

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

Dirección Estrategia Empresarial
Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

Informe de fin de gestión

Elaborado por: Minor Arce Achi
2022-00-00 Período del 1990-08-31 al 2023-
03-14



Resumen ejecutivo:

El presente Informe de fin de gestión contempla los siguientes apartados:

1. Labores sustantivas realizadas en la dependencia durante el período en que estuvo en el puesto:
 - a. Asesorar a la organización en temas de Gestión Estratégica (Planificación Estratégica, Gestión de Riesgos, Gestión Documental, Gestión de Procesos y temas generales de Sistemas de Gestión, entre otros).
 - b. Liderar y coordinar la implementación integrada de los componentes del Sistemas de Gestión Empresarial
 - c. Coordinar e implementar a nivel empresarial la gestión de insumos e información requeridos por entes rectores y reguladores
 - d. Propiciar y participar en el análisis de los informes empresariales sobre temas estratégicos tales como: desempeño de la estrategia, informes de riesgos, informes para entes externos, entre otros
 - e. Aportar en distintos equipos de trabajo y comisiones en los cuales se me nombró.
 - f. Fungir como Enlace de Normalización de CNFL ante la División de Estrategia del ICE.
2. Cambios en el entorno durante el período de la gestión, incluido cambios en la legislación

Los siguientes son los principales cambios que se presentaron:

- a. En el año 2002 entró a regir la Ley de Control Interno
- b. También en el año 2002, según Comunicado General de la Gerencia General se realizaron modificaciones a la estructura organizacional. Como parte de esos cambios, la dependencia pasó a llamarse Gestión Estratégica y quedó ubicada a nivel staff de la Gerencia General.
- c. En el año 2005 la Gerencia General determinó que Gestión Estratégica atendiera el tema denominado Mercadeo Empresarial para lo cual se asignó a un profesional para dicha labor.
- d. Con fecha del 8 febrero del 2006 la Contraloría General de la República estableció, en su oficio 1741 (DFOE-68), los parámetros de implementación de las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).
- e. El 7 de octubre de 2007 se ratificó la aprobación e ingreso costarricense via referéndum al Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana.
- f. En el año 2008 la Gerencia General resolvió trasladar el Archivo Central a Gestión Estratégica, supeditado directamente a Análisis Administrativo.
- g. En el año 2008 se aprobó la Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.
- h. El 26 de enero del año 2009 se publicaron en "La Gaceta" N° 26 las Normas de Control Interno.

i. A finales del 2012, junto con otra compañera de mi misma dependencia, se nos nombra como representantes de la CNFL en un Comité Corporativo denominado Equipo de Trabajo de Estrategia Corporativa (eTEC) para elaborar la primera versión de la Estrategia Corporativa del Grupo ICE.

j. En el año 2012 la USGPE asume las labores relacionadas con Control Interno de la CNFL.

k. En el 2014 se inició un período de cambios importantes a nivel empresarial. Se implementaron el denominado Pacto Social y las movilidades laborales voluntarias. También se implementó el Plan por Contingencias 2015-2016 para afrontar el tema de la sostenibilidad financiera de la empresa.

l. En el año 2015 se ejecutó una reestructuración empresarial; CNFL pasa de 7 direcciones a 5. Asimismo, Gestión Estratégica pasó a llamarse Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial (USGPE).

m. Con la implementación de la Evaluación de Desempeño en CNFL entre el 2015 y 2016 a partir de directrices corporativas, la USGPE asumió la función de asegurar el alineamiento de las metas de desempeño individuales con la estrategia vigente.

n. En el año 2019 el Consejo Directivo del ICE aprobó la Estrategia Corporativa 4.0 Grupo ICE 2019-2023.

ñ. A partir de la Estrategia Empresarial de la CNFL 2019-2023, se le asignó al Proceso Análisis Administrativo la nueva función de analizar en forma detallada los procesos empresariales en búsqueda de oportunidades de mejora.

o. En el año 2020 inició en Costa Rica la pandemia relacionada con la COVID-19. Al ser el área de concesión de la CNFL la más densamente poblada del país, los efectos se hicieron sentir de manera importante.

p. El 6 de mayo del 2022 la Gerencia General emitió la "Resolución Gerencial No. RGG-003-2022 Modificación en la estructura organizacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL)".

q. El 1 de diciembre del 2022 comenzó a regir la nueva Ley General de Contratación Pública (Ley No. 9986) la cual fue aprobada desde mayo del 2021 y sustituye por completo a la Ley de Contratación Administrativa la cual rigió desde el año de 1996 y el Reglamento Para los Procesos de Contratación de las Empresas del Instituto Costarricense de Electricidad.

r. Con base en la próxima finalización del período de vigencia de la Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023 y de la Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023, desde mediados del año 2022, la Dirección de Estrategia Empresarial y la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial iniciaron ingentes esfuerzos para ir formulando la nueva estrategia empresarial circunscrita al período 2023-2027.

s. A partir de enero del 2023, la CNFL cuenta con un nuevo Gerente General cuyo principal reto por acometer es el de coadyuvar en la transición energética del país pero a la vez potenciar los negocios actuales de la empresa y desarrollar nuevos negocios que permitan su sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo. Asimismo, aspira a que el personal de la empresa sea cada vez más consciente de la importancia de dar valor público a la sociedad desde cada puesto utilizando a la vez la tecnología para ser mas eficientes.

3. Detallar el estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la dependencia al inicio y final de la gestión:

Para la autoevaluación del año 2018 el resultado para los distintos componentes funcionales del Sistema de Control Interno quedó así:

1. Ambiente de Control	4,43
2. Valoración de Riesgos	4,33
3. Actividades de Control	4,43
4. Sistemas de Información	4,57
5. Seguimiento	4,33
Promedio general	4,42

Como puede observarse, los dos componentes con con menor nota fueron "Valoración de Riesgos" y "Seguimiento". Ambos se ubicaron en el nivel de "Satisfactorio" pero tienen la menor puntuación de todos los componentes, 4,33. Los demás componentes - Ambiente de Control, Actividades de Control y Sistemas de Información- quedaron muy cerca del nivel de "Muy satisfactorio".

Para la autoevaluación del año 2022 el resultado para los distintos componentes funcionales del Sistema de Control Interno quedó así:

1. Ambiente de Control	4,17
2. Valoración de Riesgos	5,00
3. Actividades de Control	4,67
4. Sistemas de Información	4,17
5. Seguimiento	4,00
Promedio general	4,40

Resulta importante mencionar que el promedio general y la calificación obtenida en la autoevaluación en 2022 son muy similares a los del 2018. No obstante, las preguntas utilizadas en el 2018 fueron cambiando con el tiempo dada la dinámica empresarial. Lo importante a destacar es que tanto en el 2018 como en el 2022, los resultados de la autoevaluación se ubicaron por encima de "Satisfactorio", o sea un 4 tanto a nivel del promedio general como en cada uno de los componentes.

En conclusión, es importante mencionar que el Sistema de Control Interno de la USGPE ha venido madurando con los años. Si bien los valores obtenidos para los distintos componentes en las aplicaciones de las autoevaluaciones anuales ha sido en niveles satisfactorios, lo más importante es que se ha demostrado a lo largo de los años que en el ámbito de esta Unidad se han logrado razonablemente los objetivos de la Ley de Control Interno que son:

- Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

4. Mencionar las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la dependencia:

Las acciones en este sentido se realizaron teniendo muy presentes los objetivos de la Ley de Control Interno. También se aprovechó lo avanzado con el Sistema de Gestión Integrado (SGI) dado que entre éste y el Sistema de Control Interno (SCI) existen muchos temas comunes. Adicionalmente, por cada uno de los componentes de control interno y utilizando los resultados de las autoevaluaciones anuales, se fueron determinando los aspectos por mejorar, lo cual ha permitido que el SCI de la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación esté en un nivel satisfactorio.

5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

En relación con el SGI, sus orígenes se remontan al año 2004 cuando se logró la certificación en la Norma ISO 9001 en su primer alcance "Reparación de Elementos de Turbinas Hidroeléctricas: Rodetes, ejes, tapas, álabes y cojinetes (Taller Anonos). El último hito relevante del SGI fue la certificación del Sistema de Gestión de Activos en el año 2022. Este sistema es uno de los componentes del SGI, junto con los componentes de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Salud y Seguridad en el Trabajo.

En cuanto a temas relacionados con Gestión Documental, en el período 2008-2011 se desarrolló la estrategia de mejora a la gestión documental empresarial, que concluyó con la implementación del Sistema de Gestión Documental (SIGED), se gestiona en paralelo el documento electrónico y papel. En 2016 se implementó en el SIGED el documento electrónico firmado digitalmente y se eliminó el papel.

En los años 2018, 2019 y 2022 se contrató del servicio de digitalización de documentos en formato papel, alcanzando una cantidad de imágenes de 3.056.705 (tres millones, cincuenta y seis mil, setecientos cinco).

En relación con temas de Responsabilidad Social, desde el 2015, se iniciaron las acciones para alinear la CNFL con la norma ISO 26000: Responsabilidad Social Corporativa. Por otra parte, desde el 2019 la USGPE mediante su componente de Responsabilidad Social, ha tenido un rol preponderante en la elaboración del Informe de Sostenibilidad anual de la CNFL- en conjunto con la Unidad de Sostenibilidad.

