017-2018<sup>7</sup>.

Por otro lado, el total de patrimonio neto de las EPEs fue de CRC 7.098 millones. Las EPEs individualmente presentaron variaciones en 2018 con respecto a 2017 de hasta un 287% sobre el valor del patrimonio neto. Tal es el caso de Correos de Costa Rica, el cual reflejó un mejor desempeño respecto al año anterior.

<sup>7</sup> Nota: La utilidad neta de FANAL está contenida en el dato del CNP

A su vez, SINART presentó una variación negativa del 27,27%. A continuación, se muestra un análisis de la variación 2017-2018 de cada empresa:

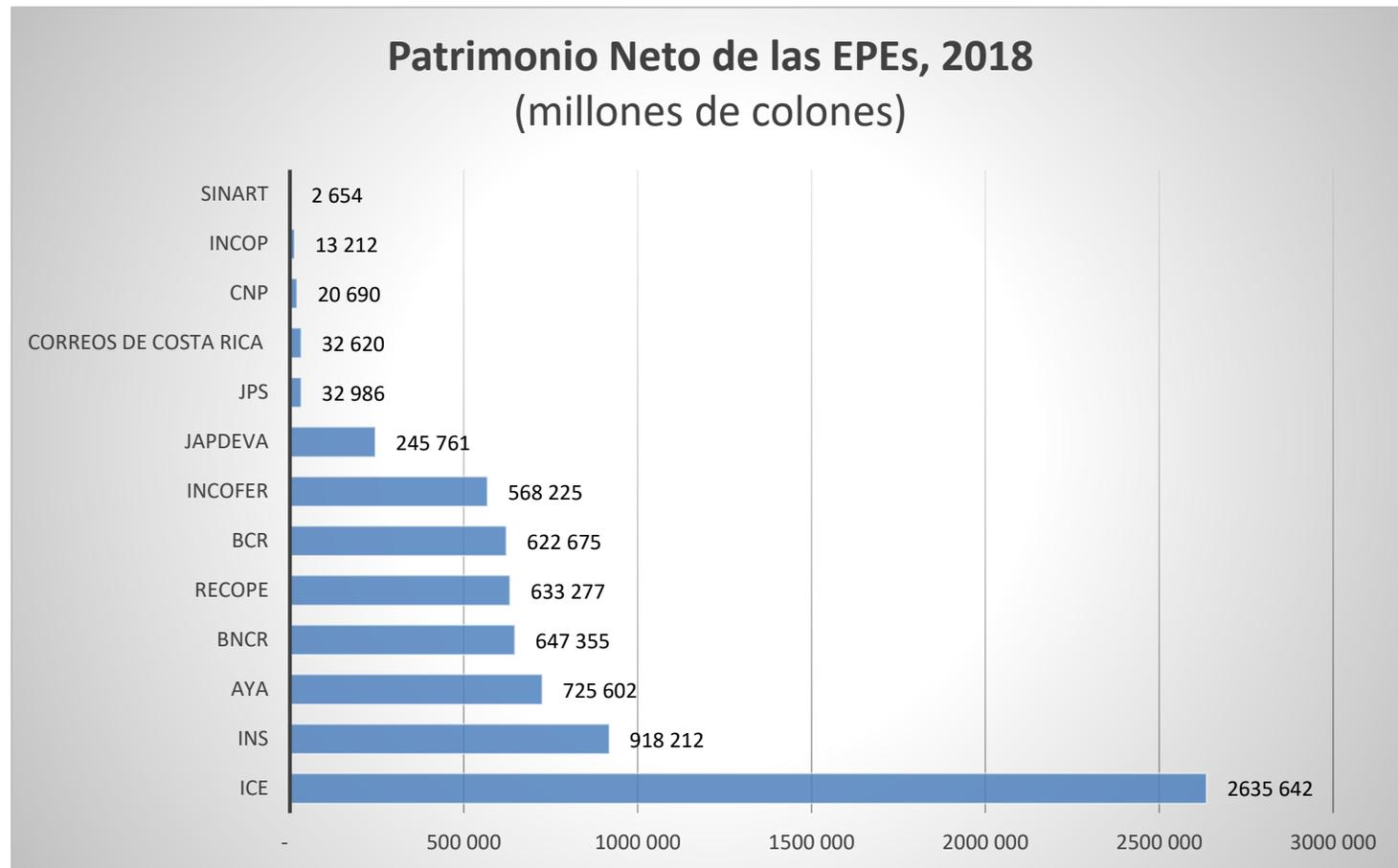
Figura 7. Patrimonio Neto de cada EPE 2017-2018.

EPE	Patrimonio Neto (miles de colones) 2017	Patrimonio Neto (miles de colones) 2018	Cambio porcentual 2017-2018	Peso porcentual 2018	Patrimonio Neto (miles de dólares) 2018
ICE	2 782 793 000	2 635 642 000	-5,29%	37,13%	4 622 555
INS	861 438 851	918 211 828	6,59%	12,93%	1 610 418
AyA	669 719 528	725 601 569	8,34%	10,22%	1 272 606
BNCR	624 235 478	647 355 145	3,70%	9,12%	1 135 372
RECOPE	609 431 305	633 276 508	3,91%	8,92%	1 110 680
BCR	575 963 638	622 675 279	8,11%	8,77%	1 092 087
INCOFER	566 349 150	568 224 645	0,33%	8,00%	996 588
JAPDEVA	250 463 972	245 761 170	-1,88%	3,46%	431 031
JPS	31 294 711	32 986 070	5,40%	0,46%	57 853
CORREOS DE CR	11 354 298	32 620 364	287,30%	0,46%	57 212
CNP	24 371 785	20 689 655	-15,11%	0,29%	36 287
INCOP	12 043 097	13 212 439	9,71%	0,19%	23 173
SINART	3 649 531	2 654 173	-27,27%	0,04%	4 655
<b>Monto Total</b>	<b>7 023 108 343</b>	<b>7 098 910 843</b>	<b>1,18%</b>	<b>100%</b>	<b>12 450 516</b>

Fuente: Unidad Asesora a partir de datos de los estados financieros auditados 2017-2018<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Tipo de cambio de referencia: 1 USD= CRC 570.17

Figura 8. Patrimonio Neto de las EPEs al cierre del 2018.



Fuente: Unidad Asesora a partir de datos de los estados financieros auditados al 2018.

# G. Desempeño financiero de las empresas propiedad del Estado, periodo 2017-2018

## Principales cambios en el portafolio de empresas

### 1. *Transformación de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (JAPDEVA)*

En el período 2013-2018, JAPDEVA evidenció un déficit que, el año pasado, cerró en CRC - 3.416.700.000, a pesar de que sus ingresos cubrían la operación. Sin embargo, la situación financiera se agravó a inicios de 2019, con el cambio de modelo en los servicios de carga, lo que conllevó a una caída de 79% en los ingresos.

Por otro lado, la partida de remuneraciones representa un 69% de la totalidad de los gastos, correspondiente a CRC 34.328.200.000. Este rubro se incrementó en un 20% del 2015 al 2019<sup>9</sup>.

Este escenario motivó la negociación con el sindicato para garantizar la sostenibilidad financiera mediante la transformación de JAPDEVA. Como resultado, el gobierno presentó ante la Asamblea Legislativa en mayo de 2019 el proyecto de ley N°21426, “Ley de Modernización de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (JAPDEVA) y Protección de sus Personas Servidoras”. El proyecto de ley propone varias medidas para proteger la seguridad laboral de quienes trabajan en JAPDEVA: traslado horizontal a otras entidades; el derecho a prejubilación y, un incentivo por transformación institucional.

La aprobación de este proyecto de ley se estima que conllevaría al redimensionamiento del recurso humano de la entidad, para reducirlo en alrededor de 800 personas. Para esta reestructuración de personal, el Ministerio de Hacienda solicitó a la Asamblea Legislativa la aprobación de una modificación presupuestaria, con el fin de trasladarle a JAPDEVA CRC 17.897 millones, la cual fue aprobada el 27 de septiembre de 2019.

---

<sup>9</sup> Tomado de <https://semanariouniversidad.com/pais/gasto-en-salarios-de-japdeva-crecio-pese-a-menor-cantidad-de-empleados/>

## **2. Transformación de la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)**

De acuerdo con el Plan Nacional de Descarbonización, el Poder Ejecutivo plantea una reestructuración para RECOPE con el fin de convertir a la entidad en una empresa cuya función principal sea incursionar en energías químicas alternativas.

El proyecto abre la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con entidades del sector privado, o bien, crear empresas para potenciar la ejecución de proyectos de investigación o de desarrollo. La estrategia de transformación de RECOPE tiene 10 ejes con metas muy concretas<sup>10</sup>. Otras EPEs se verían involucradas con el plan de reestructuración de RECOPE, tal son los casos del ICE, AyA e INCOFER.

## **3. Cierre de Cable Visión de Costa Rica**

El 10 de abril de 2019 se realizó la firma del Contrato de Cesión de Derechos y Obligaciones de Cable Visión de Costa Rica al ICE, tras el acuerdo tomado por el Consejo Directivo de Grupo ICE en diciembre del 2018. Este entró en vigor el 1 de setiembre del 2019. La decisión se toma a raíz de importantes pérdidas acumuladas equivalentes al 48% del patrimonio de la entidad, para el periodo entre 2014 y 2017.

Con el fin de garantizar la continuidad y la calidad de los servicios de telecomunicaciones e internet brindados por la cablera, así como el fortalecimiento de su oferta a través de la marca comercial Kölbi, el ICE había iniciado un proceso de selección y reclutamiento dirigido al personal de Cable Visión. Esto para que este personal pudiera incorporarse al ICE para atender labores propias relacionadas con el soporte técnico y la comercialización de estos servicios.

## **4. Modificación en el nombre del Hospital del Trauma**

El Hospital del Trauma, S.A., cuya misión es “proporcionar servicios especializados hospitalarios, quirúrgicos y de rehabilitación, que permitan reincorporar a los pacientes en las mejores condiciones físicas y psicológicas a sus actividades de vida diaria y de trabajo”, cambio de nombre a INS Red de Servicios de Salud, S.A. (en adelante, RSS). El cambio de razón social fue autorizado por el Ministerio de Hacienda en oficio DGABCA-0587-2016 del 12 de agosto de 2016.

El 10 de junio de 2016, la junta directiva del Grupo INS instruyó la suscripción de un Convenio entre el INS y esta subsidiaria, el que tiene como objetivo que el INS, como empresa aseguradora y administradora de los seguros obligatorios y comerciales, sea la

---

<sup>10</sup> Esta información puede ser consultada en la página web de RECOPE, disponible en el siguiente link: <https://www.recope.go.cr/wp-content/uploads/2019/Memoria/pageflip/memoria-es.html#book/>



que defina el apoyo esencial y la línea estratégica que requiere la RSS para brindar los servicios de salud a sus asegurados.

Además, el INS dotaría a la RSS de todos los bienes, recursos, soporte financiero, administrativo y logístico necesarios para su operación, de acuerdo con las necesidades específicas que se requieran en las prestaciones de servicios de salud, conforme a las normas y las mejores prácticas que existan en estas materias.

#### **5. Creación del Área de Gestión de Cobro S.A. por parte del Grupo ICE**

Gestión de Cobro, S.A. se creó en el 2015 como parte de la estructura organizacional del ICE y comenzó a operar en enero del 2018. Su objetivo es centralizar el cobro judicial y administrativo del Grupo ICE en un solo ente administrador, buscando la eficiencia mediante la ejecución de un cobro consolidado.

Su presupuesto anual es CRC 641, 600,000 y cuenta con 9 gestores de cobro y 6 profesionales en derecho. De enero de 2018 a diciembre del mismo año, esta división recuperó el 7.41% de su cartera asignada.

#### **6. Absorción del Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito) por el Banco de Costa Rica**

El 12 de setiembre de 2018, la Asamblea Legislativa aprobó la *Ley de Fusión por absorción del Banco Crédito Agrícola de Cartago y el Banco de Costa Rica*, N. 9605, donde se estableció la absorción del Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito) por parte del Banco de Costa Rica, efectiva en un plazo de 60 días hábiles posteriores a la entrada en vigor de dicha ley.

La absorción de ambos bancos estatales trajo consigo que se adjudicaran activos por valor de CRC 132.752 millones y el pasivo total cercano a los CRC 143.897 millones, provenientes de Bancrédito.

Así como Bancrédito, las subsidiarias Depósito Agrícola de Cartago S.A. y Almacén Fiscal Agrícola de Cartago S.A. se incorporaron como parte del Conglomerado Financiero BCR. Para efectos administrativos y de este documento, el Conglomerado BCR denomina a dichas sociedades como BCR Logística.

En total, el monto que giró el Ministerio de Hacienda al BCR para la capitalización del Banco de Costa Rica por la absorción de Bancrédito fue de CRC 30.052 millones.

#### **7. Lanzamiento del Programa de Capacitación en Gobierno Corporativo para EPEs**

El 22 y 23 de febrero de 2019, se inauguró el Programa de Capacitación en Gobierno Corporativo para Directivos de Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas,

en el Hotel Radisson, San José. Con la asistencia de más de 35 personas de 5 EPEs, se impartió el primero de 3 módulos de 16 horas cada uno, con el objetivo de promover una base de conocimientos homogénea en todas estas instituciones, que le permita al director o directora asumir un papel activo e informado para apoyar el accionar de la junta directiva según las buenas prácticas de gobierno corporativo. Este curso se mantendrá activo para capacitar a las personas que sean nombradas como miembros de una junta directiva u órgano de dirección de las EPE.

Al cierre de junio, se habían capacitado todos los miembros de siete de las EPEs, y en total, más de 70 personas habían participado en los módulos I y II. Dentro de los temas que abarca la capacitación se encuentran las responsabilidades de los miembros de juntas directivas, la gestión de riesgo, la dirección estratégica, el manejo de conflictos de interés, la transparencia y rendición de cuentas, entre otros. Se espera que todas las personas miembros de una junta directiva u órgano de dirección de las EPEs hayan completado el curso para diciembre de 2020.

## Información financiera de las empresas propiedad del Estado

La sección financiera de este informe es un compendio de información pública contable-financiera al cierre del 2018. La mayoría de la información contable-financiera fue recopilada de los estados financieros auditados y/o consolidados en los distintos sitios web oficiales de las empresas del Estado. Los análisis que se presentan en este informe fueron desarrollados usando como referencia los dictámenes de auditoría externa, en los casos en los que se encontraban disponibles. Lo anterior, considerando que la auditoría externa permite examinar de forma objetiva la praxis financiera de un negocio, para asegurar que este siga las políticas contables más transparentes y así detectar problemas potenciales o reales, así como tendencias específicas del rendimiento en una empresa.

Los estados financieros auditados vienen acompañados de notas contables numeradas, las cuales se referencian en dichos análisis. A continuación, se describe los cuatro tipos de opinión que pueden emitirse en auditoría:

Tipos de Informe de Auditoría	Tipos de Opinión	Descripción
<b>Informe Limpio</b>	Opinión Favorable (Sin salvedades/Positiva)	El auditor está de acuerdo, sin reservas, sobre la presentación y contenido de los estados financieros.
<b>Informe No Limpio</b>	Opinión con Salvedades (Calificada)	Significa que el auditor está de acuerdo con los estados financieros, pero con ciertas reservas.
	Opinión Desfavorable (Negativa)	El auditor está en desacuerdo con los estados financieros y afirma que éstos no presentan adecuadamente la

Tipos de Informe de Auditoría	Tipos de Opinión	Descripción
		realidad económico-financiera de la sociedad auditada.
	Opinión Denegada	El auditor no expresa ningún dictamen sobre los estados financieros. Esto no significa que esté en desacuerdo con ellos, significa simplemente que no tiene suficientes elementos de juicio para formarse ninguno de los tres anteriores tipos de opinión.

Los indicadores financieros se constituyen en herramientas que permiten valorar y medir la eficacia y el comportamiento que tiene una organización. Ayudan a realizar una adecuada evaluación de la condición financiera, desempeño, tendencias y variaciones en las principales cuentas de una empresa.

En este informe se desarrollaron algunos indicadores financieros, homogéneos para todos los sectores. Con esto se busca la representatividad de los datos y reflejar en cifras el desempeño financiero de cada institución. A continuación, se describen los indicadores financieros utilizados:

Fórmula	Descripción
<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</b>	Es un indicador de eficiencia que mide el rendimiento del patrimonio neto. Se utiliza para evaluar la capacidad de producir beneficios a partir de los recursos de la empresa. En caso de que resulte en una cifra negativa, podría evidenciar una pérdida de recursos de la empresa.
<b>Margen Operativo</b>	El margen de operación es una medida de la proporción de los ingresos de una compañía después de pagar los costos de producción.
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	Utilidad (entendida como ganancia) generada por la actividad de la empresa antes de pagar impuestos y otras cargas particulares de cada institución. También se conoce como utilidad operacional. En caso de que resulte en una cifra negativa, indica pérdidas.
<b>Utilidad Neta</b>	Utilidad (entendida como ganancia) resultante después de restarle a la utilidad operacional, todas las obligaciones de la empresa. En caso de que resulte en una cifra negativa, indica pérdidas.
<b>Patrimonio Neto</b>	Valor total de una empresa. En el balance de situación es la diferencia efectiva entre el activo y el pasivo.

