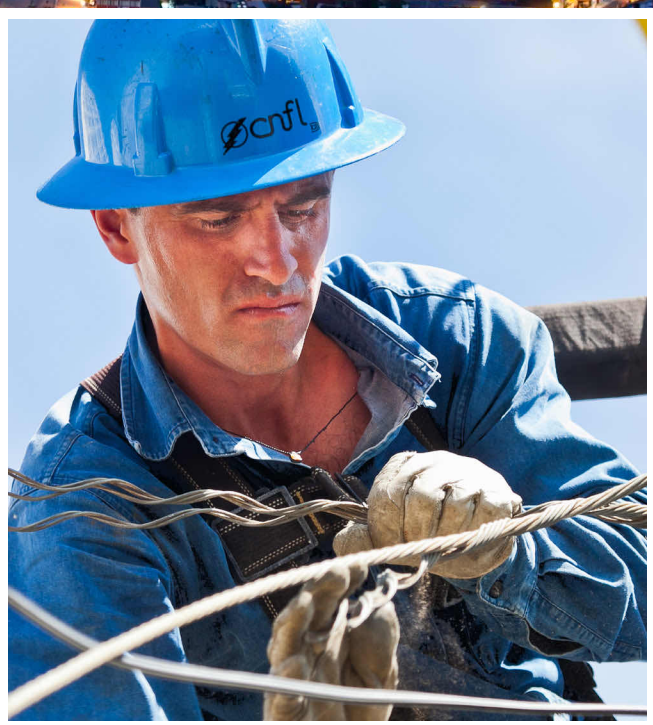
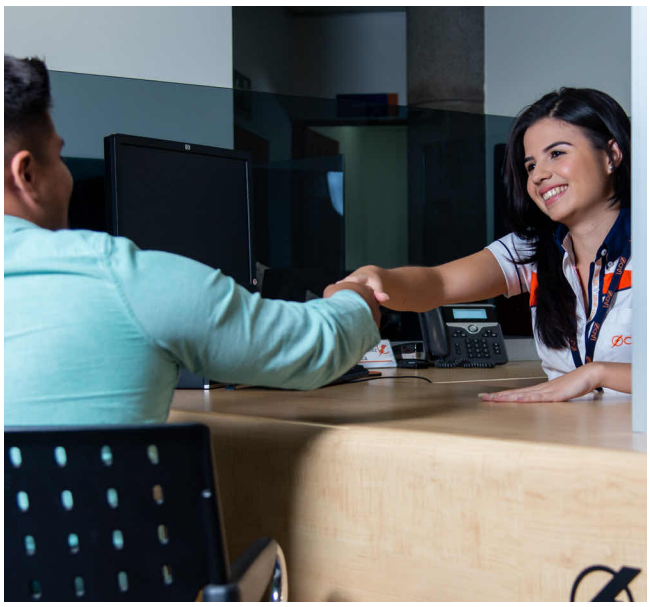


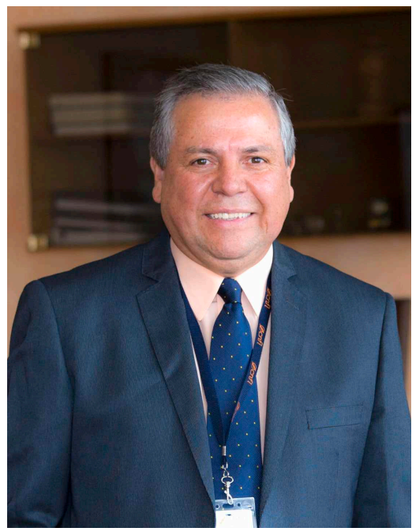


MEMORIA 2018

Compañía Nacional de Fuerza y Luz

GERENCIA GENERAL

2019 año para la innovación y la tecnología



Nuestras acciones para este 2019, estarán enfocadas en el servicio al cliente y la mejora continua de nuestras labores en las áreas sustantivas de la empresa que abarcan la generación, distribución y comercialización de la energía; así como la sana administración y control del gasto de los recursos.

Permítanme solo hacer un breve espacio para el reconocimiento público de los funcionarios y funcionarias quienes, durante el año 2018, con su esfuerzo y compromiso, hicieron que se nos otorgaran galardones tanto a nivel nacional como internacional como equidad de género, buenas prácticas en Responsabilidad Social, excelencia ambiental, certificaciones en Calidad, Ambiente y Seguridad Laboral, entre otros. Estos logros nos permiten recordar y celebrar el legado que desde 1968 (año de la nacionalización) nos dejaron los forjadores de la empresa de no rendirnos jamás, sean cuales sean las circunstancias.

En la CNFL, durante este 2019, se materializarán esfuerzos de innovación y mejoras en nuestras operaciones para continuar brindándole servicios de calidad cada vez mejores. Esos retos son: el desarrollo del Proyecto de renovación de red de distribución en el sector Guadalupe-Moravia, la ejecución de 250 proyectos de mejora a la red de distribución. Utilización de una plataforma para desarrollar operaciones automatizadas sobre la red de distribución y la atención de averías.

Con el objetivo de facilitar un mejor acceso a nuestros clientes realizaremos la apertura de la sucursal en la Provincia de Heredia en el primer trimestre del 2019 y finalizaremos la remodelación de la Sucursal Guadalupe. Además, consolidaremos la iniciativa Soluciones Integradas para Optimización Energética que implica las sinergias de las empresas del grupo ICE.

En el campo tecnológico:

Continuaremos con la estrategia institucional de redes inteligentes desarrollando la infraestructura de telecomunicaciones para redes inteligentes. Así como; la sustitución de 113.040 medidores inteligentes en la Sucursal Escazú. También fortaleceremos la política de innovación del negocio iniciando con la implementación del plan de sustitución de plantillas de gas por cocinas de inducción.

En lo administrativo:

Continuaremos con el establecimiento de mejoras en los procesos administrativos y financieros derivadas del Programa de Modernización Administrativa y Financiera (PMAF). Así como la reestructuración de la deuda de largo plazo con el uso de metodologías e instrumentos financieros innovadores que se encuentra en la etapa final.

Quisiera finalizar diciéndole que nos esforzaremos para que logros del año pasado como la disminución sostenida de las Pérdidas de Energía, alcanzando la cifra al cierre del año del 9.50%, las acciones en movilidad eléctrica con el primer Centro de Carga Rápida para vehículos eléctricos de Centroamérica, el fortalecimiento del programa de operación remota asistida en plantas de generación, control de los costos operativos, así como las más sanas prácticas de invertir cada colón de manera eficiente, con el debido control para lograr nuestra visión y misión, seguirán siendo nuestro norte.

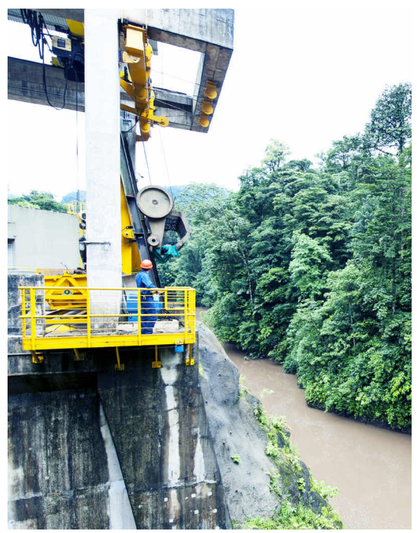
Cordialmente;

Víctor Solís Rodríguez
Gerente General

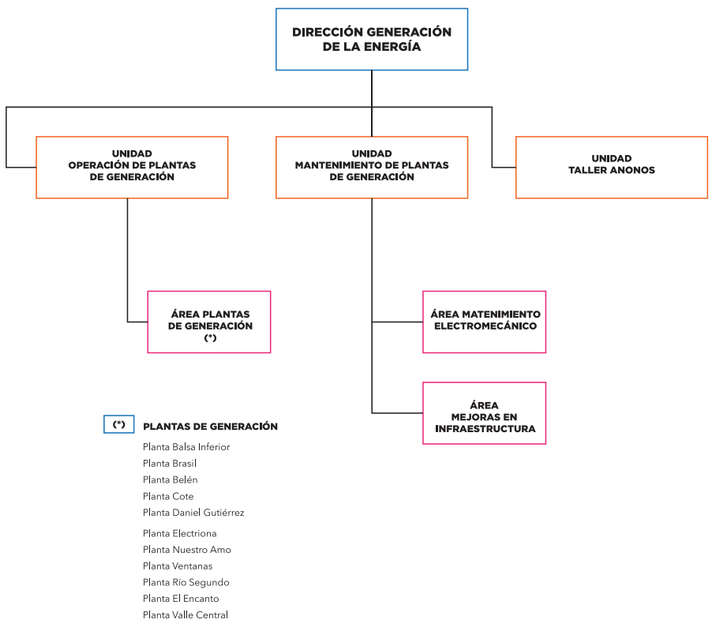
DIRECCION GENERACIÓN DE LA ENERGÍA

HACIA UNA OPERACIÓN DIGITAL

La Dirección de Generación ha continuado, durante 2018, con la consolidación de un modelo de operación digital de sus plantas, lo cual optimiza la logística de operación y mantenimiento, y aporta beneficios económicos a la empresa.



La dirección se encuentra integrada por tres unidades, como se muestra en la siguiente imagen:



1. Unidad Taller Anonos

El Taller Anonos, funciona como un centro de servicios en mecánica de precisión y soldadura a disposición de todos los negocios de la empresa.

Desde 2004 se encuentra certificado en la reparación y medición de elementos mecánicos, lo cual se compone de una serie de servicios que se le brindan a las centrales hidroeléctricas de la empresa, cogeneradores privados y el sector industrial de interés.

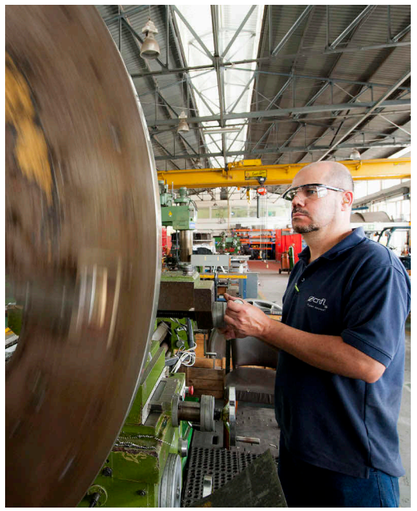
Con más de 50 años de experiencia en la reparación de estos elementos, y personal calificado, se atiende tanto a nivel interno como externo.