En lo referente al tema de Estrategia Empresarial, se rescata el hecho de que queda en el acervo de la empresa una metodología robusta y adaptable para formular y dar seguimiento a los temas estratégicos y además utilizando una herramienta informática. Asimismo, se logró conformar un procedimiento de Planificación Empresarial que tiene un enfoque integral, desde la planificación nacional y corporativa hasta el plan operativo empresarial.

Para lo atinente a Control Interno se logró lo siguiente:

Fortalecimiento del Sistema de Control interno: 106 autoevaluaciones de control interno aplicadas, con un resultado general promedio de 4,69. Los promedios generales se encuentran dentro del rango igual o mayor a cuatro, considerando la escala de 0 a 5. Dichos datos se clasifican cualitativamente en los niveles "satisfactorio" y "muy satisfactorio", siguiendo los parámetros correspondientes.

Implementación de una herramienta informática para la elaboración de la Autoevaluaciones de Control Interno, aplicadas a partir del 2022.

Con respecto a logros en Gestión de Riesgos se tienen los siguientes resultados:

Los planes de tratamiento han logrado una ejecución en su desempeño del 98%, como resultado del control y seguimiento.

El resultado de la eficacia en la CNFL ha venido en evolución desde el 2019, con valores desde el 77% al 88% en el 2022. En mucho, este logro se debe a la labor sistemática del personal del Proceso de Gestión de Riesgos y Control Interno.

6. Indicar los proyectos más relevantes realizados y el estado en que se encuentran:

Por su naturaleza, la USGPE no ha ejecutado ni ejecuta proyectos como tal pero si ha realizado acciones estratégicas relevantes que a su vez son logros. Por eso, algunas de ellas también se han comentado en este informe en el apartado de logros. Algunas de estas acciones estratégicas son:

a. Implementación, mantenimiento, ampliación y mejora del SGI desde el 2004 a la fecha. Esto ha permitido incorporar buenas prácticas de gestión, entre ellas: documentación relevante para los distintos procesos, ordenamiento en la revisión de temas relevantes de la empresa mediante la Dirección Empresarial, fomentar el pensamiento basado en riesgos, promover el enfoque al cliente, entre otros

b. Implementación del enfoque de Cuadro de Mando Integral (CMI) entre los años 2005-2006 para formular y dar seguimiento a la Estrategia Empresarial CNFL. El uso de esta herramienta permitió establecer un sistema de medición para la estrategia mediante el uso de indicadores claves de desempeño en distintas perspectivas relacionadas con un enfoque de causa-efecto que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

c. Implementación de Mapa de Procesos empresarial y fichas de Proceso, temas que son de mucha utilidad pues a su vez son base para otros temas que desarrolla la empresa, tales como determinación de riesgos operativos, Arquitectura Empresarial y estudios de procesos, entre otros.

d. Desde el 2015, la USGPE ha dirigido acciones para alinear las actividades de responsabilidad social de la empresa con los requisitos de la ISO 26000 Responsabilidad Corporativa. Desde el 2019, la USGPE en coordinación con la Unidad de Sostenibilidad genera el Informe de Sostenibilidad utilizando como base los estándares GRI.

e. En el año 2021 personal de la USGPE realizó un estudio para determinar las distintas formas en que la CNFL brinda valor público a la sociedad costarricense. Dicho estudio resultó permitiendo establecer una línea base sobre un tema que a nivel nacional viene siendo impulsado por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) y la Contraloría General de la República (CGR).

f. Desde el año 2018 el Archivo Central inició la contratación de una empresa externa para la primera etapa de digitalización de documentos (1 926 000 imágenes) tales como: Actas y expedientes de actas del Consejo de Administración, expedientes de comprobantes de pago y expedientes de solicitudes de servicio eléctrico. Dicha labor se ha mantenido a la fecha y se tiene programado continuar su ejecución para la digitalización de más documentos hasta el año 2027, dependiendo de los recursos que se asignen a esta iniciativa.

g. En el año 2021 la Gerencia General designó a la USGPE como la dependencia encargada de la Gestión de la Innovación en la CNFL. Se ha planteado y aprobado el Modelo de la Innovación de CNFL.

Se ha desarrollado un Sitio en INTRANET para promocionar el tema de Innovación se ha creado una herramienta informática para dar seguimiento a las ideas de innovación.

h. El desarrollo estructurado y sistemático de la gestión de riesgos en la CNFL según lo requerido por el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI). Al día de hoy, es un tema maduro y que mejora año con año de acuerdo con los nuevos requerimientos que el contexto externo e interno imponen.

7. Detallar la administración de los recursos financieros en la dependencia:

La Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial (USGPE) está compuesta por cuatro Procesos que son los siguientes:

1. Proceso Análisis Administrativo
2. Proceso Planificación y Responsabilidad Social
3. Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno
4. Proceso Sistemas de Gestión e Innovación

La cantidad de personas trabajadoras en la Unidad es de 27 personas. Tomando en consideración el Presupuesto del año 2022 y el del 2023, la planilla es el principal rubro, el cual representa entre el 96,4% al el 98,6% del total del presupuesto anual, respectivamente. Importante destacar que prácticamente el 100% del personal ocupa puesto de profesional. Este objeto de gasto es prácticamente fijo y varía solamente cuando se aplican aumentos salariales o pluses o bien si hay ingresos o salidas de personal. El porcentaje global de ejecución presupuetaria de la USGPE en el 2022 fue de un 90,53%.

Para el año 2023 el presupuesto ordinario asignado es de 17 millones de colones. La diferencia en el monto asignado obedece principalmente a que en este presupuesto ordinario no se asignaron recursos para dar continuidad a la actividad de subcontratar externamente a una empresa especializada que digitalice otro tracto de documentos físicos de importancia para la CNFL. Adicionalmente a excepción del Jefe de la Unidad quién labora en un esquema de 4 días en teletrabajo y 1 presencial, las demás personas trabajadoras trabajan en modalidad presencial los 5 días de la semana. Esto ha ocasionado que la estructura de gastos hayan cambiado de forma importante por lo cual se ha disminuido drásticamente el gasto de transporte, parqueos, uso de útiles de oficina, gastos en electricidad y agua, entre otros.

Para gastos menores se utiliza la tarjeta empresarial. En la Unidad las tarjeas están asignadas de la siguiente forma:

1. Proceso Análisis Administrativo: 2 responsables con tarjeta
2. Proceso Planificación y Responsabilidad Social: 1 responsable con tarjeta
3. Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno: 1 responsable con tarjeta
4. Proceso Sistemas de Gestión e Innovación: 1 responsable con tarjeta

8. Indicar el estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiere girado la Contraloría General de la República u otro órgano externo, así como las recomendaciones que durante su gestión le hubiere formulado la Auditoría Interna:

En cuanto a disposiciones o recomendaciones de la Contraloría General de la República u otro órgano externo, no han quedado temas pendientes por atender.

En relación con recomendaciones de la Auditoría Interna, mencionar que al momento de retiro de quien escribe, solamente quedaban dos recomendaciones pendientes por atender respecto de todas las recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna desde el año 2019. Estas recomendaciones ya estaban siendo atendidas y con perspectiva de ser finalizadas en el corto plazo.

9. Indicar el estado actual del cumplimiento de las acciones relacionadas a la Matriz de Género de su dependencia.

Según información emitida por el Proceso de Relaciones Laborales, con respecto a la información relativa a Género en la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial, tiene el siguiente estado actual:

- Posee un avance del 100%, referente a la formación de Género Nivel 1.
- Respecto a género Nivel 2, la dependencia ya finalizó el proceso el 04/04/2022.
- Posteriormente debido al Alineamiento Organizacional se valora y convalida el avance a los tres procesos: Proceso Sistemas de Gestión e innovación, Proceso Gestión De Riesgos y Control Interno, Proceso Planificación y Responsabilidad Social, ya que el personal se capacitó en su totalidad

1. Indicar las labores sustantivas realizadas en la dependencia durante el período que estuvo en el puesto:

Las principales labores sustantivas realizadas durante el período que estuve en el puesto fueron las siguientes:

- a. Asesorar a la organización en temas de Gestión Estratégica (Planificación Estratégica, Gestión de Riesgos, Gestión Documental, Gestión de Procesos y temas generales de Sistemas de Gestión, entre otros).
- b. Liderar y coordinar la implementación integrada de los componentes del Sistemas de Gestión Empresarial desde el año 2002 (Analizar periódicamente el desempeño de la organización mediante las auditorías internas, atención de no conformidades provenientes de auditorías internas y externas, evaluaciones legales y desarrollo e implementación del sistema de información que soporta estos procesos). Todo lo anterior con base en el SGI y como apoyo a la Dirección Empresarial.
- c. Coordinar e implementar a nivel empresarial la gestión de insumos e información requeridos por entes rectores reguladores (Plan Nacional de Energía, Plan Nacional Desarrollo e Inversión Pública, Plan Nacional de Transporte y Estrategia Nacional de Redes Inteligentes, Índice de Capacidad de Gestión de la Contraloría General de la Republica)

- d. Propiciar y participar en el análisis de los informes empresariales sobre temas estratégicos tales como: desempeño de la estrategia, informes de riesgos, informes para entes externos, entre otros
- e. Aportar en distintos equipos de trabajo y comisiones en los cuales se me nombró.
- f. Fungir como Enlace de Normalización de CNFL ante la División de Estrategia del ICE.