## 1. Instituto Costarricense de Electricidad (Grupo ICE)

Sector: Energía y telecomunicaciones



### 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.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	1949	Ley N° 449	Institución Autónoma	Consejo Directivo
Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	1941	Ley N° 4197	Empresa Pública Estatal Subsidiaria ICE	Consejo de Administración
Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)	1964	Ley N° 3293	Empresa Pública Estatal Subsidiaria ICE	Junta Directiva

El Instituto Costarricense de Electricidad y Subsidiarias (Grupo ICE), es una institución autónoma creada mediante la Ley N° 449 del 8 de abril de 1949 y la Ley 3226 del 28 de octubre de 1963 y sus reformas. Su actividad principal es el desarrollo de fuentes productoras de energía eléctrica, incluyendo la prestación del servicio de electricidad y los servicios de telecomunicaciones.

El Grupo ICE es un grupo de empresas estatales, integrado por el ICE (casa matriz), Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL), Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA) y Compañía Radiográfica Internacional Costarricense, S.A. (CRICSA, la cual actualmente no está operando). El Grupo ICE es dueño de un 100% de las empresas mencionadas anteriormente, con excepción de la CNFL, la cual tiene un 1,4% de propiedad privada.

Con respecto a la actividad eléctrica, posee el derecho exclusivo para la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en Costa Rica, con excepciones limitadas para empresas privadas, entidades municipales y cooperativas rurales.

En lo referente a telecomunicaciones, tiene la concesión para desarrollar y promover los servicios de telecomunicaciones en Costa Rica, ofreciendo una amplia gama de opciones para personas, hogares y empresas, incluyendo servicios de telefonía fija y móvil, tanto para voz como para datos. Dentro de los servicios fijos sobresalen telefonía fija tradicional, telefonía pública, acceso a internet y televisión. En servicios móviles se brindan voz y datos en sus modalidades prepago y pospago.

### a. Estrategia de la empresa

La Estrategia 4.0 oficializa la ruta establecida para el período 2019–2023, cuyos objetivos son asegurar la sostenibilidad financiera, aumentar la eficiencia operativa y consolidar la evolución de sus negocios. La estrategia impulsa la reinversión de los modelos de negocio y el fortalecimiento de la gestión integrada de las empresas del Grupo ICE.

Para el 2023, el Grupo ICE definió estos cinco objetivos para garantizar su estabilidad financiera:

- Un margen EBITDA de al menos un 30,9%
- Un margen operativo superior al 12,3% y un margen neto no inferior al 1,2%
- Un rendimiento de activos en operación de al menos un 5,0%
- Una razón deuda neta/EBITDA menor al 3,97
- Una relación pasivos/activos del 48% y una razón de endeudamiento inferior al 33%

### b. Gestión Financiera (2016-2018)<sup>11</sup>

Con el objetivo de mantener sus finanzas en un nivel de eficiencia operativa razonable, en el 2016 el Grupo ICE implementó medidas que contemplaron efectos en distintas fases de su negocio.

Para registrar de forma contablemente correcta sus deudas y no continuar trasladando el gasto a las tarifas, el Instituto tomó la decisión de registrar la deuda relacionada con el fideicomiso UNO P.H. Reventazón como arrendamiento de tipo financiero, lo que aumentó el costo financiero en el negocio de electricidad en el periodo 2016 al 2017 en más de un 28%. Esto a su vez provocó gran parte de caída en la utilidad antes de impuestos al cierre de ese periodo, siendo este el evento contable más significativo ocurrido en ese año.

De acuerdo con la nota 8, EF 2016-2017, el contrato suscrito con el fideicomiso UNO P.H. Reventazón como arrendamiento es de 20 años con una cuota semestral por el pago de este arrendamiento. Durante el 2017, el valor de la cuota semestral ascendió a CRC 14.070 millones (US 49 millones). Tal contrato, tipificado como contrato de arrendamiento financiero, entró en vigor a partir del 15 de noviembre de 2016, dado que la construcción de la obra concluyó a finales de ese año.

Finalmente, en la nota 29, EF 2017-2018, durante el 2018, el Grupo ICE suspende indefinidamente el proyecto Hidroeléctrico El Diquís, debido a que en el último Plan de Expansión de la Generación 2018, se determinó que, en el horizonte de planificación

---

<sup>11</sup> Dada la importancia del Grupo ICE en el patrimonio del portafolio de EPEs, el análisis que se realizó incluye información financiera del 2016 al 2018.

estudiado y con las proyecciones de demanda disponible, este proyecto ya no formaba parte del plan óptimo de mínimo costo.

Atendiendo a las buenas prácticas en materia contable, los costos de pre-inversión se trasladaron al estado consolidado de ingresos y gastos, como parte del rubro "Costos y Gastos de Operación-Otros Gastos".

Según prosigue la nota 29, la suspensión de este proyecto hidroeléctrico no afecta la capacidad de pago del ICE para hacer frente a las obligaciones con los tenedores de bonos, debido a que no corresponde a una erogación de efectivo en el presente año. Este proyecto se encontraba en el rubro de obras en construcción, planeamiento y diseño de la ejecución, con una inversión de CRC 87.351.000.000 en el 2017.

Al momento de enviar al estado consolidado de ingresos y gastos y otros resultados integrales el proyecto Hidroeléctrico El Diquís, el monto se registró por CRC 88.556.000.000 en el 2018. La decisión tomada por la administración del ICE de reclasificar el proyecto El Diquís como gasto, fue el evento con la afectación más importante del 2018.

Indicadores Relevantes Grupo ICE (miles de colones)	2016	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	13%	-24%	-77%
Margen Operativo	2%	-4%	-19%
Utilidad antes de Impuestos	31.362.000	-50.453.000	-262.419.000
Utilidad Neta	30.377.000	-51.706.000	-256.944.000
Patrimonio Neto	2.811.560.000	2.782.793.000	2.635.642.000

### c. Consejo Directivo del ICE 2019

Presidenta Ejecutiva	Otros miembros
 Sra. Irene Cañas Díaz	José Mario Jara Castro Celín Arce Gómez Cindy Torres Quirós José Alexis Jiménez Chavarría Marianela Feoli Peña Sandra Rojas Araya <sup>12</sup>

<sup>12</sup> A septiembre del 2019, 5 de los 7 miembros de la junta directiva se encuentran en proceso de ser seleccionados.

d. Auditoría Externa

KPMG Costa Rica, S.A.  
Tipo de opinión: Calificada

Descripción	Sitio Web
Enlace para consultar dictamen del periodo 2016-2017	<a href="https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/33b4f2b2-3fed-43c5-a6ff-c363ec3eab60/Informe+Consolidado+ICE+2017.pdf?MOD=AJPERES&amp;CONVERT_TO=url&amp;CACHEID=ROOTWORKSPACE-33b4f2b2-3fed-43c5-a6ff-c363ec3eab60-meK1-7B">https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/33b4f2b2-3fed-43c5-a6ff-c363ec3eab60/Informe+Consolidado+ICE+2017.pdf?MOD=AJPERES&amp;CONVERT_TO=url&amp;CACHEID=ROOTWORKSPACE-33b4f2b2-3fed-43c5-a6ff-c363ec3eab60-meK1-7B</a>
Enlace para consultar dictamen del periodo 2017-2018	<a href="https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/b56f8bf8-4fff-4e68-9bce-9a0b0aa2031b/Informe+ICE+Consolidado+2018+2.pdf?MOD=AJPERES&amp;CONVERT_TO=url&amp;CACHEID=ROOTWORKSPACE-b56f8bf8-4fff-4e68-9bce-9a0b0aa2031b-mlb5Jgm">https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/b56f8bf8-4fff-4e68-9bce-9a0b0aa2031b/Informe+ICE+Consolidado+2018+2.pdf?MOD=AJPERES&amp;CONVERT_TO=url&amp;CACHEID=ROOTWORKSPACE-b56f8bf8-4fff-4e68-9bce-9a0b0aa2031b-mlb5Jgm</a>

## 2. Instituto Nacional de Seguros (Grupo INS)

Sector: Servicios financieros/Seguros

### Misión



*Somos INS, la empresa aseguradora costarricense, líder, eficiente y sostenible que ofrece protección, mediante productos y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del cliente.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Instituto Nacional de Seguros (INS)	1924	Ley N° 12 y 8653	Institución Autónoma	Junta Directiva
INS Red de Servicios de Salud S.A.	2012	Ley N° 8653	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria INS	Junta Directiva
INS Servicios S.A.	2009	Ley N° 8653	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria INS	Junta Directiva
INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. (INS SAFI)	2007	Ley N° 7732 / Decreto N°27503-H	Sociedad Anónima, Subsidiaria INS	Junta Directiva
INS Valores Puesto de Bolsa S.A.	2007	Ley N° 7732 / Decreto N°27503-H	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria INS	Junta Directiva

El Instituto Nacional de Seguros (INS), es una institución autónoma constituida por la Ley N°12 del 30 de octubre de 1924 y reformada mediante la Ley de Reorganización N°33 del 23 de diciembre de 1936. Como grupo empresarial, está conformado por INS (casa matriz), y sus 4 subsidiarias: INS Red de Servicios de Salud S.A., INS Servicios S.A, INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. (INS SAFI), e INS Valores Puesto de Bolsa S.A.

La actividad principal del INS es la suscripción de seguros en el mercado local, los cuales constituyen seguros personales, seguros de daños, seguros solidarios que comprenden los seguros de Riesgos de Trabajo (RT) y el Seguro Obligatorio Automotor (SOA), así como el seguro integral de cosechas. El INS cuenta con una Junta Directiva, un Presidente Ejecutivo, un Gerente y cuatro subgerentes.

#### a. Estrategia de la empresa:

El objetivo general del INS es brindar servicios especializados en todo lo que se refiere al área de seguros, salud ocupacional, riesgos del trabajo y afines, medicina y áreas de la salud. Los objetivos incluidos en su Plan Estratégico 2017-2021, se enfocan principalmente en temas como:

- Rentabilidad
- Internacionalización
- Prevención
- Fidelización
- Gobierno corporativo
- Fortalecimiento de la red de servicios de salud

#### b. Gestión Financiera

El INS experimentó un incremento en su patrimonio neto de más del 8% y en sus Utilidades antes de Impuestos de más del 4% en el periodo correspondiente al 2016-2017. Por ende, su Utilidad Neta aumentó más de un 24% en el periodo mencionado.

En el 2018, el INS experimenta un incremento en sus Utilidades antes de Impuestos de más del 6% y un decrecimiento de más del 7% en sus Utilidades Netas al cierre del 31 de diciembre de ese año, con respecto al periodo anterior.

Como hecho relevante durante este mismo año, el INS registró un cambio desfavorable en la partida de Pérdidas por Diferencial Cambiario y Unidades de Desarrollo (UD), por CRC 59.584.290.452 (185% de cambio que se presentó entre el 2017 y el 2018) según la Nota 20 de los EF, debido a las fluctuaciones experimentadas en los tipos de cambio en el mercado local.

Es destacable su crecimiento en el Patrimonio Neto por más de un 6% en el 2018 con respecto al resultado del 2017.

Indicadores Relevantes INS (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	7%	6%
Margen Operativo	20%	19%
Utilidad antes de Impuestos	105.508.932	112.748.475
Utilidad Neta	59.291.645	54.575.711
Patrimonio Neto	861.438.851	918.211.828

c. Junta Directiva del INS 2019

Presidente Ejecutivo	Otros miembros
 <p data-bbox="418 646 727 674">Sr. Elian Villegas Valverde</p>	<p data-bbox="824 380 1068 411">Alina Granados Vega</p> <p data-bbox="824 422 1187 453">Annie Marcela Sánchez Vargas</p> <p data-bbox="824 464 1057 495">Silvia Molina Castro</p> <p data-bbox="824 506 1052 537">Álvaro Palma Rojas</p> <p data-bbox="824 548 1078 579">Laura Mora Camacho</p> <p data-bbox="824 590 1146 621">Juan Ignacio Mata Centeno</p>

d. Auditoría Externa

Deloitte Costa Rica, S.A.

Tipo de opinión: Positiva

Descripción	Sitio Web
<p data-bbox="266 995 558 1062">Para consultar dictamen periodo 2017-2018</p>	<p data-bbox="613 959 1383 1096"><a href="http://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/EDC497FA-9FD9-4E2B-BC6B-FCF5636F2F45/9397/InformeInstitutoNacionaldeSeguros20182017Consolida.pdf">http://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/EDC497FA-9FD9-4E2B-BC6B-FCF5636F2F45/9397/InformeInstitutoNacionaldeSeguros20182017Consolida.pdf</a></p>



### 3. Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico

Sector: Transportes y almacenajes

#### Misión



*Somos la Autoridad Portuaria del Litoral Pacífico, impulsando el desarrollo del comercio internacional a través de una operación portuaria eficiente, segura y competitiva en beneficio del desarrollo económico, social y ambiental del país. Apoyamos la inversión en la actividad turística y la promoción en la provincia de Puntarenas.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)	1972	Ley N° 1721, 4964 y 8461	Institución Autónoma	Junta Directiva

En el año 1953 se crea el Instituto Autónomo de Ferrocarril Eléctrico al Pacífico, cuya misión era la de asumir las funciones del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), con respecto al Muelle de Puntarenas y el ferrocarril. Mediante la Ley N° 4964<sup>13</sup> del 21 de marzo del año 1972, este Instituto se denominaría Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), tomando las funciones de autoridad portuaria, con el propósito de suministrar servicios portuarios eficientes y facilidades conexas, incluyendo el transporte vía ferrocarril de mercancías y pasajeros.

Cinco años después, en agosto del año 1997, el Estado interviene mediante Decreto Ejecutivo, tanto en la administración del ferrocarril del Atlántico como en la del Pacífico, creando el Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER) y separa las administraciones autónomas portuarias, creando la Junta Administrativa para el Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA) y el INCOP. L

Su infraestructura está preparada para atender buques modernos de diferentes características y con capacidades de hasta 35.000 toneladas métricas de registro bruto (T.R.B.). Otra de sus principales actividades es el embarque y desembarque de contenedores, así como también la recepción de cruceros. Los servicios de remolcadores y lanchas fueron dados en concesión a la empresa SAAM, S.A., a partir de agosto de 2006.

#### a. Estrategia de la empresa

Dentro de sus objetivos estratégicos se encuentran:

- Promover la modernización portuaria del litoral Pacífico de Costa Rica

<sup>13</sup> "Reforma Ley Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)", del 21 de marzo de 1972

- Fomentar la gestión de negocios y empleo alrededor de las concesiones
- Gestionar la modificación de la Ley N° 8461 para cambiar la distribución de los cánones de los contratos de concesión
- Establecer un plan para el desarrollo de infraestructura de alto impacto turístico en Puntarenas

#### b. Gestión Financiera

El INCOP experimentó un aumento en sus ingresos en CRC 644.499.439 (más del 14%) del 2016 al 2017 y CRC 340.043.792 (más del 6%) en el periodo 2017-2018. El 48% del incremento mencionado del periodo 2016-2017 correspondió al rubro denominado Canon. Asimismo, el 91% del aumento al cierre del 2018 fue producto de una subida en la misma partida, durante este periodo.

Los gastos de operación aumentaron CRC 1.166.914.451 (33%) del 2016 al 2017 y disminuyeron CRC 495.840.705 (11%) del 2017 al 2018, lo que a su vez provocó un cambio positivo de CRC 1.575.450.698 (256%) en sus Utilidades antes de Impuestos y un aumento de CRC 752.987.690 (181%) en su Utilidad Neta, todo esto en el último año mencionado.

La buena gestión del INCOP durante los años analizados ha preservado y adicionado valor al patrimonio neto, específicamente CRC 1.169.342.405 (10%) del 1 de enero del 2017 al 31 de diciembre del 2018.

Finalmente, es relevante mencionar que la entidad no publicó las notas de sus estados financieros auditados para los periodos 2016-2017 y 2017-2018 en su sitio web oficial.

