

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

Dirección Administración y Finanzas

Unidad Administrativa Financiera Contable

Informe de fin de gestión

Elaborado por: Mauricio Villalobos
Campos
2023-03-30



Resumen ejecutivo:

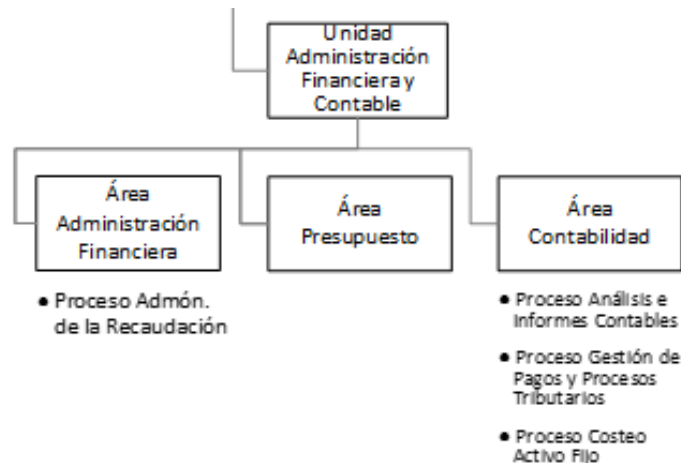
Mediante el presente documento se ofrece una visión general de las actividades llevadas a cabo por la Unidad Administración Financiera Contable durante el período de gestión que va del 01 de julio 2020 hasta el 31 de marzo 2023.

Uno de los logros más importantes y significativos durante el período fue la reestructuración de la deuda de la CNFL, por lo cual, desde sus inicios fue un importante punto de atención de todos los esfuerzos por lograr su cometido. El proceso requirió de diferentes etapas y un gran compromiso por parte de todos los colaboradores a fin de tener el éxito esperado.

En general, la suma del cumplimiento de las metas de desempeño de cada una de las jefaturas que componen la Unidad Administrativa Financiera Contable, permitió obtener excelentes resultados durante el periodo, de los cuales, más adelante mencionaré.

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

De conformidad con la estructura organizativa aprobada en el año 2022, la Unidad Administración Financiera Contable está integrada por tres Áreas y por cuatro Procesos, que en conjunto atienden todas las funciones y razón de ser de dicha Unidad. A continuación, se muestra el organigrama:



El objetivo de la Unidad Administración Financiera Contable es administrar las actividades financieras y contables empresariales, a través de una apropiada gestión presupuestaria y correcto registro de operaciones contables, que contribuyan a garantizar una sostenibilidad financiera y el uso eficiente de los recursos, con el respaldo documental correspondiente.

Principales funciones

Proponer la estratégica financiera a nivel institucional alineada con la Estrategia Empresarial y en concordancia con directrices corporativas a efecto de contribuir con la sostenibilidad y continuidad del negocio.

Coordinar y dirigir la formulación del presupuesto de la CNFL de acuerdo con las normas técnicas sobre Presupuesto Público establecidas y las disposiciones complementarias que se emitan, así como las labores de registro y control de la ejecución del presupuesto.

Dirigir la formulación del presupuesto anual, presupuesto extraordinario, proyecciones financieras y cuando proceda, las modificaciones presupuestarias, así como verificar que se efectúe el control sobre la ejecución presupuestal.

Gestionar una operación financiera y contable acorde con las mejores prácticas de la industria, que asegure la prestación eficiente y eficaz de diversos servicios como planificación y análisis financiero, tesorería, impuestos, gestión de deuda, inversión, registro contable, entre otras operaciones. Todo dentro de una adecuada administración del riesgo y control.

Elaborar el Plan Financiero Empresarial que define las metas y gestión de un año, así como las proyecciones financieras de mediano plazo.

Gestionar la deuda de manera constante, para buscar las mejores condiciones de acuerdo con el contexto financiero interno y externo.

Elaborar y actualizar la normativa relacionada con la gestión financiera y contable, así como velar por su cumplimiento.

Analizar y enviar mensualmente para su consideración a las autoridades superiores, un análisis de los estados financieros que permitan su conocimiento y seguimiento a los resultados económicos y financieros de la CNFL.

