

03 de abril de 2024

Informe de fin de Gestión como Gerente General
Ing. Jose Mario Jara Castro
Periodo: 01 de enero 2023 al 12 de marzo del 2024

Señores y señoras

Consejo de Administración
Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

Consejo Directivo
Instituto Costarricense de Electricidad

A) Presentación

El presente documento contiene el informe final de mi gestión como Gerente General de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz – **CNFL**, nombramiento que se dio desde el **01 de enero del 2023** hasta el **12 de marzo del 2024**, ejerciendo dicho puesto durante un año y dos meses de labor

Lo anterior tal y como estipula la legislación vigente a saber:

- Artículo No. 12, inciso e) de la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno que dice:
...
e) *Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa....”*
- Directriz R-CO-61 y el oficio No. 08540, de la Contraloría General de la República.
- Resolución R-CO-61 de la Contraloría General de la República: “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE”

En el punto 6 de dicha Directriz se menciona el resguardo del principio de confidencialidad de la información; motivo por el cual declaro que el presente informe respeta el deber de confidencialidad sobre aquellos documentos, asuntos, hechos e información que poseen ese carácter.

B) Resultados de la Gestión como Gerente General

Los resultados de Gestión como Gerente General fueron evaluados y conocidos por el Consejo de Administración de la CNFL en el mes de febrero 2024, luego de que en el año 2023 se establecieran las metas de desempeño del Gerente General; lo cual no existía a nivel de la CNFL. El resumen de la evaluación de desempeño del Ing, Jose Mario Jara Castro como Gerente General de la CNFL fue:

Resultados de evaluación del desempeño 2023

N°	META	PESO	PARAMETROS			RESULTADO ANUAL	REPRESENTA CON RELACIÓN AL PESO
			Cuánto	Bajo	Sobresaliente		
1	Alcanzar un resultado positivo de 0,45% del margen neto al final del periodo 2023	30%	0,45%	0,40%	0,50%	2,64%	30,00%
2	Evitar que el indicador de pérdidas de energía eléctrica sea superior a un 9,96%, al cierre del año 2023	20%	9,96%	10,44%	9,46%	9,48%	20,00%
3	Lograr un 85% en el índice de satisfacción de los clientes en el 2023	15%	85%	80%	90%	82,41%	14,54%
4	Asegurar el 85% de ejecución del plan de inversión de la CNFL, durante el 2023	15%	85%	80%	90%	82,35%	14,53%
5	Formalizar la comercialización de 5 productos o servicios nuevos, de enero a diciembre de 2023	20%	5	4	6	9	20,00%
TOTAL		100%					99,08%



Obsérvese que la nota ponderada obtenida a la Gestión 2023 del Ing. Jara Castro como Gerente General de la CNFL fue de un **99,08%**. Lo anterior debido a que a pesar del esfuerzo realizado no se pudieron alcanzar las metas #3 y #4.

Respecto a la meta #3 donde se pretendía alcanzar un 85% en el índice de satisfacción de los clientes en el año 2023, el resultado obtenido fue de un 82,41% debido a varios factores:

- 1) Detrimiento en los índices de calidad y confiabilidad del sistema de distribución debido a la afectación por fuertes vientos y lluvias ocurrida a la largo del año 2023. Dicha situación mostró la vulnerabilidad que tiene una red aérea con inversiones pendientes desde hace varios años. Adicionalmente, a esto se sumó el no poder adjudicar en el año 2023 el servicio de corte y poda de vegetación cercana a las redes de distribución críticas (licitación apelada varias veces que llegaron hasta la CGR). Esto incremento el número de quejas de los usuarios y por ende la baja en el índice de satisfacción. No obstante, se trabajó fuertemente para mejorar la atención en los canales digitales de la empresa y en especial, en las redes sociales.
- 2) Aumento en los disparos de carga por baja frecuencia (salida temporal de circuitos completos con hasta 2.500 clientes cada uno), debido a problemas en la red regional de transmisión de energía (SIEPAC). En el año 2023 se registraron más de 40 interrupciones temporales por esta causa (entre 1 y 15 min de tiempo para cada

interrupción). Debe destacarse que esta acción no es de control de la CNFL, sino que corresponde a una acción de seguridad operativa del sistema eléctrico nacional coordinada desde el operador del sistema – DOCSE del ICE con el ente operador regional - EOR.

- 3) Finalmente, debido al aumento de incidentes descrito en el punto 1) anterior, se afectó la ejecución adecuada de las interrupciones de servicio programadas y anunciadas por la CNFL (mantenimientos de la red), generando el reclamo de los clientes quienes se preparaban para las mismas y no se ejecutaron. Debía atenderse una avería de emergencia lo que provocaba que un mantenimiento programado que dejaba a varios clientes sin servicio, no se pudiera ejecutar ya que el personal debía atender la emergencia y no el trabajo programado (priorización del recurso humano). Esto también aumento el número de reclamos ya que se anunciaba algo que no se cumplía generando molestias en los clientes y por lo tanto, reduciendo el índice de satisfacción de clientes.

No obstante a lo anterior, el índice de satisfacción de los clientes fue superior al obtenido en el año 2022.

Respecto a la meta #4 es importante explicar lo mostrado en la siguiente imagen:



- a) El presupuesto de inversión planificado para el año 2023 fue el tercero más elevado de los últimos 8 años (2017 el más elevado, seguido por el 2018), con un monto total de €23.951.000.000,00. El promedio de los últimos años era de aproximadamente €20.000.000.000,00 con una ejecución del 74% aproximadamente.
- b) La ejecución del presupuesto de inversión 2023 fue la más elevada en los últimos 8 años de la empresa alcanzando un 82,3% en forma relativa y en número absoluto la suma de €19.723.000.000,00. Un aspecto relevante es que la mayor cantidad del presupuesto ejecutado correspondió a bienes duraderos lo que permitirá en 2024,

proceder a capitalizar obras (elemento necesario para el reconocimiento tarifario por parte de la ARESEP).