1.1 Logros

- *Ventas por servicio: Para el periodo 2018 se ejecutaron 29 servicios para clientes externos por un valor total de ₡71 660 837.*
- *Ventas al extranjero: Durante todo el periodo la dependencia estuvo trabajando en la obtención de la figura de ventas al exterior. Para finales del periodo 2018, la Unidad Taller Anonos consolida y presenta el compendio de información requerida para optar por la licencia del Régimen de Perfeccionamiento ante la Promotora de Comercio (PROCOMER).*
- *Reactivación de venta de servicios al ICE: En setiembre del 2018, y luego de múltiples esfuerzos, se logra concretar un procedimiento de contratación directa por demanda entre el Negocio de Electricidad del ICE y la Unidad Taller Anonos. El monto total autorizado por parte del ICE para la contratación por demanda es de $540 mil USD, para un periodo de tres años a partir de su publicación en SICOP.*
- *Procedimientos internos: La operación y utilización del torno vertical ha sido superada ampliamente, lo cual ha permitido el uso de esa herramienta*

en múltiples aplicaciones, como por ejemplo, la atención de repuestos de la Planta Brasil, Angostura, Ventanas Garita, Corobicí. También se atendieron aplicaciones no tradicionales, como la reparación de segmentos de tubería y masas con configuraciones irregulares.

- *Cliente interno: Para los diferentes sistemas del negocio de la CNFL, la Unidad Taller Anonos, en el periodo 2018, ejecutó 200 órdenes de trabajo misceláneas, como soporte a las actividades de mantenimiento de la red de distribución de la energía. También se atendieron 271 solicitudes de servicio para los diferentes negocios de la empresa.*
- *Certificación de reparación, fabricación y medición de elementos y repuestos mecánicos para máquinas de generación de energía y sector industrial en general, en las normas:*
  - *o Gestión de la Calidad ISO 9001:2015*
  - *o Gestión Ambiental ISO 14001:2015*
  - *o Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007*
  - *o Renovación del permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud, N° 15059, hasta el 2024*



Respecto al control de costos en el periodo 2018, la unidad ejecutó solo un 89,9% del presupuesto asignado para operación, lo cual es muy positivo desde el punto de vista de la eficiencia del gasto impulsado por la empresa.

Para el periodo 2018, el Taller Anonos ejecutó 29 servicios para clientes externos, lo cual generó ingresos por ¢71.660.837.

2. Unidad Operación de Plantas de Generación

Es la dependencia encargada de velar por la producción eficiente de la energía eléctrica en cada una de las plantas generadoras de la CNFL.

Para la generación de energía se cuenta con una central eólica y nueve de producción hidroeléctricas, las cuales producen a filo de agua, pues no cuentan con embalses de regulación.

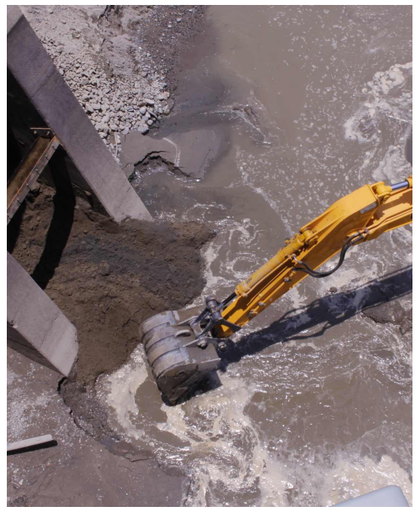
Para ello, administra los diversos recursos humanos para hacer más eficientes los procesos de producción.

Esta mejora en la eficiencia de los procesos de producción inicia con el planteamiento de la proyección de la generación de cada una de las centrales de producción y, con ello, se determinan las distintas estrategias para el cumplimiento de esta proyección, lo cual es de suma importancia ya que al realizar las mejores prácticas de producción se podrán incrementar los ingresos de la empresa por el concepto de la generación de energía.

2.1 Logros

- Se continúa con el Proyecto de automatización y operación remota de plantas.
- Se alcanza un 97% de la meta de generación del 2018.

• Implementación del seguimiento de la máxima demanda versus la proyección.
• En la planta Electriona se construyó la nueva sobrepresa y se compra el regulador nuevo y control de excitación de la unidad N° 3.
• Habilitación de la toma del embalse en planta El Encanto, para volver a generar después de la tormenta NATE.
• Cambio de interruptores de potencia en las tres unidades turbogeneradoras de la planta Daniel Gutiérrez
• Seguimiento a la capacitación del personal de operación en el INA.
• Implementación al 100% de la operación remota asistida e instalación de cámaras de monitoreo en la planta Balsa Inferior.
• Para la planta Cote, se logró la finalización exitosa del convenio con el Banco Mundial, el mantenimiento de la presa y la elaboración de Plan de Seguridad.



Durante 2018, se logró la habilitación de la toma del embalse en planta El Encanto, para volver a generar después de la tormenta NATE, ocurrida en octubre de 2017.

3. Unidad Mantenimiento de Plantas de Generación

Para el año 2018 el porcentaje de cumplimento del plan anual de mantenimiento se ejecutó en un 99%. Esto se logró gracias a la combinación de una serie de factores, entre los que se pueden anotar los siguientes:

- *Ventas por servicio: Para el periodo 2018 se ejecutaron 29 servicios para clientes externos por un valor total de ₡71 660 837.*
- *Ventas al extranjero: Durante todo el periodo la dependencia estuvo trabajando en la obtención de la figura de ventas al exterior. Para finales del periodo 2018, la Unidad Taller Anonos consolida y presenta el compendio de información requerida para optar por la licencia del Régimen de Perfeccionamiento ante la Promotora de Comercio (PROCOMER).*
- *Reactivación de venta de servicios al ICE: En setiembre del 2018, y luego de múltiples esfuerzos, se logra concretar un procedimiento de contratación directa por demanda entre el Negocio de Electricidad del ICE y la Unidad Taller Anonos. El monto total autorizado por parte del ICE para la contratación por demanda es de $540 mil USD, para un periodo de tres años a partir de su publicación en SICOP.*
- *Procedimientos internos: La operación y utilización del torno vertical ha sido superada ampliamente, lo cual ha permitido el uso de esa herramienta*

  - *o Diseño detallado de la modernización de la unidad N° 3 de planta Electriona, prevista para 2019.*
  - *o Adquisición y seguimiento de fabricación de los equipos para modernización de los sistemas de control integrado de tensión y velocidad de la unidad N° 3 de planta Electriona.*
  - *o Instalación y puesta en marcha de celdas de salida de generadores de las unidades de planta Daniel Gutiérrez.*

- *Implementación de análisis de confiabilidad en los procesos de mantenimiento, para:*

o Incrementar los niveles de calidad en la información de los activos, sus historiales de mantenimiento, historial de fallas, hora de operación de los equipos, tiempos de reparación, etc.

o Mejorar la cultura de manejo de información de mantenimiento.

o Incluir los procesos de análisis de fallas de los equipos críticos.

o Identificar los equipos críticos de las plantas de generación.

o Implementar los indicadores de mantenimiento de los equipos.

• *Otros trabajos: Además de los trabajos relacionados con el plan de mantenimiento, se ejecutaron otros de gran relevancia por parte del personal de la Unidad Mantenimiento de Plantas de Generación:*

o Reparación del sello inferior y blindajes de la compuerta radial de planta Daniel Gutiérrez, el cual se dañó durante la tormenta NATE en el 2017, provocando fugas de agua de más de 1 m³/s con la consecuente pérdida de generación.

o Reparación del cono de desarenado y socavaciones del canal de admisión del sitio de toma de planta Ventanas, el cual sufrió grandes socavaciones debajo de la losa de piso, esto se presentó en la tormenta NATE en el 2017.

o Rehabilitación de planta El Encanto, el cual quedo fuera de operación durante la tormenta NATE, en octubre de 2017. El sitio de toma quedo totalmente inhabilitado y requirió de toda una estrategia para poder mover más de 160 000 m³ de material de río en el sitio del embalse, liberación del túnel de descarga de fondo que quedo totalmente colapsado y que se ubica en el fondo del embalse a una profundidad de más de 20 metros desde la losa.

o Liberación de compuerta de descarga de fondo planta El Encanto, la cual se quedó atrapada en el fondo y presentó un fallo en su mecanismo de izaje. Para esta maniobra se recurrió a buzos experimentados, quienes en coordinación con el personal de la Unidad Mantenimiento de Plantas de Generación lograron enganchar la compuerta e izarla.

o Atención de daño en el rotor de la unidad N° 3 de planta Balsa Inferior. En agosto de 2018 se presentó un daño en el bobinado del rotor de la unidad N° 3, el cual requirió de un trabajo detallado de análisis causa raíz para determinar el origen de ese daño. En el proceso se realizó una coordinación muy detallada entre el personal técnico de la Unidad Mantenimiento de Plantas de Generación, el INS, y el fabricante del generador. Todo esto se realizó bajo la coordinación de la Unidad. Se destaca la detallada planificación y ejecución para el proceso de desarme del generador que requirió la extracción de este, con un peso de 50 toneladas, hacia la sala de pre montaje ubicada a una diferencia de altura de más de 20 metros.

Adicionalmente, adscrita a la Dirección se encuentra el Proceso Centro de Despacho de Generación, el cual llena el vacío que existía entre las grandes inversiones en infraestructura tecnológica en la plantas de generación y la operación tradicional.

El Centro de Despacho se identificó, en la optimización de procesos, en la Dirección de Generación de la Energía entre el periodo 2014-2017 con el objetivo de optimizar el costo del kilowatt hora producido.

La evolución tecnológica permite la centralización de operaciones a través de los sistema SCADA y de video-vigilancia (personal en campo, sistemas de vigilancia permiten realizar el monitoreo remoto) de forma tal que el contexto descentralizado pierde vigencia por su impacto en los costos.