Presentar a las autoridades superiores de la CNFL, los informes de la gestión física y financiera del presupuesto que coadyuven a la toma de decisiones y de su envío a la Contraloría General de la República.

Coordinar y supervisar los estudios y estimaciones tendientes a determinar la factibilidad y viabilidad de nuevos proyectos o productos o servicios de la CNFL, para lo cual coordina con los proponentes de la iniciativa lograr resultados con los mejores resultados.

Asegurar que se generen informes de resultados y rendición de cuentas sobre la gestión financiera, contable y presupuestaria hacia a los grupos de interés que por su competencia lo requieran.

Promover alianzas con entidades financieras para gestionar productos y servicios financieros, así como asegurar que se atiendan los requerimientos de información establecidos en los contratos negociados.

Coordinar y atender las consultas, sugerencias o disposiciones que propongan los entes fiscalizadores internos y externos, asegurando la atención de estas y una comunicación efectiva y fluida.

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:

Dentro de los cambios más importantes del entorno sucedidos durante el período de gestión están:

Internos:

- Alineamiento organizacional aprobado por el Consejo de Administración en la sesión extraordinaria virtual N° 2589 del 28 de abril del 2022.
Como resultado de este alineamiento organizacional, el Área Administración Financiera asumió el Proceso Administración de la Recaudación.

Externos:

- Entra en vigor la Ley General de Contratación Pública N°9986 y su Reglamento mediante la cual se adquieren las herramientas necesarias para desarrollar el proceso de compras públicas.
- Se declara estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica a partir del 6 de marzo 2020, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19.
Esta situación que cambia radicalmente la forma de laborar, ya que el 95% de los funcionarios de la Unidad Administración Financiera Contable se acogen al teletrabajo.
Como resultado de este cambio, se trabajó intensamente en la automatización de gran cantidad de procesos y trámites para lograr de manera virtual realizar los trabajos y cumplir con lo asignado.
- Cambio de Gobierno a partir de mayo 2022, lo cual trae consigo cambios en la Presidencia Ejecutiva en el ICE y la Gerencia de la CNFL. Dichos cambios vienen acompañados de nuevos retos, estrategias y metodologías de trabajo que la Empresa debe ajustarse.

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

El siguiente cuadro suministrado por el Proceso de Gestión de Riesgos y Control Interno refleja el estado de la autoevaluación de la Unidad Administración Financiera Contable:

Dirección Administración y Finanzas

| Jefatura | Dependencias | Autoevaluaciones | | | | | | | Plan de Acción |
|----------------------------|---|------------------|------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------|---|
| | | Año | Promedio General | Ambiente de Control | Valoración de riesgos | Actividades de Control | Sistemas de información | Seguimiento | |
| Mauricio Villalobos Campos | Unidad Administración Financiera y Contable | 2022 | 4,35 | 3,17 | 5,00 | 4,56 | 4,67 | 4,33 | No se presentó plan de Acción Control Interno |
| | Unidad Administración Financiera y Contable | 2021 | 4,73 | 4,60 | 4,83 | 4,88 | 4,33 | 5,00 | No se presentó plan de Acción Control Interno |
| | Unidad Administración Financiera y Contable | 2020 | 4,42 | 4,17 | 4,83 | 4,56 | 4,20 | 4,33 | No se presentó plan de Acción Control Interno |
| | Área Administración Financiera | 2019 | 4,53 | 4,33 | 4,67 | 4,33 | 4,67 | 4,67 | No se presentó plan de Acción Control Interno |
| | Área Administración Financiera | 2018 | 4,37 | 4,14 | 4,50 | 4,29 | 4,43 | 4,50 | No se presentó plan de Acción Control Interno |

Fuente: CNFL, 2023. Con base en datos históricos de Autoevaluaciones del Sistema de Control Interno.