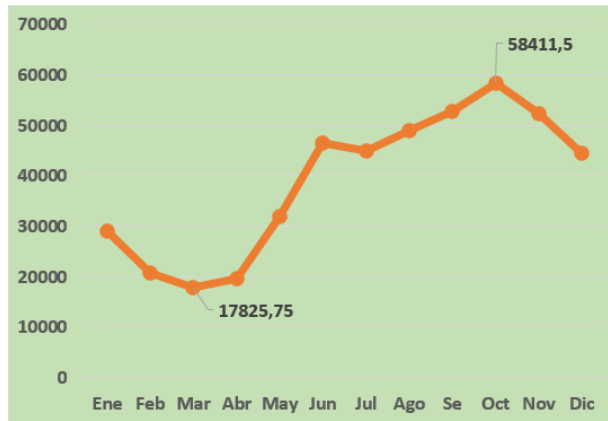
Ahora bien, porque no se pudo avanzar aún más con el presupuesto de inversión, las razones son las siguientes:

- 1) La ley 9986 denominada “Ley General de Contratación Pública”, entró en vigor a partir de enero 2023; a pesar de múltiples advertencias por parte de la Auditoría Interna, la administración activa no se encontraba preparada para la aplicación de la nueva ley y los cambios en la normativa interna que esto implicaba. Por lo tanto, y luego tener un primer trimestre donde la empresa estaba “trabada”, la Gerencia General empezó a dar seguimiento estricto al tema de la contratación y el aprovisionamiento de bienes y servicio en la CNFL: Fue así, como se tomó la medida de separar de su cargo al proveedor de la empresa en el mes de junio 2023 y posteriormente al Director de Administración y Finanzas en el mes de setiembre 2023, lo permitió pasar de una ejecución presupuestaria de inversión de un 18% en setiembre a un 82,3% al cierre de diciembre 2023. Definitivamente, los nuevos liderazgos, tanto en la proveeduría (persona con experiencia en Contratación Pública), como en la Dirección de Administración y Finanzas permitieron a la empresa avanzar. No obstante, no fue posible alcanzar la meta planteada de un 85% debido a que durante casi 6 meses la empresa no estuvo lista para aplicar la nueva ley General de Contratación Pública.
- 2) El otro elemento que no ayudo a avanzar aún más en el proceso de contratación y aprovisionamiento fue el hecho de que con el alineamiento aprobado e implementado en 2022, todos los administradores de contratos (expertos en cada dirección de la empresa), pasaron a la proveeduría empresarial, dejando sin expertos para iniciar el proceso en cada dirección. Llevo tiempo el volver a capacitar y dotar de experiencia al personal necesario para generar desde cada dirección las decisiones iniciales, las especificaciones técnicas de los carteles base y el seguimiento necesario para poder recorrer todas las etapas de un proceso de contratación hasta llegar a la adjudicación final.

En cuanto a las metas #1, #2 y #5, no fue simple el alcanzar y superar el resultado esperado.

Para el caso de la meta #1, el 2023 inicio con un rebajo tarifario respecto al 2022 y un diferencial en contra en el precio de compra de energía con CVG versus el precio de venta de energía con CVG, lo que provocó que hasta el mes de setiembre 2023, las ventas de energía alcanzarán las ventas obtenidas en 2022 a pesar de tener una rebaja tarifaria (mayor volumen absoluto neto). Esto gracias al trabajo realizado para aumentar el consumo de energía en nuestros clientes (sector residencial - climatización) y a la reactivación económica en el sector comercial especialmente. No obstante, y debido a la moratoria existente al desarrollo de generación propia por parte de la CNFL la curva típica de generación propia de la CNFL es la siguiente:

Generación CNFL Promedio Mensual 2019/2022 (MWh)

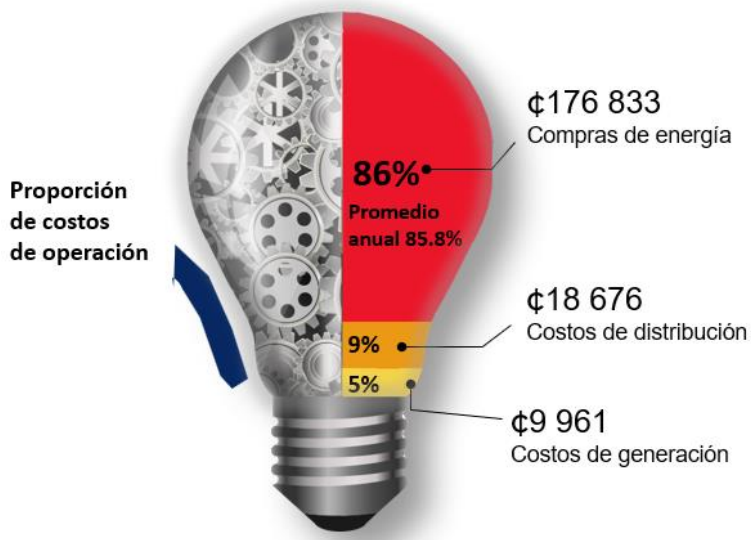


Perfil de generación con alta vulnerabilidad al cargo por CVG.

La gráfica anterior permite observar claramente que durante los primeros 6 meses del año la generación propia aportada por las plantas de la CNFL es bastante baja (plantas a filo de agua mayoritariamente), lo anterior provoca que el principal costo no controlable de la CNFL (compra de energía eléctrica) aumente considerablemente durante esta época del año. La siguiente figura construida con los datos 2022 de los estados financieros auditados de la CNFL permite observar que el 86% de los costos de operación de la empresa son la compra de energía eléctrica.

