



(UNIDAD ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE)

Informe de fin de gestión

(Del 31 de octubre 2011 al 13 de enero 2020)

Elaborado por:

(Juan Manuel Casasola Vargas)

(Jefe Unidad Administración Financiera y Contable)

(2020-01-17)



Resumen ejecutivo:

(Agregar información sobre el contenido del informe)

“Resultados de la gestión”: (Agregar la información que corresponda en cada título, si requiere añadir imágenes debe adjuntarlas al informe y agregar la descripción o fuente de la misma)

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

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y aplicar la mejora continua de todos los encadenamientos de las distintas áreas y procesos que conforman la Unidad: Administración Financiera (Tesorería), Presupuesto y Contabilidad (Costeo y Activo Fijo, Proceso de Pagos y Gestiones Tributarias, Análisis y Registros Contables). Se incluyen los procesos de planificación financiera, riesgos financieros estratégicos y operativos, metas de desempeño.

2. Participación en el desarrollo e implementación de proyectos de inversión de toda índole, tanto en lo operativo como en la construcción del caso de negocio así como, la presentación de informes de evaluación ex post sobre el capítulo financiero.

3. Atención de la auditoría externa en cuanto al avance y cumplimiento del cronograma de la misma, así como, en el análisis, discusión, mejora y corrección del informe de Carta de Gerencia para el periodo correspondiente.

4. Participación activa en la confección de información financiera y contable para las solicitudes de ajustes tarifarios, donde se requiere oportunidad, confiabilidad de la información en los modelos establecidos por ARESEP.

5. Mejora continua en el Manual de Políticas Contables para implementar los cambios en las normas NIIF-15, 16, NIIF-9 y NIC-36, así como, la implementación del Proyecto PIFE para normalizar el método de depreciación y estar conforme con las normas NIC-16 y NIIF-13.

6. Resolución de situaciones de muy alto grado de dificultad como negociaciones de financiamiento, nuevos proyectos, estructuras presupuestarias, vinculación de la estratégica con las proyecciones financieras, presupuesto y plan financiero, además de coadyuvar en temas de contratación administrativa como: revisión de cláusulas penales, estructuras de precios, implicaciones de las estrategias de contratación con la programación de las obras y actividades de inversión y operativas.

7. Mantener actualizados todos los manuales, procedimientos, instructivos, formularios de la Unidad y sus áreas y procesos, adecuándolos a las mejores prácticas.

8. Impulsar las mejores prácticas en materia del ciclo presupuestario para alcanzar la mayor integración y aplicación de las normas técnicas de presupuesto como lo establece la Contraloría General de la República y en algunos casos la STAP.

9. Coordinar, mejorar y aplicar las mejores prácticas en materia del ciclo del dinero en la empresa para mantener un flujo de caja que permita mantener a la empresa en marcha sin contratiempos, realizar el último paso para el pago de los bienes y servicios que se requieren en la empresa, gestionar la custodia de documentos valor y los contratos que se firmen, gestionar el servicio de la deuda vigentes, participar activamente en el establecimiento de las proyecciones financieras, plan financiero y seguimiento de costos y gastos según las metas establecidas y avaladas por la Gerencia General. Gestión para las garantías de cumplimiento, participación entre otras, autorización de todos los pagos y movimientos en las cuentas corrientes de la empresa.

10. Procurar una salud financiera adecuada de la empresa, realizar una eficiente asignación y distribución del presupuesto, consolidar modelos de análisis financiero para proyectos de inversión, nuevos negocios y negocio en marcha, estructura de financiamiento utilizando los modelos actuales para la realización de las distintas obras, equipos, edificios, información contable-financiera oportuna, confiable, suficiente y adecuada para la toma de decisiones efectiva tanto a lo interno como externo (BCCR, SUGEVAL, ARESEP, ICE, Contabilidad Nacional, Contraloría General de la República, Auditoría Interna y externa, MIDEPLAN entre otros).