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

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* |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |
| () | () | () |

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

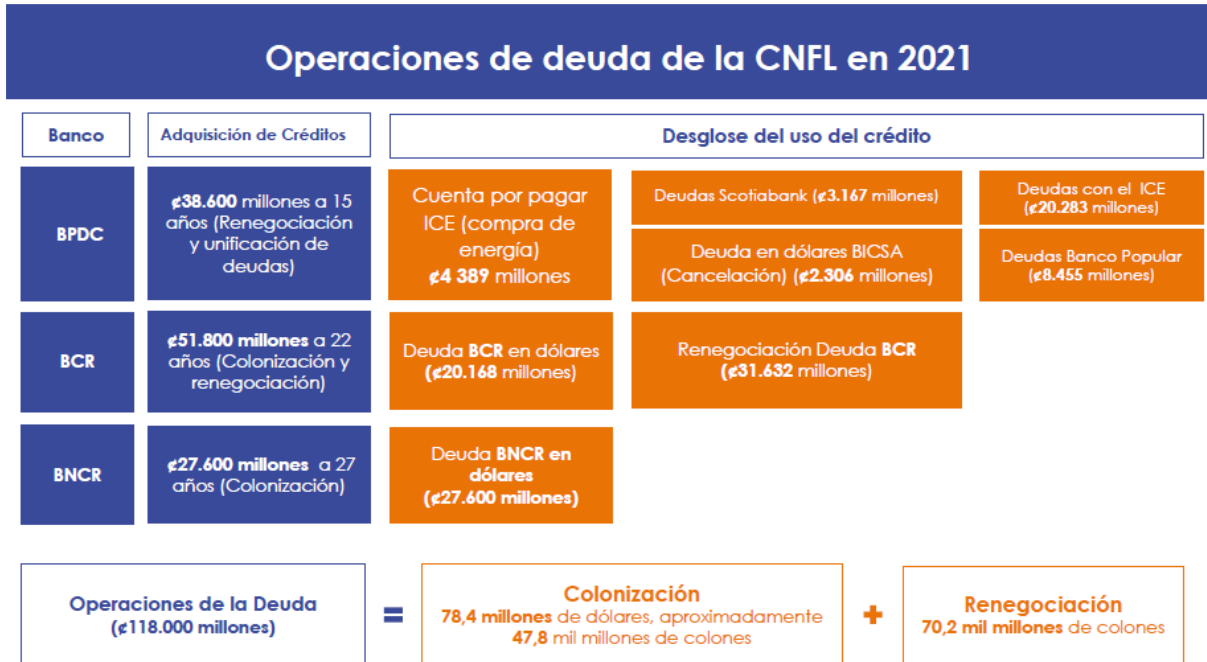
La tabla anexa en el punto 3, muestra los resultados de las autoevaluaciones entre los años 2018-2022. Es importante destacar que durante este período no se requirió de la elaboración de Planes de Acción de Control Interno dado que, dentro de los parámetros establecidos los resultados de las autoevaluaciones se clasificaron en el **Nivel Satisfactorio**.

5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

- Se reestructuró la deuda por un monto total de ₡118.000 millones, un 64% del total de las obligaciones crediticias. Esto permitió reducir los gastos por diferencias de tipo de cambio en un 49,9% en relación con 2020 (₡5.002 millones en 2020 a ₡2.534 millones en 2021), así como disminuir sus gastos por intereses y comisiones

en un 18,8% en comparación con 2020 (€15.411 millones en 2020 a €12.468 millones en 2021).

En la siguiente figura se detallan las operaciones de deuda realizadas:



- Se alcanza una estabilidad financiera, sustentada sobre todo en una mejora importante del flujo de caja que garantiza una sostenibilidad y operación a la CNFL.
- Se garantiza la calidad y confianza de la información que se genera contable y financiera a través de informes de la Auditoría Externa, al presentar un resultado de auditoría sin salvedades y con opinión positiva y razonable.
- Se Interioriza la importancia del control del gasto en la CNFL, lo cual se ve reflejado en el comportamiento mostrado en los últimos años, con tendencia a la baja.
- Se ha implementado una serie de acciones para mejorar su capacidad de gestión financiera, con el fin de superar brechas de sostenibilidad financiera, entre las cuales se citan: alineamiento con el grupo ICE, implementación de un marco para gestión de riesgos e implementación de procedimientos para gestión financiera.
- Establecimiento de un plan financiero que incluye proyecciones de flujo de caja de corto y mediano plazo, planes de tratamiento para diversos riesgos como liquidez, crédito, tasas de interés, tipo de cambio y endeudamiento; a la vez que cuenta con un marco para la gestión de riesgos y ha implementado procedimientos para la gestión presupuestaria y financiera.