Análisis de costos de operación y margen bruto CNFL

Mill de colones, EF auditados 2022



Debido a lo anterior, el Gerente General trabajó durante todo el año 2023 y dejó lista una propuesta para solicitar al ICE (Consejo Directivo), el levantamiento de la restricción (moratoria) para el desarrollo, repotenciación y readecuación de la Generación Propia en la CNFL. El último acuerdo dictado al respecto por el comité corporativo del Grupo ICE fue el siguiente:



2024-01-17
0012-7-0001-2024

Sr. José Mario Jara Castro
Gerente
Gerencia General, CNFL

“En atención a la exposición brindada, por parte de la Gerencia General de la CNFL, sobre Viabilidad: Generación Fotovoltaica en Zona Servida de CNFL S.A., se acuerda:

- a) *Se toma nota de la decisión adoptada por el Consejo de Administración de dicha empresa sobre la moratoria en generación eléctrica. A través de la Presidencia Ejecutiva, la CNFL presentará a consideración del Consejo Directivo del ICE, solicitud de autorización para realizar estudios sobre generación eléctrica, repotenciación, rehabilitación y fotovoltaica en virtud de lo dispuesto en el acuerdo del Consejo Directivo, artículo 1 de la sesión 6219, del 24 de abril del 2017.*

Con lo anterior se pretendía poder gestionar en un futuro cercano el principal costo operativo de la empresa reduciendo su vulnerabilidad climática durante los primeros 6 meses de cada año y con esto mejorar el perfil financiero de la empresa. Una gestión adecuada de los costos permitirá un mejor manejo de los indicadores económicos de la empresa en un futuro cercano durante los primeros 6 meses de cada año. Resáltese el hecho de que el indicador medido como parte de la Gestión del Gerente General fue el margen neto, el cual tenía una meta al cierre de diciembre 2023 de un 0,45% y su resultado final fue de 2,64%, lo cual implica que el indicador fue superado en términos relativos en más de un **500%**.

En cuanto a la meta #2, el valor objetivo era tener un índice de pérdidas de energía eléctrica menor al 9,96%, alcanzando un resultado al cierre de diciembre 2023 del 9,48% (una

reducción de un 0,48%). Reducir casi medio punto porcentual, tampoco fue fácil y se debió básicamente a tres medidas:

- 1) Redestinar recursos económicos a la adquisición pendiente de equipo y materiales para mejorar la recuperación de las pérdidas de energía. Lo que permitió en algunos casos finalizar su implementación en el año 2023.
- 2) Liderar desde la gerencia la creación de equipos más especializados en la gestión de arreglos de pago para recuperar modos que se habían dejado de facturar, en cada una de las sucursales (abogados en las sucursales).
- 3) Aprovechar la gestión de cambio de los más de 14.000 medidores AMI instalados en 2023, para detectar ilícitos, conexiones directas y mejorar la cobranza en varias localidades dentro de la zona servida por la CNFL.

Finalmente, con la meta #5 que se refería a implementar al menos 6 nuevos servicios no regulados durante el año 2023, se logró implementar un total de 9 servicios no regulados de los cuales 8 ya muestran una rentabilidad interesante, siendo solo el negocio de venta de UPS (con menos de 6 meses en el mercado), el único que aún no es rentable. Este tipo de iniciativas requieren un seguimiento detallado ya que en muchos casos hay que educar al mercado de las ventajas de los nuevos productos que se ofrecen.

De esta forma, queda comprobado que la evaluación de desempeño aprobada por el Consejo de Administración para evaluar la gestión del Gerente General durante el año 2023 fue cumplida casi a cabalidad por el Ing. Jose Mario Jara Castro, obteniendo un resultado final de un 99,08%.

C) Referencia a la labor sustantiva de la institución

El Reglamento Corporativo de Organización del Grupo ICE establece que:

CAPÍTULO III

Estructura de las empresas del ICE

SECCIÓN I

Administración Superior:

Artículo 13.-Administración Superior. La Administración Superior de las empresas está integrada por los siguientes órganos:

- a) Asamblea de Accionistas.
- b) Junta Directiva.
- c) Gerencia General.

SECCIÓN IV

Gerencias generales

Artículo 22.-Gerencias Generales. El Gerente General es el superior administrativo de las dependencias de la institución, de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la institución y las empresas según les corresponda.

Para poder cumplir la labor sustantiva de la Gerencia General, el Ing. Jara Castro a su llegada a la CNFL trabajó arduamente para generar un diagnóstico sobre la institución que encontró en enero 2023. Dicho diagnóstico arrojó los siguientes resultados:

- i. Flujo de negocios estructuras (Generación, Distribución, Comercialización y Servicios no regulados), no acorde con regulación y mejores prácticas internacionales. – Riesgo Regulatorio, Riesgo de baja eficiencia, Riesgo de continuidad de los negocios y Riesgo de bajo o nulo crecimiento de la empresa.
- ii. Detección e identificación de áreas y procesos que son un fin en sí mismo (cumplimiento de normativa interna). Muy poco aporte en el flujo de los negocios estructurales de la empresa. – Riesgo de baja eficiencia y Riesgo de sobrecostos.
- iii. Lesión a los derechos laborales (“Pacto Social”) e incumplimiento convención colectiva, lo cual reduce el atractivo de laborar para en la CNFL. Ausencia de plan de talento humano, sucesiones, reemplazo y atracción de personal. – Riesgo de litigios laborales y Riesgo de continuidad de negocios.
- iv. Gestión empresarial con enfoque mayoritariamente hacia resultados económicos (indicadores), de corto plazo. Falta de definición clara de metas acordes hacia la razón de ser y hacia a la visión de la empresa. – Riesgo reputacional, Riesgo de bajo o nulo crecimiento de la empresa y Riesgo de continuidad de negocios.
- v. Visión del entorno, de las oportunidades, del rol de la empresa y de la realidad mundial del sector energético muy limitada a lo que ha sido la empresa tradicionalmente. – Riesgos de bajo o nulo crecimiento de la empresa.
- vi. Empresa poco ágil y con una interpretación errada de lo que implica un sistema de gestión integrado. 1.179 documentos normativos en una población de 1.922 personal al 31/01/2023. Costo mensual de la planilla \$2.676.960.264,15, lo que representa \$1.392.800 por empleado. La planilla representa menos de un 17% del costo anual de la empresa. – Riesgo de baja eficiencia, Riesgo regulatorio y Riesgo de continuidad del negocio.
- vii. Un organigrama que no facilita la gestión y una gestión que es soportada en más de 28 software de los cuales ninguno es un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) – Riesgo de continuidad del negocio, Riesgo de baja eficiencia y Riesgo de sobrecostos.
- viii. Planes de inversión muy limitados y condicionados a fondos propios de caja.

Todo lo anterior genero el siguiente plan de trabajo por parte del Gerente General para buscar el funcionamiento correcto y eficiente de la empresa que se debía gestionar:

- I. Necesidad de alineamiento de la estrategia de la CNFL con la estrategia de triple utilidad del Grupo ICE y establecimiento de línea base – Abril 2023. Nueva mentalidad y ajuste a la cultura.

- II. Necesidad de reestructuración de la empresa con el objetivo de:
 - a) Blindar ante el sistema de contabilidad regulatoria los ingresos regulados:
 - 1) Generación.
 - 2) Distribución
 - 3) Comercialización
 - 4) Alumbrado Público
 - 5) Alquiler de Postes
 - 6) Servicios Ambientales.
 - b) Separar elementos que no deben ser parte activa y de los costos regulados de la empresa (fondo de garantías y ahorro) – Nueva convención colectiva.
 - c) Agilizar y garantizar ingresos a través de los nuevos servicios no regulados.
- III. Reestructuración del presupuesto y búsqueda de financiamiento para invertir en elementos críticos de los sistemas de Distribución y Generación, para mejorar la calidad y continuidad del servicio brindado reduciendo la vulnerabilidad de las redes aéreas por la falta de inversión detectada.
- IV. Incorporación del valor público de la CNFL. Mantenimiento de indicadores económicos estables.

Concepto de valor público planteado:

“Somos una empresa de energía que contribuye al bienestar humano.”

Las principales acciones de valor público que brindamos a la sociedad son:

- ✓ Promovemos el uso eficiente, confiable y de alta calidad de energía renovable para satisfacer las necesidades del sector productivo.
- ✓ Nos enfocamos en brindar un servicio de calidad y confiable que permita la mejora del bienestar de los costarricenses.
- ✓ Nos comprometemos a la mejora de la seguridad de las personas, al ampliar el servicio de alumbrado público.
- ✓ Contribuir a la descarbonización y la transición energética de los procesos productivos de nuestros clientes, con el objetivo de apoyarlos en su camino hacia prácticas más sostenibles con el medio ambiente.

De esta forma desde la Gerencia General se lidera el proceso de alineamiento de la estrategia CNFL con la estrategia de triple utilidad del Grupo ICE, siendo la primera empresa del Grupo ICE en tener un alineamiento estratégico para el mes de marzo 2023. Dicho a lineamiento, fue presentado al Consejo de Administración de la CNFL para su aval y posteriormente fue enviado a la División de Estrategia del Grupo ICE para su revisión, ajustes y certificación de alineamiento. Fue así como la División de Estrategia del Grupo ICE, emitió la certificación de alineamiento de la estrategia empresarial de la CNFL con la estrategia del Grupo ICE el día 14 de julio de 2023:

Certificación de alineamiento de la Estrategia Empresarial de CNFL
con la Estrategia Corporativa Grupo ICE Versión 2

I. Datos generales

Empresa: CNFL

Fecha de recibido: 30/5/23

Nombre del documento:

Estrategia Empresarial CNFL
2023-2027

a cabo la presente certificación mediante un
proceso interactivo en la que la empresa

El mensaje plasmado por el Gerente General en la estrategia empresarial 2023 – 2027 de la CNFL fue el siguiente:

MENSAJE DE LA GERENCIA GENERAL



Durante la consolidación de nuestra Estrategia Empresarial 2023-2027, hemos llevado a cabo un exhaustivo análisis de la situación actual de la empresa, el entorno en el que operamos, las necesidades de nuestros clientes y nuestra visión futura para CNFL.

En el centro de esta estrategia se encuentra nuestro compromiso con la plena satisfacción de las necesidades energéticas de nuestros clientes, así como nuestra responsabilidad social y ambiental, que ha sido una parte fundamental de nuestra identidad. Ahora, nos enfrentamos al desafío de optimizar todos nuestros procesos a través de la

transformación digital, para el bienestar de nuestros clientes.

Un suministro de energía de calidad, seguro y estable, que se traduzca en tarifas justas y equitativas, sigue siendo uno de nuestros pilares fundamentales. Al mismo tiempo, debemos modernizar, mejorar y expandir nuestra red eléctrica, adoptando una visión de crecimiento constante y sostenible, para abordar el desafío de ofrecer nuevas soluciones energéticas en forma de productos y servicios para nuestros clientes.