2. Señalar los cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los cambios en la legislación que afectan el quehacer de la CNFL y la dependencia que estuvo a su cargo:

Los cambios más relevantes durante mi gestión fueron :

a. En el año 2000, con la aprobación del Marco Estratégico para la Calidad y el Ambiente se dieron las bases para el desarrollo del Sistema de Gestión Integrado (SGI), Acreditación del Laboratorio de Medidores y la formulación de las primeras versiones de la Estrategia Empresarial en la CNFL. El denominado en ese entonces Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) fue por primera vez certificado en el año 2004. Su alcance estuvo relacionado con la Reparación de Elementos Mecánicos (Taller Anonos). Desde ese entonces ya desempeñaba el rol de Representante de la Dirección del SGC.

b. En el año 2002 entró a regir la Ley de Control Interno que tiene como propósito principal, establecer criterios mínimos que deberá observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno. Este tema implicó la constitución de un Comité Técnico de Control Interno en CNFL que estuvo supeditado a la otrora Dirección Administrativa. A partir de ahí la promulgación de esa Ley y las Normas de Control Interno respectivas, el Jerarca y los Titulares Subordinados, empezaron a realizar autoevaluaciones de su control interno y los respectivos planes de mejora, anualmente. Este tema se retoma posteriormente en este informe dado que en su momento fue una labor que se le trasladó a la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial (USGPE).

c. También en el año 2002, según Comunicado General de la Gerencia General (sin número de oficio) se realizaron modificaciones a la estructura organizacional. Como parte de esos cambios, la dependencia pasó a llamarse Gestión Estratégica y quedó ubicada a nivel staff de la Gerencia General. Asumí el cargo de jefe de esa dependencia en el 2004. Esta posición dentro del organigrama le permitió a Gestión Estratégica tener una mayor discreción para coordinar la ejecución de las actividades con las 7 direcciones que existían en aquel momento. Dentro de las principales temáticas asumidas por Gestión Estratégica están las siguientes: monitoreo del entorno, planificación estratégica, mercadeo, gestión del cambio, la mejora continua (a través de equipos de mejora) y el análisis administrativo. Nótese que el Análisis Administrativo - sin el Archivo Central- pasó a formar parte de Gestión Estratégica en ese año. Estos cambios coinciden con la época en que el Gerente General de ese entonces pasó a ser Presidente Ejecutivo del ICE. Antes de esto, en los años 90's la dependencia se llamaba Sección Control de Proyectos y estaba supeditada al Departamento de Planificación y Diseño de la anterior Dirección de Producción y Desarrollo.

d. En el año 2005 la Gerencia General determinó que Gestión Estratégica atendiera el tema denominado Mercadeo Empresarial para lo cual se asignó a un profesional para dicha labor. Su labor principal fue potenciar y apoyar los esfuerzos de mercadeo, alineados al Plan Estratégico Empresarial y Corporativo, en búsqueda de la satisfacción de los clientes actuales y potenciales. Desde Mercadeo Empresarial se aplicaron las primeras encuestas de satisfacción según segmentos de clientes en la CNFL y diversos estudios de investigación de mercado. Le correspondió también coordinar la aplicación

de las encuestas CIER al sector residencial. En el año 2008 la CNFL obtuvo el Premio a la Calidad CIER categoría Oro y en el 2010 nuevamente la categoría Oro así como la Mención Honorífica en Responsabilidad Social. En el 2016 la Gerencia General decidió que el tema de Mercadeo Empresarial y el profesional encargado se trasladaran a la Dirección Comercial.

e. Con fecha del 8 febrero del 2006 la Contraloría General de la República estableció, en su oficio 1741 (DFOE-68), los parámetros de implementación de las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), en el cual se indicaba que la obligatoriedad de su cumplimiento sería en dos grupos: el primero, establecido en una lista de entes u órganos públicos, a partir del 1º de julio del año 2006, mientras que, a un segundo grupo constituido por el resto de organizaciones, les correspondía a partir del 1º de julio del 2007. Si bien el SEVRI es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, la labor de coordinar el desarrollo de un sistema de gestión de riesgos, según SEVRI, recayó desde un inicio en la dependencia Gestión Estratégica. Se realizaron a partir de ese año los esfuerzos sistemáticos para determinar los riesgos operativos y las primeras versiones de la Política de Gestión de Riesgos y del Marco Orientador de CNFL. También se apoyó al Coordinador del Comité Operativo de Crisis de esa época para elaborar las primeras versiones de los riesgos de continuidad del negocio.

f. El 7 de octubre de 2007 se ratificó la aprobación e ingreso costarricense via referéndum al Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana. Este tema tuvo impactos relevantes a todo nivel en Costa Rica.

g. En el año 2008 mediante el Oficio GG-164-2008, resolución RRG-002-2008 la Gerencia General resolvió trasladar el Archivo Central a Gestión Estratégica, supeditado directamente a Análisis Administrativo. En general la labor del Archivo Central es coordinar el sistema de archivos de la CNFL mediante la planificación, organización, evaluación y retroalimentación de la actividad de los archivos de gestión documental y el mismo Archivo Central. Uno de los considerandos más importantes para su traslado fue que la función rectora del Archivo Central de la CNFL también es importante para la organización y mantenimiento adecuado de los documentos y la información, componente estratégico para apoyar la ejecución de los procesos y sistemas de gestión de la CNFL. El otro considerando destacable fue que a Análisis Administrativo le corresponde ser la instancia para la formalización de la normativa de carácter institucional y desempeña un rol fundamental también en los sistemas de gestión certificados en la CNFL.

h. En el año 2008 se aprobó la Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones que si bien, como su nombre lo dice, está relacionada con el sector de telecomunicaciones, en su artículo 1 "Objeto y ámbito de aplicación" indica".. Además se modernizan y fortalecen el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y sus empresas...". Lo anterior se aclara aún más en el artículo 5 de dicha ley el cual permite a las empresas del ICE constituir o participar en otras empresas, previa autorización del Consejo Directivo del ICE. Además, el artículo 7 le da facultades al ICE y sus empresas a suscribir alianzas estratégicas dentro y fuera del país para desarrollar nuevos negocios. Esto implicó que estas nuevas condiciones debían ser consideradas en los Planes Estratégicos que Gestión Estratégica venía coordinando a nivel de la empresa. Por otra parte, en el Capítulo VI de Rendición de Cuentas de esta ley se establece la obligatoriedad de que anualmente, el ICE y sus empresas deben presentar anualmente un Informe de Rendición de Cuentas ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República. La coordinación de la elaboración de ese informe recayó desde el 2009 en Gestión Estratégica hasta que posteriormente en el 2018 esa labor fue asumida por la Dirección de Estrategia Empresarial.

i. Ley General de Control Interno, Nº 8292 fue aprobada el 4 de setiembre de 2002. Confiere a la Contraloría General facultades para emitir disposiciones, normas, políticas y directrices que coadyuven a garantizar la legalidad y eficiencia de los controles internos y del manejo de los fondos públicos

(artículo 11 de la Ley N° 7428). En mayo del 2002 se publicó el "Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos Sujetos a su Fiscalización". Con base en estas disposiciones, el 26 de enero del año 2009 se publicaron en "La Gaceta" N° 26 las Normas de Control Interno, las cuales sustituyeron el Manual del 2002. Estas normas amplían y detallan los distintos temas mencionados en la Ley de Control Interno.

j. A finales del 2012, junto con otra compañera de mi misma dependencia, se nos nombra como representantes de la CNFL en un Comité Corporativo denominado Equipo de Trabajo de Estrategia Corporativa (eTEC) para elaborar la primera versión de la Estrategia Corporativa del Grupo ICE. En ese comité, también hubo representación de funcionarios de los negocios del Sector Telecomunicación ICE, Sector Electricidad ICE, de RACSA y Cable Visión. La Estrategia Corporativa se logró finiquitar en el 2013 pero finalmente terminó siendo aprobada por el Consejo de Administración del ICE en el 2014. Se denominó Estrategia Grupo ICE 2014-2018. Con base este documento estratégico, el ICE fortaleció su enfoque de administración corporativa, dando grandes líneas estratégicas a sus negocios y empresas del Grupo y ejerciendo el control respectivo. Desde entonces, la Estrategia Empresarial de CNFL ha tenido que asegurar cada vez más su alineamiento con la Estrategia Corporativa, actividad en la que la dependencia en la que laboré tenía una responsabilidad importante.

k. En el año 2012 la Gerencia General trasladó a un grupo de profesionales de otras dependencias de la empresa a Gestión Estratégica con el objetivo de que asumieran las labores relacionadas con Control Interno, tema que fue coordinado desde el 2002 al 2012 por un Comité Técnico supeditado a la que se llamó en su momento Dirección Administrativa.

l. Siendo aún la dependencia denominada Gestión Estratégica, en el 2014 se dio un cambio a nivel de la Gerencia General de la CNFL. Se inició un período de modificaciones importantes a nivel empresarial. Se implementaron el denominado Pacto Social y las movilidades laborales voluntarias. Paralelamente, le correspondió a la dependencia coordinada por mi persona, contratar a finales del 2014 a asesores externos para la elaboración de lo que se conoció como Plan por Contingencias 2015-2016, así como fungir como contraparte CNFL en el contrato respectivo. Este Plan se elaboró en un determinado contexto de planificación empresarial, que tuvo como antecedentes el diagnóstico financiero de la CNFL, los lineamientos estratégicos del Grupo Corporativo ICE (2014-2018), resultados de evaluación estratégica e iniciativas de contingencia en el gasto que la empresa emprendió en el año 2014. En forma simultánea a lo descrito, el Gerente General de ese momento, ratificó su interés en dar continuidad al SGI y a la Dirección del SGI (que luego pasó a llamarse Dirección Empresarial). Asimismo, se me ratificó como Representante del SGI, rol que venía ejerciendo desde el año 2004 hasta mi retiro de la empresa.