3.1 Logros

- Implementación del seguimiento de la máxima demanda versus la proyección.
- En la planta Electriona se construyó la nueva sobrepresa y se compra el regulador nuevo y control de excitación de la unidad Nº 3.
- Habilitación de la toma del embalse en planta El Encanto, para volver a generar después de la tormenta NATE.
- Cambio de interruptores de potencia en las tres unidades turbogeneradoras de la planta Daniel Gutiérrez
- Seguimiento a la capacitación del personal de operación en el INA.
- Implementación al 100% de la operación remota asistida e instalación de cámaras de monitoreo en la planta Balsa Inferior.
- Para la planta Cote, se logró la finalización exitosa del convenio con el Banco Mundial, el mantenimiento de la presa y la elaboración de Plan de Seguridad.

o Fortalecimiento técnico-administrativo del Centro de Despacho de Generación, el cual se consolida como proceso.
o Operación remota de elementos de las plantas de generación (limpia rejas, compuertas, interruptores, entre otros). Esto permite la optimización de recurso humano, ya que se evita el desplazamiento para la limpieza de los embalses o tomas de agua; hay un impacto económico psitivo y, como parte de esto, se optimiza la generación al evitar indisponibilidad de la unidad.
o Optimización de procesos mediante la digitalización de la información: se integran los datos de energía y niveles de embalse (los cuales se extraen del SCADA) y se integran al SIGEDI, eliminando el uso de papel en el proceso.
o Optimización de la demanda mediante la gestión oportuna del recurso hídrico: seguimiento del aporte de potencia de las centrales mediante el seguimiento de la demanda a través del SCADA CNFL y el Power Monitoring Expert (PME). Eesto permite optimizar los ingresos económicos de generación por medio de una correcta previsión de la demanda y su contraste con la utilización precisa de la generación en los momentos oportunos.
o Cabe mencionar que la Dirección, reporta una disminución de costos por ¢185 millones con respecto a la meta anual establecida, lo cual representa un 1,69% de la proyección total correspondiente a ¢11 147 millones.

La Dirección reporta una disminución de costos por ¢185 millones con respecto a la meta anual establecida, lo cual representa un 1,69% de la proyección total de costos, de ¢11 147 millones.

DIRECCION DISTRIBUCIÓN

COMPROMETIDOS CON LOS AJUSTES TARIFARIOS Y EL MODELO DE CALIDAD

Durante este 2018, ha Dirección Distribución ha enfocado sus esfuerzos en mantener flujos de información claros que faciliten los procesos de solicitud de ajustes tarifarios, así como el mejoramiento continuo de su Modelo de Calidad. Dentro de los principales logros, en este sentido, destacan:

1. El cumplimiento del 100% del plan de trabajo para la formulación del estudio tarifario 2019, lo cual implicó:

- *La revisión de la estrategia y organización funcional para formulación tarifaria.*
- *La elaboración y el seguimiento del plan de trabajo, para el cumplimiento –junto con la Gerencia General– de las fechas de solicitud tarifaria ante la Autoridad Reguladora.*
- *El involucramiento de los dueños de cada sistema tarifario en este proceso: 1) Dirección Distribución de la Energía, 2) Dirección Comercialización, 3) Dirección Generación de la Energía, 4) Dirección Distribución de la Energía y Unidad de Alumbrado Público.*
- *Asimismo, durante esta dinámica, se toma en cuenta el Sistema Administrativo, donde se distribuyen las inversiones y gastos comunes a los sistemas tarifarios anteriores, según el porcentaje de contribución establecido por el Área de Contabilidad.*

Durante este período y como parte de este mismo proceso, se trabajó, además, en:

- *La designación de enlaces por sistemas tarifarios.*
- *La delimitación de productos entregables y su descripción en fichas de registro de requerimientos tarifarios.*
- *Reuniones de coordinación con los partes involucradas.*
- *El acompañamiento integral durante la formulación tarifaria.*

Es importante destacar en que la Administración Superior de la CNFL postergó temporalmente la presentación del estudio tarifario del sistema de alumbrado público, debido a que se está realizando un inventario de luminarias, para conciliar los datos registrados en el sistema SIGEL (fuente empleada para la revaluación de activos) y los registros disponibles por la Unidad de Alumbrado Público, estos últimos siendo la fuente de información para los estados financieros.

2. Atención del 100% de requerimientos de información regulatoria:

- La programación y calendarización de los requerimientos de información periódica
- El seguimiento a la calendarización y a la atención de los requerimientos regulatorios.
- La delimitación de productos entregables y su descripción en fichas de registro de requerimientos tarifarios.
- La designación de enlaces para la atención de requerimientos periódicos de información regulatoria.
- El acompañamiento, según se solicitara.

3. La atención, al 100%, del Plan de trabajo para el diseño e implementación del modelo de calidad para la gestión tarifaria y de requerimientos de información regulatoria del servicio de electricidad. Para esto, se trabajó en:

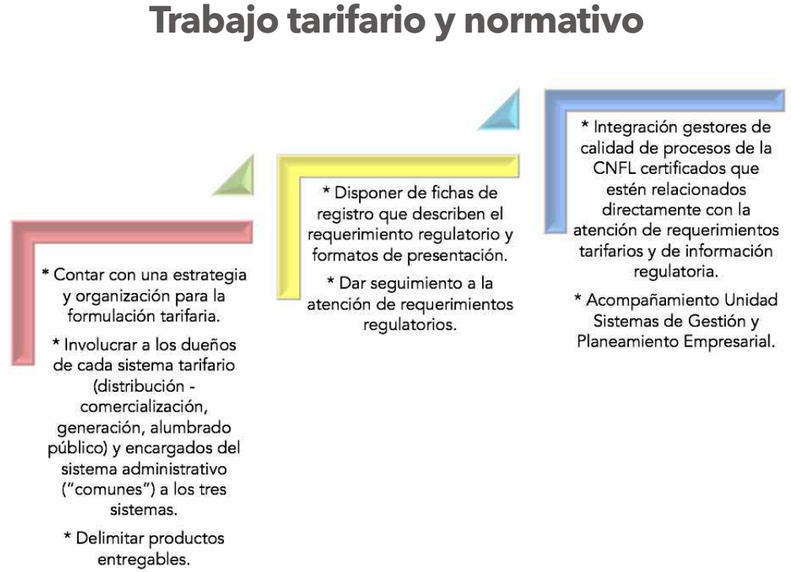
- El plan de trabajo y su seguimiento.
- Este seguimiento incluyó:
  - *o El inventario de requerimientos tarifarios y de información periódica regulatoria.*
  - *o La revisión y actualización del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenzas).*
  - *o La revisión y análisis PESTAL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales).*
  - *o La elaboración del diagnóstico.*
  - *o Revisión y propuesta de ficha de proceso.*
  - *o Elaboración de documentos de cada producto entregable.*
- La delimitación de productos entregables.
- El acompañamiento de la Unidad Sistemas de Gestión y Planeamiento Empresarial.
- El involucramiento de los gestores de calidad de los procesos certificados en el Sistema de Gestión Integrado con vinculación en la formulación tarifaria y atención de requerimientos de información regulatoria.
- La participación de los enlaces designados para la formulación tarifaria y atención de requerimientos de información regulatoria.
- La realización de actividades de sensibilización y del taller de oportunidades de mejora.
- Reuniones de coordinación.

4. Recuperación de ingresos:

El logro 1 tiene impacto en la recuperación de ingresos financieros con incidencia en la empresa.

Para alcanzar dicho logro, también se hace indispensable que CNFL haya cumplido con requerimientos regulatorios de atención periódica o eventos regulatorios de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), debido a que se convierten en requisitos de admisibilidad para la presentación de solicitud de ajuste tarifario ante la ARESEP.

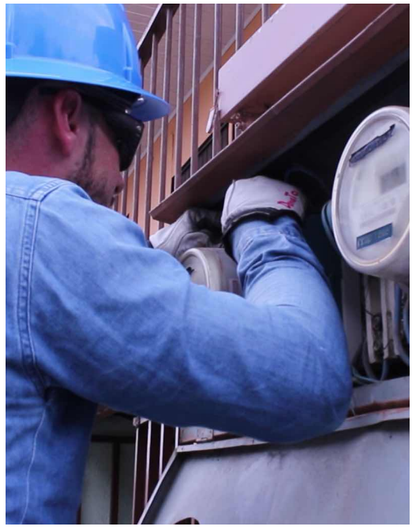
Por su parte, el logro 3 es esencial para implementar, de forma permanente, la mejora continua a los procesos transversales de la CNFL: administrar la gestión tarifaria y de requerimientos de información regulatoria, de tal manera que se asegure, de forma razonable, futuras formulaciones tarifarias y cumplimiento de requerimientos regulatorios.



DIRECCION COMERCIALIZACIÓN

APUNTÁNDO AL SERVICIO MEMORABLE Y MEJORES INGRESOS

La medición con tecnología AMI, el traslado y mejoramiento de las sucursales (como en el caso de la reubicación de la Sucursal Heredia) y la apuesta por la electromovilidad, apuntan a que el cliente tenga la mejor experencia con los trámites y servicios que adquiere con la CNFL.



1. RAZÓN DE SER

La Dirección Comercialización tiene como objetivo atender las actividades relacionadas con el fortalecimiento e integración del servicio al cliente, así como facilitar el desarrollo de las estrategias comerciales para lograr productos y servicios que aseguren la atracción y fidelización de los clientes en la zona servida.

El sistema de comercialización está enfocado a cada una de las actividades que realiza la CNFL hacia el servicio al cliente.

Entre sus principales actividades están la atención personalizada, o por medios virtuales, al cliente para la ejecución de trámites de servicios, instalación de equipos de medición, procesos de facturación, registro de pagos, entre otros.

2. SISTEMA DE MEDICIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA CON TECNOLOGÍA AMI

2.1 Proyecto AMI Sucursal Heredia

Las zonas seleccionadas para la instalación de los 25.000 medidores AMI fueron las siguientes:

- Barva de Heredia, dado que ya contaba con un 50% de medidores AMI instalados, con esta acción se completa el 100% de este cantón.
- Santa Bárbara de Heredia, en este proyecto se instala el 100% de los medidores AMI en este cantón.
- San Joaquín de Flores: Se instala el 50% de los medidores del cantón.

Este proyecto inicio su ejecución el 27 de noviembre del 2018 y se estima su finalización en abril de 2019.

Al 31 de diciembre de 2018 tenemos 4.517 medidores instalados, es decir, a esa fecha, el proyecto se había ejecutado en un 18%.

2.2 Beneficios de este proyecto

- Se elimina el pago a la empresa Correos de Costa Rica por la lectura de esos 25.000 medidores.
- Ahorro, en ese rubro, de 2.5 millones de colones al mes y 30 millones de colones al año.
- Se suprime el pago de viáticos por zona a los funcionarios que realicen la lectura de libros especiales, así como a los motorizados que ejecutan el proceso de relectura de los servicios para los casos en que, en la ruta de lectura, no se pudo obtener el dato.
- Lectura del medidor de forma remota para realizar la facturación mensual, con lo cual nuestros lectores ahora solo tendrán que ingresar a la propiedad del cliente en caso de revisiones o mantenimientos a estos medidores.

