

Cifra de riesgo duplica mínimo "aceptable"

Estudio revela elevado riesgo para el ICE

◆ *Documento concluye que la apertura debe ser gradual y que el ICE debe competir en igualdad de condiciones.*

LORNA CHACÓN MARTÍNEZ
lorna.chacon@semanario.ucr.ac.cr

Un estudio elaborado por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) revela que el grado de riesgo ante la apertura del mercado de las telecomunicaciones es de un 50,42%, un índice sumamente elevado si se toma en cuenta que el mínimo aceptable establecido por la propia entidad es de un 20%.

El estudio, cuya copia está en poder de UNIVERSIDAD, se denomina "Valoración de Riesgos Empresariales" en el sector de telecomunicaciones y fue elaborado por dos equipos de trabajadores del ICE, uno de ellos coordinado por el ingeniero José Fabio Parreaguirre, en una fecha que no ha podido ser confirmada por este semanario, pero que es posterior a octubre del 2006.

sa exitosa en el futuro".

RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN

El objetivo del estudio, cuyo contenido es desconocido para la mayoría de los trabajadores del ICE, consistió en "analizar, evaluar y proponer un plan de mitigación a los riesgos que pueda afrontar el sector de telecomunicaciones ante una apertura de mercado".

Con base en esa premisa, se utilizó una metodología de valoración específica de riesgos institucionales, que incluyó cuatro fases: identificación, análisis, valoración y mitigación de los riesgos.

De esta forma, los expertos que realizaron el estudio seleccionaron 43 riesgos, y, tras analizarlos, determinaron que "el nivel de riesgo (NR) obtenido en el estudio fue de un 50,42%, que es un promedio simple de la puntuación de la valoración de cada uno de los riesgos en estudio".

De acuerdo con el documento, "el nivel de riesgo aceptable (NRA) definido por el Consejo Directivo del ICE en la política de riesgo, se estima en 20%. A los riesgos por debajo de este 20% no se les propone medidas de mitigación".

El estudio establece nueve áreas en las cuales el ICE está expuesto a riesgos, por lo cual "hay que abordar de inmediato" el Plan de Mitigación y defi-



El 10 de julio del 2006, la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República emitió el informe interno DFOE-PR-102-2006 titulado "Diagnosis sobre algunos posibles efectos de la apertura de las telecomunicaciones", según el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos, República Dominicana y Centroamérica y lo remitió tanto a la presidencia ejecutiva del ICE como a la presidencia de la Asamblea Legislativa.

Posteriormente, el 9 de octubre del 2006, el presidente ejecutivo del ICE, Pedro Pablo Quirós, solicitó a la administración superior un estudio integral sobre los efectos de la apertura de los mercados de telecomunicaciones y electricidad, según él, por pedido de la Contraloría, aunque en esa entidad no existe ningún documento que corrobore esa versión (ver recuadro "¿Un estudio solicitado por la Contraloría?").

Cabe destacar que el estudio del ICE incluyó como objetivos estratégicos, los estipulados en el Plan Estratégico 2006-2010 del sector de telecomunicaciones.

Entre esos objetivos figura el de generar rentabilidad necesaria para permanecer en un ambiente competitivo, satisfacer las necesidades y expectativas de telecomunicaciones en los clientes y establecer una cultura de organización de alto rendimiento.

Es importante aclarar que los resultados del estudio lo que indican es que el ICE "está expuesto a una serie de riesgos" y que "es una probabilidad que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados, producto de un cambio muy importante en el entorno (apertura del mercado)".

Este cambio, a su vez, "crea una incertidumbre que podría traer oportunidades que deben visualizarse, así como riesgos que deben analizarse y administrarse a través del Plan de Mitigación, que nos den una seguridad razonable de seguir siendo una empre-

nir los responsables y la forma de realizarlo".

Estas áreas temáticas son: marco jurídico en condiciones de apertura, diseño y preparación de la estructura de la empresa para operar en un mercado de competencia, desarrollo de nuevos servicios, evaluación y optimización de la red, mejora del servicio al cliente, sistema de control sectorial, nuevo modelo financiero, sistema de soporte a las operaciones y el negocio así como el capital humano y la cultura de organización de alto rendimiento.