m. En el año 2015 se ejecutó una reestructuración empresarial mediante la Resolución Gerencial RGG-002-2015; CNFL pasa de 7 direcciones a 5. Asimismo, Gestión Estratégica pasó a llamarse Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial (USGPE). En dicha Unidad se constituyeron dos Procesos en ese momento, el Proceso Análisis Administrativo y el Proceso de Control Interno. Durante dicho año también se trasladó a esta Unidad el tema de Responsabilidad Social. Importante destacar que a partir de esa reestructuración, el Proceso de Análisis Administrativo estableció y ejecutó una estrategia de actualización documental tanto de forma como de fondo a nivel de toda la empresa. Adicionalmente, a nivel de la USGPE se hizo una revisión y actualización de las fichas de procesos y riesgos operativos.

n. Con la implementación de la Evaluación de Desempeño en CNFL entre el 2015 y 2016 a partir de directrices corporativas, la USGPE no sólo debió cumplir con la aplicación de las directrices de la Unidad de Talento Humano para elaborar sus metas de desempeño, como cualquier otra dependencia de la empresa, sino que además asumió la función de asegurar el alineamiento de las metas de desempeño individuales con la estrategia vigente. Para ello, en forma coordinada con el Proceso de Evaluación de

Desempeño, aseguró su participación en las reuniones en las que participa la Gerencia General y el personal proponente de las metas que regirían el siguiente año con el fin de asegurar su alineamiento estratégico.

ñ. En el año 2019, según los alcances del Artículo 1, Sesión 6321 del 10 de mayo, el Consejo Directivo del ICE aprobó la Estrategia Corporativa 4.0 Grupo ICE 2019-2023. Esta estrategia enfocó sus esfuerzos en cinco áreas estratégicas que buscan llevar sostenibilidad, resiliencia y transformación al Grupo ICE. Los objetivos de este planteamiento estratégico estaban orientados a lograr: (1E) Estabilización y sostenibilidad financiera, (2E) Evolución de los negocios y experiencia del cliente, (3E) Eficiencia operativa, modernización y transformación digital (4E) Efectividad del talento humano (5E) Equidad y sostenibilidad. Para la CNFL en general y para la USGPE y la Dirección de Estrategia en particular, la promulgación de esta estrategia implicó mayores esfuerzos por asegurar el alineamiento tanto en la formulación como en la ejecución y seguimiento de la estrategia empresarial. Adicionalmente, el Consejo de Administración de la CNFL definió que se debían presentar informes trimestrales de avance de la estrategia a ese órgano y también le requirió a la Auditoría Interna la labor de hacer auditorías periódicas que evalúan la ejecutoria de la estrategia.

o. A partir de la Estrategia Empresarial de la CNFL 2019-2023, se le asignó al Proceso Análisis Administrativo la participación en el "objetivo OEP 01-1 Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital" y el indicador "IP 01-1 Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales". Con base en esta nueva función, el Proceso de Análisis Administrativo, además del tema de Gestión Documental, ha procedido anualmente a definir un grupo de procesos de la empresa para ser analizados y plantear las recomendaciones de mejora correspondientes.

p. En el año 2020 inició en Costa Rica la pandemia relacionada con la COVID-19. Al ser el área de concesión de la CNFL la más densamente poblada del país, los efectos se hicieron sentir de manera importante. Hubo cierre de empresas temporales y definitivos. En cuanto a aspectos laborales, la empresa promovió fuertemente el teletrabajo, razón por la cual el 100% del personal de la USGPE adoptó esta modalidad.

q. El 6 de mayo del 2022 la Gerencia General emitió la "Resolución Gerencial No. RGG-003-2022 Modificación en la estructura organizacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL)". Nuevamente, a nivel de la USGPE se revisó el impacto de esta reestructuración en la responsabilidad por los objetivos e indicadores estratégicos, en los riesgos estratégicos y operativos establecidos, en establecer una nueva estrategia de actualización documental y en el mapa y fichas de procesos, entre otros asuntos.

r. El 1 de diciembre del 2022 comenzó a regir la nueva Ley General de Contratación Pública (Ley No. 9986) la cual fue aprobada desde mayo del 2021 y sustituye por completo a la Ley de Contratación Administrativa la cual rigió desde el año de 1996. La aplicación de esta ley supone cambios muy importantes en la forma en que CNFL gestionará sus adquisiciones las cuales estaban antes regidas por el denominado Reglamento para los Procesos de Contratación de las Empresas del Instituto Costarricense de Electricidad.

s. Con la inminente finalización del período de vigencia de la Estrategia 4.0 Grupo ICE 2019-2023 y de la Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023, desde mediados del año 2022, la Dirección de Estrategia Empresarial y la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial iniciaron ingentes esfuerzos para ir formulando la nueva estrategia empresarial circunscrita en el período 2023-2027. Durante los primeros meses del año 2023 la formulación de la nueva estrategia de CNFL ha avanzado de forma importante. Ha sido conocida, ajustada y aprobada por la Gerencia General y conocida en una de las reuniones de la Dirección Empresarial. Se está a la espera de que el ICE remita la nueva estrategia

corporativa aprobada por su Consejo Directivo a fin de realizar el alineamiento formal respectivo entre la Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027 y dicha estrategia del Grupo ICE.

t. A partir de enero del 2023, la CNFL cuenta con un nuevo Gerente General cuyo principal reto por acometer, según sus propias palabras, es el de coadyuvar en la transición energética del país pero a la vez potenciar los negocios actuales de la empresa y desarrollar nuevos negocios que permitan su sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo. Asimismo, aspira a que el personal de la empresa sea cada vez más consciente de la importancia de dar valor público a la sociedad desde cada puesto utilizando a la vez la tecnología para ser más eficientes.

3. Detallar el estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la dependencia al inicio y final de la gestión:

Durante el período 2018-2021 la USGPE consideró importante formular planes de acción como parte de la mejora continua del SCI aun cuando los resultados obtenidos mediante la herramienta utilizada para hacer las autoevaluaciones se ubicaron en el "Nivel Satisfactorio", lo cual implica que no era obligatorio elaborar un plan de acción. Para la autoevaluación realizada en el año 2022, también se obtuvo un "Nivel Satisfactorio" pero se estimó que el plan no era necesario.

Para la autoevaluación del año 2018 el resultado para los distintos componentes funcionales del Sistema de Control Interno quedó así:

1. Ambiente de Control	4,43
2. Valoración de Riesgos	4,33
3. Actividades de Control	4,43
4. Sistemas de Información	4,57
5. Seguimiento	4,33
Promedio general	4,42

Como puede observarse, los dos componentes con menor nota fueron "Valoración de Riesgos" y "Seguimiento". Ambos se ubicaron en el nivel de "Satisfactorio" pero tienen la menor puntuación de todos los componentes, 4,33. Los demás componentes - Ambiente de Control, Actividades de Control y Sistemas de Información- quedaron muy cerca del nivel de "Muy satisfactorio".

Para el componente de "Valoración de Riesgos" la única pregunta que obtuvo un "regular", es decir un 3, es la que dice lo siguiente:

"Utiliza como insumo el Informe Gestión Integral de Riesgos para la toma de decisiones que conlleven al cumplimiento del objetivo del proceso?"

Para ello, como parte del Plan de Acción se establecieron 3 actividades. Las dos primeras son las siguientes:

1. En conjunto con los responsables del GIR evaluar el resultado de la Matriz de Riesgo para toma decisiones que conlleve al cumplimiento del objetivo del(los) proceso(s). Avance 100%

2. Incluir dentro del plan de trabajo Meta de Desempeño de Planificación Empresarial según corresponda acciones que involucra GIR. Avance 100%

La acción que se trasladó para el 2020 y que se alcanzó en ese año al 100% es la siguiente:

3. Según responsable del proceso, incluir periódicamente en las reuniones mensuales el seguimiento planes de tratamiento detectados a raíz de la matriz valoración de riesgos.

Para el componente de "Seguimiento" la única pregunta que obtuvo un "regular, es decir un 3, es la que dice lo siguiente:

"Cumple a cabalidad con los plazos establecidos con respecto a los diferentes reportes, informes, riesgos o hallazgos de auditoría?"

Para dar atención a este punto, dentro del Plan de Acción del año 2019 se establecieron 2 actividades Ambas alcanzaron el 100% en dicho año. Las acciones de este plan fueron:

1. Crear un cronograma anual de la Unidad para establecer las principales actividades como: Informes Externos-Capacitaciones PMAFF-Informes de Auditorías-Informes de Planeacion Estratégicos y otros

2. Establecer mejoras Plan Trabajo de las Metas de Desempeño que permita nivelar cargas de trabajo para el cumplimiento de los diferentes reportes -informes-riesgos o hallazgos de auditorías.