Para lograr un crecimiento empresarial y aumentar nuestro valor público, debemos liderar el cambio hacia una matriz energética más sostenible y basada en la electrificación, en la industria, el comercio y el transporte.

Para alcanzar estas desafiantes metas, el equipo técnico y profesional de la empresa refuerza su compromiso para continuar siendo la fuerza y el motor que impulsa el desarrollo de nuestro país.

Ing. José Mario Jara Castro
Gerente General

En paralelo al trabajo de alineamiento de la estrategia, la Gerencia General también llevo a cabo un diagnóstico del cierre de la reestructuración aprobada e implementada en 2022 denominada: “alineamiento”. Dicho diagnóstico mostró una serie de riesgos de gestión y de sobrecostos para la empresa que ya se habían materializado y otros que podían materializarse en caso de que no se tomara alguna acción al respecto. Por lo tanto, la Gerencia General llevo a conocimiento del Consejo de Administración este diagnóstico de cierre del alineamiento 2022 (reestructuración 2022), con el objetivo de revertir los cambios “menores” que podían generar la materialización de los riesgos identificados. No obstante, a la fecha de salida del Gerente General, el Consejo de Administración no había tomado ninguna decisión al respecto y continuaba solicitando una serie de elementos asociados con el alineamiento 2022.

El no poder avanzar en el proceso del cierre del alineamiento 2022, provocó también el que se detuviera el proceso de reorganización de la CNFL, para tratar de cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Blindar ante el sistema de contabilidad regulatoria los ingresos regulados:
 - 1) Generación.
 - 2) Distribución
 - 3) Comercialización
 - 4) Alumbrado Público
 - 5) Alquiler de Postes
 - 6) Servicios Ambientales.
- b) Separar elementos que no deben ser parte activa y de los costos regulados de la empresa (fondo de garantías y ahorro) – Nueva convención colectiva.
- c) Agilizar y garantizar ingresos a través de los nuevos servicios no regulados.

No obstante, y ante los requerimientos solicitados por el Consejo de Administración la Gerencia General trabajó en la adecuación y actualización de una serie de normativas internas necesarias para preparar a la empresa para el momento en que se contará con el aval para:

- 1) Revertir los cambios originados por el alineamiento 2022 que generaban fuertes riesgos de gestión especialmente ante los clientes, retrasos en procesos, retrasos en instalación de nuevos servicios mantenimiento de sistemas críticos (informáticos) y problemas con la contratación y el aprovisionamiento de bienes y servicios en la empresa.
- 2) Iniciar con el proceso de reorganización de la empresa para cumplir con los 3 objetivos explicados anteriormente.

En cuanto al punto #3 del plan de trabajo identificado para mejorar la CNFL, desde el mes de octubre 2023 luego del cambio del Director de Administración y Finanzas se trabajó fuertemente en la consecución de un crédito por un monto cercano a los \$ 60.000.000.000,00. Se iniciaron las conversaciones con los tres bancos del estado para ver

las condiciones de dicho crédito, obtener una oferta preliminar y generar desde la empresa los perfiles de los proyectos a financiar cuyo objetivo es mejorar el servicio eléctrico brindado (calidad, continuidad y disponibilidad), reducir la vulnerabilidad de las redes aéreas, mejorar el entorno socio ambiental de las comunidades (reducir contaminación visual), aumentar los niveles de seguridad de las personas (mejoras en el alumbrado público) y preparar la red para la incorporación de más recursos energéticos distribuidos. Adicionalmente, iniciar con el despliegue de generación fotovoltaica en la CNFL para mejorar la gestión de los costos operativos fijos de la empresa.

Finalmente, con el punto #4 del plan de trabajo, este fue un elemento trabajado desde el inicio en la CNFL generando un mensaje gráfico para toda la población:



Logo de triple utilidad y valor público incorporado en la imagen de la empresa



Redefinición 2024 de triple utilidad y valor público incorporado en la imagen de la empresa

Finalmente, es importante acotar que tanto la ejecución presupuestaria completa de la empresa (inversión 82,3% y operación 99%), cumplieron con toda la normativa solicitada (Ministerio de Hacienda y Contraloría General de la República), durante el periodo de gestión del Ing. Jara Castro como Gerente General. En lo referente al cumplimiento de la estrategia empresarial, la misma también alcanzó un resultado muy aceptable a pesar de iniciar su implementación a partir de julio 2023 en medio de una serie de ajustes necesarios para la empresa.

D) CAMBIOS HABIDOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERIODO DE SU GESTIÓN, INCLUYENDO LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO QUE AFECTAN EL QUEHACER INSTITUCIONAL.

Sin duda el principal cambio en el entorno y ordenamiento jurídico que afectó el quehacer de la CNFL como empresa fue la entrada en vigor de la Ley 9986 denominada “Ley General de Contratación Pública”, ya que la empresa no estaba preparada para la misma y los principales líderes encargados de liderar el proceso de ajuste no mostraban el compromiso por sacar la tarea adelante.

El otro elemento que influyó en la gestión del Gerente General fue el que se acercaba el plazo final (10 de enero 2024), del acuerdo de la junta directiva de la Caja Costarricense del Seguro Social que reforma las reglas para pensionarse por el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), eliminando la posibilidad de pensión anticipada para los hombres y fijándola en 63 años para las mujeres y reduciendo los montos a recibir por pensión. Por lo tanto, algunos trabajadores de la CNFL solicitaron a la Gerencia General el valorar la posibilidad de optar por una movilidad laboral segmentada y dirigida. Durante el mes de marzo de 2023 la Gerencia General junto con la Unidad de cultura y Gestión del Talento Humano valoró dicha posibilidad y presentó ante el Consejo de Administración para su aprobación (fue debidamente aprobada). una propuesta de movilidad laboral la cual se resume en el siguiente comunicado:



CNFL ahorrará ₡2 375 millones por movilidad laboral

- Esta medida se implementará en este mes y resultado se verán a partir del 2024.
- Este plan no impactará las tarifas.

