

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

Informe de fin de gestión.

Período 28 de setiembre de 2020 al 31 de Mayo de 2023

Elaborado por:

Héctor Mario Mora Porras.
Director.

26 de Junio de 2023



Resumen Ejecutivo:

El presente informe detalla los aspectos más relevantes sobre la gestión realizada como Director del Consejo de Administración del MBA. Héctor Mario Mora Porras en el puesto de Tesorero de la CNFL, por el periodo que inició el 28 de setiembre del 2020 y terminó el 31 de mayo del 2023, un periodo de dos años y ocho meses, adicionalmente se menciona la contribución en acciones como coordinador y participante en las comisiones de trabajo.

Entre los resultados más importantes se debe mencionar el avance en la estabilidad financiera empresarial, aun cuando se tuvo complicaciones económicas consecuencia de la pandemia del Covid19 y que ocasionó una disminución importante del consumo de energía. Así la situación, se implementaron medidas para la contención del gasto, y ejecución presupuestaria y se diseñó la ingeniería financiera que permitió renegociar los pasivos financieros más importantes y resultó en una mejor gestión del flujo de caja, gastos financieros y los indicadores de solvencia y razón de prueba acida, que para finales del año 2022 presentaron un nivel nunca antes alcanzados en la CNFL, con unas utilidades de \$20,000.0 millones y un flujo de caja que muestra una excelente solvencia al llegar a la suma de \$23,000.0 millones a finales de ese mismo año.

Se propusieron proyectos específicos que contribuyeron a la sostenibilidad financiera empresarial en el corto, mediano y largo plazo, conjuntamente con la Alta Dirección de la CNFL por medio de la creación e implementación de la Comisión de Finanzas en el seno del Consejo de Administración que incluyó iniciativas para contener el gasto administrativo, vender y/o titularizar activos y titularizar flujos de ingresos futuros que ayudaron a mejorar los deficientes resultados financieros de la CNFL en los años previos.

Por otra parte la reingeniería financiera implementada y que se ejecuto entre 2021 y 2022 llevo a la CNFL a una reducción del gasto administrativo, para el 2022 el gasto financiero se mantuvo en \$16,000.0 muy inferior al gasto financiero del 2020 que fue de \$20,800.0 millones.

La CNFL incrementó la generación propia hasta niveles del 18% de la energía vendida en el año 2022, esto contribuyo a una importante mejoría del margen de utilidad bruta que paso de \$63,700.0 millones en 2019 a \$113,700.0 millones en 2022, todo esto fue suficiente para que la CNFL pasara de una situación de perdidas o resultados negativos desde el año 2015 a una utilidad neta de \$20,000.0 millones en 2022 a pesar de que a finales de ese año se tuvieron que realizar provisiones importantes consecuencia de la demanda de los profesionales que ganaron una demanda que venía desde años atras.

Es indiscutible la salud financiera lograda en el periodo que va desde finales del 2020 hasta finales del año 2022, se logro dar un vuelco importantes para lograr la estabilidad financiera y la credibilidad del sector financiero fue ganada nuevamente reflejándose en una mejora de la calificación otorgada por la calificadora de riesgo que reconoce la importante mejoría de la CNFL en su revisión de la calificación del periodo 2022.

Por otra parte, como parte de la Comisión Negociadora de la Convención Colectiva, se trabajo en la propuesta de la negociación colectiva de trabajo con los sindicatos y se logró en conjunto con la asesoría legal externa contratada, una nueva Convención Colectiva de Trabajo que esta en proceso de homologación por parte del Ministerio de Trabajo y que cuando se logre su aprobación traerá importantes ahorros económicos para la CNFL que

van desde una disminución en los aportes de la CNFL al fondo de ahorros de los empleados, hasta un ahorro en el pago de compensación de vacaciones, pago de incapacidades, auxilio de cesantía, así como comenzar a establecer el salario único.

Se puede concluir que hubo un viraje positivo trascendental en el desempeño financiero de la CNFL, hubo un impacto positivo de la implementación de la ruta financiera establecida por el Comité de Finanzas.

Como recomendación se sugiere trabajar en el reto de la digitalización con el fin de enfrentar de la mejor forma posible los retos que tiene a futuro la CNFL tales como la Generación de Energía Distribuida, reducir el indicador de pérdidas de energía y fortalecer la Ciberseguridad y competitividad en micro redes por medio de alianzas estratégicas, el tema de la energía verde va a ser vital para tener una marca competitiva y el poder comprar energía no solamente con el ICE se convierte en uno de los retos más importantes para la sobrevivencia de la CNFL.

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

Como parte de las labores sustantivas se pueden mencionar el cumplimiento de los deberes y atribuciones dadas por ley como miembro del Consejo de Administración. Esto se ejecutó a través de sesiones de trabajo del Consejo de Administración, así como por medio de reuniones extra ya sea como miembro de la comisión negociadora de la Convención Colectiva y del Comité de Finanzas.