- Implementación de un marco documental para los procesos de gestión financiera, de forma que se dispone de procedimientos para la formulación y modificación presupuestarias, así como de manuales de políticas y bases contables actualizados, que en la Compañía, son congruente con las Normas Internacionales de Información financiera (NIIF).
- Se dispone de procedimientos para la recepción, revisión, análisis y generación de reporte de ingresos diarios, administración del flujo de caja y para las proyecciones financieras.

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

Se realizó un inventario de las luminarias en el año 2022 de la CNFL para determinar la cantidad exacta de las mismas y si eventualmente procedía un ajuste contable, según los resultados obtenidos. Finalmente, no fu necesario hacer ajuste contable, pero se logró conciliar el dato de cantidad de luminarias entre los sistemas SIGEL y el SACP-Contabilidad, dato fundamental para los informes ante la ARESEP.

Se iniciaría un trabajo de peritaje para determinar el valor razonable del activo Propiedad, planta y equipo de la CNFL S.A. Lo anterior, en concordancia con el Manual de políticas y bases de medición contables, en el apartado 5.2.1.1. Propiedades Plantas y equipos, que indica la periodicidad de 5 años para realización de este peritaje; mismo que debe ser efectuado por peritos independientes a la Empresa.

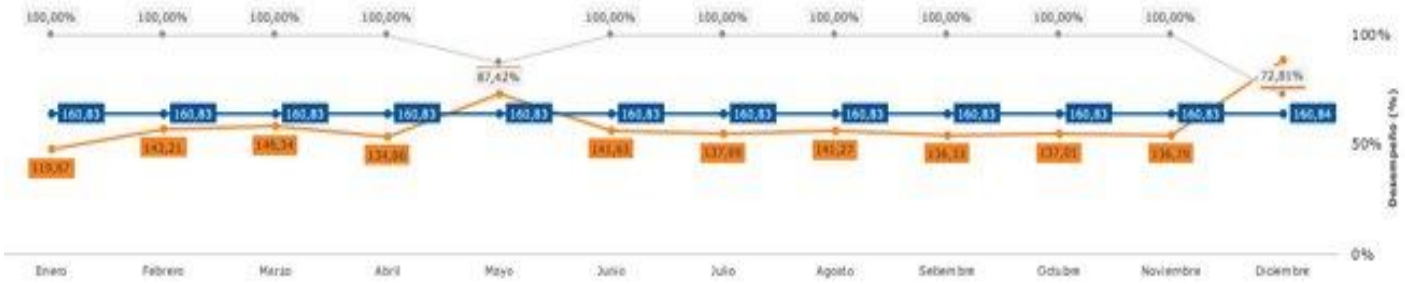
7. Detallar la administración de los recursos financieros en la dependencia:

La Unidad Financiera está conformada por tres Áreas y cuatro procesos. En general, a las dependencias se les asignan recursos financieros para poder desarrollar sus trabajos y así alcanzar los objetivos y metas trazadas.