Para la autoevaluación del año 2022 el resultado para los distintos componentes funcionales del Sistema de Control Interno quedó así:

1. Ambiente de Control	4,17
2. Valoración de Riesgos	5,00
3. Actividades de Control	4,67
4. Sistemas de Información	4,17
5. Seguimiento	4,00
Promedio general	4,40

Resulta importante mencionar que el promedio general y la calificación obtenida en la autoevaluación en 2022 son muy similares a los del 2018. No obstante, las preguntas utilizadas en el 2018 fueron cambiando con el tiempo dada la dinámica empresarial. Lo importante a destacar es que tanto en el 2018 como en el 2022, los resultados de la autoevaluación se ubicaron por encima de "Satisfactorio", o sea un 4 tanto a nivel del promedio general como en cada uno de los componentes.

Como puede observarse, los tres componentes con con menor calificación fueron "Ambiente de Control", "Sistemas de Información" y "Seguimiento". Los tres se en el nivel de "Satisfactorio" pero tienen menor puntuación en relación con los otros componentes. El componente "Valoración de Riesgos" quedó en el nivel de "Muy satisfactorio" y el componente "Actividades de Control" se ubicó muy cerca del nivel de "Muy satisfactorio"

Destacar que el componente de "Ambiente de Control" realmente debió haber obtenido un valor de 5, "Muy satisfactorio" dado que de las 6 preguntas aplicadas, 5 se ubicaron en rango de muy satisfactorio y la última no aplicaba. Sin embargo, el resultado de dicha pregunta se asumió con 0 y con ello el promedio del componente bajó a 4,17. La pregunta en cuestión decía lo siguiente:

"Promueve e incentiva la rotación del personal cuando su naturaleza lo permite?"
En el caso de la USGPE la rotación no aplica por la naturaleza de las funciones.

En conclusión, es importante mencionar que el SCI de la USGPE ha venido madurando con los años. Si bien los valores obtenidos para los distintos componentes en las aplicaciones de las autoevaluaciones anuales ha sido en niveles satisfactorios, lo más importante es que se ha demostrado a lo largo de los años que en el ámbito de esta Unidad se han logrado razonablemente los objetivos de la Ley de Control Interno que son:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

4. Mencionar las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la dependencia:

Antes de la entrada en vigencia de la Ley de Control Interno, ya la organización venía avanzando con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que posteriormente incorporó los componentes de Gestión Ambiental y Salud y Seguridad en el Trabajo hasta denominarse Sistema de Gestión Integrado (SGI). Se ha fundamentado en normas internacionales que representan buenas prácticas a nivel mundial tales como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, respectivamente. Muchos de los requisitos de estas normas coinciden con lo establecido en la Ley de Control Interno y sus normas, por lo cual la empresa ya venía realizando esfuerzos en paralelo tendentes a cumplir con dichos temas. A pesar de lo anterior, durante mi gestión en la USGPE se analizaron los aspectos específicos de la Ley de Control Interno y sus normas para efectos de realizar adecuadamente las distintas Autoevaluaciones Anuales y para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno (SCI) de la USGPE.

Uno de los primeros aspectos que se trabajaron para establecer el SCI fue tener muy claros los cuatro objetivos de la ley respectiva:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

Para cumplir con este objetivo, a nivel de empresa se estableció formalmente la información documentada que define a su vez los controles para asegurar que los activos y herramientas asignadas se custodien de forma adecuada. Además, se han brindado charlas y se hicieron recordatorios sobre la importancia de este tema. Cuando se adoptó la modalidad de teletrabajo, los activos que estaban asignados a las personas trabajadoras y ubicados en sus casas se tenían debidamente inventariados. Adicionalmente, en los últimos dos años, desde la USGPE mediante el Proceso de Gestión de Riesgos y Control Interno se evalúa el riesgo de corrupción, fraude y conflictos de interés periódicamente, lo cual reduce considerablemente la posibilidad de actos ilegales aún cuando la USGPE es una dependencia con muy poca exposición a ese tipo de situaciones.

- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

Las actividades de la USGPE son transversales a la organización, por lo cual, la información que administra está relacionada con toda la CNFL, proviene de prácticamente de todas las dependencias. Uno de los aspectos más vigilados por las personas trabajadoras de esta Unidad es precisamente la confiabilidad y la oportunidad de la información recibida para la preparación de informes de avance de la Estrategia Empresarial, de los Riesgos Estratégicos, del Sistema de Gestión Integrado, de Responsabilidad Social, entre otros. Lo anterior cobra aún más importancia dado que muchos de estos informes se presentan periódicamente al Consejo de Administración.

c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

La USGPE es la dependencia que desde 2004 impulsó, a partir del SGI, el enfoque de procesos en la CNFL. Se definió el Mapa de Procesos de la organización y se procedió a establecer las Fichas de Proceso atinentes con sus consecuentes ediciones mejoradas, en las cuales se establecen el objetivo del Proceso, entradas y salidas, proveedores y clientes, indicadores de desempeño del proceso, puntos de control, documentación asociada al proceso, aspectos ambientales significativos asociados, riesgos asociados al proceso, entre otros temas importantes. También, la USGPE elabora un informe trimestral sobre el desempeño de los procesos de la empresa, incluidos los procesos en los que propia la USGPE tiene aporte directo.

d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Como parte del SGI, desde sus inicios se estructuró, en coordinación la Asesoría Jurídica Empresarial, una Matriz de Requisitos Legales que le son aplicables a la CNFL en sus distintas materias (Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad en el Trabajo). El cumplimiento de esa legislación es evaluada anualmente por profesionales de dicha dependencia y por los auditores internos del SGI. Esta matriz incluye la normativa regulatoria pertinente de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP).

Adicionalmente, desde el inventario de riesgos estratégicos y operativos que se gestionan por parte del Proceso de Gestión de Riesgos y Control Internos, aquellos riesgos que tengan que ver con el tema legal también permiten ejecutar acciones de mejora en esa línea.

Ahora bien, en cuanto a los distintos componentes del Sistema de Control Interno, la USGPE ejecutó principalmente lo siguiente:

a. Ambiente de Control

- El tema de los valores éticos se repasaban con regularidad con el personal, primordialmente los valores empresariales establecidos en la estrategia vigente.
- Todos los años se evaluaron y trataron los riesgos estratégicos y operativos, así como la eficacia de los controles, asociados a la USGPE con la finalidad de llegar al nivel de riesgo aceptable.

b. Valoración del riesgo

Al ser la dependencia que coordina la Gestión Integral del Riesgo (homólogo del SEVRI), este tema fue durante el período que estuvo a cargo de la USGPE un asunto recurrente tanto a nivel empresarial como de aplicación en la propia Unidad.

c. Actividades de Control

- Se establecieron y revisaron periódicamente los procedimientos atinentes de la USGPE y de sus Procesos.

- El tema de la gestión documental de la empresa está a cargo del Proceso de Análisis Administrativo que pertenece a la USGPE. Por tanto, este tema se manejó de forma adecuada para el SCI de la USGPE. Importante destacar la gestión documental en la empresa también se mejoró de forma importante a lo largo de los años por medio del Sistemas de Gestión Integrado.

- A partir de los riesgos determinados se establecieron las actividades de control pertinentes.

d. Sistemas de Información

- El Proceso de Análisis Administrativo en coordinación con personal designado de la Gerencia General han sido quienes coordinan y gestionan el Sistema de Gestión Documental de la empresa. Además, todo el tema de plazos de conservación y archivo son resorte del Archivo Institucional.

- La USGPE también tiene a cargo la administración del Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) que a través de varios módulos permite administrar la estrategia empresarial, los riesgos estratégicos, las auditorías internas del SGI, distintos planes de acción, entre otros asuntos. Este sistema cubre muchos elementos que también son de importancia para cumplir con el Sistema de Control Interno.

e. Seguimiento del sistema de control interno

- Anualmente se realizaron las autoevaluaciones de Control Interno y los planes de acción para la mejora del SCI de la USGPE.

- Se atendieron los estudios de la Auditoría Interna atinentes.

Por último se menciona a continuación, el resultado de avance de los distintos planes de acción implementados para el período 2018-2022

2018 Se presentó Plan de Acción de Control Interno para el 2019 que obtuvo un 90% de ejecución.
 2019 Se presentó Plan de Acción de Control Interno para el 2020 que obtuvo un 100% de ejecución.
 2020 Se presentó Plan de Acción de Control Interno para el 2021 que obtuvo un 80% de ejecución
 2021 Se presentó Plan de Acción de Control Interno para el 2022 que obtuvo un 100% de ejecución
 2022 No se consideró necesario establecer un Plan de Acción de Control Interno para el 2023 dado que la nota de los componentes de Control Interno estuvo por encima del mínimo requerido.

Complete el siguiente cuadro con la información que se solicita. Puede solicitar colaboración en la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial para obtener los datos

Año de Autoevaluación	Nivel de Cumplimiento	Tipo de Autoevaluación*
(2022)	(4,40)	(G)
(2021)	(4,56)	(G)
(2020)	(4,23)	(G)
(2019)	(4,47)	(G)
(2018)	(4,62)	(G)
()	()	()

()	()	()
-----	-----	-----

(*Autoevaluación General; Autoevaluación Específica o Modelo de Madurez)

5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

Como información contextual, mencionar que a inicios del década del 2000 la Gerencia General apoyó el desarrollo e implementación de un Marco Estratégico para la Gestión de la Calidad y el Ambiente en la empresa. Este documento estableció las bases para lo siguiente:

1. Este documento Marco se convirtió en uno de los primeros esfuerzos formales de planificación estratégica en la empresa.
2. Se establecieron las políticas, objetivos estratégicos, programas, proyectos y acciones para implementar el Sistema de Gestión Integrado de la CNFL (SGI), entre ellos, acreditar pruebas del entonces denominado Laboratorio de medidores, certificar en gestión de la calidad al Taller Anonos y certificar en gestión ambiental a la Planta Hidroeléctrica Daniel Gutiérrez.