San José 21 de marzo. La Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) anunció a sus trabajadores la implementación de la tercera movilidad laboral dirigida. Con esta medida la Compañía busca reducir los costos en ₡2 375 millones anuales.

El acuerdo del Consejo de Administración -sesión del día 20 de marzo de 2023-, promovido por la Gerencia General, autoriza a las personas trabajadoras que califican en el régimen de transición de pensión de la CCSS a acogerse a esta movilidad. Además, se incluyen a quienes tienen condiciones físicas que les impidan atender sus labores. Se busca que estos sean de las áreas administrativas o de soporte, de manera que no se afecte la continuidad y calidad del servicio.

Según Juan Manuel Casasola, director de Administración y Finanzas la CNFL, “Este plan no impactará tarifas para los clientes pues se atenderá con fondos propios. Lo que se busca con esta medida es aumentar la liquidez de la empresa para fortalecer las inversiones en beneficio de los clientes.”

Se proyecta que un 12% del personal se acoga a esta movilidad que equivale a 205 trabajadores produciendo un ahorro por sumas dejadas de pagar por ₡ 7 575 millones anuales, de los cuales:

1. Debido a la sentencia de la Sala Segunda -2022-003225, del 30 de noviembre del 2022- se debe equiparar la base salarial que estaba por debajo del mercado, con un monto cercano a los ₡3 200 millones.
2. Se repondrá un 6% de las plazas en los puestos técnicos claves por un monto de ₡2 000 millones. Esto para robustecer la continuidad y transformación a una empresa de servicios energéticos integrales de primer mundo.

Por lo tanto, el monto del ahorro anual por las sumas dejadas de pagar será de **₡2 375 millones anuales.**

“Como es evidente, la suma del ahorro menos el aumento en los costos por las medidas que se implementarán para ajustar la empresa a la legalidad y el mercado laboral actual, implicarán una mejora en el resultado financiero de la Compañía que no repercutirá en un alza en la tarifa para el año 2024”, finalizó Casasola.

El compromiso de la actual administración es transformar y eficientizar la CNFL hacia una empresa de primer mundo sin que esto implique algún impacto para el usuario, lo que pronto se convertirá en mejoras a la calidad, precio y continuidad del servicio que se ofrece a los costarricenses, impactando la calidad de vida de todos y todas.



Sin embargo, el proceso de movilidad laboral implementado a partir del mes de abril 2023, mostro un importante problema de gestión en el pago de los derechos laborales de los trabajadores de la empresa (cálculo de la cesantía), obligando a la administración a retrasar el pago de la cesantía de los trabajadores que fueron parte del proceso de movilidad laboral dirigida y segmentada. Dicha gestión culminó con el criterio C-175- 2023 del 14 de setiembre de 2023 por parte de la Procuraduría General de la República, en el cual dio la razón a la Gerencia General en cuanto a que la CNFL había calculado mal por muchos años el auxilio de cesantía que cancelaba a sus trabajadores. La conclusión de este criterio de la PGR fue:

CONCLUSIONES

Con base en el análisis realizado en los acápite anteriores, esta Procuraduría llega a las siguientes conclusiones:

Si bien pueden establecer mejoras en las condiciones laborales de los servidores a través de las convenciones colectivas, éstas no pueden ir contra lo establecido por normas constitucionales ni de rango legal de carácter imperativo y de orden público. Ello no implica que se desconozca el carácter propio de mejoramiento de condiciones laborales y de negociación de las convenciones colectivas en temas sobre los que no imperen esas limitaciones.

El artículo 88 de la Ley de Protección al Trabajador, que reformó el 29 del Código de Trabajo, en cuanto al tema del cálculo de la indemnización por el auxilio de cesantía, impera sobre los artículos 99 y 100 de la Convención Colectiva de la CNFL.

Lo anterior provocó que el Gerente General tuviese que iniciar las investigaciones preliminares y los procedimientos administrativos para establecer los responsables de dichas actuaciones en contra de la empresa. Incluso, se denunció ante la CGR estos hallazgos y se trasladaron las investigaciones realizadas desde la CNFL para que se continuara con el trámite correspondiente, debido a que muchos de los responsables eran extrabajadores de la empresa (dicha gestión está en curso).

E) ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL O DE LA UNIDAD AL INICIO Y AL FINAL DE SU GESTIÓN, SEGÚN CORRESPONDA AL JERARCA O TITULAR SUBORDINADO.

En cuanto al sistema de control interno de la CNFL se identificaron múltiples oportunidades de mejora en las siguientes áreas:

- 1) Digitalización del sistema de seguimiento a los informes, advertencias y servicios preventivos generados por la Auditoría Interna de la CNFL. A la llegada del Ing. Jara Castro, la CNFL no contaba con un sistema digital para dar seguimiento a todo lo relacionado con la Auditoría Interna, razón por la cual se identificó un sistema informático existente en la empresa para iniciar con la gestión digital de todo lo relacionado con la Auditoría Interna. En 2023 se identificó el sistema, se realizaron las capacitaciones al personal involucrado y a partir de 2024 se inició con el uso obligatorio del sistema SIIG para controlar todo lo relacionado con la Auditoría Interna.