Si bien el estudio pide con urgencia a la Subgerencia de Telecomunicaciones del ICE, trabajar en un plan de mitigación en las áreas propuestas y "definir de acuerdo con su criterio, los responsables de la implementación y ejecución" de ese plan propuesto, "así como su seguimiento y rendición de cuentas", UNIVERSIDAD no ha podido, hasta ahora, comprobar con la presidencia ejecutiva del ICE si ese plan ya se puso en marcha.

APERTURA GRADUAL E IGUALDAD DE CONDICIONES

Dentro de las principales conclusiones, el estudio destaca que "la empresa debe prepararse e insertarse exitosamente en un mercado de competencia", para lo cual debe asegurarse que la apertura sea gradual y que el marco jurídico que regulará la industria le permita competir en iguales o similares condiciones".

Dentro de las principales recomendaciones, el documento señala que el ICE "no tiene todo el conocimiento de cómo debe funcionar y gestionarse en competencia, por lo que se debe invertir en alianzas estratégicas, contratación de expertos, visitas y pasantías".

Además, se pide impulsar "un plan del personal que debe participar en esta capacitación 'aprendiendo haciendo', para no comprometer el tiempo, que es un gran enemigo de la supervivencia de la empresa".



La apertura del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica plantea una serie de riesgos para el ICE, que deberían ser enfrentados con un plan de mitigación, cuyo avance se desconoce. (Foto: archivo)

El estudio también recomienda revisar el Plan Estratégico 2006-2010 y adecuarlo para "ampliar, modificar o crear nuevas estrategias y proyectos que deben incluirse en el nuevo 'Plan Estratégico de cara a una Apertura de Mercado' en proceso de formulación".

Lo anterior se recomienda debido a que "se detectó que en algunos casos existe un vacío o falta de estrategias y proyectos asociados para mitigar los riesgos y, en otros casos, sí existen estrategias y proyectos asociados pero debe analizarse si son suficientes".

Además, la falta de "sistemas modernos", en áreas como las plataformas de administración y solución de negocios, "pone al sector en una condición de total

desventaja para operar en un mercado competitivo", alerta el estudio.

Con respecto a la inclusión del TLC en el apartado de las telecomunicaciones, el estudio afirma que éste "es y ha sido uno de los más polémicos en vista de que el servicio tipificado como de beneficio social, que ha sido garantizado por el Estado disponerlo para todos los ciudadanos así como la institución que lo opera, puede estar en riesgo con la apertura del mercado, ya que éste se brinda por empresa nacional que opera en condiciones de monopolio".

Sin embargo, "es necesario llamar la atención de que, a pesar de esta condición monopolista de operación estatal, a diferencia de la mayoría de los países de

ICE ante apertura en telecomunicaciones

En la región, la universalidad de este servicio es uno de los logros más importantes que Costa Rica ha alcanzado en las últimas dos décadas, que se demuestra en su densidad telefónica así como en sus tarifas", añade el documento.

El estudio también advierte que "en el ámbito legal o marco jurídico de este cambio o modelo de operación, "lleva consigo una gran responsabilidad por parte del Poder Ejecutivo y Legislativo, para que llegue a gestionar la apertura de forma pertinente y adecuada a las condiciones del país, sin que se degraden o pierdan los beneficios alcanzados por la sociedad costarricense en esa materia hasta ahora".

CUESTIONAN FUTURO DEL ICE

Consultado sobre los resultados del estudio, Ricardo Segura, fiscal de la Asociación Nacional de Técnicos en Telecomunicaciones (ANTTEC), asesoró a UNIVERSIDAD que un nivel de riesgo de 50,42% "lo que refleja es que la institución, especialmente el sector de telecomunicaciones, es sumamente vulnerable a una apertura del mercado".

Segura citó a Erwin P. Geiger, autor del libro "Privatización y política económica", quien afirma que "uno de los métodos de privatizar empresas estatales es someterlas a la prueba del mercado competitivo, lo que en última instancia puede significar su extinción progresiva".