• Notificación en tiempo real, por parte del medidor, cuando exista una interrupción en el suministro eléctrico para que las reparaciones comiencen de inmediato.
• Acceso oportuno a la información de electricidad. En un futuro cercano nuestros clientes podrá ver el consumo diario en línea para comprender mejor sus hábitos de consumo.
• Asimismo, todos los datos que nos genera el AMI (lecturas, perfiles de carga, etc.) abre la puerta a nuevos negocios, como por ejemplo el caso de Barva y Santa Bárbara, donde podemos ofrecer a las municipalidades la lectura del servicio de agua, ya que estos medidores tienen la capacidad de realizar esta tarea.

La instalación de 25.000 medidores con tecnología AMI generará un ahorro, solo en lo relativo a la medición, de 2.5 millones de colones al mes y 30 millones de colones al año.

3. Traslado y apertura de la Sucursal Heredia a San Lorenzo de San Joaquín de Flores.

Como parte de la estrategia comercial y de acuerdo con la resolución de la ARESEP –mediante la cual se determinó que el cantón de Flores de la Provincia de Heredia es territorio de concesión de la CNFL–, se traslada la Sucursal Heredia (ubicada en La Uruca) para San Lorenzo de San Joaquín de Flores, dentro del área de concesión de la CNFL.

Con este traslado, se ubica un centro de servicio en la provincia de Heredia, lo cual reforzará la imagen y posicionamiento de la empresa en esa provincia, y, además, permitirá:

1. Maximizar los tiempos de atención de las órdenes de trabajo.
2. Disminuir los costos por traslado de personal técnico de campo a los sitios de trabajo (combustible).
3. Reducir el pago de viáticos.

La Sucursal se ubica al costado este del Megasuper de San Lorenzo de Flores. Es decir, queda cerca de otras comunidades clave para la CNFL, como Barva, Ulloa, Belén, Río Segundo, San Francisco y San Joaquín Flores.

El inicio de operaciones se dio el 18 de febrero de 2018 y, con esta, se beneficiarán 68.000 clientes.

La Sucursal Heredia se ubica al costado este del Megasuper de San Lorenzo de Flores. Es decir, queda cerca de otras comunidades clave para la CNFL, como Barva, Ulloa, Belén, Río Segundo, San Francisco y San Joaquín Flores.

4. MEGA INTERVENCIONES

Esta iniciativa surge producto del trabajo que viene realizando la Comisión de las Jefaturas Técnicas y Comerciales, en las cuales se expone la necesidad de llegar en forma masiva a las comunidades con altos grados de morosidad.

La Dirección Comercialización realiza estas intervenciones para propiciar la cultura de pago oportuno y son ejecutadas como último paso de un proceso de abordaje de los clientes morosos.

A esta gestión de cobro extraordinario la antecede una notificación, luego se informa por diferentes medios digitales, tradicionales y finalmente se realiza la intervención; además se lleva una agencia móvil donde los vecinos pueden hacer consultas el propio día.

En cada intervención participaron en promedio de 20 a 25 cuadrillas, así como personal motorizado.

Algunos beneficios de este procedimiento son:

- *La recuperación del pendiente.*
- *La disminución del periodo medio de cobro.*
- *La detección y corrección de hurtos, los cuales se canalizan a la Unidad de Recuperación y Pérdida de Energía.*

Esta iniciativa, asociada a la promoción de una cultura de pago oportuna, busca también garantizar siempre la calidad y continuidad de nuestro servicio.

Para el año 2018 se realizaron trece mega intervenciones que han permitido a la CNFL recuperar ¢1.157.113.625

Fecha de Mega Intervención	Lugar	Cantidad de Cortas Asignadas	Cantidad de Cortas Ejecutadas	Monto a gestionar	Monto recuperado al corte	% de recuperación
24/1/2018	Belén	1800	599	₡69 404 850	₡42 401 500	61%
28/2/2018	Desamparados	1162	917	₡97 429 020	₡20 498 225	79%
14/3/2018	Santo Domingo	1565	577	₡152 500 785	₡95 953 945	63%
23/4/2018	Santa Ana	1753	844	₡80 255 510	₡71 620 355	89%
21/5/2018	Barva	2147	726	₡88 156 205	₡53 206 075	61%
31/5/2018	Aserrí	1425	691	₡73 841 370	₡58 563 615	80%
28/6/2018	San Rafael de Alajuela	7492	2808	₡509 477 280	₡324 671 350	64%
4/6/2018	Escazú	1301	805	₡79 857 035	₡57 387 925	72%
26/7/2018	Alajuelita	1707	747	₡270 247 400	₡123 462 885	46%
8/8/2018	Patarrá-Los Guido	2057	746	₡47 648 790	₡35 533 580	74%
30/10/2018	Escazú	2101	1237	₡187 344 120	₡128 551 410	69%
20/11/2018	Tres Ríos	1082	698	₡108 390 870	₡89 697 250	83%
12/12/2018	Pavas	1042	622	₡81 246 745	₡55 565 510	68%
TOTAL		**26634**	**12017**	**₡1 845 799 980**	**₡1 157 113 625**	**63%**

Nota: *el porcentaje de recuperación indicado es 24 horas después, al final resultado final de recuperación ronda el 90%.*

Para el año 2018 se realizaron trece mega intervenciones que han permitido a la CNFL recuperar ¢1.157.113.625

5.Gestión Social en las Sursales

El alcance del Proceso de Gestión Social está dirigido a las comunidades en condición de vulnerabilidad social (asentamientos), así como a clientes residenciales con una condición especial de tipo socio-económico, enfermedad o situación particular.

La electricidad es uno de los "servicios públicos" que requiere el país en aras de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y, para su generación, se utilizaN recursos que nos proporciona el territorio nacional.

Por ende, se trata de un tema de "Administración Pública" amparado por la Constitución Política de Costa Rica.

Esto conlleva a que todas las instituciones costarricenses que se dediquen al negocio eléctrico deben responder al cumplimiento de sus políticas, según lo indica el artículo 11 de la constitución:

> *"Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concebidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública.*
>
> *La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas"*

Asimismo, la Constitución Política hace referencia, en los artículos que van del 13 al 19, sobre todas aquellas personas costarricenses de forma natural o que, por aspectos migratorios, optan por la nacionalización y que, en tanto cumplan con todos los requisitos de ley, podrán gozar de las garantías que le brinda el Estado.

Para ello, los diferentes gobiernos de Costa Rica proponen una serie de estrategias dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, incluyendo aquellas que se encuentran en estado de vulnerabilidad social.

Así, el abordaje de la Gestión Social en el campo eléctrico implementa una serie de estrategias para la atención de su población meta, pero a su vez, respetando el modelo tarifario establecido por la ARESEP para la operatividad de la CNFL.

A continuación se describen los proyectos de formalización e instalación de servicios nuevos de electricidad en las sucursales, que se lograron realizar en el 2018. De esta manera, se contribuye al cumplimiento de la meta de la Dirección Comercialización, de formalizar 600 unidades habitacionales en el año 2018.

Total de Unidades Habitacionales en Precario
FORMALIZACION 2018

SUCURSALES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Escazú	0	0	0	0	0	26	0	0	0	117	0	0	**143**
Heredia	8	17	6	29	5	2	7	10	5	32	5	16	**142**
Desamparados	17	2	3	11	2	24	15	12	1	72	93	109	**361**
Guadalupe	4	4	2	6	29	13	11	10	33	19	4	37	**172**
Central	1	5	4	2	5	23	2	3	24	1	0	0	**70**
TOTAL GENERAL	**30**	**28**	**15**	**48**	**41**	**88**	**35**	**35**	**63**	**241**	**102**	**162**	**888**

Con la ejecución de este tipo de actividades operativas, la empresa pretende tener un mayor control y una mayor participación en dichas comunidades, para así:

1. *Tener presencia en comunidades con casos de vulnerabilidad.*
2. *Mediante reuniones y abordaje social, darle seguimiento a las necesidades específicas.*
3. *Controlar la facturación de una manera más personalizada mediante las formalizaciones de unidades habitacionales.*
4. *Realizar una gestión de cobro más eficiente, con la instalación de medidores individuales.*
5. *Mantener un mejor control de los asentamientos por medio de inventarios periódicos.*

6. PLAN DE ELECTRO MOVILIDAD

Durante 2018, se adquirió un centro de carga para vehículos eléctricos el cual fue instalado en el Plantel Virilla de la CNFL.

Este año fue particularmente beneficioso y un hito en la historia del transporte eficiente y amigable con el ambiente para Costa Rica, debido a la aprobación de la Ley 9518 de Incentivos y Promoción para el Transporte Eléctrico.

La Ley se publicó el 6 de febrero de 2018, lo cual implicó un giro hacia el consumo de energía limpia para el transporte, iniciando la independencia del petróleo con una fuente eléctrica producida en territorio nacional y libre de emisiones contaminantes.

El mensaje del país hacia el mundo es claro y contundente, un refuerzo a los compromisos ya adquiridos de carbono neutralidad.

Por otra parte, se colaboró con información y asesoría sobre el tema al Despacho de la Primera Dama, Sra. Claudia Dobles, así como a diversas instituciones públicas y privadas, para apoyar la política de cambio de paradigma, por uso de las energías limpias a nivel de movilidad eléctrica.

En atención a la normativa emitida, se propició la instalación del primer centro de carga rápida de Centroamérica para abastecer vehículos eléctricos, ubicado en la Sucursal Escazú, en setiembre 2018.

La CNFL dispone de un año de garantía en caso de que las unidades presenten problemas.

Algunas otras participaciones en actividades de información y promoción sobre movilidad eléctrica que se realizaron como apoyo y en representación del Grupo ICE durante el año 2018 son:

1. *Festival Ciudadano de Movilidad Eléctrica, 3 y 4 de marzo.*
2. *ExpoSolar, abril 2018.*
3. *Expo Eficiencia Energética, 19 y 20 de abril.*
4. *Feria Ambiental de la Universidad Latina 2018, 11 de junio.*
5. *Feria Ambiental Internacional, 6 y 7 de junio.*
6. *Congreso Electromovilidad y Transporte Eléctrico, 18 de junio.*
7. *Congreso Internacional de Sostenibilidad, Energética y Evolución SEE, setiembre de 2018.*
8. *Congreso de Ciudades Inteligentes, setiembre de 2018.*
9. *INA Evento Tecnológico Tecnologías Limpias Noviembre 2018*
10. *Lanzamiento 100 vehículos eléctricos Grupo ICE Diciembre 2018*

Para el año 2019 se pretenden instalar centros de carga en:

1. *Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.*
2. *Sucursal Guadalupe.*
3. *Plantel Paso Ancho CNFL.*

Con la electromovilidad, el mensaje del país hacia el mundo es claro y contundente: un refuerzo a los compromisos ya adquiridos de carbono neutralidad.