Indicadores Relevantes INCOP (miles colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	3%	9%
Margen Operativo	12%	40%
Utilidad antes de Impuestos	614.917	2.190.367
Utilidad Neta	416.355	1.169.342
Patrimonio Neto	12.043.097	13.212.439



c. Junta Directiva

Presidente Ejecutivo	Otros miembros
 <p data-bbox="378 659 769 688">Sr. Juan Ramón Rivera Rodríguez</p>	<p data-bbox="824 396 1166 426">María Yolanda Bosque Mena</p> <p data-bbox="824 436 1211 466">Gerardo Antonio Medina Madriz</p> <p data-bbox="824 476 1105 506">Anabelle García Medina</p> <p data-bbox="824 516 1120 546">Marcela Calvo Benavides</p> <p data-bbox="824 556 1214 585">Luis Francisco Huertas Rodríguez</p> <p data-bbox="824 596 1117 625">Reinaldo Vargas Campos</p>

d. Auditoría Externa

Despacho Carvajal & Asociados

Tipo de opinión: Positiva

Descripción	Sitio Web
<p data-bbox="285 970 578 1033">Para consultar dictamen periodo 2017-2018</p>	<p data-bbox="654 970 1354 1033"><a href="http://www.incop.go.cr/wp-content/uploads/2019/06/CR-INCOP-CONTA-EstadosFinancieros2018.pdf">http://www.incop.go.cr/wp-content/uploads/2019/06/CR-INCOP-CONTA-EstadosFinancieros2018.pdf</a></p>



#### 4. Refinadora Costarricense de Petróleo Sector: Suministro de hidrocarburos

##### Misión:

# RECOPE

*Satisfacer eficientemente las necesidades del mercado de hidrocarburos derivados del petróleo, fuentes alternas y cementos asfálticos, con productos y servicios de calidad, con seguridad industrial y responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de Costa Rica.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.(RECOPE)	1963	Ley N° 5508, 6588 y 7356	Empresa Pública Estatal, constituida como Sociedad Anónima	Junta Directiva

La Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE) fue constituida mediante escritura pública como sociedad anónima. Mediante la Ley N°5508<sup>14</sup> del 19 de abril de 1974, la totalidad de las acciones de *Allied Chemical* y *Atico, S.A.* fueron traspasadas y cedidas al Gobierno de Costa Rica Por Decreto No.7927-H del 15 de diciembre de 1977, RECOPE se reglamenta como una empresa pública estatal estructurada como sociedad mercantil.

De conformidad con el acta constitutiva y la Ley N° 6588 del 13 de agosto de 1981, sus objetivos primordiales son la refinación, procesamiento, comercialización y transporte de petróleo, gas y otros hidrocarburos, así como sus derivados. Además, la manufactura de productos petroquímicos, y relacionados.

##### a. Estrategia de la empresa

De acuerdo con su Plan Estratégico 2016-2021, la perspectiva es garantizar la sostenibilidad financiera para cumplir con la misión y visión de la empresa. Dentro de sus objetivos específicos esta:

- Garantizar el equilibrio financiero con solidez y eficiencia
- Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en todas las áreas de la empresa

<sup>14</sup> "Traspasa Acciones de RECOPE al Gobierno de Costa Rica", del 17 de abril de 1974

- Asegurar el financiamiento oportuno de los proyectos de inversión, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Energía y el Plan Estratégico de RECOPE

## b. Gestión Financiera

En el 2017 RECOPE tuvo un repunte en sus ventas de CRC 214.583.989.766, lo que representó un 18% más con respecto al año anterior, a pesar de que su costo de ventas también incrementó en 17% en el mismo periodo. Este incremento se debió mayormente a un crecimiento proporcional en los precios de venta de combustibles en el mismo periodo analizado. El rubro de Activos Totales también aumentó más de un 14%, debido a un aumento en sus inventarios de producto terminado y en su rubro de Efectivo, en preparación para enfrentar los cambios estratégicos propuestos por la misma empresa. Dada esta situación, RECOPE generó CRC 1,38 por cada colón invertido en activos al 31 de diciembre de ese año. Este es un rendimiento sumamente eficiente en relación con la utilización de sus bienes incidiendo, en conjunto con otros factores, en un aumento en su Utilidad antes de Impuestos de un 167% con respecto a 2016.

En el 2018, por cada colón invertido en activos, esta empresa estatal generó CRC 1,72, ya que la liquidez de sus bienes fue más eficiente que en el periodo anterior. En ese mismo año se dio una disminución en la Utilidad Antes de Impuestos del 34%, en gran parte producto de un incremento en el rubro de Otros Gastos Neto de CRC 2.064.337.895.

A pesar del incremento mencionado en los gastos, el impacto en su utilidad neta fue una disminución de CRC 5.916.944.270, solamente 20% menos con respecto al año anterior, resultando finalmente en CRC 23.845.202.884 al cierre del 2018.

Indicadores Relevantes RECOPE (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	5%	4%
Margen Operativo	11%	10%
Utilidad antes de Impuestos	34.197.315	22.623.250
Utilidad Neta	29.762.147	23.845.203
Patrimonio Neto	609.431.305	633.276.508

c. Junta Directiva de RECOPE 2019

Presidente de la junta directiva	Otros miembros
 <p data-bbox="391 646 756 676">Sr. Alejandro Muñoz Villalobos</p>	<p data-bbox="824 363 1226 432">Carlos Manuel Rodríguez Echandi<sup>15</sup></p> <p data-bbox="824 443 1065 472">Gerardo Rudín Arias</p> <p data-bbox="824 485 1053 514">Carmen Coto Pérez</p> <p data-bbox="824 527 1138 556">Marinela Córdoba Zamora</p> <p data-bbox="824 569 1143 598">Bernardo Aguilar González</p> <p data-bbox="824 611 1081 640">Margarita Soto Durán</p>

d. Auditoría Externa

Deloitte Costa Rica, S.A.  
Tipo de opinión: Calificada

Descripción	Sitio Web
<p data-bbox="258 963 651 1031">Para consultar dictamen periodo 2017-2018</p>	<p data-bbox="696 947 1360 1050"><a href="https://www.recope.go.cr/wp-content/uploads/2019/06/Informe-RECOPE-Diciembre-2018-2017-Espa%C3%B1ol-Colones.pdf">https://www.recope.go.cr/wp-content/uploads/2019/06/Informe-RECOPE-Diciembre-2018-2017-Espa%C3%B1ol-Colones.pdf</a></p>

<sup>15</sup> El Ministro de Ambiente y Energía dejará de formar parte de la junta directiva de RECOPE a partir del 1 de enero de 2020, en acatamiento de la ley N. 9715, “Derogatoria del artículo 9 de la ley N°. 7152, Ley orgánica del Ministerio de Ambiente y Energía, de 5 de junio de 1990, e impedimento del Consejo de Gobierno para nombrar ministros o viceministros en la junta directiva de la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)”, del 25 de agosto de 2019.

**5. Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica**  
*Sector: Transporte y almacenaje*



**japdeva**

Junta de Administración Portuaria  
y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica

**Misión**

*Somos una empresa de servicios portuarios con prerrogativas de autoridad portuaria, facilitadora del comercio exterior, que promueve el desarrollo socioeconómico del caribe costarricense.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)	1963	Ley N° 3091	Institución Autónoma	Consejo de Administración

La Junta de Administración Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA) es una institución autónoma, ubicada en la provincia de Limón, que asume las funciones de autoridad portuaria. Se le encarga construir, administrar, conservar, y operar el puerto actual de Limón, así como otros puertos marítimos-fluviales de la Vertiente Atlántica (Caribe) de Costa Rica, en forma rápida y eficiente.

Según la ley orgánica de la entidad, Ley N° 3091 y sus reformas<sup>16</sup>, se declara:

*Crease la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica denominada JAPDEVA como ente autónomo del Estado, con carácter de empresa de utilidad pública que asumirá las prerrogativas y funciones de Autoridad Portuaria; se encargará de construir, administrar, conservar y operar el puerto actual de Limón y su extensión a Cieneguita, así como otros puertos marítimos y fluviales de la Vertiente Atlántica.*

**a. Estrategia de la empresa**

En el Plan Estratégico Institucional de JAPDEVA 2017-2022 se indican mejoras de diseño y concepción, fundamentalmente, por el alineamiento de los objetivos estratégicos, las metas e indicadores por resultado. Siendo que la actual estructura organizacional vigente data de 1986, en este marco de planeación estratégica se estará llevando a cabo un

<sup>16</sup> Ley Orgánica de JAPDEVA (Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica), del 18 de febrero de 1963.

proceso de fortalecimiento y reorganización institucional, considerando la entrada en operación de APM Terminals en febrero 2019.

Dentro de los objetivos estratégicos de JAPDEVA se encuentran:

- Focalizar las acciones al servicio de naves y a la carga mixta, para atraer y conservar clientes
- Mejorar la productividad institucional en la gestión para resultados
- Enfocar acciones institucionales en el mejoramiento de los índices de crecimiento y desarrollo de la región Caribe
- Promover la construcción y mantenimiento de la inversión pública institucional para la sostenibilidad portuaria del país en el Caribe, de conformidad con una política portuaria nacional
- Fortalecer las capacidades institucionales para la fiscalización de concesiones y desarrollo de alianzas público-privadas

## b. Gestión Financiera<sup>17</sup>

JAPDEVA experimentó un aumento en sus ingresos, pasando de CRC 43.696.342.000 en el 2016 a CRC 51.160.172.000 al cierre del 2017, mostrando un incremento del 18%.

Su principal fuente de operación fue el rubro denominado Servicios a las Naves, representando un 47,18% y un 42,20%, de sus ingresos totales en 2016 y 2017, respectivamente. Sin embargo, su situación financiera se ha visto afectada de forma negativa, ya que sus gastos superaron sus ingresos en CRC 1.466.479.000 durante el 2016 y en CRC 4.229.940.000 en el 2017, resultando el rubro de Salarios ser más del 45% de los gastos totales del 2017.

Dada esta situación, JAPDEVA incurrió en pérdidas por CRC 4.229.940.000, lo que repercutió en una disminución en el patrimonio de la empresa más del 2% al 31 de diciembre del 2017.

En el 2018 sus ingresos fueron CRC 44.511.360.000 y sus gastos CRC 39.775.900.000, siendo la partida de Salarios el 74% de los ingresos. Es importante anotar que durante el periodo 2017-2018, JAPDEVA comenzó a implementar un plan estratégico de reestructuración con miras a la entrada en funcionamiento de APM Terminal.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> En razón del proceso de transformación que atraviesa JAPDEVA, el análisis que se realizó incluye información financiera del 2016 al 2018.

<sup>18</sup> Tomado de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/apm-terminals-en-moin-se-conecta-con-mercados-europeos-y-asiaticos/>

APM Terminal es una empresa holandesa que representa una inversión total de \$1.000 millones en Costa Rica. El proyecto está erigido sobre una isla artificial. La TCM es un muelle de 650 metros de longitud y un patio de contenedores con capacidad para albergar 26.000 TEUs (equivalente a 20 pies ó 6 metros) incluyendo conexión para 3.800 contenedores refrigerados.

Finalmente, APM Terminals contribuirá con el pago del canon<sup>19</sup> del 7,5% de sus ingresos brutos a la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (JAPDEVA). La compañía depositará \$20 millones anuales por concepto del canon de explotación de la terminal.

Indicadores Relevantes JAPDEVA (miles de colones)	2016	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	-1%	-2%	-1%
Margen Operativo	-3%	-8%	-19%
Utilidad antes de Impuestos	-1.466.478	-8.424.030	-8.152.290
Utilidad Neta	-1.466.478	-4.134.460	-3.416.830
Patrimonio Neto	256.359.229	250.463.972	245.761.170

#### c. Junta Directiva 2019

Presidenta Ejecutiva	Otros miembros
 Sra. Andrea Centeno Rodríguez	Justa Romero Morales Jorge Luis García Martínez Armando Foster Morgan Marta Aurora Porras Porras Lisbeth Araya Cortés James Antonio Pomares Young

#### d. Auditoría Externa

JAPDEVA no publicó en su sitio oficial sus estados financieros auditados de los periodos 2016-2017, ni 2017-2018.

<sup>19</sup> Tomado de <https://www.elmundo.cr/costa-rica/apm-terminals-en-moin-se-conecta-con-mercados-europeos-y-asiaticos/>

## 6. Conglomerado Financiero Banco de Costa Rica

Sector: Servicios financieros

### Misión



*Impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, ofreciendo a sus clientes un conglomerado financiero público, innovador y seguro, así como un portafolio de excelencia en todos sus servicios.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Banco de Costa Rica (BCR)	1877	Ley N° 1644	Institución Autónoma	Junta Directiva
BCR Corredora de Seguros S.A.	2009	Ley N° 8653	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BCR	Junta Directiva
BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A (BCR OPC)	1999	Ley N° 7732 / 7983 / 7523	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BCR	Junta Directiva
BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A (BCR SAFI)	1999	Ley N° 7732	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BCR	Junta Directiva
BCR Valores Puesto de Bolsa S.A.	1998	Ley N° 7732	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BCR	Junta Directiva
Banco Internacional de Costa Rica S.A. (BICSA*)	1976	Oficio N° 10189 (2477-L-75) 1975.	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BCR y BNCR	Junta Directiva

El Banco de Costa Rica (BCR) es una institución autónoma, constituida en 1877. Como banco público estatal está regulado por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional<sup>20</sup> y la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica<sup>21</sup>.

Su actividad principal es el otorgamiento de préstamos y de garantías de participación y cumplimiento, emisión de certificados de depósito, apertura de cuentas corrientes en

<sup>20</sup> Ley N. 1644, del 26 de setiembre de 1976

<sup>21</sup> Ley N.7558, del 3 de noviembre de 1995

colones, dólares y euros, emisión de cartas de crédito y cobranzas, compra y venta de divisas, administración de fideicomisos, custodias y demás operaciones bancarias.

El Banco es accionista propietario del 100% de las siguientes subsidiarias: BCR Valores S.A. - Puesto de Bolsa, BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A. BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A., BCR Sociedad Corredora de Seguros S.A, Depósito Agrícola de Cartago S.A., Almacén Fiscal Agrícola de Cartago S.A (en conjunto denominadas por el grupo como BCR Logística) y Banprocesa, S.R.L. (esta última creada en el 2009, actualmente no está operando).

Además, el Banco de Costa Rica es dueño del 51% del capital accionario del Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA), constituido bajo las leyes de la República de Panamá desde 1976.

#### a. Estrategia de la empresa:

El BCR indica en su Plan Estratégico 2018-2020 entre sus prioridades, continuar fortaleciendo el balance general, reducir los riesgos y alcanzar una rentabilidad sostenible a largo plazo de acuerdo con las metas establecidas. Otros de los objetivos planteados en son: mantener su solidez y fortaleza como empresa, procurando ofrecer excelencia e innovación en el servicio; transformarse en una entidad financiera innovadora que ofrezca a sus clientes, productos y servicios con estándares mundiales de calidad; trabajar con seriedad en la rendición de cuentas; y fortalecer su estructura de gobierno corporativo, realizando cambios sustantivos en los mecanismos internos de autorregulación y control, orientados a garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable.

#### b. Gestión Financiera

El Grupo Financiero BCR (i.e. Banco y subsidiarias) tuvo ingresos totales de CRC 517.527.295.890 en el 2017. Este monto se incrementó en 2018 en CRC 42.115.645.949 en el 2018.

El rubro específico de mayor ingreso, referente a sus réditos por cartera de crédito, llegó a CRC 292. 848.046.171 en el 2017, el cual aumentó más del 9% en el 2018.

A diciembre de 2018, el porcentaje de mora mayor a 90 días fue de 2,84% (2,90% a diciembre de 2017). Este último indicador estuvo 0,34 puntos porcentuales por debajo del límite regulatorio para estar en grado de normalidad, siendo las actividades de la banca de personas las que muestran mayor morosidad.

A pesar de que sus gastos totales fueron CRC 470.221.994.060 y que subieron más de un 8% con respecto al 2017, sus resultados finales al 31 de diciembre del 2018 fueron positivos.



Indicadores Relevantes BCR (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	6%	3%
Margen Operativo	10%	6%
Utilidad antes de Impuestos	53.031.182	34.952.016
Utilidad Neta	31.992.570	20.464.158
Patrimonio Neto	575.963.638	622.675.279

**Nota:** En el caso del BCR, la utilidad neta se refiere a resultados atribuidos al conglomerado financiero, el último rubro del Estado de Resultados Integral Consolidado al 31 de diciembre del 2018. Los cálculos que involucran este apartado del estado financiero se realizaron tomando en cuenta esta consideración técnica para homologar los indicadores con las demás empresas estatales.

#### c. Junta Directiva 2019

Presidente de la junta directiva	Otros miembros
 Sr. Néstor Eduardo Solís Bonilla	Mahity Flores Flores Javier Francisco Zúñiga Moya Olivier Castro Pérez Maryleana Méndez Jiménez Ana Lucía Castillo Barahona Julio César Espinoza Rodríguez

#### d. Auditoría Externa

Crowe Horwath CR, S.A.

Tipo de opinión: Positiva

Descripción	Sitio Web
Para consultar dictamen periodo 2017-2018	<a href="https://www.bancobcr.com/archivos-de-usuario/PDF/Estados_Financieros/2018/Est_Fin_Consol_Audit_3112_18.pdf">https://www.bancobcr.com/archivos-de-usuario/PDF/Estados_Financieros/2018/Est_Fin_Consol_Audit_3112_18.pdf</a>

## 7. Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica

Sector: Servicios financieros



### Misión

*Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Banco Nacional de Costa Rica (BN)	1914	Ley N° 1644	Institución Autónoma	Junta Directiva
BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A. (BN SAFI)	1998	Ley N° 7732	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BN	Junta Directiva
BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A.	2009	Ley N° 8653	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BN	Junta Directiva
BN Valores, Puesto de Bolsa, S.A.	1998	Ley N° 7732	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BN	Junta Directiva
BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias S.A.	1998	Ley N° 7732	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BN	Junta Directiva
Banco Internacional de Costa Rica S.A. (BICSA*)	1976	Oficio N° 10189 (2477-L-75) 1975.	Empresa Pública Estatal, Subsidiaria BCR y BNCR	Junta Directiva

El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) es una institución autónoma, creada en 1914. Como banco público estatal, está regulado por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional<sup>22</sup> y la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica<sup>23</sup>.