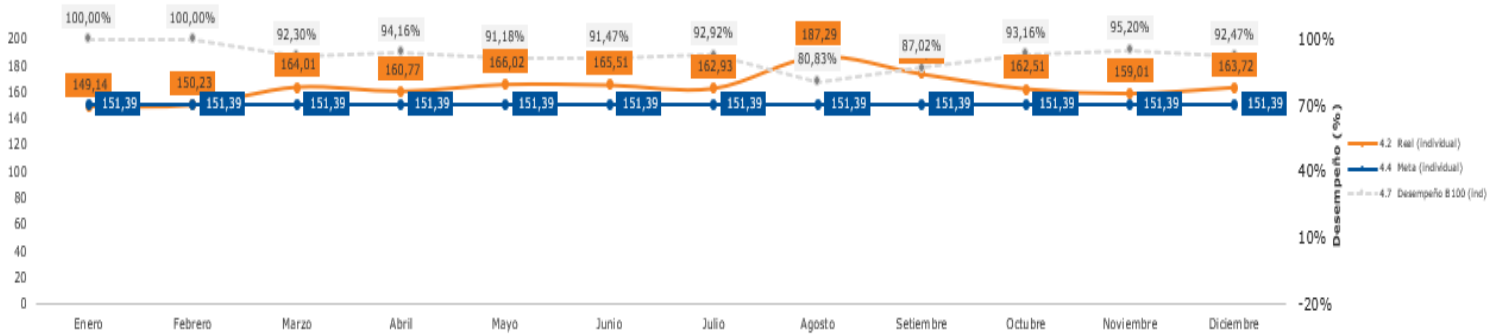
Los recursos asignados durante el periodo de gestión fueron administrados de manera eficiente y apegado a la normativa y principios que rigen esta materia. Sobre todo, se aplicó siempre la política de contención del gasto.

Seguidamente, se muestra un gráfico por año sobre los resultados de la meta de mantener los costos operativos de la Unidad Administración Financiera Contable.

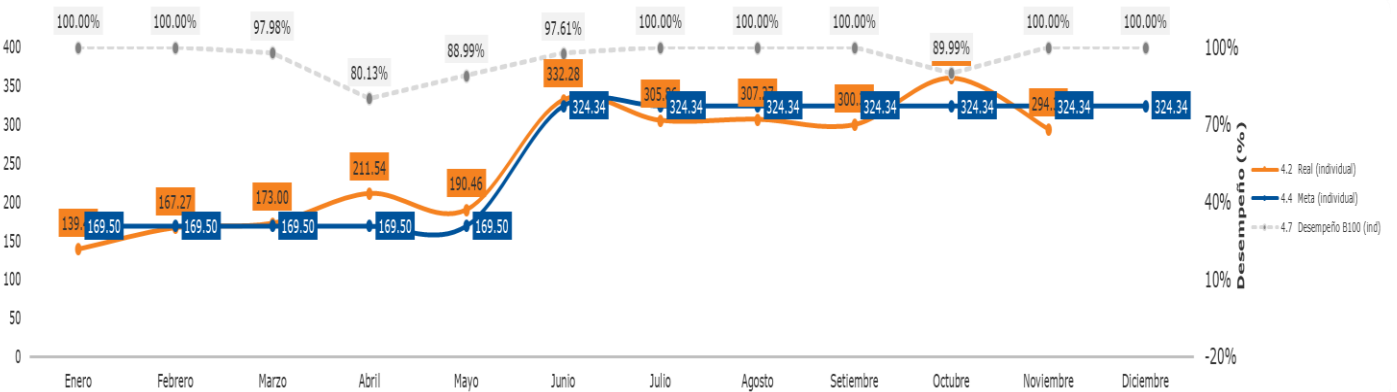
Costos operativos Año 2020



Costos operativos Año 2021



Costos operativos año 2022



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:

**Atención de disposiciones emitidas por la CGR
Resumen**

Disposiciones

4.4 Elaborar, oficializar e implementar un mecanismo que le permita a la Compañía a partir de 2023 y en el mediano plazo, implementar las acciones necesarias para el control del endeudamiento a largo plazo, los gastos operativos y gastos financieros, dimensionando los riesgos estratégicos asociados que le permitan reaccionar ante cambios en el entorno y asegurar la sostenibilidad financiera. Remitir al Órgano Contralor una certificación en donde se acredite la elaboración y oficialización del mecanismo, a más tardar el 30 de marzo de 2023, así como un informe de avance de su implementación, a más tardar el 31 de agosto de 2023 (Ver párrafos 2.1 al 2.27).

4.5 Elaborar, divulgar e implementar un mecanismo de rotación de labores de personal dedicado a la materia financiera en la Compañía, que atienda lo establecido en el punto 2.5.4 de las Normas de Control Interno para el Sector Público. Remitir al Órgano Contralor, a más tardar el 27 de febrero de 2023, una certificación en donde se acredite la elaboración del mecanismo requerido, y, al 30 de julio de 2023, un informe de avance de su implementación (Ver párrafos 2.28 al 2.37).