"En el caso del ICE, particularmente creo que la apertura del mercado en tres de sus más importantes áreas: Internet, celular, y servicios dedicados, impactará severamente al sector de telecomunicaciones, ya que son esas áreas las que actualmente más recursos generan", advirtió.

Según el ingeniero, "sin duda escogieron un método menos traumático, porque no es una venta directa, como ocurrió en otros países como Argentina; pero, los resultados serán los mismos".

"Con un factor de riesgo tan alto, una de las formas de hacerse 'competitivo' tendrá que ser despidiendo personal. De hecho, tienen en este momento al sector de telecomunicaciones en un proceso de reestructuración, donde los jefes superiores están haciendo lo que les da la gana, brincándose toda la legalidad y generando un clima de inestabilidad permanente en los trabajadores", criticó.

De igual manera, lamentó que "algunos altos mandos, que otrora defendían al ICE y hoy favorecen la apertura y por supuesto al gobierno, están jugando en este momento como si el ICE fuera de ellos y la cosa no es así".

Interrogado sobre la existencia de un presunto plan de mitigación, Segura dijo desconocer "que se esté llevando a cabo acción alguna. Si sé que se pagaron miles de dólares el año pasado por consultorías a un señor Gerardo Méndez para elaborar un Plan Estratégico del Sector de Telecomunicaciones".

Añadió que "también se le pagaron este año asesorías para el diseño de un mapa estratégico de las cuatro divisiones (servicios, clientes, redes y gestión sectorial) sujeto al Plan Estratégico del Sector, al igual que para diseñar un Plan de Mando Integral, todo con una visión del ICE en un marco competitivo".

En cuanto a si los trabajadores conocen del estudio dijo: "no creo que nadie sepa de esto, salvo la administración superior del ICE, que estableció como 'aceptable' un factor de riesgo del 20% -basada en qué, no se- para el sector actuando en competencia".

"Un factor de riesgo de 50,42% evidentemente pone al ICE en una situación absolutamente comprometida, y ocultarle esto a los trabajadores me parece inaceptable", se quejó Segura.

Para el sindicalista, "los trabajadores deben reconocer que, efectivamente, lo que hemos venido afirmando cobra absoluta validez, pues del ICE -tarde o temprano- lo único que va a quedar son sus restos".

"A eso apuesta la cúpula neoliberal arista y sus colaboradores internos, convertidos hoy en los nuevos 'yuppies' aperturistas, que se creen dueños de la institución", reprochó.

Por su parte, Fabio Chaves, presidente de la Asociación de Empleados del ICE (ASDEICE), confirmó que existen estudios dentro del ICE, que "han demostrado que la institución perdería casi un 50% del mercado de telecomunicaciones en los primeros dos o tres años de apertura y eso implica que los re-



Ricardo Segura, fiscal de ANTTEC, dijo que los trabajadores desconocen si el ICE está llevando a cabo algún plan para mitigar los riesgos de la apertura en el mercado de telecomunicaciones. (Foto: archivo)

¿Qué dijo la Contraloría?

El informe interno elaborado por la Contraloría General de la República en julio del 2006, es un documento de 53 páginas que hace un amplio análisis sobre la situación del ICE.

En sus conclusiones, con respecto al área de telecomunicaciones, la Contraloría afirma que el plan estratégico del ICE "presenta la característica de haber

¿Un estudio solicitado por la Contraloría?

El 10 de julio del 2006, la Contraloría concluyó de oficio el informe interno DFOE-PR-102-2006 titulado "Diagnóstico sobre algunos posibles efectos de la apertura de las telecomunicaciones", según el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos, República Dominicana y Centroamérica y, debido a su interés público, lo remitió tanto a la presidencia ejecutiva del ICE como a la presidencia de la Asamblea Legislativa.

Tres meses después, el 9 de octubre del 2006, el presidente ejecutivo del ICE, Pedro Pablo Quirós, envió una carta al gerente del ICE en ese momento, Teófilo de la Torre, así como a los subgerentes Carlos Obregón (electricidad), Claudio Bermúdez (telecomunicaciones) y Mauricio Moreno (gestión administrativa), en la cual les solicitó un "estudio integral sobre los efectos de la apertura de los mercados de telecomunicaciones y electricidad".