El Banco es dueño del 100% de participación accionaria de sus subsidiarias: BN Valores Puesto de Bolsa, S.A., BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A., BN Vital Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A., y BN Corredora de Seguros, S.A.

<sup>22</sup> Ley N. 1644, del 26 de setiembre de 1976

<sup>23</sup> Ley N.7558, del 3 de noviembre de 1995

Asimismo, el Banco es dueño del 49% de participación accionaria del Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA), del que el BCR posee el 51% de las acciones. BICSA está constituido bajo las leyes de la República de Panamá desde 1976.

#### a. Estrategia de la empresa:

Dentro del plan estratégico “Juntos somos progreso” (2016-2021), se mencionan los siguientes pilares estratégicos:

- Banca de Empresas y Corporativa: Restaurar niveles adecuados de rentabilidad de la cartera de clientes incrementando la venta cruzada, la penetración de productos de mayor margen y crecimiento del crédito principalmente en sectores orientados hacia el desarrollo y de alto valor agregado
- Banca de Desarrollo
- Solidez Financiera

#### b. Gestión Financiera

El BNCR registró gastos totales por CRC 533.934.316.147 en el 2017, incrementándose en 12% en el 2018. Sus ingresos totales fueron CRC 659.374.108.399 en el 2017, los cuales también subieron en el 2018 en CRC 11.100.705.890.

Su ingreso principal por cartera de crédito creció de CRC 403.941.507.525 en el 2017, a CRC 444.852.003.318, representando un 10% de incremento neto en este rubro, lo que, entre otros aspectos menores, llevaron al BNCR a contar con resultados positivos a diciembre 2018.

A diciembre del 2018, el porcentaje de mora mayor a 90 días fue de más del 3% de la cartera crediticia.

Indicadores Relevantes BNCR (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	6%	4%
Margen Operativo	10%	6%
Utilidad antes de Impuestos	47.724.351	32.237.096
Utilidad Neta	35.138.629	23.119.667
Patrimonio Neto	624.235.478	647.355.145

c. Junta Directiva 2019

Presidenta de la junta directiva	Otros miembros
 <p data-bbox="407 621 740 653">Sra. Jeannette Ruiz Delgado</p>	<p data-bbox="824 359 1166 390">Víctor Hugo Carranza Salazar</p> <p data-bbox="824 401 1122 432">Ana Isabel Solano Brenes</p> <p data-bbox="824 443 1084 474">Mario Carazo Zeledón</p> <p data-bbox="824 485 1122 516">Rodolfo González Cuadra</p> <p data-bbox="824 527 1065 558">Marvin Arias Aguilar</p> <p data-bbox="824 569 1013 600">Ruth Alfaro Jara</p>

d. Auditoría Externa

KPMG Costa Rica, S.A.  
Tipo de opinión: Positiva

Descripción	Sitio Web
Para consultar dictamen periodo 2017-2018	<a href="https://www.bncr.fi.cr/EstadosFinancieros/AuditadosPDF/Estados%20Financieros%20Auditados%20BNCR%202018.pdf">https://www.bncr.fi.cr/EstadosFinancieros/AuditadosPDF/Estados%20Financieros%20Auditados%20BNCR%202018.pdf</a>



## 8. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados Sector: Suministro y tratamiento de agua



### Misión

*Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Acueductos y Alcantarillados (AyA)	1961	Ley N° 2726	Institución Autónoma	Junta Directiva

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) fue creado el 14 de abril de 1961, mediante la Ley N° 2726<sup>24</sup>. Según el artículo 1 de esta Ley, su objetivo es:

*“Dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable y recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, lo mismo que el aspecto normativo de los sistemas de alcantarillado pluvial en áreas urbanas, para todo el territorio nacional”*

#### a. Estrategia de la empresa:

En el Plan Estratégico 2016-2020 de esta institución, destacan los siguientes objetivos:

- Lograr equilibrio y sostenibilidad financiera para alcantarillados y agua potable
- Operar con un nivel de endeudamiento que sea social y económicamente viable
- Mantener equilibrado el costo del recurso humano ajustado a la demanda
- Aumentar la ejecución presupuestaria en inversiones

#### b. Gestión Financiera

En el año 2018, el AyA tuvo ingresos operativos por CRC 150.420.909.939, mostrando un aumento del 10% con respecto al 2017. Sin embargo, sus gastos operativos fueron CRC 161.812.365.036, lo que significó un aumento del 4,83% con respecto a 2017.

Sus activos no corrientes, por su orientación natural al desarrollo de infraestructura, crecieron hasta llegar a CRC 750.787.415.286, con una subida de 11% entre 2017 y 2018.

<sup>24</sup> “Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados”, del 14 de abril de 1961

Del monto anterior, CRC 84.452.486.321 correspondieron al rubro de revaluación de alcantarillado público, dada la necesidad identificada por la empresa de cuantificar con un monto actualizado esta importante red. Este apartado representó el 59% de sus activos con más rotación en el periodo analizado. En el 2017 sus ingresos operativos fueron CRC 136.490.429.426, y se incrementaron en 10% en el 2018. En contraste, sus gastos operativos resultaron en CRC 154.349.733.166 en el 2017, subiendo el 5% para el cierre del año siguiente. Dadas las circunstancias mencionadas, entre otros hechos menores, sus resultados finales al 31 de diciembre del 2018 continuaron siendo negativos.

Indicadores Relevantes AyA (miles de colones )	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	-3%	-2%
Margen Operativo	-12%	-6%
Utilidad antes de Impuestos	-16.942.105	-8.495.642
Utilidad Neta	-20.204.636	-15.017.011
Patrimonio Neto	669.719.528	725.601.569

#### c. Junta Directiva 2019

Presidenta Ejecutiva	Otros miembros
 Sra. Yamileth Astorga Espeleta	Yolanda Acuña Castro Héctor González Morera Roxana Salazar Cambroner Federico Avilés Chaves Fabio Vicenzi Guilá Gerardo Morera Rojas.

#### d. Auditoría Externa

Consortio EMD

Tipo de Opinión: Positiva

Descripción	Sitio Web
Para consultar dictamen periodo 2017-2018	<a href="https://www.aya.go.cr/transparencialnst/rendicion_cuentas/EstadosFinancierosAuditados/Estados%20Financieros%20auditados%202018.pdf">https://www.aya.go.cr/transparencialnst/rendicion_cuentas/EstadosFinancierosAuditados/Estados%20Financieros%20auditados%202018.pdf</a>

## 9. Instituto Costarricense de Ferrocarriles

Sector: Transporte y almacenaje



### Misión

*Proveer soluciones ferroviarias de calidad para mejorar la movilidad y competitividad del país.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER)	1985	Ley N° 7001	Institución Autónoma	Consejo Directivo

El Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER) es una institución autónoma, que se encarga de brindar servicios de transporte público de pasajeros y transporte de carga. Se creó el 19 de setiembre de 1985 mediante la Ley N° 7001<sup>25</sup>. Esta Ley, une los ferrocarriles Atlántico y Pacífico y abarca todos los ramales que desde 1871, han formado parte del patrimonio ferroviario nacional.

#### a. Estrategia de la empresa

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2019-2023, se señalan los siguientes objetivos:

- Incrementar la oferta y calidad de los servicios ferroviarios
- Mejorar la información al usuario mediante tecnología, programas de educación y promoción del servicio
- Planificar el crecimiento y sostenibilidad de los servicios institucionales
- Promover y potenciar alianzas público-privadas y público-públicas que permitan fortalecer la capacidad institucional
- Modernizar las capacidades institucionales para su adaptación al crecimiento de los servicios

#### b. Gestión Financiera

El Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER) tuvo gastos de funcionamiento que alcanzaron los CRC 10.171.917.009 en el 2018, aumentando más del 7% con respecto al 2017. Este es un punto relevante en su estabilidad financiera, ya que este rubro representó

<sup>25</sup> "Ley Orgánica Instituto Costarricense Ferrocarriles INCOFER", del 19 de setiembre de 1985

el 97% de sus gastos totales en el 2018. Adicionalmente, sus ingresos fueron CRC 3.889.399.368, decreciendo con respecto al 2017 en más del 5%.

Sus activos juegan un papel preponderante en su patrimonio neto, ya que el monto total fue CRC 568.577.945.766 en el 2018, muy similar al rubro patrimonial al cierre del mismo año.

A la fecha de construcción de este informe, no estaban publicados los estados financieros auditados del periodo analizado en el sitio oficial de la empresa.

Indicadores Relevantes INCOFER (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	-1%	-1%
Margen Operativo	-137%	-170%
Utilidad antes de Impuestos	-5.657.761	-6.595.044
Utilidad Neta	-5.657.761	-6.595.044
Patrimonio Neto	566.349.150	568.224.645

#### c. Junta Directiva 2019

Presidenta Ejecutiva	Otros miembros
 Sra. Elizabeth Briceño Jiménez	Gian Carlo Mazzali Alfaro Benjamín Odio Chan Alexandra Cerdas Pérez Mario Alberto Loria Barrantes Giselle Solano Pacheco Jorge Manuel López Chaves

#### d. Auditoría Externa:

Información financiera no auditada.

## 10. Consejo Nacional de la Producción y Fábrica Nacional de Licores Sector: Destilación y comercialización de alcohol

### Misión



*Ser un órgano altamente especializado, con carácter de unidad operativa del Sector Agropecuario, para la promoción del desarrollo agroindustrial, el mercadeo agropecuario y la administración estratégica y social de las reservas alimentarias, al servicio del consumidor, del pequeño y mediano productor agrícola y agroindustrial.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Consejo Nacional de Producción (CNP)	1956	Ley N° 2035	Institución Autónoma	Junta Directiva
Fábrica Nacional de Licores (FANAL)	1856	Ley N° 2035 y 7742	Unidad Adscrita del Consejo Nacional de Producción (CNP)	Junta Directiva (la misma del CNP)

El Consejo Nacional de Producción (CNP) es una institución autónoma cuya función es promocionar y fomentar las actividades productivas agropecuarias y mejorar el desarrollo económico del país y su competitividad. Fue creado en 1956 mediante la Ley 2035<sup>26</sup>.

Entre sus funciones se encuentra también administrar, como unidad adscrita, la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), la cual es una empresa propiedad del Estado encargada del procesamiento de los licores nacionales cuya ganancia debe invertirse en obras sociales.

#### a. Estrategia de la empresa

Para el 2018, se establecieron varias metas, entre las cuales se encuentran crear un centro regional de valor agregado y alcanzar CRC 56.000 millones en ventas realizadas en instituciones públicas. En cuanto a los objetivos que respectan a la FANAL, se menciona el garantizar a la población nacional una alta calidad en los productos que elabora y en las materias primas que suministra la FANAL al sector industrial del país

#### b. Gestión Financiera<sup>27</sup>

Para los efectos de este informe se mencionarán aspectos financieros relevantes que le competen mayormente a la FANAL, durante el periodo 2016-2017 y 2018, a pesar de que

<sup>26</sup> "Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción", del 17 de junio de 1956

<sup>27</sup> Debido a la particularidad de estructura que presenta esta EPE, se analizaron los periodos 2016-2017 de FANAL y el 2017-2018 correspondiente al CNP.

su información financiera está contenida en la contabilidad del CNP. Al cierre del 2016, las ventas de la FANAL fueron CRC 11.914.908.000, subiendo marginalmente 0,5% al corte del 2017. Sin embargo, la situación financiera de esta empresa se ha visto afectada negativamente, especialmente en los últimos 9 años, por tener que destinar el 40% de sus ingresos al pago de tributos.

Dicha situación ha provocado demandas judiciales por incumplimiento de deberes legales que la FANAL ha tenido que registrar en sus estados financieros, afectando sus resultados; CRC 3.430.000.000 en el 2017 por concepto de juicios con el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), teniendo que desembolsar CRC 390.927.000 en el 2017 y CRC 461.433.000 en el 2018, ambos montos por concepto de pago de intereses y multas.

En el 2018, la FANAL contabilizó una deuda de CRC 5.128.029.000, importe correspondiente a impuesto de renta, consumo y ventas, destinados al Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), al Instituto de Desarrollo Rural (INDER), a la Municipalidad de Grecia y al Ministerio de Hacienda. Además, su cartera de incobrables ascendió al 10% de sus utilidades netas y al 31 de diciembre del 2018, no registró provisiones para contingencias en sus estados financieros.

Indicadores Relevantes FANAL (miles de colones)	2016	2017
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	19%	-48%
Margen Operativo	19%	6%
Utilidad antes de Impuestos	2.222.014	720.700
Utilidad Neta	1.055.644	-3.170.437
Patrimonio Neto	5.688.856	6.654.192

Indicadores Relevantes CNP (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	-21%	-22%
Margen Operativo	-7%	-5%
Utilidad antes de Impuestos	-4.896.029	-3.405.963
Utilidad Neta	-5.112.239	-4.461.600
Patrimonio Neto	24.371.785	20.689.655

c. Junta Directiva del CNP y de FANAL 2019

Presidente Ejecutivo	Otros miembros
 <p data-bbox="402 642 743 674">Sr. Rogis Bermúdez Cascante</p>	<p data-bbox="824 394 1156 583">Luis Renato Alvarado Rivera Harys Regidor Barboza Carlos Solís Blanco, Franklin Salazar Guzmán Luis Quirós Guillén</p>

d. Auditoría Externa

Consortio EMD

Tipo de Opinión: Calificada

Descripción	Sitio Web
Para consultar dictamen periodo 2017-2018	<a href="https://www.cnp.go.cr/Transparencia/informes/informesFinac.html">https://www.cnp.go.cr/Transparencia/informes/informesFinac.html</a>

## 11. Sistema Nacional de Radio y Televisión

Sector: Servicios de televisión y radio pública



**SINART**  
COSTA RICA MEDIOS

### Misión

*Ser un sistema de comunicación de servicio público relevante, innovador y líder en producción de contenidos de calidad.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART)	1978	Ley N° 8346	Empresa Pública Estatal, constituida como Sociedad Anónima	Consejo Ejecutivo

El Sistema Nacional de Radio y Televisión (Sinart) es una empresa con más de 30 años de labores en los medios de comunicación; es la única institución del Estado que cuenta con un canal de televisión, que es Canal 13, una emisora radial, Radio Nacional 101.5 FM, una revista, “Contra Punto” y un medio digital, Sinart Digital. SINART S.A. se encuentra compuesto por: SINART Costa Rica Medios, Trece Costa Rica Televisión, 101.5 Costa Rica Radio, SINART Costa Rica Noticias, SINART Costa Rica Interactiva.

#### a. Estrategia de la empresa

Dentro del Plan Operativo 2019, se incluye los siguientes objetivos financieros:

- Lograr la sostenibilidad financiera mediante el aumento y diversificación de ingresos.
- Promover alianzas y mecanismos de cooperación
- Alcanzar una gestión eficiente y eficaz por medio de la utilización de los recursos en función de los resultados (para mejora de servicios y productos)

#### b. Gestión Financiera

SINART tuvo gastos totales por CRC 7.707.888.765 en el 2018 y a pesar de que este rubro disminuyó 14% con respecto al año anterior, sus ingresos totales fueron CRC 6.758.267.172 en el 2018, bajando un 24% con respecto a sus réditos del 2017.

Sus ingresos principales se reflejan en sus cuentas de Ingresos por Televisión, Mercadeo y Ventas, que resultaron ser el 53% de sus ingresos totales en el 2018. Sin embargo, su principal carga está también en los mismos conceptos citados de ingresos más importantes, más las erogaciones de corte administrativo, al tener que gastar CRC 5.746.613.134 en el 2018, un 75% de sus gastos totales del mismo año, para producir los resultados que

obtuvieron al 31 de diciembre del 2018. De esta situación se derivan los números finales expresados en el periodo analizado en este documento.

A la fecha de construcción de este informe, SINART no tenía disponible su información financiera auditada en su sitio oficial.

Indicadores Relevantes SINART (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	-4%	-36%
Margen Operativo	-2%	-14%
Utilidad antes de Impuestos	-133.503	-949.622
Utilidad Neta	-163.868	-956.055
Patrimonio Neto	3.649.531	2.654.173

### c. Junta Directiva 2019

Presidenta Ejecutiva	Otros miembros
 Sra. Lorna Chacón Martínez	Adalberto Fonseca Esquivel Henry Rodríguez Serrano Paula Ballestero Murillo Amparo Pacheco Oreamuno Luis Gerardo Fallas Acosta Maribelle Quirós Jara Luis Freer Ibarra Randall Salazar Solórzano Federico Amador Arias

### d. Auditoría Externa

Información financiera no auditada



## 12. Junta de Protección Social

### Sector: Rifas y loterías



#### Misión

*La Junta de Protección Social contribuye con la salud pública, el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones en pobreza y vulnerabilidad social por medio de la administración de las Loterías, Juegos de Azar y la prestación de Servicios en los Camposantos.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Junta de Protección Social (JPS)	1845	Ley N° 8718	Institución Autónoma	Junta Directiva

La Junta de Protección Social (JPS) es una institución autónoma. Tiene a su cargo, en forma exclusiva, la creación, administración, venta y comercialización de todas las loterías, tanto las preimpresas como las electrónicas, las apuestas deportivas, los juegos, las video-loterías y otros productos de azar, en el territorio nacional, a excepción de los casinos; sin perjuicio de las concesiones o autorizaciones que otorgue para la administración o comercialización de estos productos, en cumplimiento de los fines públicos asignados.