11. Garantizar que la información de los estados financieros de la CNFL, permitan una toma de decisiones efectiva, además del registro y control de los activos fijos, informes mensuales para clientes internos y externos como el ICE, BCCR, ARESEP, Contabilidad Nacional, Calificadora de Riesgo, etc.

12. Promover la coordinación con tres jefes de área y tres de proceso, para armonizar el alcance de las metas de cada periodo así como, alcanzar un nivel de madurez del equipo de trabajo que permita que los procesos fluyan desde el principio y hasta el fin.

13. Presentación al Consejo de Administración de informes, trabajos especiales, estados financieros interinos y auditados, de muy alto grado de dificultad.

14. Coordinación de alto nivel con todas las instituciones financieras de Costa Rica entre ellas: BNCR, BCR, BPDC, Banca Privada, Organismos internacionales, para implementación de servicios, financiamientos, mejoras a los créditos existentes entre otras requeridas por dichos entes.

15. Relación directa con la Dirección Administración y Finanzas, Gerencia General y Consejo de Administración.

16. Coordinación y apoyo a todo el andamiaje logístico para la adquisición de los bienes y servicios que se requieren por medio del Área de Almacén, Proveeduría y Servicios Generales.

17. Participación activa en los equipos de trabajo para la coordinación corporativa para alcanzar sinergias y mejores resultados.

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:

Durante el periodo en cuestión se presentaron eventos en el entorno corporativo donde con el cambio de gobierno la casa matriz implemento un modelo de gobierno corporativo que invisibilizo la autonomía administrativa y legal de la empresa, requiriendo mucho esfuerzo en coordinación y afectando la manera en que se gestionaron los procesos financieros y contables; conllevó aplicar machotes estándares que no siempre agregaron valor a la CNFL, además, de la imposición de un sistema financiero contable que si se aplicaba retrocedía a la empresa 15 años, por el esfuerzo realizado no se concretó, y lo que se realiza es la implementación de algunas prácticas que si aportan valor a los procesos financieros y contables. También en este periodo la ARESEP estableció una metodología tarifaria muy confusa y no se aprobaron ajustes tarifarios sino hasta el año 2016, con lo cual se tuvo que operar con pérdidas netas y en algunos años con pérdida operativa que metió mucha presión al flujo de caja para poder atender la operación y desarrollo de la empresa.

Lo anterior puso en una posición de continua presión a la unidad que representé por cuanto los recursos financieros no fueron suficientes para mantener niveles de inversión parecidos a los años antes del 2011, con lo cual la planificación y programación financiera fue llevada al máximo nivel con tal de salir adelante.

Por las pérdidas mostradas durante los años 2014 al 2019, los tenedores de bonos de CNFL, iniciaron un seguimiento de dichos resultados lo que obligó a múltiples reuniones con ellos para explicarles que lo mostrado por CNFL era de tipo coyuntural y que entre 2020 y 2021 la situación de generación de utilidades netas mejoraría, esto se mantiene a la fecha de mi salida del puesto.

También, la ARESEP actualizó la normativa en materia comercial y de manejo de obras de la red de distribución que obligó a realizar un esfuerzo muy importantes en materia de actualización de los sistemas de información administrativos para atender los nuevos requerimientos, como por ejemplo, la contabilidad regulatoria que conllevó a realizar estados financieros por segmentos con base en la regulación. Por el lado de los impactos de la nueva normativa comercial, se incrementó el gasto por cuanto se modificó la tasa de interés que se aplica a los depósitos de garantía de clientes por la energía eléctrica que consumen, generando más presión en el balance y estado de resultados. Así mismo, en el tema contable para manejar las subestaciones de potencia de plantas hidroeléctricas por la nueva normativa (POASEN) implicaba una salida de activos por traslado de la misma al ICE cuando se encuentran fuera del área metropolitana, esto como ente oficial para realizar la transmisión en el país. Dicho movimiento representa una pérdida por disposición de activos que impacto en el año 2018 a la CNFL.

Otro evento del entorno que obligó a la Unidad y sus dependencias a un esfuerzo adicional para atender la emergencia de la explosión de una Subestación de distribución, donde se

afectaron miles de clientes y se tuvo que reconocer económicamente los daños a los bienes muebles e inmuebles de los mismos, generando un manejo del efectivo y el presupuesto con mucha profundidad ya que este evento ni se previa.