7. Retos 2019

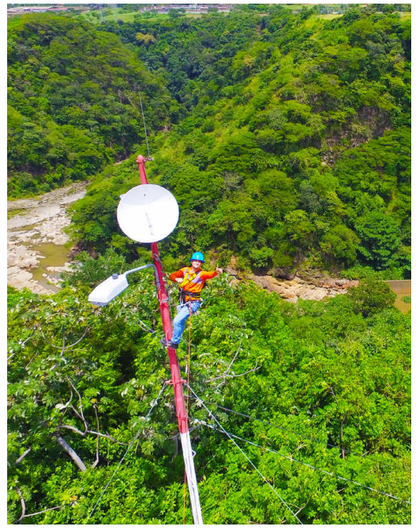
Durante 2019, la Dirección Comercialización estará enfocada en las siguientes tareas y proyectos:

1. *Proyecto modernización de la gestión comercial de la sucursal Escazú mediante la instalación del 100% de medición inteligente en ciclos de energía.*
2. *Conclusión de la instalación de 25.000 medidores con tecnología AMI en la provincia de Heredia: Barva, Santa Bárbara y San Joaquín.*
3. *Remodelación de la Sucursal Guadalupe.*
4. *Ejecutar el 100 % del plan de implementación del modelo de Servicio Memorable en Centros de Atención al Cliente.*
5. *Ejecutar el 100% del plan de electromovilidad.*
6. *Ejecutar el 100 del plan de cocinas de inducción.*
7. *Plan de Atracción, Retención y Fidelización de Clientes.*
8. *Instalar tres centros de carga rápida para vehículos eléctricos en puntos estratégicos de nuestra zona servida.*

DIRECCION DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS

REFORZANDO LA INFRAESTRUCTURA PARA SERVICIOS DE PRIMER NIVEL

Durante 2018, los esfuerzos de la DEDN se enfocaron –entre otras iniciativas– en mejorar la infraestructura de la red, como en los casos de sector noroeste de San José, y en ofrecer condiciones óptimas de electricidad a el sector industria. Este es un recuento de los principales proyectos ejecutados.



1. Multisitio

Consiste en la modernización de las instalaciones, equipamiento, software y la lógica para proveer un multisitio ubicado físicamente en dos locaciones para el respaldo de los sistemas de información.

De esta forma, se asegura la continuidad de los procesos de negocio soportados por servicios de tecnologías de información, a través del procesamiento múltiple en ambas instalaciones físicas, de los servicios críticos para el negocio, asegurando su continuidad en caso de una eventualidad en cualquiera de estas locaciones.

A diciembre de 2018 se desembolsó un monto de ₡ 629 300 417.

2. Construcción de la Red Subterránea para la Zona Industrial Belén (ZIB)

Este proyecto consiste en la construcción de tres nuevos circuitos alimentadores subterráneos desde la subestación Belén para que brinden el servicio eléctrico a industrias de la Zona Franca América, la empresa Mexichen, Conducen, entre otras, localizadas en los distritos de La Rivera, Llorente, Ulloa y San Francisco.

Con esto, se procura incrementar la confiabilidad del servicio eléctrico a estas empresas estratégicas por su ubicación, dedicación y nivel de consumo de energía eléctrica en estos distritos de Heredia, y así ofrecer un mayor nivel de competitividad a nuestro país para la atracción de nuevas inversiones.

El avance del proyecto en su primera etapa fue de un 100%, mientras que la segunda etapa alcanzó un porcentaje de ejecución real de un 69% a diciembre 2018.

La red subterránea de Belén, mejora la calidad y continuidad del servicio eléctrico a industrias como las de la Zona Franca América, Mexichen y Conducen, entre otras.

3. Proyecto Reconstrucción de la Red de Distribución (RIDE), Sector San José Norte – Oeste

Comprende un importante sector al norte y oeste de San José, incluyendo el distrito San Juan, cabecera del Cantón de Tibás, de los distritos Centro y Santa Rosa en Santo Domingo de Heredia, así como sectores de la Uruca y la Valencia.

Desde el punto de vista técnico consiste en la realización de obras de reconstrucción de la red de distribución eléctrica de los sectores mencionados incluyendo la conversión de algunas zonas al pasar de un nivel de tensión de 13,8 kV a 34,5 kV.

Todo este esfuerzo logró que las emisiones fueran compensadas con las remociones al 100% lo cual nos permitió obtener el nivel de Carbono Neutralidad, mismo que fuera verificado por INTECO para así lograr el Sello Carbono que otorga el MINAE.

La Carbono Neutralidad ha sido conseguida en forma ininterrumpida desde el año 2014 a la fecha.

6. Sistema de Comunicación Operativo

Su objetivo es dotar de una infraestructura de telecomunicación moderna que permita trasegar por canales seguros toda la información del sistema de medición inteligente, sensores de la red de distribución, así como trasegar los comandos de operación a los equipos para lograr una adecuada gestión operativa de la red de distribución eléctrica y a la vez, mantener la comunicación adecuada de los sistemas de información en todos los niveles de la empresa.

Durante el 2018 se adquirieron los equipos que permitirán asegurar la disponibilidad y continuidad de la plataforma de comunicaciones de la CNFL.

Con esto se logró mantener soluciones tecnológicas actualizadas que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos de la CNFL, permitiendo un adecuado acceso a todos los servicios que se prestan a través de la plataforma de comunicaciones.
Al mes de diciembre de 2018 se desembolsó un monto de ₡709 261 573.

DIRECCION ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

ENFOCADA EN EL ORDEN Y LA RACIONALIDAD DE LOS RECURSOS

La Dirección Administración y Finanzas esta integrada por las siguientes unidades:

- Unidad Administración Financiera,
- Unidad de Talento Humano,
- Unidad de Logística.

Todas tienen como objetivo coordinar las actividades de soporte administrativo correspondientes a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros institucionales, de acuerdo con los lineamientos y prioridades de la administración.

1.1 Gestión del Talento Humano durante 2018

La razón de ser de la Unidad Talento Humano es dotar del mejor recurso humano para la institución. Para esto, durante el último año, se enfocó en esfuerzos como:

1. La implementación del *Manual de Clases*.
2. El cumplimiento de los planes de capacitación.
3. El desarrollo de la metodología de evaluación del desempeño, la cual permite identificar y evaluar las competencias, y su alineamiento con los objetivos del plan estratégico.

Entre los aspectos relevantes de la gestión durante 2018 están:

1.1.1 Actualización e implementación del Manual de Clases

En el año 2015, el Consejo de Administración aprobó una reestructuración organizacional en la CNFL y con ello inició un proceso de transformación.

Con esta decisión, se materializó la necesidad de actualizar e implementar un nuevo manual de clases de puestos, que no solo respondiera a las nuevas necesidades y retos de la empresa, sino que aportara un enfoque más flexible y dinámico a la gestión del Talento Humano.

Es así como la Unidad de Talento Humano propone a la administración la actualización e implementación de un manual enfocado en clases de puestos, con descriptivos más genéricos y asociado a las competencias asociadas a cada clase.

Este cambio apunta a facilitar la gestión del talento humano, con objetivos específicos como:

1) disminuir el número de clases (se pasó de 110 clases a 54),
2) contener el gasto y,
3) no afectar el salario de los colaboradores.

Como parte del proceso, se abrieron canales de comunicación para mantener informados a los colaboradores: desde atención personalizada, hasta consultas vía correo electrónico, intranet, portal empresarial "Somos CNFL" y en el APP; charlas con las jefaturas de las direcciones, los gremios, como el SITET y la Filial de Profesionales.

Todo esto permitió que se implementara el nuevo Manual de Clases en el tiempo establecido, con una adecuada gestión de cambio a nivel tecnológico y logístico, sin apelaciones técnicas, dando como resultado un proceso de implementación exitoso.

El nuevo Manual de Clases se gestó el tiempo establecido, con una adecuada gestión de cambio a nivel tecnológico y logístico, sin apelaciones técnicas.

1.1.2 Capacitación

En el año 2018, una de las metas del Proceso de Capacitación fue impartir 40.000 horas persona de capacitación, con el propósito de cerrar la brecha de formación que se refleja en el Manual Institucional de Clases de la CNFL.

Este año, se alcanzaron 47.770 horas de capacitación en diversos temas técnico y administrativos, por medio de una administración adecuada, tanto de la capacitación interna como el buen manejo del presupuesto asignado para las capacitaciones externas.

El logro más significativo del 2018 fue la utilización, a toda su capacidad, del Campo Escuela Marino Montoya, donde se imparten capacitaciones técnicas en una infraestructura moderna y con estándares de seguridad de nivel mundial.

Entre los cursos técnicos impartidos destacan el de Líneas Energizadas –impartido por instructores extranjeros– y el Curso de Transformación Eléctrica, que se brindó a más de 80 funcionarios del área técnica durante el 2018.

Aunque la meta de capacitación para 2018 era de 40.000 horas persona, esta meta se superó y se llegó a 47.770.

1.1.2.1 Plan de Sucesión

El objetivo de este es implementar acciones para desarrollar el talento y disminuir el riesgo operativo, asegurando que existen en la organización personas con las competencias para ocupar a corto, medio o largo plazo los puestos identificados como críticos.

Durante el 2018 se logró crear la herramienta para la identificación de puestos críticos, los cuales se determinaron en las cinco direcciones y la gerencia.

Asimismo, se procedió a realizar un análisis comparativo de programas de sucesión ejecutados en otras empresas, como el Ministerio de Hacienda, AyA, ICE, Aviación Civil y Registro Nacional.

Durante el 2018 se logró crear la herramienta para la identificación de puestos críticos, los cuales se determinaron en las cinco direcciones y la gerencia.

1.1.3 Comisión de Ética y Valores

En este periodo, se concluyó la elaboración de instrumentos de gestión ética oficializados desde el 18 de enero del 2018.

Estos guían la toma de decisiones para alcanzar los objetivos empresariales:

- El Código de Ética y Conducta.
- La Política de Ética.
- El reglamento de la Comisión de Ética y Valores.

2.1 Gestión de la Unidad de Logística

Esta Unidad es la encargada de la coordinación de las labores relacionadas con el proceso de aprovisionamiento de bienes y servicios, administración de contratos de servicios de aseo, seguridad, transporte; mejoras a la infraestructura civil; así como, la administración del parque vehicular institucional, entre otros.