- 2) Como se comento en el diagnostico ejecutado por el Gerente General a su llegada la CNFL contaba con 1.179 documentos normativos en una poblacion de 1.922 personal al 31/01/2023. Muchos de estos documentos desactualizados (más de 5 años sin revisiones), donde incluso la norma General que los habilitaba ya había sido actualizada recientemente (Ejemplo reglamento para la gestión de viáticos en la CNFL). Por lo tanto, una de las mejoras implementadas fue iniciar con la revisión y actualización o bien la derogación, de toda aquella normativa desactualizada o donde la norma general tuviese actualizaciones recientes (Ejemplo Reglamento de gastos de viaje y de transporte para funcionarios públicos de la CGR, actualizado en 2022), y fuese más conveniente para la empresa aplicar una norma general que tener una normativa propia desactualizada y con elemento faltos de coherencia con la normativa general y de rango mayor. Dicho proceso de revisión, actualización o derogación de la normativa CNFL fue una tarea constante desde la Gerencia General implementada desde febrero 2023 hasta marzo 2024. Este es un elemento al cual se le recomienda dar seguimiento ya que importante normativa interna de CNFL estaba en proceso de actualización con el objetivo de mejorar la gestión del control interno de la empresa.

En resumen, al inicio de la gestión del Gerente General fue complicado evaluar el sistema de control interno ya que sin datos, estadísticas y trazabilidad los resultados que se podían obtener dependían de la fuente consultada. Con la puesta en marcha del uso del sistema SIIG para llevar en orden el seguimiento, evidencias y cumplimiento del sistema de control interno de la empresa se dio un importante paso para mejorar la autoevaluación necesaria al contar con datos y trazabilidad de la información.

F) ACCIONES EMPRENDIDAS PARA ESTABLECER, MANTENER, PERFECCIONAR Y EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL O DE LA UNIDAD, AL MENOS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO, SEGÚN CORRESPONDA AL JERARCA O TITULAR SUBORDINADO.

Como se comento en el punto anterior la implementación del sistema SIIG para gestionar el sistema de control interno de la CNFL a todo nivel en la empresa, fue un importante paso para perfeccionar el trabajo que se realiza en materia de control interno.

Adicionalmente y producto de la autoevaluación 2023, para el caso específico de la Gerencia General (como unidad funcional de la CNFL), se estaba ejecutando un plan remedial para mejorar los aspectos identificados en dicha autoevaluación 2023. No obstante, este proceso se vio truncado por la remoción del Gerente General.

G) PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE SU GESTIÓN DE CONFORMIDAD CON LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL O DE LA UNIDAD, SEGÚN CORRESPONDA.

Los principales logros alcanzados durante la gestión del Ing. Jara Castro como Gerente General de la CNFL fueron descritos en el apartado A de este informe y se relacionan

directamente con la evaluación de desempeño aprobada y evaluada por el Consejo de Administración de la CNFL. Una importante mejora en las metas financieras de la empresa para el año 2023, una reducción en el índice de pérdidas eléctricas y la ejecución presupuestaria de inversión más alta de los últimos 8 años en la empresa, además de iniciar con 9 servicios no regulados.

No obstante, también debe mencionarse que, de acuerdo con la planificación empresarial de la CNFL, la empresa inicio con una mayor entrega de valor público y una mejor respuesta ante las solicitudes realizadas por otros órganos del estado. De esta forma se colaboró muy de cerca con el Ministerio de Obras Públicas y Transportes para que importantes obras viales del país pudieran dar inicio o bien, se pudieran implementar de una forma más expedita soluciones a problemas en la ejecución de obras viales. Algunos ejemplos se encuentran en las redes sociales de la empresa:



También se trabajó con otras instituciones públicas como Municipalidades.

H) ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL O DE LA UNIDAD, EXISTENTES AL INICIO DE SU GESTIÓN Y DE LOS QUE DEJÓ PENDIENTES DE CONCLUIR.

Sin duda los dos proyectos más importantes para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz que quedaron sin concluir debido la remoción del Ing. Jara Castro como Gerente General son:

- 1) El levantamiento a la Moratoria al desarrollo de Generación propia por parte de la CNFL. Esta restricción fue impuesta en el año 2017 por el Consejo Directivo del ICE a la CNFL e impide gestionar de una mejor forma el 86% de los costos operativos de la empresa durante el primer semestre de todos los años. Adicionalmente, se le resta la facultad dada por la ley de creación de la CNFL para apoyar al ICE en el desarrollo de fuentes de generación con energía renovable. El poder eliminar esta restricción, no solo mejoraría el perfil y la gestión financiera de la CNFL sino que ayudaría al país con la necesidad de contar con mayor energía renovable para poder avanzar en las metas de transición energética y de descarbonización. Lo que faltaba para avanzar es presentar el tema ante el Consejo Directivo del ICE para que puedan realizar el análisis correspondiente y emitan su criterio.
- 2) El segundo gran proyecto que queda sin concluir es el financiamiento por más de ₡ 60.000.000.000,00 necesario para iniciar con el proceso de atención del rezago de inversiones que requiere la empresa para adaptarse y mejorar su servicio (el rezago de los últimos 10 años en inversiones supera los USD\$ 400.000.000,00 a nivel de la CNFL). Dicho proyecto de financiamiento se encontraba en un 25% pues ya se contaba con los perfiles básicos de las iniciativas a financiar, se estaba a la espera de la oferta de los bancos para presentar el tema ante el Consejo de Administración y poder tener el aval para continuar con los trámites correspondientes.

Se insta a dar un seguimiento riguroso a ambos proyectos ya que la gestión del principal costo operativo de la empresa (compras de energía), es un tema medular de gestión financiera y la necesidad de invertir en obras que puedan ser capitalizables es otro pilar para mejorar y hacer crecer a la gran empresa que es la Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

I) ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS ASIGNADOS DURANTE SU GESTIÓN A LA INSTITUCIÓN O A LA UNIDAD, SEGÚN CORRESPONDA.