La decisión de desarrollar el SGI fue una decisión estratégica. A continuación un recuento histórico sobre cómo se ha desarrollado el SGI:

Año 1998 Se conformaron los primeros equipos de mejora continua en : PH Daniel Gutierrez, Taller Anonos, Unidad de Averías Eléctricas y Laboratorio de Medidores

Año 2004 Se logró la certificación en la Norma ISO 9001 en su primer alcance "Reparación de Elementos de Turbinas Hidroeléctricas: Rodetes, ejes, tapas, álabes y cojinetes (Taller Anonos).

Año 2006 Se logró recertificación en Gestión de la Calidad en los cinco elementos de Turbina en el Taller Anonos y se certificó en la norma ISO 14001 la Planta Daniel Gutiérrez.

Año 2007 Se logró la certificación en la Norma ISO 14001 las Plantas Belén, Brasil, Electriona, Nuestro Amo y Cote.

Como parte del Sistema de Gestión Integrado se elaboraron a partir del año 2007 las primeras versiones de fichas de los procesos de la empresa.

Año 2008 Se logró la acreditación del Laboratorio de Medidores y se incorporaron al alcance del Sistema de Gestión Integrado, P.H. Río Segundo, Taller Anonos y las áreas de mantenimiento de plantas y subestaciones. Ese mismo año se certificó en ISO 9001 la Dirección Comercial (Gestión Comercial e Impresión y Distribución de facturas a terceros).

Año 2010: Se logró la certificación integrada del SGI (Calidad, Ambiente y SySO) en los procesos ya certificados en las distintas normas a este nivel. Se incluyen además los procesos de mantenimiento mecánico, electromecánico y eléctrico de plantas hidroeléctricas.

Año 2014 Recertificación del SGI ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2009. El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) recertificó que la Compañía Nacional de Fuerza

y Luz S.A. Se consolidaron estas certificaciones logradas desde el año 2004 para los procesos: captación, conducción, embalse, generación de energía hidroeléctrica, mantenimiento general de las plantas hidroeléctricas (mantenimiento mecánico y electromecánico). Servicios de reparación y medición de elementos mecánicos. Gestión de la comercialización de energía eléctrica. Impresión y distribución de facturas a terceros. Atención de Averías eléctricas de distribución.

Año 2015 Mantenimiento de certificado del SGI

Años 2016-2020 Durante este período se fueron incorporando otros procesos y dependencias al SGI tales como los procesos Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria y del Área de Transportes y Taller. También se incorporó el proceso de Compras de Energía Eléctrica.

Nota: Se remarca el hecho de que en los componentes de Gestión Ambiental y Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo del SGI, la anterior Dirección Ambiental y la actual Unidad de Sostenibilidad tuvieron y la última sigue teniendo un rol protagónico en el logro, mantenimiento y mejora de dichos componente del SGI.

Año 2022 Se logra la certificación del Sistema de Gestión de Activos de la CNFL el cual también es un componente del SGI y abarca los activos del negocio de Distribución (excepto Alumbrado Público) y del negocio de Generación. Este componente tiene aspectos muy técnicos pero como todo sistema de gestión requiere la participación de las dependencias de apoyo.

Este logro en particular es mérito de los miembros del Comité Técnico de Gestión de Activos (en el que participé por parte de la USPGE) y el Comité Ejecutivo de Gestión de Activos.

Año 2022 Otro tema relevante es la implementación del Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) con mayor fuerza a partir del 2022 incorporándose los módulos de Desempeño (para dar seguimiento a la Estrategia primordialmente) y Riesgos (para riesgos estratégicos y operativos). Estos módulos se unieron a los módulos de Acciones Correctiva, Planes de Acción y Auditorías que ya venían siendo utilizados. Lo anterior permite administrar desde una plataforma tecnológica varias actividades de gestión relevantes de la empresa.

En cuanto a temas relacionados con Gestión Documental y el Proceso de Análisis Administrativo-Archivo Central se menciona el siguiente logro:

Gradualmente se pasó de la gestión documental en papel a la gestión documental electrónica para lo cual se desarrolló:

Entre 2008-2011 se desarrolló la estrategia de mejora a la gestión documental empresarial, que concluyó con la implementación del Sistema de Gestión Documental (SIGED), se gestiona en paralela el documento electrónico y papel.

En 2016 se implementó en el SIGED el documento electrónico firmado digitalmente y se eliminó el papel.

En cumplimiento del objetivo del Proceso Análisis Administrativo, específicamente en las labores del Archivo Central sobre la búsqueda, digitalización y facilitación de documentos solicitados por clientes interno y externos, en los años 2018, 2019 y 2022 se desarrolla la contratación del servicio de digitalización de documentos en formato papel, alcanzando una cantidad de imágenes de 3.056.705 (tres millones, cincuenta y seis mil, setecientos cinco).

En relación con temas de Responsabilidad Social

Desde el 2015, fecha en que se trasladó el tema de Responsabilidad Social a la USGPE, se iniciaron las acciones para alinear la CNFL con la norma ISO 26000: Responsabilidad Social Corporativa. ISO 26000 es una norma internacional que ofrece una guía para integrar la responsabilidad social en todos los procesos y la cultura de todo tipo de organizaciones, con el fin de ayudar a las mismas a contribuir al desarrollo sostenible. La aplicación de dicha norma en CNFL se monitorea mensualmente con el seguimiento a la estrategia empresarial. Además, se refuerza con comunicación interna y externa sobre el aporte de la CNFL al desarrollo sostenible del país.

Por otra parte, desde el 2019 la USGPE mediante su componente de Responsabilidad Social, ha tenido un rol preponderante en la elaboración del Informe de Sostenibilidad anual de la CNFL- en conjunto con la Unidad de Sostenibilidad- utilizando como fundamento los estándares GRI (Global Reporting Initiative por sus siglas en inglés). GRI es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones y su uso está muy extendido en todo el mundo.

En cuanto a logros en Estrategia Empresarial, se rescata el hecho que queda en acervo de la empresa una metodología robusta y adaptable para formular y dar seguimiento a los temas estratégicos y además utilizando una herramienta informática. Asimismo, se logró conformar un procedimiento de Planificación Empresarial que permite integrar los esfuerzos de planificación corporativa del Grupo ICE con la Estrategia Empresarial CNFL, el Plan Nacional de Energía, Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y otros planes nacionales. Asimismo, vincula la estrategia empresarial con los temas tarifarios y presupuestarios.

En relación con la temática de Control Interno se logró lo siguiente:

Fortalecimiento del Sistema de Control interno: 106 autoevaluaciones de control interno aplicadas, con un resultado general promedio de 4,69). Los promedios generales se encuentran dentro del rango igual o mayor a cuatro, considerando la escala de 0 a 5. Dichos datos se clasifican cualitativamente en los niveles “satisfactorio” y “muy satisfactorio”, siguiendo los parámetros correspondientes.

Implementación de una herramienta informática para la elaboración de la Autoevaluaciones de Control Interno, aplicadas a partir del 2022.

Con respecto a logros en Gestión de Riesgos se menciona lo siguiente:

Los planes de tratamiento han logrado una ejecución en su desempeño del 98%, como resultado del control y seguimiento.

El resultado de la eficacia en la CNFL ha venido en evolución desde el 2019, con valores desde el 77% al 88% en el 2022. En mucho, este logro se debe a la labor sistemática del personal del Proceso de Gestión de Riesgos y Control Interno.