#### a. Estrategia de la empresa

Dentro del plan estratégico institucional, se encuentra la perspectiva de sostenibilidad económica, dentro la cual se menciona: “Incrementar las utilidades a transferir entre las organizaciones beneficiarias, mediante el crecimiento en la colocación de los productos, para asegurar un aumento en promedio del 4% anual por encima de la inflación”.

Adicionalmente dentro de la estrategia de ventas se encuentra reducir gastos y bajar el precio de la lotería a largo plazo, al igual que diversificar la lotería digital y nacional. Ejemplo de esta última es la promoción del Premio Acumulado aplicado para los productos de Lotería Popular Chances y Lotería Nacional.

### b. Gestión Financiera

La JPS tuvo un periodo muy positivo en el 2017-2018, con utilidad neta de CRC 5.647.541.128, aumentando un 44% al cierre de ese periodo.

Este aumento se debió a que los ingresos operacionales de la empresa fueron CRC 249.705.129.215, creciendo CRC 7.744.940.565, con respecto al 2017, a pesar de que los gastos de operación fueron CRC 68.952.433.050 en el 2018, aumentando 11% con respecto al 2017, sus resultados del año favorecieron un incremento en su patrimonio neto del 5% al cierre del 31 de diciembre del 2018.

Indicadores Relevantes JPS (miles de colones)	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	18%	25%
Margen Operativo	28%	31%
Utilidad antes de Impuestos	67.896.130	77.069.590
Utilidad Neta	5.647.541	8.127.632
Patrimonio Neto	31.294.711	32.986.070

### c. Junta Directiva 2019

Presidenta de la junta directiva	Otros miembros
 Sra Esmeralda Britton González	José Alcázar Román Eva Isabel Torres Marín Maritza Bustamante Venegas Gerardo Villalobos Ocampo Urania Chaves Murillo Arturo Ortiz Sánchez Vertianne Fernández López Felipe Javier Díaz Miranda

### d. Auditoría Externa

Despacho Carvajal y Colegiados

Tipo de opinión: Calificada

Descripción	Sitio Web
Para consultar dictamen periodo 2017-2018	<a href="http://www.jps.go.cr/sites/default/files/estados_financieros_dictaminados_2018.pdf">http://www.jps.go.cr/sites/default/files/estados_financieros_dictaminados_2018.pdf</a>

### 13. Correos de Costa Rica

*Sector: Servicios postales y de courier*



#### Misión

*Acercar personas, empresas y organizaciones.*

Institución	Año de creación	Norma de Creación	Naturaleza Jurídica	Máxima Jerarquía
Correos de Costa Rica S.A.	1998	Ley N° 7768	Empresa Pública Estatal, constituida como Sociedad Anónima	Junta Directiva

Correos de Costa Rica S.A., (Correos de Costa Rica) es una empresa pública estatal que se estableció formalmente en el año 1998. Sin embargo, en 1849 se había creado la Administración General de Correos en San José mediante reglamento de Hacienda, Decreto N° XII del 10 de diciembre de 1939, el cual se basó en la Ley de Correos<sup>28</sup> del 28 de diciembre de 1847. Actualmente, Correos de Costa Rica, en sus 20 años de operación, se consolida como la empresa líder en distribución y entrega de paquetes y documentos en el país.

Correos de Costa Rica cuenta con 110 sucursales disponibles a nivel nacional, manteniendo al país comunicado con el resto del mundo a través de la Red Mundial Postal, compuesta por más de 190 países, que conforman la Unión Postal Universal (UPU).

En abril de 2018, Correos de Costa Rica innova con la instalación de 23 nuevos Apartados Postales Inteligentes (API) y recientemente se incorporaron 60 nuevos, consolidando una red de 843 API ubicados tanto en zonas urbanas como rurales en todo el país.

De igual forma, Correos de Costa Rica ha contribuido en la descentralización de los trámites del Estado, mediante las Ventanillas Electrónicas de Servicios (VES), instaladas en las sucursales de la empresa y las cuales han facilitado la tramitación de pasaportes, cédulas de residencia y permisos de portación de armas.

#### a. Estrategia de la empresa

La institución trabaja bajo una estrategia de administración por proyectos, que específicamente detalla la ejecución en las áreas operativas, comerciales y administrativas. El reforzamiento del servicio de comercio electrónico asiático, el crecimiento acelerado del servicio de casilleros internacionales Box Correos y la integración de una solución logística

<sup>28</sup> Ley 7768, del 24 de abril de 1998

especializada para pymes locales, llamada Pymexpress, han consolidado a Correos de Costa Rica en el mercado de compras digitales.

#### b. Gestión Financiera

Correos tuvo en 2017 ingresos por CRC 24.574.440.983, de los cuales el 58% fue por concepto de servicios de courier, mensajería y comercio electrónico.

En el 2018, sus ingresos fueron CRC 26.615.180.904, de los cuales el 65% correspondió a los rubros detallados con anterioridad. La tendencia a migrar a esta mezcla de negocio es lo que impactó positivamente sus utilidades, con un incremento del 83% al cierre de ese año, con respecto al 2017, resultando a la vez en el 287% de incremento en el patrimonio neto del 2017 al 2018.

Indicadores Relevantes Correos de Costa Rica (miles de colones)	2016	2017	2018
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	14%	8%	4%
Margen Operativo	8%	5%	7%
Utilidad antes de Impuestos	1.814.441	1.317.790	1.923.212
Utilidad Neta	1.250.332	896.332	1.280.401
Patrimonio Neto	8.974.215	11.354.298	32.620.364

#### c. Junta Directiva 2019

Presidente	Otros miembros
 Sr. José Alexis Jiménez Chavarría	Isabel Ovares Ramírez Xinia María Sánchez Reyes Luis Francisco Valverde Rímolo Antonio López Escarré Federico Brealey Zamora

#### d. Auditoría Externa

e. Consorcio EMD

f. Tipo de Opinión: Positiva

Descripción	Sitio Web
Para consultar dictamen periodo 2017-2018	<a href="https://www.correos.go.cr/nosotros/laempresa/Informes_financieros.html">https://www.correos.go.cr/nosotros/laempresa/Informes_financieros.html</a>

## Información no financiera de las empresas propiedad del Estado

Esta sección se enfoca en la presentación y análisis de información no financiera, relacionada con el gobierno corporativo de las EPEs. El garantizar la calidad de la transparencia y rendición de cuentas es una de las bases fundamentales de un gobierno corporativo sólido. Además, permite a los habitantes de la República, en su calidad de propietarios de las EPEs, fortalecer el ejercicio su derecho de acceso a la información y les provee información esencial para actuar como tales.

El objetivo de esta revelación es poner en conocimiento del público los hechos, los desarrollos significativos (materiales) o los eventos de cualquier otra índole, que no solo pudieran tener un impacto significativo sobre el desempeño y el valor de la EPE, sino además sobre los ministerios rectores del sector, el Poder Ejecutivo, o el público como propietario y destinatario de los bienes y servicios brindados por la entidad.

Los indicadores utilizados se sustentan en el estándar mínimo de revelación establecido por la directriz N. 102-MP “Política general sobre transparencia y divulgación de Indicadores Financieros y no financiera para empresas propiedad del Estado sus subsidiarias e instituciones autónomas”, del 6 de abril de 2018. En su artículo 8, se instruye a las EPEs a incorporar información específica en la Memoria o Informe Anual de Labores. Dicha revisión anual constituye una herramienta importante para identificar áreas de mejora en la comunicación de las EPEs. Es además esencial para realizar ajustes a nuevas metas de transparencia y una base natural para la discusión del desarrollo futuro de estas entidades.

Siendo esta la primera ocasión en que se desarrolla este informe, sus resultados conforman una línea base que refleja el estado actual y calidad de la información sobre gobierno corporativo publicada por estas instituciones. Sin embargo, la expectativa del Poder Ejecutivo, como agente propietario de estas empresas, es el cumplimiento del estándar mínimo de revelación en su integralidad a partir del próximo informe, en acatamiento de la directriz mencionada anteriormente.

Estas disposiciones se basan en los estándares de mejores prácticas establecidos a nivel internacional por instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Corporación Andina de Fomento (CAF). La información generada es incorporada por las EPEs en documentos o informes de publicación anual que la institución ya produce regularmente, en cumplimiento de otra legislación o regulación, evitando duplicar requerimientos en perjuicio de la eficiencia.

Esta sección tiene el objetivo de mejorar la calidad y la consistencia de la información divulgada, tanto en el sitio web institucional como en los informes públicos anuales. Se enfoca en los siguientes indicadores de síntesis clave, agrupados en 5 categorías:



## 1. *Transparencia*

Esta categoría agrupa 15 indicadores, relacionados con las prácticas de divulgación de información de la empresa, la existencia de normas internas que regulen este y otros aspectos de gestión de la empresa y la publicación de información sobre los objetivos y responsabilidades de la entidad, incluyendo los servicios que brinda y datos relevantes sobre su junta directiva u órgano de dirección.

Abreviación	Transparencia
<b>T1</b>	Emitir política de confidencialidad
<b>T2</b>	Autoevaluación institucional sobre transparencia y divulgación
<b>T3</b>	Objetivos, competencias y servicios brindados por la entidad
<b>T4</b>	Obligaciones de la entidad
<b>T5</b>	Conformación del órgano de dirección: nombre de sus miembros, méritos y atestados, cargos directivos desempeñados en otras empresas, indicación de independencia
<b>T6</b>	Órganos de dirección: funciones y potestades
<b>T7</b>	Órganos de dirección: medio para su nombramiento
<b>T8</b>	Política de remuneraciones aplicada a los miembros del órgano de dirección y alta gerencia: relación con su desempeño o con los resultados de la empresa, beneficios financieros o no financieros adicionales a la remuneración, y su fuente legal
<b>T9</b>	Mecanismos para abordar conflictos de interés
<b>T10</b>	Relaciones con partes vinculadas o relacionadas
<b>T11</b>	Tasas de permanencia de los colaboradores
<b>T12</b>	Procesos en firme sobre creación de nuevas empresas subsidiarias, fusión o adquisición parcial o total
<b>T13</b>	Existencia de políticas de ética
<b>T14</b>	Existencia de políticas de sostenibilidad
<b>T15</b>	Existencia de políticas de Gobierno Corporativo

## 2. *Estrategia*

Esta categoría reúne 7 indicadores e incorpora información que permite al público comprender, en términos generales, hacia dónde se dirige la empresa en el futuro, cómo planifica para ello y cómo atiende los riesgos que se pudieran presentar y que pudieran dificultar el alcance de sus objetivos estratégicos.

Abreviación	Estrategia
<b>ES1</b>	Existencia de un Plan Estratégico Institucional (PEI) y sus características
<b>ES2</b>	PEI: si cuenta con una línea base y metas definidas
<b>ES3</b>	PEI: proceso de elaboración, participantes y divulgación
<b>ES4</b>	PEI: proceso de monitoreo y evaluación
<b>ES5</b>	Existencia de planes de sucesión para puestos clave



Abreviación	Estrategia
<b>ES6</b>	Resultados de la evaluación del SEVRI, identificando posibles riesgos materiales y sus mecanismos de mitigación
<b>ES7</b>	Políticas o programas para el desarrollo y la formación de los recursos humanos

### 3. Auditoría

Esta categoría comprende 10 indicadores de información básica sobre este elemento esencial de control dentro de las empresas. Contempla la existencia, funciones, forma de contratación y seguimiento de informes y recomendaciones, tanto de las auditorías internas, como de los auditores externos. Además, buenas prácticas relacionadas con la rotación de las personas o de las empresas que brinden servicios de auditoría externa a la entidad.

Abreviación	Auditoría
<b>A1</b>	Existencia de mecanismos de auditoría interna
<b>A2</b>	Auditoría interna: funciones
<b>A3</b>	Auditoría interna: forma de contratación
<b>A4</b>	Auditoría interna: resumen sobre los resultados de las labores y el seguimiento a informes
<b>A5</b>	Existencia de mecanismos de auditoría externa
<b>A6</b>	Auditoría externa: funciones
<b>A7</b>	Auditoría externa: forma de contratación
<b>A8</b>	Auditoría externa: resumen sobre los resultados de las labores y el seguimiento a recomendaciones
<b>A9</b>	Informar sobre la práctica de rotación periódica de los auditores externos
<b>A10</b>	Duración del auditor externo actual en el cargo

### 4. Evaluación

Esta categoría se compone de 5 indicadores, 4 de los cuales están relacionados con un programa de evaluación del desempeño de las juntas directivas u órganos colegiados. El restante atiende los métodos y resultados de los procesos de evaluación del desempeño de la institución, en cuanto a sus objetivos planificados.

Abreviación	Evaluación
<b>EV1</b>	Existencia de procesos de evaluación del desempeño de la alta gerencia y de la junta directiva
<b>EV2</b>	Evaluación de desempeño de la dirección: métodos y resultados del proceso
<b>EV3</b>	Evaluación de desempeño de la dirección: instrumento e indicadores utilizados
<b>EV4</b>	Evaluación de desempeño de la dirección: prioridad a la opinión de los clientes, usuarios o consumidores
<b>EV5</b>	Métodos y resultados de los procesos de evaluación existentes del desempeño de la institución

## 5. Financiera

Esta categoría agrupa 5 indicadores, relacionados con la disponibilidad de la información que refleja el desempeño económico de la empresa. El indicador principal es la disponibilidad de los estados financieros anuales del periodo más reciente, certificados por un auditor externo que da fe de la información mediante una opinión positiva o negativa. Estos estados financieros deben ir acompañados de notas contables, donde se explica el detalle de las cuentas, los cambios importantes ocurridos durante el periodo y cualquier otra información relevante sobre las prácticas contables de la institución.

Además, como parte importante del proceso de adopción de mejores prácticas en gobierno corporativo, las empresas han emprendido, junto con los entes rectores de las normas contables a nivel nacional (la Dirección General de Contabilidad Nacional en el caso de las empresas del Estado no financieras y el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) para las empresas del sector financiero), el proceso de transición hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Mediante el establecimiento de un plan de acción y matrices de seguimiento, las empresas comunican aquellas áreas donde sus prácticas contables se alejan del estándar, y detallan cómo van a corregirlo.

En el caso de las empresas no financieras, esta información debe ser reflejada en las notas a sus estados financieros. El otro aspecto vital para asegurar una comunicación transparente con los ciudadanos es facilitar un resumen general de la información más importante que revelan los estados financieros, tales como su balance de situación, cambios significativos que afectaron sus finanzas durante el periodo y la opinión y recomendaciones recibidas de la auditoría externa. Esto permite a cualquier persona formarse una idea general de los resultados financieros de la institución y de sus posibilidades a futuro.

Abreviación	Financiera
<b>F1</b>	Estados financieros auditados anuales del periodo más reciente disponible
<b>F2</b>	Versión simplificada pero suficiente del balance de situación y los puntos clave de los estados financieros
<b>F3</b>	Notas Contables Complementarias
<b>F4</b>	Matrices de autoevaluación y planes de acción NIIF (Contabilidad Nacional)
<b>F5</b>	Opinión recibida de la auditoría externa sobre el estado financiero

b. Divulgación en los sitios web institucionales

a. Transparencia

En relación con el cumplimiento de los indicadores de la categoría de Transparencia, mediante la divulgación de información en los sitios web institucionales, se concluye que cada uno de los siguientes indicadores fueron revelados por 1 empresa en total: información sobre el cumplimiento de la autoevaluación sobre transparencia y divulgación de información requerida por las normas de gobierno abierto (T2), la permanencia de su personal (T11); y los procesos de creación, venta o adquisición de empresas bajo su propiedad, llamadas subsidiarias (T12).

Este último indicador tiene la particularidad de que no aplica a todas las entidades por igual, considerando que algunas no cuentan con la facultad legal para hacer este tipo de transacciones.

El indicador que se refiere a revelación de cómo y por quién son nombrados los miembros de su órgano de dirección (T7), también fue cumplido solamente por una entidad.

La revelación de información relacionada con la junta directiva u órgano de dirección (T5, T6 y T7) es mixta. La mayoría de empresas (en total 9) informan en su sitio web sobre las personas que conforman su órgano de dirección, sobre las cualidades académicas y profesionales que poseen, y sobre su identificación como miembro independiente. No obstante, solamente 3 explican cuáles son las funciones y potestades que tiene el órgano colegiado, y únicamente 1 brinda información sobre la forma en que se da su nombramiento.