Como se explicó en los puntos anteriores la ejecución del presupuesto total de la CNFL (inversión y operación), fue una de las mejores de los últimos 8 años, superando incluso la neta de ingresos por ventas de energía; a pesar, de tener una rebaja tarifaria en enero 2023 respecto al precio de venta de la energía en 2022. No obstante, el principal costo operativo de la empresa (compra de energía), seguía creciendo sin posibilidad de gestión (moratoria), ya que para vender más energía se necesita comprar más energía.

En los primeros 2 meses del año 2024 se continuaba con tendencia de aumento en las ventas y se vuelve a una condición adversa ya que la ARESEP aplicó una rebaja tarifaria del 8% respecto a la tarifa 2023. Lo anterior mantiene la difícil tendencia de pérdidas económicas para la CNFL durante los primeros 6 meses de cada año debido a que no se puede gestionar el principal costo operativo (86%, compras de energía).

J) SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN O DE LA UNIDAD, SEGÚN CORRESPONDA, SI EL FUNCIONARIO QUE RINDE EL INFORME LO ESTIMA NECESARIO.

Definitivamente, el cambio se logra en las empresa, entes o instituciones cuando se logra empoderar personas con entusiasmo y liderazgo que crean en un proyecto (estrategia empresarial 2023 - 2027). Por lo tanto, y ante la remoción del Ing. Jara Castro como Gerente General la sugerencia es mantener en su cargo a aquellos lideres de cambio debidamente empoderados y que conocen cual es la hoja de ruta a seguir para lograr las metas y objetivos planteados en la estrategia empresarial 2023 – 2027. Hacer cambios en estos lideres; y en especial, el volver a traer personas que fueron removidos de estos puestos para lograr mejorar y avanzar en las metas y objetivos empresariales sería un gran desacierto.

K) OBSERVACIONES SOBRE OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD QUE A CRITERIO DEL FUNCIONARIO QUE RINDE EL INFORME LA INSTANCIA CORRESPONDIENTE ENFRENTA O DEBERÍA APROVECHAR, SI LO ESTIMA NECESARIO.

Sin duda el seguimiento a los proyectos de ley que están actualmente en la Asamblea Legislativa y que son relevantes para la CNFL, en especial el proyecto de ley 23.414 denominado: “Ley de Armonización del Sistema Eléctrico Nacional”, es bastante relevante ya que cambia la forma en la que se podría contratar la generación y la comercialización de energía eléctrica en el país; por lo tanto, la CNFL como representante de cerca del 40% de la demanda de energía eléctrica debe asumir su roll en la discusión del proyecto de ley ya que se podrían afectar las tarifas especiales y preferenciales que han permitido el desarrollo del país (escuelas, bomberos, bombeo de agua, etc.).

Otro elemento que debe evaluarse y tratarse con una mayor seriedad es la negociación de la convención colectiva, cuyo plazo (dado por el Consejo Directivo del ICE), venció desde el año pasado sin lograr a la fecha que la empresa cuente con una mejora en las condiciones económicas que implica esta convención colectiva (cerca de ₡ 1.300.000.000,00 como mínimo por años). Desde la Gerencia General se trato de apoyar y acelerar este tema, pero al estar bajo la responsabilidad del Consejo de Administración se limitó e impidió una participación más activa en pro de mejorar las condiciones financieras de la CNFL.

L) ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Durante la gestión del Ing. Jara Castro como Gerente General se atendieron en tiempo y forma todas las disposiciones de cumplimiento solicitadas por la CGR. La mayoría eran provenientes de la administración anterior del señor Solis Rodriguez, anterior Gerente General de la CNFL.

También se atendieron y gestionaron en tiempo y forma todos los nuevos requerimientos de información solicitados para los nuevos estudios que empezó la CGR tanto en 2023, como durante los primeros meses de 2024.

M) NOTA DE GRATITUD.

Como cierre del presente informe deseo agradecer a todos aquellos funcionarios de la CNFL que tomaron en su ADN la idea de volver a hacer crecer a tan grande empresa del sector eléctrico costarricense. En especial a todos aquellos que le perdieron el miedo al cambio y que encontraron en hacer cosas diferentes (nuevos servicios, participar en actividades internacionales, participar en concursos de linieros, iluminar la empresa, promover la equidad y el empoderamiento de las mujeres, trabajar espacios de coworking y con horarios flexibles, entre otros elementos implementados), les agradezco y los insto a continuar con el cambio y adaptación que requiere la empresa ante los restos de la transición energética, la descarbonización de la economía, la electrificación de consumos (pasar de combustibles líquidos a energía renovable), y la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar el servicio eléctrico (recursos energéticos distribuidos).

Agradezco al Ing. Zúñiga Madrigal por su apoyo, consejo y motivación constante para avanzar con la transformación de la empresa, al Ing. Moreno Paniagua por liderar los equipos técnicos necesarios para realizar todos los análisis técnico-económicos requeridos para soportar muchas de las decisiones tomadas y a todo el personal de la Gerencia General que creyó y apoyó el trabajo realizado durante la gestión del Ing. Jara Castro, especialmente a la Ing. Natalia Alvarado y al Licdo. Wagner Vilchez. Finalmente, a Gaby Ramirez Arguedas por su apoyo constante en la gestión del día a día, sus mensajes de ánimo y apoyo a pesar de las dificultades y retos que se debieron superar; y a la Licda. Laura Montero Ramirez por su asesoría Legal en los momentos oportunos a pesar de nuestras múltiples discrepancias de criterio, lo que siempre sirvió para analizar mejor las decisiones que debieron tomarse.

Ing. Jose Mario Jara Castro
Gerente General
01 de enero 2023 – 12 de marzo 2024
Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.