6. Indicar los proyectos más relevantes realizados y el estado en que se encuentran:

Por su naturaleza, la USGPE no ha ejecutado ni ejecuta proyectos como tal pero si ha realizado acciones estratégicas relevantes. Dentro de ellas, se pueden mencionar:

a. Implementación, mantenimiento, ampliación y mejora del Sistema de Gestión Integrado (SIIG) desde el 2004 a la fecha. Esto ha permitido incorporar buenas prácticas de gestión, entre ellas: Mapa y fichas de proceso, documentación relevante para los distintos procesos, ordenamiento en la revisión de temas relevantes de la empresa mediante la Dirección Empresarial, fomentar el pensamiento basado en riesgos, promover el enfoque al cliente, entre otros. En el 2022 se incorporó al alcance certificado del SGI el componente de Sistema de Gestión de Activos en coordinación con representantes de la Gerencia General, Dirección de Distribución, Dirección Generación, Dirección Comercial, Dirección de Administración y Finanzas y Dirección de Estrategia Empresarial. Para el 2023 se pretende que en la primera Auditoría Externa de Seguimiento para el Sistema de Gestión de Activos, se tengan atendidos los hallazgos determinados por el Ente Certificador (LSQA) durante la Auditoría Externa en el 2022. Asimismo, para el SGI de forma integral se continúa avanzando con la implementación de una nueva versión del Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) que permitirá mayores prestaciones en los distintos módulos que están en producción.

b. Implementación del enfoque de Cuadro de Mando Integral (CMI) entre los años 2005-2006 para formular y dar seguimiento a la Estrategia Empresarial CNFL. El uso de esta herramienta permitió establecer un sistema de medición para la estrategia mediante el uso de indicadores claves de desempeño en distintas perspectivas relacionadas con un enfoque de causa-efecto que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. A partir del 2023, tanto el Grupo ICE como sus empresas establecerán una nueva metodología para la formulación de su Estrategia Corporativa como para la formulación de las respectivas Estrategias Empresariales. Dicha metodología es denominada de Triple Resultado (financiera, social y ambiental). Al momento de mi salida de la empresa, la Estrategia Corporativa ICE con este enfoque estaba por ser oficializada por el Consejo Directivo del ICE. La Estrategia Empresarial de Triple Resultado CNFL en una versión preliminar ya había sido desarrollada por la USPE, avalada por la Dirección de Estrategia Empresarial y aprobada por la Gerencia General y la Dirección Empresarial. Lo que restaba era esperar la Estrategia Corporativa oficial para proceder a alinear la de CNFL con la misma.

c. Implementación de Mapa de Procesos empresarial y fichas de Proceso. Los temas logrados por medio de la implementación del SGI fueron varios pero es importante destacar este tema dado el esfuerzo requerido en su momento para obtener la primera versión, especialmente lo referente a las fichas de proceso que son de mucha utilidad pues a su vez son base para otros temas que desarrolla la empresa, tales como riesgos operativos, Arquitectura Empresarial y estudios de procesos, entre otros. Actualmente, el Proceso de Sistemas de Gestión e Innovación lleva adelante esfuerzos para la actualización de las fichas de proceso que tienen relación con el tema de valor público, entendido como el bienestar que brinda la empresa a la sociedad.

d. Desde el 2015, la USGPE ha dirigido acciones para alinear las actividades de responsabilidad social de la empresa con los requisitos de la ISO 26000 Responsabilidad Corporativa. Desde el 2019, la USGPE en coordinación con la Unidad de Sostenibilidad genera el Informe de Sostenibilidad utilizando como base los estándares GRI (Global Reporting Initiative) que son mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público general de una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales. Este informe se publica en el sitio de transparencia empresarial de la WEB oficial de la CNFL.

e. En el año 2021 personal de la USGPE realizó un estudio para determinar las distintas formas en que la CNFL brinda valor público a la sociedad costarricense. Dicho estudio resultó permitiendo establecer una línea base sobre un tema que a nivel nacional viene siendo impulsado por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) y la Contraloría General de la República (CGR).

En el año 2022, la USGPE en coordinación con la dependencia denominada en su momento Unidad de Mercadeo y Gestión de Clientes y la Unidad de Comunicación Empresarial, aplicó la primera encuesta a los distintos segmentos de clientes para conocer su percepción sobre el grado en que la CNFL atiende el tema de Valor Público. Los resultados de esa encuesta junto con el estudio realizado en el 2021, son un insumo valioso para distintas iniciativas que la empresa desarrolla con el afán de mejorar los aspectos menos desarrollados. Estos temas deben validarse y gestionarse bajo una óptica de mejora continua año a año.

f. En el año 2021, el Archivo Nacional publicó la norma NTN-004 Digitalización por sustitución, la cual tiene como objetivo implementar proyectos de digitalización cumpliendo requerimientos técnicos con el fin de poder eliminar los documentos en soporte papel y conservar únicamente los documentos en soporte digital, por lo que para los contratos de digitalización que se implementen en un futuro, podamos eliminar los documentos en soporte papel. El Archivo Central de CNFL, tiene como una de sus actividades la búsqueda, digitalización y facilitación de documentos solicitados tanto por clientes internos como externos. Esta actividad es de suma importancia para la CNFL, ya que permite convertir los documentos de formato papel a electrónico, garantizando así la conservación de los documentos con valor científico-cultural y con valor administrativo legal. Es un gran apoyo a la transparencia y a la modernización y tiene como objetivo agilizar la toma de decisiones por parte de la administración como también de disponer de documentos electrónicos de una forma rápida y eficiente.

Ya desde el año 2018 el Archivo Central inició con mucha visión la contratación de empresas externas para, la primera etapa de digitalización de documentos (1 926 000 imágenes) tales como: Actas y expedientes de actas del Consejo de Administración, expedientes de comprobantes de pago y expedientes de solicitudes de servicio eléctrico.

En el año 2019 continuó la segunda etapa con la digitalización de 440 000 imágenes de expedientes de solicitudes de servicio eléctrico.

En el año 2022 se ejecutó la tercera etapa mediante la cual se digitalizaron 690 705 imágenes de libros, contratos y escrituras históricas de la CNFL, expedientes de adquisición de proyectos y expedientes de solicitudes de servicio eléctrico.

La cuarta etapa que va del año 2023 al 2027 pretende cubrir una gran cantidad de documentos que actualmente se encuentran en soporte de papel y son muy utilizados por la administración para la toma de decisiones. Abarca los siguientes tipos de documentos:

- Expedientes de personal activos y pasivos
- Expedientes de construcción de proyectos de generación
- Correspondencia Gerencia General
- Planos históricos
- Expedientes de servicios eléctricos
- Estudios de ingeniería
- Contratos y convenios.

Para el año 2023 no se obtuvo presupuesto para ejecutar la digitalización de documentos. La celeridad con que se ejecute lo programado en el período indicado dependerá del presupuesto que se asigne en los próximos años al Proceso de Análisis Administrativo para acometer esta importante actividad.

g. La Gerencia General, mediante minuta de reunión del 15 de enero del 2021 acordó designar a la USGPE como la dependencia encargada de la Gestión de la Innovación en la CNFL. Para acometer este tema, el profesional designado junto con la jefatura de la USGPE avanzó con varios temas importantes, se estableció un modelo general de innovación de CNFL y en ese contexto se estableció el rol que le corresponde a la USGPE que es básicamente la coordinación para promover la innovación participativa del personal de la empresa mediante campañas. Para eso, se tiene un sitio en la INTRANET de la empresa para promover la innovación y también se desarrolló un sistema informático por parte de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación que permite administrar desde su registro hasta su implementación las distintas ideas innovadoras que se acepten una vez aplicados los criterios establecidos.

Es necesario indicar que antes de la designación del tema de innovación en la USGPE, se había constituido un Comité de Innovación con integrantes de varias dependencias de la empresa que ayudaron a perfilar una serie de temas que fueron base para los planteamientos realizados posteriormente por la USGPE.

En cuanto al modelo de innovación, en la actualidad se está a la espera de iniciar las campañas para ideas de innovación del 2023 y proceder a utilizar el sistema informático mencionado el cual fue desarrollado y finalizado recientemente.

h. El desarrollo estructurado y sistemático de la gestión de riesgos en la CNFL según lo requerido por el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) fue coordinado y desarrollado desde la USGPE tal como se comentó en otro apartado de este informe. Al día de hoy, es un tema maduro y que mejora año con año de acuerdo con los nuevos requerimientos que el contexto externo e interno imponen.

7. Detallar la administración de los recursos financieros en la dependencia:

La Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial (USGEPE) está compuesta por cuatro Procesos que son los siguientes:

1. Proceso Análisis Administrativo
2. Proceso Planificación y Responsabilidad Social
3. Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno
4. Proceso Sistemas de Gestión e Innovación

La cantidad de personas trabajadoras en la Unidad es de 27 personas. Tomando en consideración el Presupuesto del año 2022 y el del 2023, la planilla es el principal rubro, el cual representa entre el 96,4% al el 98,6% del total del presupuesto anual, respectivamente. Importante destacar que prácticamente el 100% del personal ocupa puesto de profesional. Este objeto de gasto es prácticamente fijo y varía solamente cuando se aplican aumentos salariales o pluses o bien si hay ingresos o salidas de personal. Es otras palabras, no es un objeto de gasto sobre el cual haya discrecionalidad. El objeto de gasto que ocupa el segundo lugar en peso porcentual (1,8%) para el año 2022 es el denominado "Servicios Contratados en Operación" para el cual se presupuestaron por parte del Archivo Central/Proceso Análisis Administrativo los recursos respectivos para digitalizar una serie de documentos físicos de importancia para la empresa como contratos de servicios con clientes y expedientes del Consejo de Administración entre otros. En tercer lugar, con un peso de 1,6% para el 2022 corresponde a "Servicios en Ciencias Económicas y Sociales" mediante el cual se cubrió el pago al Ente Certificador LSQA de la primera Auditoría de Seguimiento del Sistema de Gestión Integrado (SGI) y la Auditoría Inicial del

Sistema de Gestión de Activos. El resto del presupuesto agrupa diversos objetos de gasto que representaron en el 2022 un 0,2% del total asignado e incluye rubros como: viáticos dentro del país, alimentos y bebidas y materiales de cómputo entre otros. El porcentaje global de ejecución presupuetaria de la USGPE en el 2022 fue de un 90,53%.