Acciones relevantes durante 2018:

1. Aumento en la rotación del inventario: Producto de un mejor control en las compras, se disminuyeron los materiales inmovilizados en bodega. Para esto, se realizó una detallada coordinación con áreas fundamentales, como: Ampliaciones, Mantenimiento del Sistema de Distribución y la Unidad de Alumbrado Público, entre otras. Asimismo, se realizaron estrictos controles sobre la compra de materiales para la ejecución de más de 200 proyectos de mejoras a la red de distribución, entre ellos el proyecto de Circunvalación Norte.

2. Incremento de un 94,49% la disponibilidad de la flotilla vehicular (liviana y pesada), para los procesos sustantivos.

3. Control de la obsolescencia de la flota vehicular en 4,9 años.

4. Ejecución al 100% del plan para asegurar el registro de entradas y salidas del personal, por parte del Área de Seguridad.

5. Instalación de controladores de acceso en los centros de trabajo, para mejorar la seguridad de las instalaciones a nivel institucional. ¿CUÁNTOS?

6. Diagnóstico de las servidumbres localizadas en las plantas hidroeléctricas.

7. Finalización del diagnóstico y propuesta sobre la infraestructura requerida por la Compañía, para los próximos años.

8. Conclusión de las obras del Módulo de atención de La Unión.

8. Conclusión de las obras del Módulo de atención de La Unión.

Fuente: Informe de gestión mensual del Área Servicios Generales, setiembre 2018.

9. Conclusión de las mejoras para la instalación de electrolinera de carga rápida en la Unidad Sucursal Escazú.

Fuente: Informe de gestión mensual del Área Servicios Generales, 2018.

10. En el proceso de Publicaciones, se obtuvo el segundo premio *"Lo mejor de la industria gráfica"* con la participación del calendario CNFL 2018.

11. En cuanto a inversión, se ejecutó el Programa de actualización y sustitución de la flotilla vehicular, el cual consiste en renovar periódicamente la flota, por deterioro y cumplimiento de la vida útil y adquirir nuevas unidades para:

- *Solventar requerimientos de los procesos sustantivos.*
- *Disminuir los costos de mantenimieno.*
- *Mejorar la disponibilidad operativa, que garantice mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones que demanda nuestros clientes.*

En el 2018 se capitalizó un total de ¢793,9 millones por compra de vehículos, por la compra 26 unidades, de los cuales 11 fueron por expansión y 15 por sustitución de la flotilla vehicular, por obsolescencia. Entre se las compras destacan las siguientes:

- **Vehículos tipo panel:** Se utilizan para el traslado de medidores al laboratorio, de material y de herramientas para atender averías subterráneo, así como para el traslado y el resguardo de equipo especial y sondas eléctricas para reparaciones en la red subterránea y atender casos de gestión social.

- **Minicargador:** Se compra a solicitud de la Dirección de Distribución para realizar trabajos en la construcción de líneas.

- **Toyota Rush:** Vehículos que se utilizarán para la gestión social y para la gestión en los proyectos de alumbrado público y, de esta forma, agilizar el proceso de atención y optimizar el recurso humano disponible.

- **Motocicletas:** Se adquirieron para reforzar las gestiones que realizan los motorizados de las sucursales, como por ejemplo la lectura de medidores.

3.1 Gestión de la Unidad Financiera Contable

Como parte de la mejora continua de las condiciones de registro contable y financieras, en 2018 se destacan las siguientes acciones:

3.1.1 Implementación del Programa Integral Financiero Empresarial (PIFE):

Es una solución que integra un conjunto de proyectos prioritarios y estratégicos para el fortalecimiento y la modernización de las finanzas del Grupo ICE. La CNFL, participa activamente en la implementación de dos iniciativas relacionadas a este programa, como son: la revisión de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el proceso contable-financiero y la implementación del Modelo de Gestión de Activos Productivos.

Todo este esfuerzo tiene como eje central lograr el máximo aprovechamiento de los activos determinando su valor razonable.

Este concepto es fundamental para definir las mejoras prácticas institucionales en la gestión de activos, ya que nos permitirá influir en la productividad de los procesos sustantivos de distribución y generación, establecer prioridades a nivel de mantenimiento y reducir sus costos.

Como parte de este Programa se concluyó en un 100% la implementación del Modelo de Gestión Integral del Activo en la Compañía, logrando concluir las etapas: Gestión del Activo y Gestión de Cambio.

Entre las actividades desarrolladas están: la definición del modelo, el inventario de activos, la valoración de activos y su implementación, con lo cual se determina el valor razonable de los diferentes activos de procesos sustantivos (Distribución, Comercialización, Alumbrado Público y Generación) y se facilita el desarrollo de las mejores prácticas institucionales para maximizar su valor, mejorar su rendimiento, reducir costos de mantenimiento y extender la vida útil de los activos.

3.1.2 Contabilidad regulatoria

La Unidad Administración Financiera y Contable, por medio del Área Contabilidad, concluyó el proyecto denominado "Contabilidad regulatoria", con el propósito de homologar el registro contable de la empresa con los requerimientos establecidos por ARESEP.

A través de este proceso, se estructuró el catálogo de cuentas y se definieron requerimientos en coordinación con la Unidad de Tecnologías de la Información, para el desarrollo de la aplicación en el SACP, que generará los estados financieros bajo este esquema.
Esta homologación contable facilitará la obtención de la información para responder a los requerimientos de ARESEP, en menos tiempo y a nivel de detalle solicitado.

3.1.3 Renegociación de la deuda de largo plazo

Se coordinaron acciones para renegociar la deuda de largo plazo actual, como estrategia para mejorar la liquidez, garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa y afrontar las obligaciones de corto plazo con mayor solvencia.

Para esto, se estableció una comisión conformada por varios funcionarios de la Dirección reforzada con personal de la Administración Superior, con el objetivo de negociar con los entes financieros y no financieros.

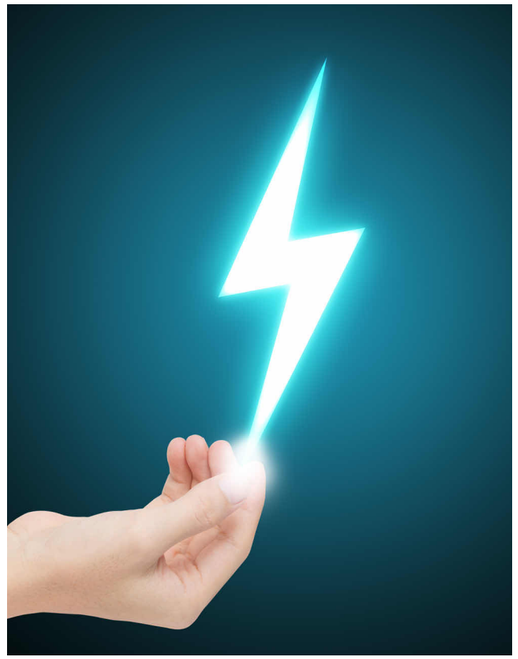
3.1.4 Seguimiento y control de los costos y gastos

Como parte del esfuerzo por racionalizar el gasto institucional, se establecieron mecanismos de control de los gastos y costos, considerando todos sus componentes.

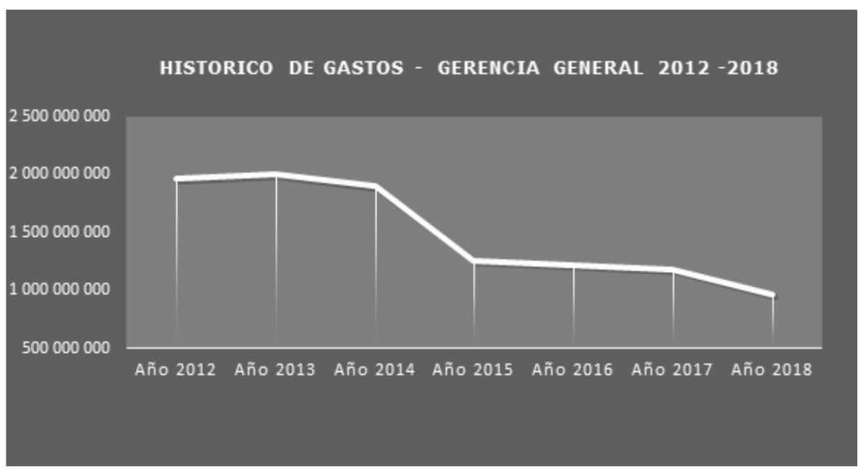
La Unidad Administración Financiera y Contable definió metas de gasto por dependencia para el 2018, a partir de lo ejecutado en el 2017 –más los eventos no recurrentes– y dió seguimiento mediante la confección de informes mensuales, con el fin de emitir las acciones correctivas y alcanzar los resultados financieros programados para el periodo.

GERENCIA GENERAL

Gerencia General control riguroso y eficaz en el uso de los recursos



Desde el año 1 de la administración actual, se ha generado un control de gastos riguroso. Para la Administración superior este compromiso se evidencia con el ejemplo; por ello se ha buscado una disminución constante en los gastos. Los datos son evidentes del cumplimiento de esta política de uso racional de los recursos y su control para la disminución del gasto. Mientras en el año 2014 el presupuesto utilizado fue de ¢1.464.667.022 para este año 2018 ¢962.815.565.



Al analizar el total de los gastos de la Gerencia General junto a las dependencias adscritas a esta; podemos evidenciar también una disminución significativa. Esto a pesar que se suma la creación de la Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria y la Unidad de Gestión y Control de Pérdidas de Energía(UGCRPE).

Como se puede notar en la siguiente gráfica, se pasó de un presupuesto de ¢5.769.998.941en el año 2014 a ¢5.121.076.017. Esto evidencia el cumplimiento de una política eficaz que se transforma en una cultura del uso racional de los recursos.

Histórico de gastos totales por periodo y por Dependencia, 2012 - 2018.