4.6 Elaborar e implementar un programa de capacitación orientado al proceso de gestión financiera de la CNFL, S.A. para el desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes del personal que se desempeña en este campo. Remitir al Órgano Contralor una certificación en donde se acredite la elaboración del programa de capacitación, a más tardar el 15 de marzo de 2023, así como un informe de avance de su implementación, a más tardar el 15 de agosto de 2023. (Ver párrafos 2.28 al 2.37)

Atención de las disposiciones

La atención 4.4 está siendo atendida por la Unidad Administración Financiera Contable en todos sus extremos, actualmente está en un 95% de su cumplimiento. Con respecto a la atención de las disposiciones 4.5 y 4.6, por su naturaleza, se coordinó con la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano para su atención. Ambas ya fueron atendidas en tiempo y forma.

Disposición 4.4

1. Por sus características es coordinada desde la Unidad Administración Financiera y Contable, con el apoyo del Área Administración Financiera.
2. Actualmente se está trabajando en el mecanismo adecuado para garantizar el control del endeudamiento de largo plazo.
3. El mecanismo consiste principalmente en el establecimiento de una política de endeudamiento, procedimientos, reglamentos y demás normativa relacionada con el tema.

Disposición 4.5

1. Se elaboro un mecanismo de rotación de funciones que se está llevando a cabo en algunas dependencias que conforman la Unidad Administración Financiera y Contable. El mismo consiste en un intercambio y rotación de funciones y conocimientos entre trabajadores cuyo puesto, nivel de conocimiento general, capacitación, experiencia y lugar en el que laboran sea el mismo, de tal forma, que el proceso se realice de la forma más natural posible.
2. Se divulga el mecanismo a todo el personal que participará en la rotación de labores y transferencia de conocimiento.
3. El plan de rotación inició en el mes de marzo; sin embargo, en algunas dependencias ya se ha venido ejecutando con anterioridad, debido a la necesidad cubrir ausencias temporales y dar continuidad a las actividades que se realizan en la dependencia.
4. Ya se emitió desde la Gerencia General la certificación a la Contraloría General de la República informando sobre el mecanismo de rotación de funciones y su cumplimiento.

Disposición 4.6

1. Se elaboró el programa de capacitación en conjunto con la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano.
2. Incluye capacitaciones específicas de la gestión financiera de la empresa y formaciones que contribuyen a la gestión.
3. Se implementará a partir de mayo del 2023 con formaciones que se atenderán con recurso interno, a partir del 2024 se programarán las que media una contratación.
4. Ya se emitió desde la Gerencia General certificación a la Contraloría General de la República informando la elaboración del programa de capacitación orientado al proceso de gestión financiera y su cumplimiento.

Estado actual de atención

| Disposición | Acción | Fecha de atención | Observaciones |
|---|--|-------------------|-----------------|
| 4.4 (Mecanismo para el control de endeudamiento) | Certificación en donde se acredite la elaboración y oficialización del mecanismo | 30/03/2023 | En proceso |
| | Informe de avance de su implementación | 31/08/2023 | En proceso |
| 4.5 (Mecanismo de rotación) | Certificación en donde se acredite la elaboración del mecanismo | 27/02/2023 | Atendida |
| | Informe de avance de su implementación | 30/07/2023 | En proceso |
| 4.6 (Programa de capacitación) | Certificación en donde se acredite la elaboración del programa de capacitación | 15/03/2023 | Atendida |
| | Informe de avance de su implementación | 15/08/2023 | En proceso |

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

De acuerdo con consulta realizada al Programa de Género Relaciones Laborales de la CNFL, el estado actual de cumplimiento de las acciones relacionadas a la Matriz de Género de la Unidad Administración Financiera Contable como un todo es la siguiente:

- Posee un avance del 100%, referente a la formación de Género Nivel 1.
- Respecto a género Nivel 2, la Unidad cerro el ciclo al 100%, en todas sus dependencias.

Mauricio Villalobos Campos
Jefe, Unidad Administración Financiera Contable
30 de marzo 2023