Otro evento de cambio en el periodo de rendición de cuentas se relaciona con el ajuste y publicación de nuevas Normas de Información Financiera (NIIFs), como lo fue, NIIF-15: Determinación de los ingresos, donde se debe realizar todo un modelo de análisis de todos y cada uno de los contratos que respaldan dichos ingresos, NIIF-9: Instrumentos Financieros, se requirió un modelo de medición inicial y otro posterior de los activos financieros de la empresa como lo son todos los contratos de financiamiento y otros relacionados, NIIF-16: Arrendamientos, dicha norma establece que todo contrato de alquiler debe registrarse en el Estado de Posición Financiera tanto en el activo como el pasivo, lo cual conllevó a establecer todo un diseño y estrategia para este manejo con apoyo externo para alcanzar los nuevos requerimientos de las NIIFs, y minimizar el riesgo de salvedades en la opinión de auditoría externa y, recomendaciones de la auditoría interna.

Para acometer la implementación de tantos cambios fue necesario recargar a los funcionarios y conformar equipos de trabajo para terminar en tiempo y forma en el año 2020 con todos los requerimientos.

Por otra parte, a nivel de la regulación del mercado de valores por parte de SUGEVAL la misma ajusto sus procedimientos siendo más profusos en la revisión de la información de la empresa (estados financieros interinos, auditados, actualización del prospecto de la emisión de bonos serie B), generando esfuerzos en materia de la suficiencia de las explicaciones de los resultados negativos de la empresa en las utilidades netas.

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

La explicación de este apartado inicia explicando el estado del sistema de control interno al año terminado de 2019, donde se obtuvo una calificación promedio de 4,94 lo que conlleva a que el sistema implementado en la Unidad se encuentre en un nivel de madurez muy alto, asegurando y minimizando los riesgos operativos, financieros y estratégicos para la CNFL, esto se observa en el anexo N°1. Cada componente presenta el siguiente resultado:

Ambiente de Control	4,83
Valoración de riesgos	5,00
Actividades de control	4,89
Sistemas de Información	5,00
Seguimiento	5,00

Lo anterior muestra la evolución de la mejora continua en cuanto al uso de las herramientas y aplicación de los planes de tratamiento de años anteriores.

El estado del sistema de control interno al inicio del año 2012, no se medía como en el año 2019, ya que el mismo sistema institucional fue mejorando y evolucionando para facilitar a todos los funcionarios un modelo que muestre lo que realmente debe atenderse, en el anexo N°2 se muestran las actividades del plan remedial a ejecutar en dicho año, se observa que son en el campo de la concientización de la importancia de aplicar los modelos de control

interno para mejorar los niveles de riesgo y seguimiento, protección de los bienes de la empresa.

Es claro la mejora del estado del sistema de control interno relacionado con la Unidad Administración Financiera y Contable durante mi gestión.

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

Utilizando los resultados de las evaluaciones del sistema de control por parte de la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación, se fueron estableciendo e implementando los planes remediales que contenían una serie de acciones en los campos: Ambiente de Control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Sistemas de Información y Seguimiento mismos que se encuentran en la Unidad responsable de dirigir y dictar la normativa sobre esta materia. Complementado lo indicado, la Unidad gestionó con las áreas a su cargo la mejora continua medida en reuniones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales mismas en función de la madurez que iban mostrando los sistemas de control de dichas dependencias, aplicando el ciclo de la mejora continua de planear, hacer, controlar y verificar por medio del seguimiento a los planes de tratamiento. Con base en lo indicado por la responsable de Riesgos y Control Interno de la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación, del año 2016 hacia atrás no se dispone de este tipo de información, se adjunta correo que respalda esta aseveración.