Para el año 2023 el presupuesto ordinario asignado es de 17 millones de colones. La diferencia en el monto asignado obedece principalmente a que en este presupuesto ordinario no se asignaron recursos para dar continuidad a la actividad de subcontratar externamente a una empresa especializada que digitalice otro tracto de documentos físicos de importancia para la CNFL. Se espera que en la aprobación del presupuesto extraordinario dichos recursos sean aprobados. Adicionalmente a excepción del Jefe de la Unidad quién labora en un esquema de 4 días en teletrabajo y 1 presencial, las demás personas trabajadoras trabajan en modalidad presencial los 5 días de la semana. Esto ha ocasionado que la estructura de gastos hayan cambiado de forma importante por lo cual se ha disminuido drásticamente el gasto de transporte, parqueos, uso de útiles de oficina, gastos en electricidad y agua, entre otros. En cuanto al peso porcentual de los objetos del gasto para el 2023 la planilla representa un 98,6%, los "Servicios en Ciencias Económicas y Sociales" tiene un peso de 1,1% y los restantes objetos de gasto suman un 0,3%.

En el año 2020 la USGPE trasladó el activo n° 48267 Automóvil 413 que tenía a su cargo al Área Transportes y Taller (ATT). Lo anterior obedeció a que el personal de la USGPE pasó a laborar en la modalidad de teletrabajo por tiempo indefinido a raíz de la Pandemia COVID-19 y se consideró que se le podía dar un mejor uso y aprovechamiento desde el ATT.

Es importante destacar que el presupuesto la USPGE es netamente de carácter operativo y se administra centralizadamente bajo el código de dependencia 7320, es decir, los procesos de esta Unidad no tienen asignado separadamente su presupuesto.

Para gastos menores se utiliza la tarjeta empresarial. En la Unidad las tarjeas están asignadas de la siguiente forma:

1. Proceso Análisis Administrativo: 2 responsables con tarjeta
2. Proceso Planificación y Responsabilidad Social: 1 responsable con tarjeta
3. Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno: 1 responsable con tarjeta
4. Proceso Sistemas de Gestión e Innovación: 1 responsable con tarjeta

Por otra parte, al estar el personal laborando en modalidad de teletrabajo, los activos que se tenían físicamente en el oficina del Plantel Virilla necesarios para dichas labores fueron trasladados a las viviendas de cada persona colaboradora. Esto incluye notebooks, monitores con su teclado, CPU en el caso de computador fijo y sillas de oficina. La Asistente Administrativa de la USGPE estructuró una lista de control de todos estos activos incluida su ubicación física según lo tiene establecido la CNFL.

8. Indicar el estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiere girado la Contraloría General de la República u otro órgano externo, así como las recomendaciones que durante su gestión le hubiere formulado la Auditoría Interna:

En cuanto a disposiciones o recomendaciones de la Contraloría General de la República u otro órgano externo, no han quedado temas pendientes por atender.

En relación con recomendaciones de la Auditoría Interna, mencionar que en enero del 2023, la Administración Superior, solicitó a las Direcciones, entre ellas, a la Dirección de Estrategia Empresarial, el estado de cumplimiento de las recomendaciones que la Auditoría Interna había emitido mediante los distintos estudios desde el 2019 a la fecha. La Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial hizo el análisis respectivo y remitió a la Dirección de Estrategia Empresarial la nota 7320-0014-2003 el 31 de enero del presente año con la información requerida.

El estado de estas recomendaciones organizadas por cada uno de los procesos de la USGPE responsables de implementar las recomendaciones de los estudios de auditoría, se mencionan a continuación:

A. Proceso Análisis Administrativo
Informes Auditoría interna periodo 2019 - 2023

1. Tipo de documento: Estudio de auditoría
2. Número de oficio: 1001-0085-2021 (4.4.5 Resultados obtenidos en el estudio: Recaudación (Agencias externas))
3. Año y fecha de recibido: 19-01-2021
4. Detalle de recomendaciones: En proceso. Recomendación 2: Aprobar y oficializar el documento que se elabore según la recomendación 1), mediante las instancias correspondientes (Recomendación 1: Aplicar las acciones que correspondan, para que el Archivo Central, disponga de una regulación formal (política, directriz, lineamiento o procedimiento) que controle y norme los tipos documentales, dependencias responsables y la forma de realizar la actualización de la información de los documentos que se registran en sistema VISIÓN 2020)
5. Principales acciones desarrolladas: 1. Revisar y ajustar la propuesta de modificación al Reglamento para la Gestión Documental (finalizada). 2. Someter a aprobación de las instancias respectivas el Reglamento para la gestión documental (en proceso)
6. Porcentaje de avance de cumplimiento: 90%
7. Justificación de estado pendiente o en proceso: Mediante carta 2100-0131-2022 con fecha 16 de marzo del 2022, el Proceso Análisis Administrativo remite documento a la Gerencia General para su respectiva aprobación la cual está pendiente de atención
8. Responsable de cumplimiento de recomendación: Proceso Análisis Administrativo/Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial
9. Plazo estimado de finalización: El plazo de finalización depende de la atención y aprobación del documento por parte de la Gerencia General

B. Proceso Planificación y Responsabilidad Social
Informes Auditoría interna periodo 2019 - 2023

1. Tipo de documento: Estudio de Auditoría
2. Número de oficio 1001-055-2022 (6.1.9 Seguimiento a la Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023 (II Trimestre 2021)).
3. Año y fecha de recibido: 30-03-2022
4. Detalle de recomendaciones: Pendiente: 5) Valorar en el Plan de Implementación de la Estrategia Empresarial, los casos de los objetivos de contribución de segundo nivel que son iguales a los indicadores de primer nivel, de manera que las acciones que se establezcan detallen las labores principales que deben llevarse a cabo para la obtención de la meta.
5. Principales acciones desarrolladas: Se formuló una acción denominada "En la próxima definición de los indicadores de contribución, se solicitará a los responsables que valoren la oportunidad de contar con indicadores adicionales de contribución para aquellos indicadores estratégicos que

carezcan de los mismos". A la fecha no se ha ejecutado debido a que se inició con la formulación de la nueva Estrategia Empresarial CNFL y de la nueva Estrategia Corporativa del Grupo ICE.

6. Porcentaje de avance de cumplimiento: 0%

7. Justificación de estado pendiente o en proceso: Para la oportunidad de mejora 5 indicada, actualmente se está trabajando en la Estrategia Empresarial para el 2023-2027, se considera oportuno esperar la nueva versión de la Estrategia de la CNFL para incluir indicadores al plan de implementación, alineados a los nuevos requerimientos. Mientras esto se da, el proceso de parametrización de indicadores de contribución actuales inició en diciembre 2022 y se ha solicitado a las diferentes Direcciones que parametrizen los indicadores la Estrategia vigente, con la finalidad de continuar con su seguimiento hasta tanto no se cuente con la nueva estrategia de la CNFL y del Grupo ICE.

8. Responsable de cumplimiento de recomendación: Proceso Planificación y Responsabilidad Social/ Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

9. Plazo estimado de finalización: Se solicitó a las distintas Direcciones que parametrizen los indicadores de contribución actuales lo antes posible. En los días que este servidor quedó cesante, el tema estaba en proceso de atención.

C. Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno Informes Auditoría interna periodo 2019 - 2023

1. Tipo de documento: Estudio de Auditoría

2. Número de Oficio: 1001-0689-2020 del 18-12-2020 (Estudio 3.5.4 Resultados del Estudio Gestión de Riesgo de Fraude)

3. Año y fecha de recibido: 06 enero 2022, entrante 22-7500-2021-10

4. Detalle de recomendaciones:

Requerimiento: A) Riesgos no identificados en GIR.

"1) Tomar las acciones que correspondan para la valoración del riesgo de fraude (identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación) dentro de la gestión integral de riesgos de la CNFL, además de documentar la información sobre el riesgo y los planes de tratamiento de estos de manera que sea accesible, comprensible y que considere los tres tipos de fraude".

5. Principales acciones desarrolladas: Se remite oficio 7320-0041-2021 del 18-02-2021, en respuesta del oficio 1001-0689-2020, realizando Propuesta de Planes de Acción a los Resultados del Estudio Gestión de Riesgo de Fraude, oficio dirigido al Sr. Víctor Solís Rodríguez. Gerente General de la CNFL, S.A.

6. Porcentaje de avance de cumplimiento: 100%

7. Justificación de estado pendiente o en proceso: En el plan de acción remitido mediante el oficio 7320-0041-2021 del 18-02-2021, se establece una última acción denominada "1.5 Evaluar la eficacia de la implementación de los planes de tratamiento del riesgo de corrupción", programada para realizarse entre el 18-10-2022 y el 30-11-2022".

La acción ya se encuentra cumplida al cierre del II Semestre 2022.

8. Responsable de cumplimiento de recomendación: Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno/ Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial.

9. Plazo estimado de finalización: N.A

9. Indicar el estado actual del cumplimiento de las acciones relacionadas a la Matriz de Género de su dependencia.

Según información emitida por el Proceso de Relaciones Laborales, con respecto a la información relativa a Género en la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial, tiene el siguiente estado actual:

- Posee un avance del 100%, referente a la formación de Género Nivel 1.
- Respecto a género Nivel 2, la dependencia ya finalizó el proceso el 04/04/2022.
- Posteriormente debido al Alineamiento Organizacional se valora y convalida el avance a los tres procesos: Proceso Sistemas de Gestión e innovación, Proceso Gestión De Riesgos y Control Interno, Proceso Planificación y Responsabilidad Social, ya que el personal se capacitó en su totalidad.

Minor Arce Achi

Jefe Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

2023-03-14