DETALLE POR DEPENDENCIA	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
GERENCIA GENERAL(*)	1.278.586.906	1.259.066.675	1.464.667.022	1.256.948.817	1.220.812.768	1.180.756.124	962.815.565
ASESORIA GERENCIAL	319.339.638	354.848.173	183.740.121	774.282	0	0	0
SOPORTE GERENCIAL	364.089.801	389.228.950	248.836.387	2.279.123	0	0	0
SUBTOTAL:	**1.962.016.345**	**2.003.143.798**	**1.897.243.530**	**1.260.002.222**	**1.220.812.768**	**1.180.756.124**	**962.815.565**
SECRETARIA CONSEJO DE ADMINISTRACION	171.044.675	169.042.227	181.252.654	119.721.539	118.670.174	135.357.627	156.090.530
CONTRALORIA DE SERVICIOS	306.980.943	322.693.273	349.990.405	314.956.456	288.890.147	11.184.882	0
COMUNICACION EMPRESARIAL (**)	1.094.016.729	1.117.299.042	927.366.916	872.513.004	574.154.804	523.202.766	616.207.527
UNIDAD DE TARIFAS Y NORMATIVA REGULATORIA(***)	0	0	0	278.729.605	495.434.400	584.993.229	702.800.542
UNIDAD DE GESTION DE PÉRDIDAS DE ENERGÍA (***)	0	0	0	819.928.259	1.220.555.752	1.337.537.782	1.603.170.101
GESTION ESTRATEGICA (****)	860.936.426	1.039.994.339	1.231.822.409	288.261.330	0	0	0
ASESORIA JURIDICA	865.492.338	972.098.555	1.182.323.028	1.096.174.150	942.325.642	1.039.558.414	1.079.991.752
TOTAL:	**5.260.487.455**	**5.624.271.234**	**5.769.998.941**	**5.050.286.563**	**4.860.843.687**	**4.812.590.824**	**5.121.076.017**

Fuente: Administración Financiera.

Notas:
(1) Los montos totales incluyen: Gastos por Planillas, Pagos a Proveedores, otros Gastos, Materiales, Centros de Servicio.
(*) Gerencia General y Subgerencia se renombra a Gerencia General a partir de abril 2015.
(**) Depto. de Prensa y Relaciones Públicas, se renombra a Comunicación Empresarial a partir de abril 2015.

(***) Unidades creadas a partir de abril 2015.

(****) Unidad trasladada a DEDN.

Comunicación Empresarial

Durante el 2018 se gestionó la comunicación interna y externa de la CNFL, por medio de la Estrategia de Comunicación Empresarial, que permite tener una guía de las diferentes actividades que se deben realizar para el logro de los objetivos a nivel comunicacional. Permitiendo con esto, potenciar la imagen de la CNFL con sus públicos externos e internos durante el año.

Se ejecutaron dentro del trabajo realizado el plan de comunicación interna y externa, los cuales atendieron las necesidades de los públicos y contribuyeron al cumplimiento de las metas. Se destacan como acciones principales el desarrollo de nuevos canales de comunicación interna y externa y la Integración de Equipos y acciones de trabajo relacionados con Responsabilidad Social en la CNFL.

A continuación se detallan las acciones realizadas tanto en el plan de comunicación interna como en el plan de comunicación externa.

Acciones realizadas por comunicación empresarial durante el año 2018.

Plan de Comunicación Interna

Campañas internas

En total en el año 2018 se realizaron 30 campañas internas de fortalecimiento cultural/empresarial, 28 de estas campañas fueron programadas y ejecutadas por la Unidad de Comunicación Empresarial y 10 campañas fueron solicitadas por otras dependencias de la CNFL.

Las campañas ejecutadas fortalecieron diferentes temas y áreas de la empresa, además fomentaron la interiorización del enfoque estratégico de la CNFL y los temas referentes al Sistema de Gestión Integrado.

Reuniones Mensuales del SGI:

En el 2018 se realizaron en total 11 reuniones mensuales del SGI, este año se innovó presentando en cada una de las reuniones el recurso gráfico del video, con el objetivo de que el mensaje de transmitiera con mayor facilidad y siguiendo las recomendaciones dadas por el personal en el diagnóstico de comunicación 2017.

Canales de Comunicación

Electrorápidas y Electronoticias

Durante el 2018 se recopiló información de todas aquellas acciones de relevancia que realizaron las diferentes dependencias de la CNFL, logrando con esto informar al personal de todo lo que sucedió en la empresa durante el año. Se enviaron 20 ediciones del boletín semanal Electrorápidas, entre enero y julio. En julio se realizó el rediseño de los medios internos y Electrorápidas se fusionó con Electronoticias.

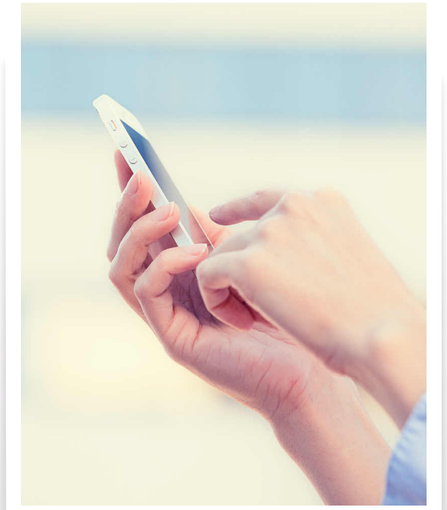
Posteriormente, se trabajó en la propuesta de rediseño y se pasó al nuevo formato de blog semanal digital. Bajo el nuevo formato de blog semanal se han publicado 21 ediciones, entre julio y la primer semana de diciembre. Al ser un nuevo formato, se adoptó una nueva nomenclatura de ediciones que inició de nuevo el conteo a partir de la edición 01.

Respaldo y resguardo de la información:

En virtud que la Electronoticias es el medio oficial de información interna, y siendo este un producto de valor científico - cultural, se coordinó con el Proceso Análisis Administrativo, para definir un protocolo para el archivo y resguardo de las ediciones digitales de Electronoticias.

Se acordó generar una copia de la información en el formato PDF/A de cada una de las notas que se publican semanalmente, las cuales son enviadas al Proceso Análisis Administrativo para que este las archive en el sistema Visión 2020, añadiendo los metadatos para su recuperación.

App interno



Se logró en el mes de marzo el lanzamiento del App interno Somos CNFL, un nuevo canal de comunicación interna que permite el aprovechamiento de las nuevas tecnologías móviles, con el fin de ofrecer un nuevo medio que fuera de fácil acceso, particularmente para personal técnico que cuenta con acceso limitado al correo electrónico.

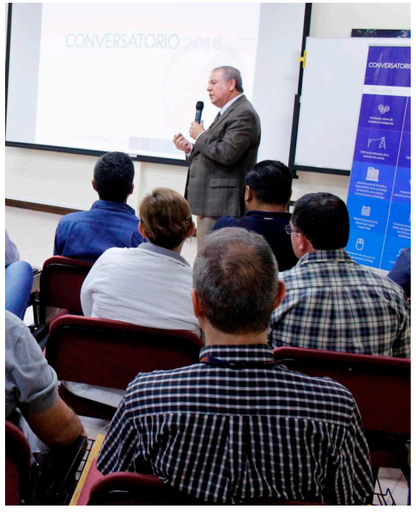
WhatsApp interno

Se implementó desde julio de 2018, como un plan piloto, con el personal del Área Averías del Sistema de Distribución. Se usa la aplicación WhatsApp Business.

En coordinación con la jefatura del Área Averías, se realizó una visita a esta dependencia para motivar la adopción de este canal de comunicación de forma voluntaria. Se entregaron tarjetas y afiches con la información para que quien lo desee enviara sus datos para ser incluido en la lista de distribución de WhatsApp.

Conversatorios

Con el objetivo de promover la comunicación en doble vía de la Administración a los funcionarios y de los funcionarios a la Administración, se realizaron en el año 19 conversatorios en diferentes centros de trabajo de la CNFL, en estos permitieron crear conciencia y sensibilidad sobre el aporte de los funcionarios en la gestión y buen funcionamiento de la empresa.



Equipo de Gestores del SGI

El 13 de noviembre se realizó una actividad formativa para fortalecer las habilidades de comunicación del personal que conforma la red de gestores del Sistema de Gestión Integrado (SGI), enfocada en brindar conocimiento de base para la planificación de campañas.

Además, se aprovechó la colaboración de la red de gestores para canalizar acciones de comunicación interna. Entre ellas la coordinación con áreas técnicas para el levantado de listados del personal que requirió reasignación de clave de dominio para su acceso a la app interna Somos CNFL.

Correo Empresarial

Se utilizó el correo empresarial, mediante el casillero "usuarios@cnfl.go.cr" para el envío de información de interés empresarial, ligado a las campañas internas, noticias relevantes de interés empresarial, así como las siguientes efemérides.

Planes de comunicación por dirección

Los planes de comunicación tienen objetivo de desarrollar mecanismos y canales de comunicación, para atender adecuadamente (de forma proactiva y reactiva) las necesidades comunicacionales de los diferentes públicos de las direcciones. Así como fortalecer e implementar el SGI.

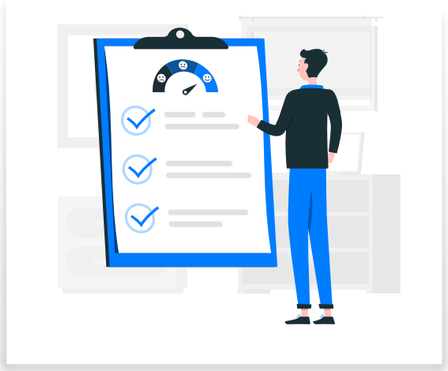
Como parte del fortalecimiento del conocimiento de los gestores que tienen a cargo los planes de comunicación se impartió una capacitación, en donde aprendieron a realizar campañas de comunicación efectivas. Se planteó una forma diferente de ejecutar el plan de comunicación 2019 que se desarrollará durante el año.

Elaboración de diseños gráficos y presentaciones

Comunicación se encargó del diseño de diferentes artes gráficos en total: 72, entre estos destacan: la Semana de la Salud,Vivamos Nuestros Valores, Presentaciones del SGI, Electrorápidas del SGI.

Elaboración de diagnóstico de comunicación interna

Se elaboró cuestionario para realizar la encuesta de comunicación 2018, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de la población de la CNFL, con respecto la gestión de la comunicación interna realizada durante el año 2018. Este será aplicado una muestra estratificada del personal de la CNFL en el mes de enero del 2019.



Comunicación Externa

Comunicación Externa

Se atendieron 80 consultas de medios de comunicación. Se gestionaron 26 entrevistas con medios tradicionales y alternativos para posicionar temas de la CNFL. Se realizaron 69 comunicados temáticos y 201 sobre mejoras en la red.