En esa misiva, Quirós afirma que "la Contraloría General de la República mediante los oficios No. 09523 y 09844 del 10 y 17 de julio del 2006, respectivamente, urge a la institución realizar un análisis sobre el impacto de la apertura de mercados de electricidad y telecomunicaciones".

Sin embargo, UNIVERSIDAD solicitó a la oficina de prensa de la Contraloría General de la República ambos oficios y en ninguno ni se solicita al ICE la realización de ese estudio, ni se le dice que lo haga de manera urgente, sino que, simplemente, se le remite "para su conocimiento" a la presidencia ejecutiva el estudio de la Contraloría, que es una "diagnóstico efectuada por este órgano contralor, sobre los posibles efectos de la apertura de las Telecomunicaciones por el TLC".

Ante esta incongruencia y para preguntarle sobre el contenido del estudio, UNIVERSIDAD envió una serie de consultas al presidente ejecutivo del ICE, Pedro Pablo Quirós, el pasado jueves 21 de febrero.

Al cierre de esta edición (lunes 25), la encargada de prensa del ICE, Celia Bodán, explicó a UNIVERSIDAD que sería imposible que Quirós respondiera a las consultas formuladas.

Las preguntas para Pedro Pablo Quirós son las siguientes:

-¿Ya envió el ICE a la Contraloría el estudio de riesgos ante la apertura que (presuntamente) le fue solicitado por dicho ente contralor?

-¿Cuál es su criterio sobre el resultado de este estudio, según el cual el riesgo que tiene el ICE ante la apertura es sumamente elevado?

-Debido al alto nivel de riesgo, el estudio recomienda implementar "de inmediato" un plan de mitigación en nueve áreas. ¿Qué ha hecho el ICE en ese sentido? ¿Cómo avanza ese plan de mitigación y en qué áreas se ha aplicado?

-¿Por qué si el nivel de riesgo es tan elevado, usted dijo -en una entrevista con UNIVERSIDAD el año pasado- que la entidad sí está preparada para la apertura?

-¿Por qué este estudio no es conocido por la mayoría de los trabajadores del ICE? ¿Tiene carácter confidencial?

-¿En qué fecha se concluyó el estudio?

-El estudio fue elaborado por dos equipos de trabajo: uno coordinado por el ingeniero José Fabio Parraquirre, y el otro ¿a cargo de quién estuvo?

... cursos que el ICE esta recibiendo actualmente se verían significativamente reducidos".

Esto afectaría los montos de inversión que el ICE pueda destinar tanto a telecomunicaciones como al sector de energía, porque no podría aplicar los subsidios cruzados que usa actualmente", agregó Chaves.

De acuerdo con el líder sindical, la apertura del mercado "varía totalmente la construcción política del ICE, que es una institución que brinda los servicios al costo, solidarios, con una visión de país con un modelo del Estado Social de derecho".

A su parecer, "ahora el ICE se plantearía ser una empresa común y corriente, como cualquier otra, que varía esos principios solidarios por productividad, lucro y ganancia. El problema fundamental se dará para los usuarios, porque van a tener que absorber esa situación, pues deberán pagar tarifas establecidas con criterios de mercado y no con criterios de solidaridad". □

sido formulado bajo la premisa de que los proveedores únicos del mercado lo serían el ICE y RACSA (Radiográfica Costarricense)".

"Bajo un escenario de aprobación del TLC, se abrirían, en un corto plazo, los segmentos de las telecomunicaciones, que generan el mayor porcentaje de ingresos a ese instituto, lo que vendría a tener un fuerte impacto sobre la planificación estratégica realizada a esa entidad", añade el estudio.

A juicio de la Contraloría, "sería menester entonces la elaboración de un plan de gestión que permita el tratamiento de los riesgos involucrados con la posible aprobación del TLC, debidamente categorizados según los niveles de urgencia para su respuesta, así como la definición de las áreas de la entidad que podrían estar más expuestas a los efectos correspondientes".

***Fuente:** Informe DFOE-PR-102-2006 titulado "Diagnóstico sobre algunos posibles efectos de la apertura de las telecomunicaciones", según el TLC entre Estados Unidos, República Dominicana y Centroamérica.