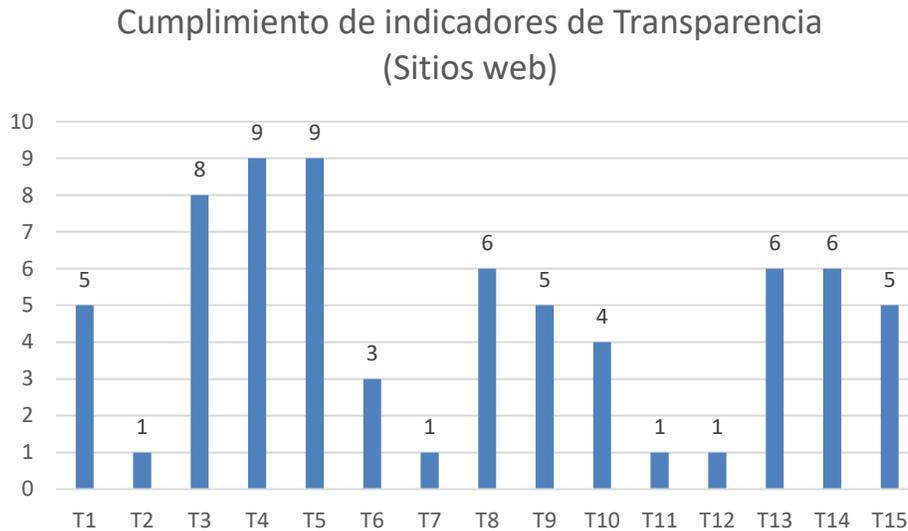
### Práctica destacada

Los conflictos de interés son situaciones en las que existe la posibilidad de que un funcionario contraponga sus intereses personales a los de la institución a la que sirve, afectando su objetividad en la toma de decisiones. Pueden relacionarse con vínculos familiares, profesionales, comerciales, políticos u otras situaciones personales. Esto constituye un riesgo para la institución y, si no es manejado de manera adecuada, tiene potencial de convertirse en corrupción.

El Instituto Nacional de Seguros (INS) tiene disponible en su sitio web su *Código de Ética*. Este documento dedica su Capítulo 3 al tema de conflictos de interés. Detalla cuáles situaciones son consideradas como conflictos y cómo se deben abordar para su prevención, además de cómo se deben conducir los funcionarios, a todos los niveles de la entidad, al enfrentarse a estas situaciones.

A pesar de que estas situaciones ya se contemplan en algunas leyes nacionales, contar con un procedimiento claro para su comunicación y manejo a lo interno de la institución, y particularmente, de la junta directiva u órgano de dirección, reduce el riesgo de corrupción y promueve la transparencia en las acciones de los funcionarios públicos.

Figura 9. Cumplimiento de los indicadores de Transparencia en el sitio web



Fuente: Unidad Asesora

b. Estrategia

**Práctica destacada**

La Junta Administración Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA) tiene disponible en su sitio web, su *Plan Estratégico Institucional (PEI) JAPDEVA 2017 – 2022*. Este documento no solo se limita a agrupar los elementos comunes de un PEI, sino que inicia con una breve descripción de qué es y cuál finalidad tiene el instrumento. Adicionalmente, lista los departamentos y funcionarios que participaron en su desarrollo.

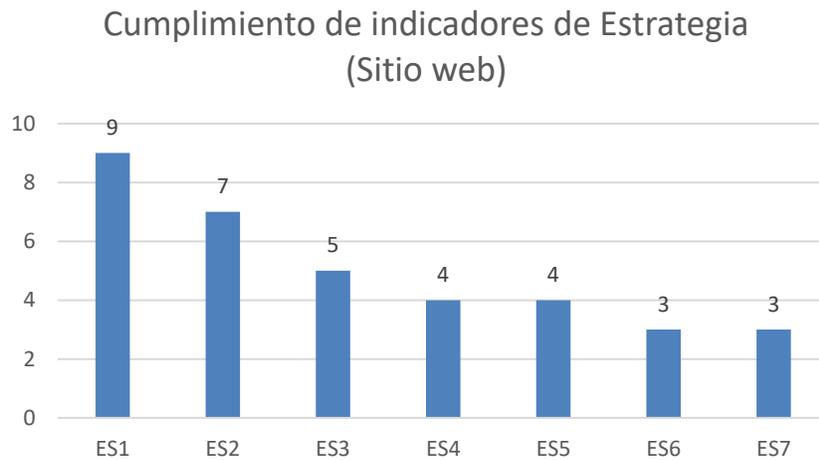
El documento también detalla el diagnóstico de la situación actual, para contar con una línea base, al igual que los indicadores de desempeño que permitirán percibir el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, incluye una sección dedicada al monitoreo y evaluación de la estrategia. Esto permite un seguimiento efectivo por parte de la población y promueve una efectiva rendición de cuentas.

De los indicadores relacionados con la categoría de Estrategia, los 2 que presentan menor cumplimiento son los relativos a la publicación de información en el sitio web sobre políticas o programas de capacitación para sus funcionarios (ES7) y sobre los resultados de la evaluación de riesgos de la institución, ya sea utilizando el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) o mediante otro mecanismo (ES6). En ambos casos, únicamente 3 instituciones están informando si cuentan con estos elementos. Adicionalmente, solo 4 instituciones comunicaron sobre la existencia de planes de sucesión para personal

clave dentro de la empresa (ES5).

En cuanto a la comunicación de la planificación estratégica, mediante un Plan Estratégico Institucional (PEI) o similares, 9 de las 13 instituciones aportan información sobre la existencia y características de este plan (ES1). Además, 7 detallan si el plan cuenta con una línea base y metas definidas (ES2) y 5 describen como fue su desarrollo, los participantes del proceso y la divulgación (ES3). Solamente 4 abordan la forma en que se monitorea y evalúa su cumplimiento (ES4), poniendo en evidencia una debilidad recurrente en el seguimiento riguroso de los planes, muchas veces ambiciosos, que se establecen en la gestión pública.

*Figura 10. Cumplimiento de Estrategia en el sitio web*



*Fuente: Unidad Asesora*

c. Auditoría

### Práctica destacada

El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) tiene disponible en su sitio web su *Reporte Anual de Auditoría 2018*, donde brindan información importante sobre el papel y la gestión de su auditoría interna. En este informe, incorporan un apartado denominado “Recomendaciones externas”, donde resaltan la importancia de dar seguimiento a las recomendaciones de las instituciones de control y fiscalización, detallando el nivel de cumplimiento de las mismas, según la entidad que las emite: Contraloría General de la República, Superintendencia General de Entidades Financieras, Superintendencia General de Pensiones, y la Auditoría Externa. Este ejercicio se vería significativamente fortalecido si dicha revelación incorporara una descripción general de las recomendaciones recibidas.

Uno de los indicadores con mayor grado de cumplimiento se presenta en esta categoría, específicamente el relacionado con la disponibilidad de información en el sitio web sobre la existencia de mecanismos de auditoría externa (A1). Este indicador se cumple por 12 de las 13 entidades. Adicionalmente, un total de 9 empresas cumplen con informar sobre las funciones que cumple la auditoría externa (A2).

Lo anterior se encuentra íntimamente relacionado con el esquema de control interno establecido en la legislación costarricense. La labor de la Contraloría General de la República

(CGR) y la normativa relacionada con este tema han derivado en que todas las instituciones públicas cuenten con su respectiva auditoría interna.

El indicador relativo al proceso para contratar a un auditor interno (A3) se detalla en los sitios web de 9 de las instituciones. A pesar de que dicho proceso se encuentra establecido por la CGR y es el mismo para todas, el informarlo fomenta la comprensión, por parte del público, del funcionamiento de las EPEs.

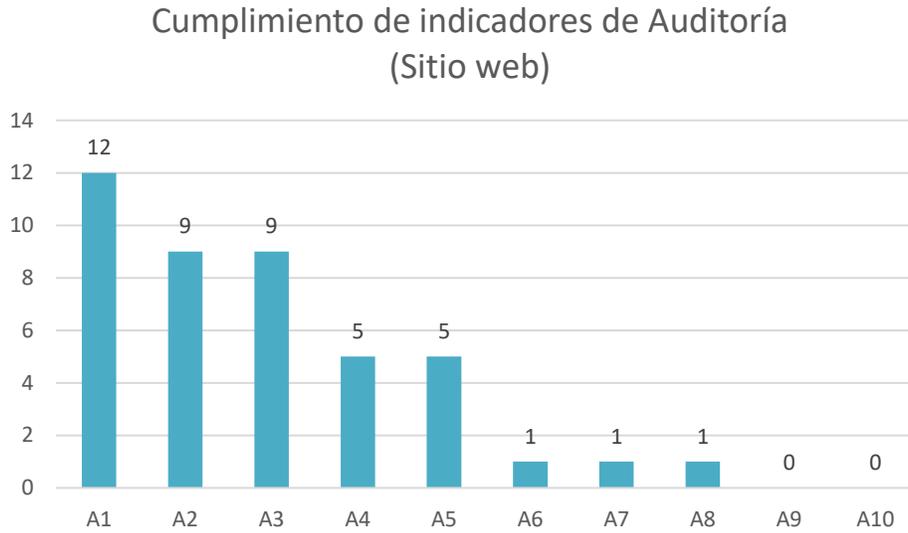
Sin embargo, se encontró una debilidad recurrente en cuanto al monitoreo, por parte de las entidades, de la comunicación de los resultados de las auditorías internas, y el seguimiento de los hallazgos y recomendaciones que emiten. Este indicador fue cumplido solamente por 5 de las empresas.

Otro dato relevante es que solamente 5 de las 13 instituciones comunican sobre la existencia de auditorías externas a sus estados financieros (A5), y de ellas, solo 1 explica sus funciones (A6), el procedimiento para su contratación (A7), y el seguimiento a sus recomendaciones (A8). Esto dificulta la comprensión de la población sobre la utilidad de emplear fondos públicos en el contrato de este tipo de servicios.

Finalmente, es importante para el público conocer cuánto tiempo tiene la institución de ser auditada por la misma persona o empresa, así como su política sobre la rotación del encargado de esta tarea. Las buenas prácticas recomiendan no mantener una misma

empresa de auditoría externa por más cinco años, con el fin de preservar la imparcialidad e independencia de la auditoría realizada. Ninguna de las instituciones informó sobre estos 2 indicadores.

Figura 11. Cumplimiento de indicadores de la dimensión de Auditoría en el sitio web



Fuente: Unidad Asesora

#### d. Evaluación

Las mediciones del desempeño, es decir, cuánto se apega lo que se hace a lo que se tenía planificado, y qué tan efectivo se es en el cumplimiento de esta planificación, resultan esenciales para identificar dónde se requieren mejoras o correcciones, y establecer metas más ambiciosas en un futuro. La práctica de evaluar el desempeño de las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del Estado no es común, evidenciado en que solamente 3 de las 13 entidades comunican en su sitio web que cuentan con un mecanismo de evaluación del desempeño (EV1). De ese total, solo 1 informa sobre los métodos usados y el resultado del proceso (EV2). Cabe resaltar que ninguna menciona qué instrumento o indicadores se usaron (EV3), o si se tomó en cuenta la opinión de los clientes sobre el bien o servicio brindado (EV4).

En un ámbito más general, en cuanto a la forma y resultados de medir el desempeño de la institución en el cumplimiento de sus objetivos (EV5), se encontró información en los sitios web de 6 de las 13 empresas.

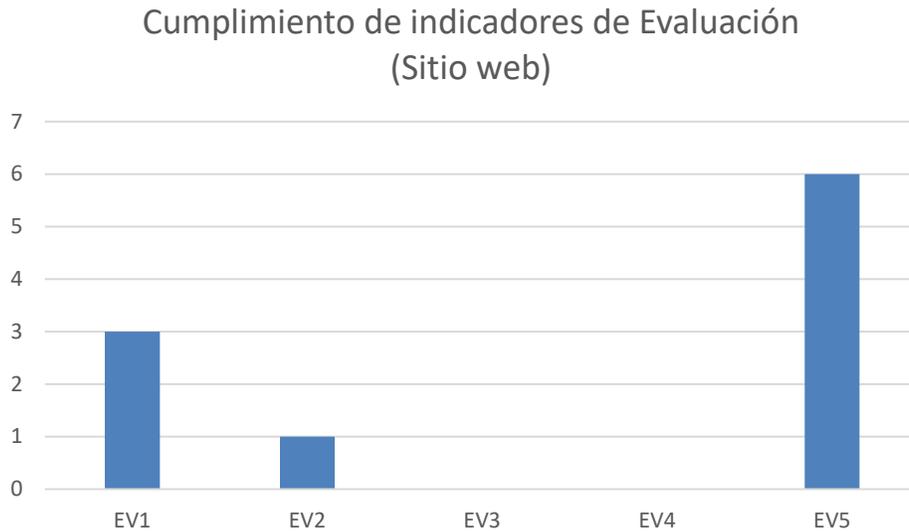
#### **Práctica destacada: Evaluación**

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) tiene disponible en su sitio web su *Memoria Anual 2017*. El segundo capítulo de este informe está dedicado a describir el desempeño institucional, con el objetivo de dar seguimiento a los compromisos asumidos por el ICE como parte del proceso de rendición de cuentas. Se analiza el nivel de cumplimiento en las metas de las acciones estratégicas, definidas en los siguientes instrumentos de planificación:

- El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” (electricidad)
- El Plan Operativo Institucional (telecomunicaciones)

Se revisa el logro alcanzado en cada uno de estos compromisos por medio de indicadores, incluyendo un balance general de cumplimiento y las circunstancias que impidieron el alcance de ciertas metas. Gracias a esta información, la población puede conocer el aporte a la creación de valor público que hace la empresa, cómo su quehacer se relaciona con los objetivos sectoriales y globales de la planificación del Estado a nivel nacional, y qué elementos afectan su desempeño.

Figura 12. Cumplimiento de indicadores de la dimensión de Evaluación en el sitio web



Fuente: Unidad Asesora

e. Financiera

**Práctica destacada**

El Banco de Costa Rica (BCR), en su *Memoria Anual 2018*, disponible en su página web, dedica 11 páginas a explicar, de manera general y complementada por gráficos y tablas informativas, la gestión financiera del banco durante el 2018. Esto incluye su balance general, su participación en el mercado bancario nacional, las características de su cartera de crédito, indicadores financieros clave, y un desglose de su gestión financiera por área de negocios.

Estos esfuerzos son altamente valiosos para la población. Son una importante herramienta de comunicación que le proporciona al público general y a las partes interesadas (el mercado, los medios de comunicación, etc.) una síntesis de los principales desarrollos y el desempeño de la empresa y por extensión, del Estado como propietario.

También se constituyen en instrumentos que fomentan la confianza, al facilitar una mejor comprensión del público y el control democrático de la propiedad del estado, demostrando transparencia y fomentando la rendición de cuentas.

Dentro de la categoría Financiera, el segundo indicador con el mayor cumplimiento es el de contar con los estados financieros anuales auditados del periodo más reciente a disposición del público en el sitio web (F1). No obstante, resulta imperativo señalar que solamente 7 de las 13 empresas cumplen con el indicador. Los estados financieros constituyen el nivel mínimo de transparencia financiera que estas instituciones están obligadas a cumplir, ya que los habitantes no pueden ejercer un control activo como los dueños últimos de las EPEs sin conocer su situación financiera.

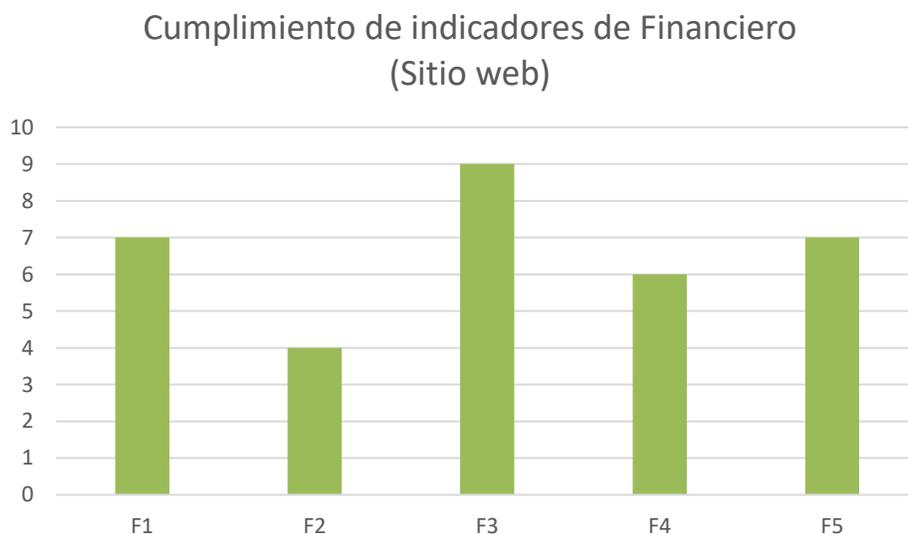
Otras 3 entidades tienen disponibles sus estados financieros anuales del periodo más reciente, pero sin

auditar, por lo que no se contaron dentro del total de empresas que cumplen con el indicador. En cuanto a la comunicación del avance con la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 6 de las empresas cumplieron con el requerimiento del rector en la materia, la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda, en cuanto a presentar matrices de autoevaluación y planes de acción para cerrar las brechas para el cumplimiento de las NIIFs (F4) (las EPEs del sector financiero no fueron evaluadas en este aspecto, pues actualmente desarrollan su propio proceso de adopción de las NIIF más recientes instruido por CONASSIF).