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*
2013	()	()
2014	()	()
2015	()	()
2016	()	()
2017	4,85	General
2018	4,97	General
2019	4,94	General

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

5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

Los principales logros durante mi gestión se indican a continuación:

1. Estructuración del Vehículo de Propósito Especial- Fideicomiso para la reingeniería de la deuda de la CNFL, mejora en plazo, riesgo cambiario y de tasa así como eficientización del porcentaje de ajuste tarifario para los próximos 5 años.
2. Implementación del modelo de revaluación de activos con base a NIIF y levantar salvedades determinadas por la firma de auditoría externa, por medio del Proyecto PIFE.

3. Renegociar deuda de corto plazo por la suma de 60.000 MCR por facturas pendientes de pago por compra de energía eléctrica.
4. Renegociación de los plazos de la deuda tomada por medio de la casa matriz, pasando la amortización del año 2019 al 2020 y 2021.
5. Lograr financiamientos con tasas de interés a niveles promedio del mercado para la construcción de la Planta Hidroeléctrica Balsa Inferior y la compra de la Planta Eólica Valle Central.
6. Actualización del Manual de Políticas Contables por los cambios en las NIIF-9, 15, 16, así como otras mejoras en la determinación del tratamiento de cuentas generales de la empresa.
7. Consolidación de los procesos para la entrega de información precisa, confiable, trazable y oportuna para los estudios tarifarios.
8. Atención de todas las solicitudes de análisis financieros para las obras de inversión así como los nuevos negocios.
9. Actualización de la normativa interna en materia contable, presupuestaria y de tesorería en cuanto al uso de la adquisición de bienes y servicios.
10. Conformación de un equipo de trabajo donde se involucraron todas las áreas y procesos, para enfrentar altos volúmenes de trabajos especiales que llegaron por la aplicación de las políticas corporativas.
11. Atención de todos los requerimientos de los tenedores de bonos planteados por los Comités de Riesgo e Inversiones de los inversionistas por nerviosismo por resultados negativos de la empresa.
12. Implementación de la Ley 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y facturación electrónica.
13. Implementación del SINPRE para el pago de la facturación eléctrica por parte de los clientes.
14. Mejoras sustanciales al Sistema SACP: Módulo Contabilidad, Presupuesto y SACP Tesorería.

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

Los proyectos manejados en este periodo son:

1. Proyecto PIFE, terminado durante el año 2018 con la implementación de la revaluación de activos por medio de peritos externos para estar conforme a NIIF.
2. Construcción de un módulo para el seguimiento y trazabilidad de la partida de inmueble, maquinaria y equipo para atender disposición de la Contraloría General de la República.
3. Proyecto para alcanzar la estructuración de un vehículo de propósito especial para aplicar reingeniería financiera a la deuda de la empresa, se encuentra en un 60%, resta la aprobación del Consejo de Administración del instrumento seleccionado-Fideicomiso con usufructo-para que el BNCR (estructurador) proceda con la remisión a SUGEVAL del prospecto para luego salir al mercado al levantamiento de los recursos, esto durante el mes de mayo 2020.

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

Los recursos financieros utilizados por la dependencia se asociaron a los aprobados en el presupuesto de cada año, donde de ser necesario se utilizaban los mecanismos aprobados para una modificación al mismo. Con base en la política de contención del gasto la Unidad siempre estuvo en el monto que la Gerencia General finalmente aprobada para cada una de las dependencia, por lo que indicar los montos no representa materialidad ya que el Área de Presupuesto maneja los informes empresariales, así como el Área Administración Financiera con las metas de gasto anuales y su seguimiento.

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:

Durante el periodo esta Unidad no recibió informes de la Contraloría General de la República con disposiciones específicas, por lo tanto, reitero que no se tienen a la vista nada sobre este ente contralor.

En cuanto a las recomendaciones de la auditoria interna planteadas a la Unidad, se atendieron en los plazos establecidos y lo que está aplicando es el seguimiento al cumplimiento de los planes remediales de los siguientes informes:

Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones AU 1001-315-219, Cuentas por pagar, se respondió con oficio 3001-0096-2019.

JUAN MANUEL CASASOLA VARGAS

JEFE, UNIDAD ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

2020-01-17