Se trabajó en la aprobación o improbación de los diferentes asuntos que constituyen el orden del día de la sesión sometida a consideración. Adicionalmente, dentro de las necesidades se visualizó crear la Comisión de Finanzas de la cual se ejerció la coordinación por mandato del Consejo de Administración. La otra Comisión en la que se colaboró fue la Comisión Negociadora de la Convención Colectiva entre el sector sindical y la administración de la cual se participó hasta lograr una nueva Convención Colectiva de Trabajo.

Se analizaron documentos y se aprobaron los cambios organizacionales que se requirieron en la empresa durante el período en cuestión. El reto importante que tiene la empresa es la retención y captación de nuevo personal especializado y tareas avanzadas en negocios, debido a las barreras que presenta la normativa actual en convención colectiva, sin poder ofrecer competitivamente oportunidades de salario y desarrollo personal para construir internamente lo necesario en la empresa. Por tanto, este tema así como los reconocimientos y la dedicación exclusiva convergieron con el desarrollo de una estructura funcional que atendiera las actividades para la continuidad del servicio, así como las actualizaciones en el servicio al cliente y las nuevas amenazas del mercado.

Se analizaron las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la Auditoría Interna, la Contraloría General de la República, la Auditoría Externa, Comité de Vigilancia y las demás instituciones del control y fiscalización, para generar criterio dentro de las sesiones de trabajo del consejo de administración.

En el período, se dictaron y aprobaron las políticas y lineamientos aplicables en materia de información confidencial y políticas de seguridad de la información empresarial, de

conformidad con las políticas emitidas por el ICE, para el manejo seguro y confidencial de la información como miembro del Consejo de Administración de la CNFL.

Como parte de los riesgos litigiosos, se conoció y solicitó a la administración información periódica de la marcha del riesgo legal siendo el principal asunto el caso de Ventus y a finales de 2022 la demanda de los que ganaron los profesionales y que tendrá un impacto financiero considerable para la CNFL. Como parte de las mejoras en la información del riesgo legal, se determinó por el Consejo la necesidad de conocer por parte del órgano colegiado, los litigios pendientes y nuevos de la empresa contra terceros, de tal manera de mantener un monitoreo del riesgo en términos financieros que implican éstos para la CNFL.

Durante los meses de trabajo se analizaron, se revisaron y se dio retroalimentación a los siguientes informes según su periodicidad:

MENSUALES:

Estados financieros de la empresa.

Informe mensual de caja.

Informe de seguimiento Plan de trabajo para atender la propuesta de la Comisión de Finanzas.

TRIMESTRALES:

Informe de Evaluación y Ejecución Presupuestaria.

Informes trimestrales seguimiento Estrategia Empresarial 2019-2023.

Informe avance de los riesgos estratégicos.

Informes de seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.

Informe de seguimiento propuestas de la administración Recomendaciones Comité de Vigilancia.

SEMESTRALES:

Informes de Labores de la Auditoría Interna.

Informe de rendición de cuentas del ICE y sus Empresas.

Informe de Reglamentos aprobados por la Gerencia General.

Informe de avance Plan de Acción de la Auditoría Interna.

Informes de Gestión del Comité de Vigilancia.

Informe de Litigios y su impacto financiero en la CNFL.

ANUALES:

Informe avance Plan de Acción Control Interno.

Carta de Gerencia de los Auditores Externos.

Estados Financieros Auditados anuales.

Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.

Aprobación Plan Financiero Anual.

Formulación Presupuestaria Anual.

Reporte anual del estado de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.

Plan Operativo Empresarial.

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

Año de Autoevaluación	Nivel de Cumplimiento	Tipo de Autoevaluación*
2020	90	Autoevaluación General
2021	100	Autoevaluación General
2022	100	Autoevaluación General
2023	100	Autoevaluación General

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

Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

Colaboración para el mejoramiento financiero de la empresa por medio de una reingeniería financiera reflejado en los resultados financieros del 2022 y los indicadores financieros de solvencia y prueba de ácido así como en una mejoría sustancial del flujo de caja y una mejora de la calificadora de riesgo.

Colaboración y Dirección en el Comité de Finanzas para establecer la ruta financiera y su estrategia en la CNFL lo que derivó en importantes propuestas tanto para reducción de gastos financieros, inmunización y eliminación del riesgo cambiario así como proyectos de financiamiento y capitalización de la CNFL.

Colaboración en la Comisión de Negociación de la Convención Colectiva resultando en la negociación de una nueva Convención Colectiva de Trabajo.

Mi salida como Director se da por el vencimiento del periodo contractual por el cual fui seleccionado, de tal forma quisiera agradecer a todo el personal y muy especialmente a la administración de la CNFL por la oportunidad de contribuir durante este periodo en el puesto de Tesorero del Consejo de Administración lo cual agradezco de la forma más sincera por haberme permitido participar en una empresa vital para el desarrollo de Costa Rica.