El indicador de incorporación de las notas contables complementarias dentro del estado financiero (F3) lo cumplen 9 empresas, mientras que el indicador relativo a poner a disposición del público en el sitio web la opinión recibida del auditor externo (F5), lo cumplen 7 de las EPEs. Estas notas constituyen información valiosa para que el público pueda identificar las situaciones que afectan actualmente las finanzas de las empresas, y pueda tener certeza sobre si los datos presentados son confiables.

Sin embargo, solamente 4 empresas llevaron esta revelación un paso más hacia adelante, colocando en su sitio web un resumen de la información disponible en sus estados financieros (F2). Esta versión simplificada de los estados financieros facilita al público, que no necesariamente cuenta con los conocimientos para interpretar un estado financiero, la comprensión sobre los resultados financieros de la empresa y sobre las situaciones que le han afectado.

*Figura 13. Cumplimiento de indicadores de la dimensión Financiera en el sitio web*



*Fuente: Unidad Asesora*

### c. Divulgación en los informes anuales

La información fue recopilada de los informes anuales del año 2018 emitidos por cada entidad. Esto incluye informes de gobierno corporativo, informes de sostenibilidad, memorias anuales, informes de rendición de cuentas, informes de gestión institucional, o similares, que podían encontrarse tanto en los sitios web oficiales de la entidad, como en otras páginas oficiales del gobierno.

#### a. Transparencia

En los informes anuales, en comparación con la información disponible en los sitios web, hay un nivel marcadamente más alto de información relacionada con la existencia de políticas o códigos de ética (T13), de sostenibilidad (T14) o de gobierno corporativo (15), incorporado por 8, 7 y 7 entidades, respectivamente. Sin embargo, cabe resaltar que no todas las empresas publican dichos códigos en los respectivos sitios web, incluso si se considera que 5 de las EPEs deben desarrollar y emitir códigos de gobierno corporativo en acatamiento a normativa emitida por sus reguladores. Por ende, se identifica

una destacable brecha entre teoría y práctica a la hora de poner a disposición del público las políticas o códigos en cuestión.

Por otra parte, en cuanto al indicador de políticas de confidencialidad (T1), únicamente 2 entidades se refieren a ellas en sus informes, a pesar de que 5 de ellas las tienen disponibles en su sitio web.

Otra práctica vital que requiere mejorarse es la divulgación de los nombres y atestados de los miembros de su junta directiva u órganos de dirección, así como su participación en otras juntas directivas, y su identificación como miembros independientes (T5), en adición a las funciones y potestades que cumplen estos órganos colegiados (T6). Solamente 3 de las 13 entidades comunican esta información al público en sus informes anuales.

#### Práctica destacada

El Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART), incorpora dentro de su *Informe de Gestión 2014-2018*, su matriz de cumplimiento de la Directriz N. 073-MP-MEIC-MC, “Transparencia y Acceso a la Información Pública”, la cual complementa la directriz 102-MP, así como otras regulaciones.

Esta matriz hace un recuento detallado de los datos faltantes, los datos incompletos o desactualizados, y las acciones realizadas para lograr el cumplimiento de la norma. Además, comunica sobre la existencia de su Oficial de Acceso a la Información, y las funciones que cumple. Esto refleja los esfuerzos concertados por acogerse a la normativa de transparencia y datos abiertos, en el camino de Costa Rica a convertirse en un Estado Abierto que promueve activamente el ejercicio del acceso a la información pública por parte de sus habitantes.



Indicadores tales como informar sobre el desarrollo de la autoevaluación de transparencia y divulgación (T2), los objetivos, competencias y servicios brindados por la entidad (T3), la política de remuneración que le aplica a los miembros del órgano de dirección y la alta gerencia (T8), las relaciones con partes vinculadas o relacionadas (T10) y de los procesos en firme sobre creación, fusión, o adquisición parcial o total de nuevas subsidiarias (T12) presentan, en general, mayor cumplimiento en los informes que en la información disponible en el sitio web.

En los documentos analizados, ninguna entidad informa sobre la manera en que se eligen los miembros del órgano de dirección (T7), un cumplimiento casi tan bajo como el del sitio web, donde solo una entidad cuenta con el dato. En cuanto a detalles sobre la existencia de mecanismos para abordar conflictos de interés (T9), el nivel de cumplimiento es casi igual en ambos escenarios, con 5 entidades que lo revelan en sus sitios web, y 4 en sus informes anuales.

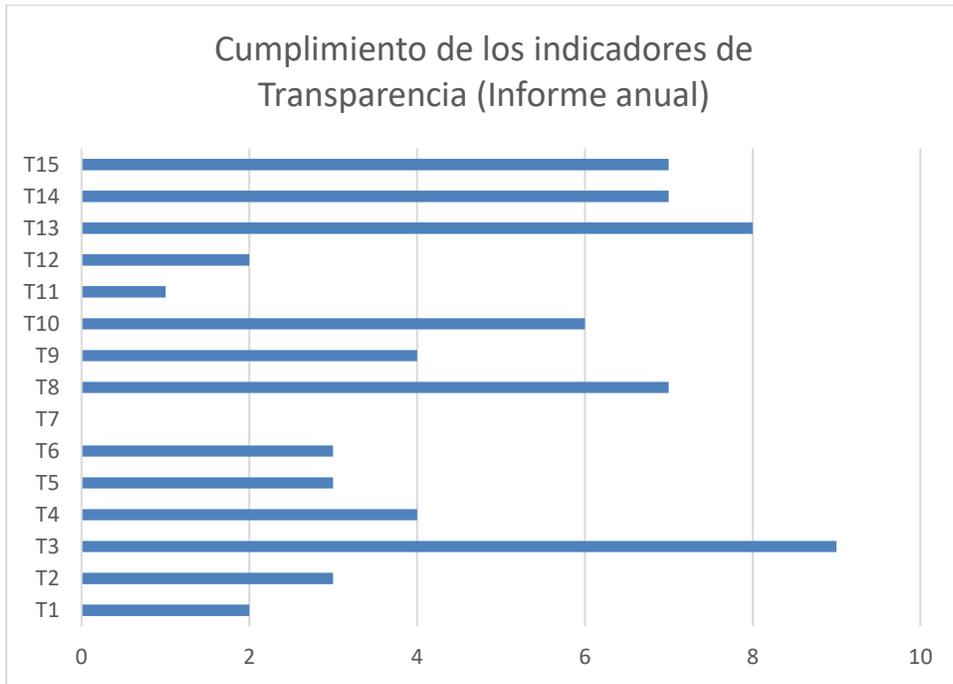
Esto indica que, para el acatamiento de lo indicado por la directriz 102-MP, las entidades aplicaron las disposiciones principalmente a la hora de desarrollar sus informes, sin necesariamente trasladarlas a sus sitios web. Cabe resaltar además que, en algunos casos, los informes que sirvieron de fuente no se encontraban en el sitio web de la empresa, sino en el del Gobierno de la República.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Se pueden consultar en este link: <https://presidencia.go.cr/mensaje2018/informes-por-areas/>



Figura 14. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión de Transparencia en los informes anuales



Fuente: Unidad Asesora

b. Estrategia

### Práctica destacada

La sucesión de puestos es una herramienta estratégica que reviste gran importancia, debido que es un proceso permanente de selección, capacitación, mantenimiento y conservación de líderes potenciales en todos los puestos clave de la organización. La sucesión de puestos permite además establecer un mapa de competencias de su personal desde su ingreso a la organización, actualizándolo de manera constante y facilitando con ello la tenencia del perfil de competencias de los puestos claves de la organización.

El Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART), menciona además en su *Informe de Gestión 2014-2018*, que la institución no cuenta con un plan de sucesión de funcionarios clave, que asegure la continuidad en el manejo y administración de la entidad. Sin embargo, durante el tiempo transcurrido, han desarrollado y puesto a disposición en su sitio web, su *Plan de Sucesión*.

En el documento se establecen sus objetivos y limitaciones, asigna los responsables y los mecanismos para su control y seguimiento, y plantea claramente la ruta de acciones para cumplir las fases del plan. Esta práctica es vital para la sostenibilidad de la organización, y brinda al público un mensaje positivo sobre la seriedad de su planificación y estrategia para preservar y continuar generando valor público en el futuro.

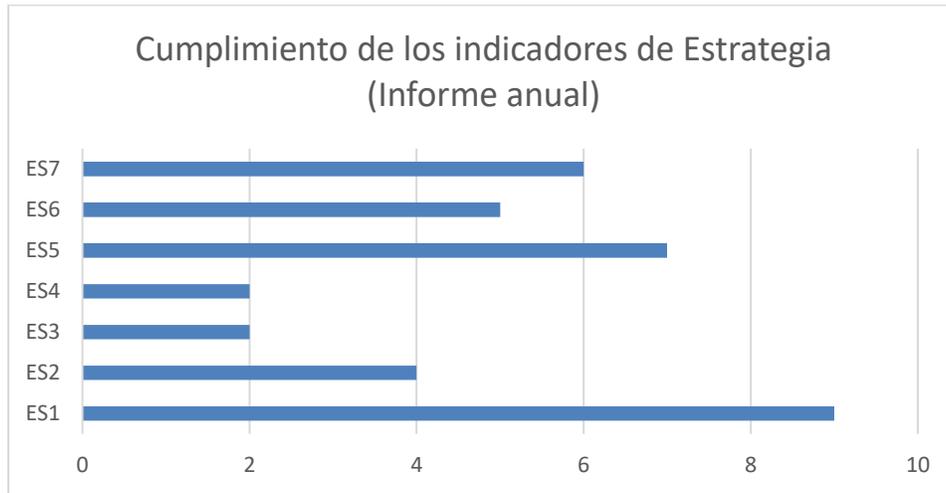
Para los indicadores relacionados con Estrategia, existe un mayor grado de cumplimiento en cuanto a la divulgación en los informes anuales en comparación con el del sitio web. Principalmente, destaca mayor detalle ofrecido sobre la planificación estratégica (ES1), la atención a riesgos (ES6) y la existencia de planes de sucesión para colaboradores clave (ES5).

Finalmente, únicamente 6 EPEs comunican en sus informes sobre los programas o planes de capacitación de sus funcionarios (ES7). Sin embargo, en contraste con los tres indicadores mencionados arriba, el nivel de detalle ofrecido es escaso. Este tipo de divulgación es un objetivo natural de reporte en un informe anual, tendiente a lograr que el público pueda conocer cuáles son las áreas en las que se requiere capacitar a los funcionarios, y pueda verificar si dicha capacitación está en

efecto ocurriendo. Lo anterior reviste aún más importancia cuando se relaciona con la ejecución de presupuesto asignado específicamente para este objetivo.



Figura 15. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión de Estrategia en los informes anuales



Fuente: Unidad Asesora

### c. Auditoría

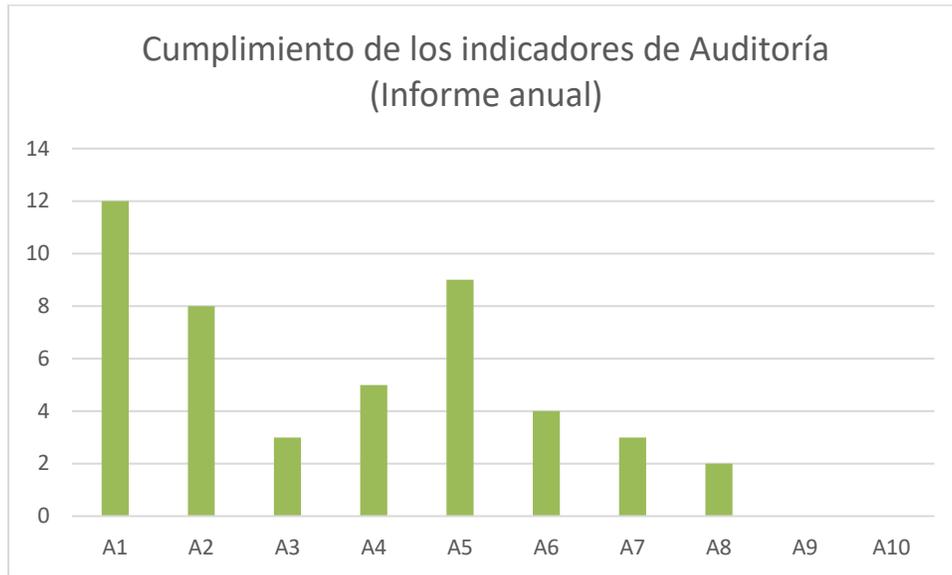
En relación con los indicadores sobre Auditoría, la revelación sobre prácticas de auditoría en los informes anuales es similar a la de los sitios web. Resulta de gran importancia informar sobre las funciones de auditoría, con el fin de que el público conozca sobre las líneas de defensa con las que cuenta la entidad para la lucha contra la corrupción y otras irregularidades o ilegalidades. Lo anterior reviste importancia tomando en cuenta que la auditoría interna tiende a ser el medio por el cual las personas pueden presentar sus denuncias en caso de presentarse dichas situaciones a lo interno de la empresa.

#### Práctica destacada:

Ver recuadro equivalente de la categoría de Auditoría en la sección “Divulgación en los sitios web institucionales”.

Los resultados de las labores de auditoría, tanto interna como externa, también es información de interés para dar seguimiento a la adecuada gestión de estas instituciones, pues muchas veces advierten sobre temas o situaciones que, de no atenderse de manera oportuna, podrían tener un impacto negativo en el desempeño de la entidad en el futuro cercano. Solamente 5 entidades detallan en sus informes los hallazgos y recomendaciones emitidas por la auditoría interna y el detalle sobre cómo se atendieron (A4), mientras que únicamente 2 se refieren a este tema en cuanto a la auditoría externa (A8). Al igual que en el caso de la información disponible en el sitio web, ninguna EPE detalla en sus informes lo relativo a los indicadores sobre la práctica de rotación periódica de auditores externos (A9) ni la duración del auditor externo actual en el cargo (A10).

Figura 16. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión de Auditoría en los informes anuales



Fuente: Unidad Asesora

d. Evaluación

**Práctica destacada**

El Banco de Costa Rica (BCR) indica en su *Informe de Gestión 2017*, disponible en el sitio web del Gobierno de la República, que “para realizar la evaluación del desempeño tanto de la Alta Gerencia como del Órgano de Dirección, se diseñó un instrumento que se aplicará en este primer semestre del 2018, a todas las juntas directivas de subsidiarias, así como a los comités de apoyo a las Juntas Directivas.”. A pesar de que no fue posible encontrar información más reciente sobre la aplicación del instrumento y sus resultados, esta información permite al público conocer las mejoras en evaluación que está desarrollando la empresa y promueve una presión externa para su aplicación y comunicación de sus aprendizajes.

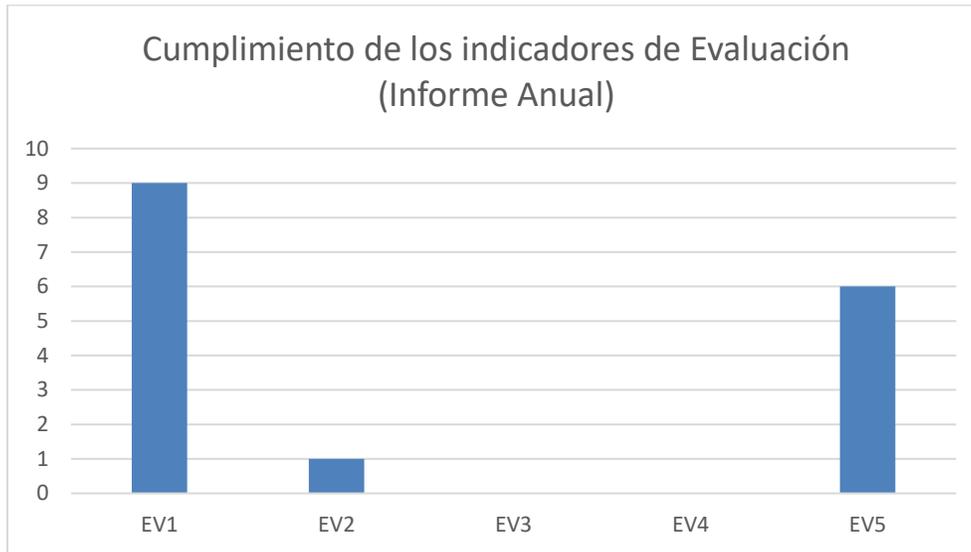
Es importante rescatar el esfuerzo para la comunicación relacionada con la evaluación del desempeño de los órganos de dirección y la alta gerencia. En sus informes, 9 de las 13 entidades indicaron que si cuentan con este tipo de programas de evaluación (EV1). No obstante, existe espacio de mejora en cuanto a los detalles sobre sus métodos y resultados, y al papel que juega la opinión de los clientes en esta valoración.