Creación del programa Conexión CNFL Radio

25 programas, 96 segmentos y 72 noticias positivas en 2018) que impacta cerca de 236.901 personas (IBOPE 2018) donde se realiza una rendición de cuentas y se informa a la población de las acciones de la CNFL; así como consejos de: riesgos y peligros, eficiencia energética entre otros. Además de una negociación con el grupo Radiofónico CRC donde nos publican micros informativos, mensajes educativos en sus 5 emisoras. Revista Conexión se publicaron 6 ediciones.

ROE 2018:

Se atendieron 80 consultas de medios de comunicación. Se gestionaron 26 entrevistas con medios tradicionales y alternativos para posicionar temas de la CNFL. Se realizaron 69 comunicados temáticos y 201 sobre mejoras en la red.

Formación de Voceros

Desde el año 2015 iniciamos un plan de capacitación de voceros para la atención de medios donde se han realizado a los 25 voceros, 12 capacitaciones con charlas dirigidas por directores de medios, jefes de información, lingüistas y expertos en comunicación corporal entre otros. Por ello durante el 2018 logramos posicionarnos como la primera Empresa Eléctrica en presencia mediática, según la empresa de monitoreo Controles.

Acciones realizadas para el plan “Potenciar la Marca”

Las acciones de trabajo ejecutadas para el cumplimiento del Plan “Potenciar la Marca”, perteneciente al eje de Comunicación Externa y cuyo objetivo general pretende *“Definir el rumbo estratégico de la empresa, con base en plataformas sólidas de comunicación y construcción de marca para los públicos de interés”.*

Este plan debía cumplir con tres actividades y sus respectivas acciones estratégicas:

1. Información a clientes

a) Capacitación al personal:
Se realizaron dos capacitaciones para personal de las Unidades Comunicación Empresarial y Mercadeo y Clientes Estratégicos.

b) Campañas de divulgación de información de interés público : gestionadas por Comunicación Empresarial

2. Selección de una empresa para definir el perfil de la marca CNFL

a) Se realizó la contratación, mediante concurso abierto en SICOP, de la Agencia Jotabequ, una empresa profesional en materia de comunicación, con el fin de definir y fortalecer de cara a los próximos años, el perfil actual y futuro de la marca CNFL. Esta contratación comprendió varias etapas entre las que destacan la selección de un grupo técnico interdisciplinario de funcionarios que trabajó múltiples sesiones de trabajo en conjunto con personal de la agencia, para poder establecer los parámetros incluidos en la herramienta de fortalecimiento entregada al final de la contratación.

3. Contratación instrumento de medición

Se realizó la contratación de un profesional (Lao Marketing) que desarrolló, a través del análisis de las gestiones de comunicación que se realizan en la UCE, varias herramientas para la medición de eficacia de acciones. Estas herramientas podrán ser aplicadas a campañas internas y externas de comunicación. Además, se están realizando sesiones de trabajo y capacitación sobre el uso de las metodologías propuestas.

ECOS

Dentro de la estrategia de Comunicación Empresarial (UCE) se incluyó el plan de Comunicación Social (ECOS). El objetivo fue integrar todas las acciones emprendidas desde las distintas dependencias con el objetivo de unificarlas en una estrategia que hiciera más eficaz el uso de esos recursos y su impacto en las comunidades (70 000 personas proyectadas). Además se buscaba la integración de los gestores sociales y su método de abordaje.

Estas acciones las lideró Unidad de Comunicación Empresarial (UCE) desde la comunicación externa principalmente de dos frentes de acción:

A) El Plan de Comunicación Social ECOS (Equipo de Comunicación Social) que integra a funcionarios de 5 áreas distintas; así como su divulgación mediática de estas que se miden con el modelo denominado ROE (retorno de la inversión en equidad) en sus siglas en ingles.

B) **campañas de divulgación de interés público con los criterios CIER**, suspensiones del servicio, inversiones y la nacionalización.

A continuación el resumen de estas acciones:

Plan de Comunicación Social

Este es un proyecto que implementó Comunicación Empresarial pero que contó con el apoyo interdisciplinario de las direcciones Comercialización, Estrategia del Negocio y Distribución; así como Unidad de Recuperación de Perdidas de Energía. Este plan se empezó a ejecutar en el segundo trimestre del 2018. A continuación el detalle de las actividades realizadas y su impacto en las comunidades abordadas por el equipo de comunicación social ECOS.

Actividad	Impacto
Ferias 10 actividades	Exposición **20.000** clientes.
Charlas de CEPCE (centros educativos) 4 Actividades	Impacto a **416** estudiantes.
Charlas Gestión Ambiental 4 Actividades	Impacto a **416** estudiantes.
Charlas riesgo eléctrico 4 Actividades	Impacto **132** clientes.
Activación de proyectos de responsabilidad social 3 Actividades	Impacto **132** clientes (4 c/u).
Medición Agrupada	Recuperación de pérdidas de energía ₡22.569.197 (proyección según consumo promedio anual)

[1] la huelga que inició en setiembre provocó la reprogramación de los dos últimos proyectos que se ejecutarán en el 2019.

Tabla 1 Total de Proyectos de medición agrupada implementados

PROYECTO	SUCURSAL	SERVICIOS	REC. PÉRDIDA ANUAL
SIFAIS	Heredia	26	₡3 854 837
Nuevos Horizontes	Heredia	85	₡17 287 646
La Penca	Central	25	₡13 687 800
Loremar **	Guadalupe	40	₡9 657 097
El Huazo*	Desamparados	23	₡4 505 280
B. Corazón de Jesús	Desamparados	34	₡5 026 560
Tejarcillos**	Escazú	177	₡26 167 680
El Relleno	Escazú	86	₡12 714 240
	Totales	**496 *****	**₡92 901 140**

**proyecto de la Sucursal Desamparados*

*** Implementación I trimestre 2019*

**** Impacto promedio de personas 1 984*

Comunicados publicados para medios externos/réplica mediática

- Sistemas de Medición Agrupada permitirá a la CNFL reducir conexiones ilícitas (14 de junio)
- CNFL interviene a más de 5.400 clientes morosos en comunidades de San Rafael de Alajuela (28 de junio)
- Fuerza y Luz fortalece plan para disminuir conexiones ilícitas (3 de julio)
- CNFL gestiona la recuperación de ₡270 millones en Alajuelita (26 de julio)
- Plan de Responsabilidad Social de CNFL permite reducir conexiones ilícitas (31 de julio)
- CNFL recuperó ₡724 millones con Mega-cortas en 6 meses (1 de agosto)
- CNFL brinda servicio eléctrico a familias de La Carpio con novedoso sistema (17 de setiembre)

Total de ROE: ₡ 40 299 655,45

Divulgación de información de interés público

Se aplicaron campañas de divulgación de información de interés sobre tres aspectos:

Criterios CIER:

Se realizó una campaña sobre Riesgos y peligros en diversos medios de comunicación masiva. Tuvo una duración de un mes. El mensaje principal fue "No se la juegue, no meta mano" y consistió en crear consciencia sobre los riesgos a los que se expone una persona que cometa hurtos en la red de distribución o medidores de la CNFL.

Suspensiones del servicio:

se realizaron publicaciones semanales a través del programa "Panorama" que se transmite de lunes a sábado en casi 80 emisoras que pertenecen a la Cámara Nacional de Radiodifusión, además de publicaciones semanales en las emisoras de la Cadena de Radios de Costa Rica -CRC-. En estas mismas emisoras se transmitieron temas relacionados a Deberes y derechos y eficiencia eléctrica; principalmente en el programa Conexión CNFL Radio (Producción CNFL), donde en todas sus emisiones se tocaron temas relacionados a estos criterios a través de sus diferentes secciones.

Nacionalización CNFL:

se realizó a través de medios de comunicación masiva durante el mes de octubre y su objetivo principal fue dar a conocer los aportes de la CNFL a la sociedad costarricense a lo largo de los últimos 50 años.

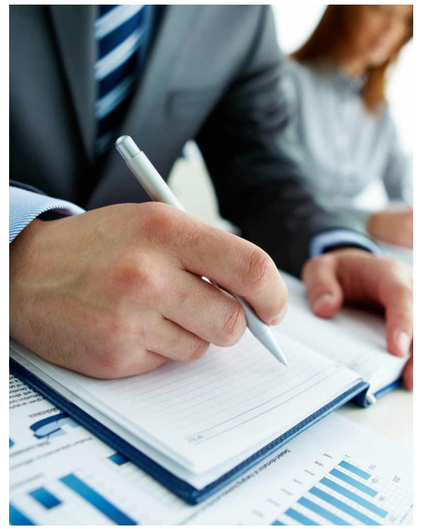
Inversión de la CNFL

en tecnologías para beneficio del cliente: se aplicó en diversos medios de comunicación masiva durante el mes de noviembre. Su objetivo era informar a los clientes de algunas zonas del país sobre el cambio que se hará en 2019 principalmente en tecnología de medición, iniciando esta tarea en sucursal Escazú.

La ejecución de estas campañas de Divulgación se gestionó al 100% desde la Unidad de Comunicación Empresarial e incluyó la conceptualización, planificación (análisis, selección y negociación con medios), diseño gráfico (periódicos, revistas, redes sociales, medios digitales, valla publicitaria, banners para postes, etc.), producción audiovisual (Spots, cuñas).

ASESORÍA JURÍDICA EMPRESARIAL

APOYANDO LA RECUPERACIÓN DE RECURSOS Y EL ORDEN DE LOS PROCEDIMIENTOS



La Asesoría Jurídica Empresarial ha trabajado activamente, durante este 2018, en la gestión de cobros para recuperar recursos financieros que los clientes le adeudaban a la CNFL.

Dentro de estos, y otros logros, destacan:

- Formalización de, al menos, ¢250 millones de colones durante este año.
- Atención del 100% de los requerimientos de la Sociedad de Cobro del Grupo ICE.
- Control de los costos operativos en ¢1.253 millones de colones.
- Atención, en tiempo y forma, del 95% de las solicitudes de criterios que ingresan a la Asesoría Jurídica Empresarial (AJE) en un plazo máximo de 5 días hábiles.
- Atención del 100% de las gestiones, en tiempo y forma, que surjan de los procesos judiciales y en sede administrativa.
- Nivel de cumplimiento del 100% de las metas del plan de desempeño de las Unidades de la AJE.
- Alcanzar un 90% de satisfacción de los clientes, según la encuesta para el centro de servicio en el 2018.
- Garantía de que el 100% de la información relaciona con los proceso tarifarios, requerimientos regulatorios, planificación empresarial o evaluación del desempeño, fue remitida en tiempo y forma ante las instancias que lo requirieron.

Compañía Nacional de Fuerza y Luz

MEMORIA 2018

cnfl

GRUPO ice