Por último, solamente 6 instituciones informaron sobre la evaluación que se realiza sobre el desempeño general de la empresa (EV5). Es importante

mejorar la comunicación de estos resultados, para efectos de una adecuada rendición de cuentas ante el público y para poder identificar a lo largo del tiempo cómo la empresa va mejorando sus prácticas de gobierno corporativo, incorporando más herramientas que le permiten dar un seguimiento a la efectividad de sus labores, más allá del simple cumplimiento.



Figura 17. Cumplimiento de los indicadores de evaluación en los informes anuales



Fuente: Unidad Asesora

#### e. Financiera

Respecto a la categoría Financiera, la incorporación por parte de las EPEs de información sobre sus estados financieros anuales auditados del periodo más reciente disponible coincide con lo que se revela también en sus sitios web. Este indicador es cumplido por 7 de las 13 instituciones (F1). No obstante, solo 2 mencionan la opinión recibida por parte del auditor externo sobre los estados financieros (F5). Sobre su proceso de adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) con Contabilidad Nacional, solamente 3 instituciones incorporaron datos.

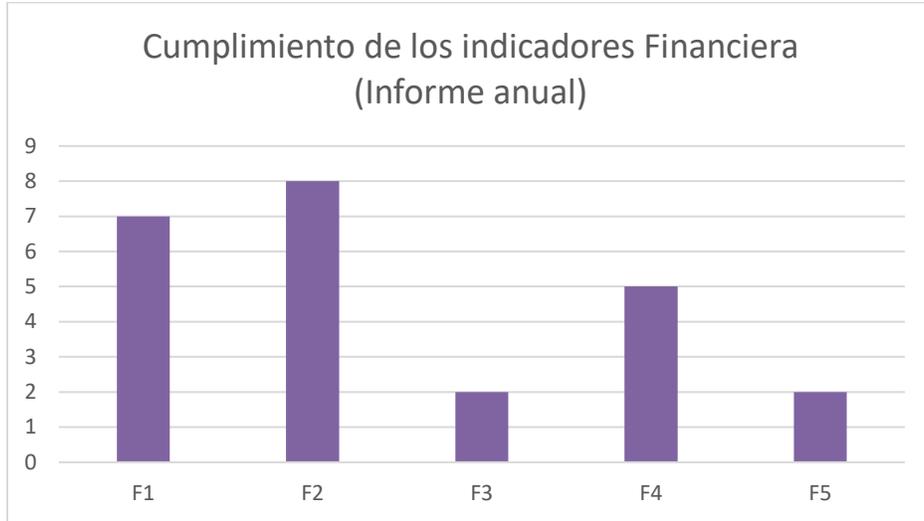
#### Práctica destacada

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), incluye en su *Informe de gestión 2014-2018*, una sección de estadísticas descriptivas y un análisis detallado del desempeño financiero de la institución. Esta incluye un comparativo de los estados de situación del 2014 al 2017, así como de los estados de resultados y gastos más significativos de cada periodo. Los datos son introducidos por un pequeño texto de análisis, y agrega algunas tablas y gráficos como apoyo. Para el público, este tipo de procesamiento de los datos facilita muchísimo su comprensión de la situación de la institución y el contexto en el que opera, así como pedir cuentas a la administración sobre la utilización de los recursos públicos.

Además, es destacable que 8 de las 13 empresas ofrecen al público en sus informes anuales un resumen, simplificado pero suficiente, de la situación financiera de la empresa, su balance de situación, indicadores y otra información relevante sobre las circunstancias que afectaron las finanzas de la entidad durante el periodo (F2). Aun si únicamente 2 EPEs

hace referencia explícita a las notas contables de los estados financieros, es probable que hayan sido utilizadas como fuente para construir la información mencionada anteriormente.

*Figura 18. Cumplimiento de los indicadores de la dimensión Financiera en los informes anuales*



*Fuente: Unidad Asesor*

## H. Conclusiones y Recomendaciones

El país ha trazado un camino claro para mejorar la manera en que vela por el cumplimiento de las buenas prácticas, una gobernanza adecuada y las políticas públicas impulsadas por el gobierno, en las EPEs. Pasividad e indiferencia frente a la necesidad de enfrentar la realidad y los retos que trae, puede ocasionar un importante impacto negativo en la creación y conservación de valor público por parte de estas instituciones.

El análisis financiero del presente Reporte es una herramienta para la toma de decisiones. A partir de los datos procesados, se concluye que el Instituto Nacional de Seguros (INS), la Junta de Protección Social (JPS), Correos de Costa Rica, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) y la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), obtuvieron números positivos. Estas empresas sumaron ganancias totales por unos CRC185.000 millones<sup>30</sup> en 2018.

El Poder Ejecutivo, con base en este Reporte, valorará la situación financiera de las EPEs y brindará seguimiento más cercano a su desarrollo, en concordancia con lo establecido en el Protocolo de entendimiento de las relaciones entre el Estado y las EPEs. Esto se verá reforzado con la emisión de una nota de expectativas para cada una de las EPEs, donde se les comunicarán claramente los resultados esperados de estas, de acuerdo con indicadores relevantes que representen los aspectos más importantes para el Estado como propietario.

En materia de transparencia y divulgación de información no financiera, se concluye que los estándares de divulgación de la información y rendición de cuentas deben ser congruentes para la información publicada en los sitios web y en los informes anuales que publiquen las instituciones. Adicionalmente, se le debe brindar más atención a que las pestañas, subsecciones o documentos a los que tenga que acceder una persona para consultar la información básica sobre gobierno corporativo de la entidad, sea la menor posible, de manera que resulte fácil de ubicar en el sitio web.

A continuación, se ofrecen una serie de recomendaciones para mejorar la transparencia y rendición de cuentas de las EPEs ante la ciudadanía:

- Colocar sus estados financieros y otros informes de comunicación al público o rendición de cuentas, en un formato virtual que permita la ubicación rápida de

---

<sup>30</sup> Tomado de <https://www.nacion.com/el-pais/gobierno/perdidas-asfixian-a-mayoria-de-empresas-estatales/42WXVG5ADJHOJABAEIAUKWEAF4/story/>

información específica por medio de herramientas de búsqueda de texto, para lo que se debe evitar originales escaneados en formato de imagen.

- Adoptar lo antes posible lo establecido por las NIIF para la preparación y publicación de sus estados financieros.
- Planificar lo que se requiera con miras a asegurar el desarrollo de una auditoría de sus estados financieros anuales y publicar sus resultados durante los primeros cuatro meses del año inmediatamente posterior al cierre del período.
- Asegurar el cumplimiento inmediato de los mínimos de divulgación de información y otras disposiciones de la Directriz 102-MP.
- Actualizar la información disponible en sus sitios web institucionales al menos una vez por trimestre, para asegurar un acceso oportuno y veraz a esta, para la población.
- Informar en sus sitios oficiales sobre las personas que conforman sus juntas directivas u órganos de dirección, sus atestados académicos y profesionales, participación en otras juntas directivas y monto de la dieta que se les retribuye.
- Ajustar el diseño de sus sitios web oficiales de manera que los objetivos, obligaciones y servicios prestados por la entidad sean de fácil acceso y conocimiento para las personas.
- Comunicar sobre políticas relevantes a la gobernanza de la institución, como aquellas relacionadas con sostenibilidad, ética, confidencialidad, gobierno corporativo, relaciones con proveedores, etc.

# I. Abreviaciones y definiciones

Concepto	Definición
Empresa Propiedad del Estado (EPE)	Aquellas instituciones que despliegan un giro total o parcialmente empresarial (industria, comercio de bienes y servicios, etc.) o ejercen un tráfico mercantil o industrial, de las cuales el Poder Ejecutivo conserve la potestad de dirección y control: incluye también las sociedades por acciones, siempre que la mayoría de éstas y la potestad de dirección y control, aunque sea a través de modos diversos, pertenezcan al gobierno central.
Empresas Subsidiarias	Una Empresa subsidiaria es aquella que está controlada por otra compañía llamada matriz, a la cual pertenece, en la mayoría de los casos porque esta controla una gran cantidad de acciones de la primera y se posiciona como dominante.
Junta directiva u órgano de dirección	Máximo órgano colegiado de la entidad, responsable de la misma. Corresponde a la junta directiva, consejo de administración u órgano equivalente.
Directivos(as) o directores(as)	Miembros de la junta directiva u órgano de dirección, incluyendo su Presidente.
Miembro independiente	Miembro libre de cualquier participación sustancial en la empresa o relación con ella, sus órganos de gestión, otros accionistas mayoritarios y la entidad propietaria, que pueda poner en peligro la objetividad de su criterio
Alta gerencia	Es la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales de una entidad, para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Según la estructura organizativa de la entidad, incluye a los funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la institución.
Gobierno corporativo	Conjunto de reglas que rigen las relaciones entre la administración de la entidad, su órgano de dirección, sus propietarios y otras partes interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos de la entidad, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El gobierno corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas. Se entiende que esta asignación de autoridad acarrea las responsabilidades correspondientes.
Poder Ejecutivo	El Presidente de la República y ministros, según el artículo 148 de la Constitución Política.
Consejo de Gobierno	La Ley General de la Administración Pública (Ley N° 6227, del 2 de mayo de 1978), en su artículo 22, establece que el Consejo de Gobierno estará constituido por el Presidente de la República y los Ministros, o en su caso, los Viceministros en ejercicio.

Concepto	Definición
Agente propietario	Sujeto gubernamental que ejerce la propiedad de las empresas propiedad del Estado en representación de la población. En el caso de Costa Rica, el Poder Ejecutivo actúa como agente propietario.
Entidad propietaria	Instancia asesora de la Presidencia de la República encargada de coordinar la propiedad accionaria de las empresas públicas y la gestión de las instituciones autónomas. En Costa Rica, la entidad propietaria es la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas, establecida mediante el Decreto Ejecutivo N° 40696-MP, del 20 de octubre de 2017.
Partes vinculadas o relacionadas	Personas o entidades con las cuales existan vinculaciones de propiedad o gestión.
Partes interesadas	Cualquier grupo o individuo que puede afectar, o verse afectado, por el alcance de los objetivos de la organización.
Plan de sucesión	Proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa.
Auditoría Interna	Es la actividad independiente, objetiva y asesora, para validar y mejorar sus operaciones mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades. Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.
Auditoría Externa	La auditoría externa o independiente consiste en que una empresa que no está vinculada a la entidad que está siendo auditada, supervise que los estados financieros de una organización cumplan la normativa específica.
Normas Internacionales de Indicadores Financieros (NIIF)	Las Normas Internacionales de Indicadores Financieros (IFRS por sus siglas en inglés) son el conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB), que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros.
Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)	El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) es un instrumento de gestión en materia de riesgo, se concibe como un método que permite identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos institucionales, con el fin de mitigar el efecto que pueda ocasionar su concreción.
Control interno	Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes

Concepto	Definición
	que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.
Sostenibilidad	Característica de una empresa que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.
Servicio público	Actividad propia de la Administración, que procure una prestación a la población, es decir, que su finalidad sea asegurar de forma positiva la satisfacción efectiva de una necesidad de la colectividad, y que, por su importancia para el desarrollo sostenible del país, sea calificada como tal por la Asamblea Legislativa (Nota: Artículo 3, inciso a) de la “Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)”, Ley No. 7596 del 5 de setiembre de 1996, sentencia C-043-2013 de la Procuraduría General de la República, del 20 de marzo del 2013)
Valor público	El grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera –en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano.
Monopolio	Situación que se da en un mercado relevante cuando hay un único oferente de los bienes o servicios que comprende (Real Academia Española, 2019). En Costa Rica, la constitución de un monopolio requiere una ley aprobada con mayoría calificada, ya que se lesiona la libertad de comercio, entendida como libertad de concurrencia (dictamen C-166-95 de la Procuraduría General de la República, del 26 de julio de 1995).

## J. Anexos

### Ingresos Totales de las EPEs

<b>EPE</b>	<b>Ingresos Totales al cierre del 2018 (En miles de colones)</b>
RECOPE	1.633.018.161
ICE	1.423.071.000
INS	808.448.193
BNCR	708.324.371
BCR	559.642.942
AYA	158.398.794
CNP	72.692.401
JAPDEVA	45.106.740
JPS	249.705.129
CORREOS DE CR	27.389.195
SINART	6.808.074
INCOP	5.931.393
INCOFER	3.889.399
<b>Monto Total</b>	<b>5.702.425.792</b>

*Nota: Suministrado por Contabilidad Nacional*

### Tabla de cumplimiento de los requerimientos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera por institución (según Directriz 102-MP)

Cumplimiento con los requerimientos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera por institución (Directriz 102-MP)																											
Dimensiones	Código del indicador	Instituciones																									
		RECOPE		(AyA)		Correos de CR		SINART		INCOFER		JPS		INCOP		JAPDEVA		INS		ICE		BCR		BN		FANAL	
		S W	IA	S W	IA	SW	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	SW	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA
Transparencia	T1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T6	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T7	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T8	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T10	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T11	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T12	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T13	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Cumplimiento con los requerimientos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera por institución (Directriz 102-MP)																											
Dimensiones	Código del indicador	Instituciones																									
		RECOPE		(AyA)		Correos de CR		SINART		INCOFER		JPS		INCOP		JAPDEVA		INS		ICE		BCR		BN		FANAL	
		S W	IA	S W	IA	SW	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	SW	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA
	T14	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	T15	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estrategia	ES1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ES2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ES3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ES4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ES5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ES6	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ES7	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Auditoría	A1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Cumplimiento con los requerimientos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera por institución (Directriz 102-MP)																											
Dimensiones	Código del indicador	Instituciones																									
		RECOPE		(AyA)		Correos de CR		SINART		INCOFER		JPS		INCOP		JAPDEVA		INS		ICE		BCR		BN		FANAL	
		S W	IA	S W	IA	SW	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	SW	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA	S W	IA
Evaluación	A3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A6	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A7	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A8	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	A10	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Evaluación	EV1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	EV2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	EV3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	EV4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	EV5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Financiera	F1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Cumplimiento con los requerimientos de transparencia y divulgación de información financiera y no financiera por institución (Directriz 102-MP)																											
Dimensiones	Código del indicador	Instituciones																									
		RECOPE		(AyA)		Correos de CR		SINART		INCOFER		JPS		INCOP		JAPDEVA		INS		ICE		BCR		BN		FANAL	
		SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA	SW	IA
	F2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	F3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	F4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	F5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Balance subtotal		60%	40%	43%	50%	21%	26%	24%	40%	29%	33%	31%	17%	24%	33%	21%	38%	48%	55%	43%	40%	31%	38%	60%	33%	0%	0%
Balance total		50%		46%		24%		32%		31%		24%		29%		30%		51%		42%		35%		46%		0%	

Nomenclatura de la tabla: SW= Sitio web, IA=Informe agregado

## Tabla de cumplimiento de cierre de brechas con las NIIF

Cumplimiento de NIIFs (2011) a junio 2019*		
EPE	Cumplimiento de NIIFs	Porcentaje de Avance en Plan de Acción para cierre de brechas
AyA	99%	60%
CNP	0%	0%
Correos de CR	98%	93%
ICE	95%	85%
INCOFER	100%	NA
INCOP	100%	NA
INS	100%	NA
JAPDEVA	28%	61%
JPS	58%	58%
RECOPE	41%	100%
SINART	71%	70%

\* Indica el grado de cumplimiento reportado de por las EPEs en la matriz de autoevaluación que remiten las EPEs a la Dirección General de Contabilidad Nacional. A ser comprobado por las auditorías externas y Contabilidad Nacional.

Nota: Al BCR y BNCR y sus subsidiarias, les da seguimiento la Dirección General de Contabilidad Nacional. No obstante, estas aplican las NIIFs (2011) según lo establecido por el CONASSIF. CONASSIF está implementando un plan de acción para la adopción de la normativa más reciente de NIIFs en todas las instituciones financieras.

Fuente: Dirección General de Contabilidad Nacional, Ministerio de Hacienda.

## Control de versiones

Publicación original: 16 de octubre de 2019

Edición	Responsable	Fecha de modificación	Apartado	Cambio relevante
01	Unidad Asesora para la dirección y coordinación de la propiedad accionaria del Estado y de la gestión de las instituciones autónomas	8/11/2019	Sección F, Portafolio de empresas propiedad del Estado, apartado I, Generalidades	Incorporaciones a la Figura 3.
			Sección F, Portafolio de empresas propiedad del Estado, apartado II, Cantidad de Colaboradores	Corrección a la cantidad de colaboradores del BCR, Correos de CR y JPS.
			Sección G, Desempeño financiero de las empresas propiedad del Estado, periodo 2017-2018, apartado II, Información Financiera de las empresas propiedad del Estado	Corrección en los indicadores relevantes del BNCR y Correos de CR
			Sección F, Portafolio de empresas propiedad del Estado, apartado IV, Desempeño agregado del portafolio de empresas del Estado (2017-2018)	Corrección en el aumento del patrimonio neto de Correos de CR de 2017 a 2018
			Sección J, Anexos, apartado a. Ingresos Totales de las EPEs	Corrección en el dato de ingresos totales de Correos de CR y JPS