

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.
Dirección Estrategia Empresarial
Unidad Sistema de Gestión y Planificación Empresarial



**RIESGOS
ESTRATÉGICOS**

Estrategia Empresarial, CNFL 2023-2027
Planes de tratamientos y oportunidades

Cierre II semestre, periodo 2023

Elaborado por: José Fonseca Araya
Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

Revisado por: Tania Alfaro Ledezma, coordinadora
Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno
Elena Amuy Jiménez, jefatura,
Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

Aprobado por: Vanessa Castro López, jefatura
Dirección Estrategia Empresarial

CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Resultados de Planes de tratamiento de riesgos estratégicos y oportunidades	5
2.1 Valor económico: Plan de tratamiento, perspectiva financiera.	6
2.2 Valor económico: Planes de tratamiento, perspectiva clientes.	12
2.3 Valor económico: Planes tratamiento, perspectiva procesos internos.	17
2.4 Valor social: Planes de tratamiento, perspectiva aprendizaje y crecimiento.	27
2.5 Valor ambiental: Planes de tratamiento, perspectiva sostenibilidad.	27
2.6 Oportunidad	28
2.5 Conclusiones.....	28

FIGURAS

Figura 1 Desempeño acumulado octubre de los planes de tratamiento de riesgos estratégicos, 2023.....	5
--	---

TABLAS DE RIESGOS

Tabla 1. REF-01-01-03 Inversión	6
Tabla 2. Ejecución presupuestaria Acumulada 2023	7
Tabla 3. REF-01-03-01 Pérdidas de Energía	7
Tabla 4. REF-01-03-02 Rentabilidad.....	8
Tabla 5. REF-01-05-01 Inversión	10
Tabla 6. REF-02-02-01 Reputación	12
Tabla 7. REC-02-03-01 Pérdida de clientes	14
Tabla 8. REC-03-02-01 Pérdida de clientes	15
Tabla 9. REC-03-03-01 Pérdida de clientes	15
Tabla 10. REC-06-01-02 Sostenibilidad financiera.....	17
Tabla 11. REPI-08-02-01 Ineficiencia en los procesos.....	17
Tabla 12. REPI-08-03-01 Ineficiencia en los procesos.....	18
Tabla 13. REPI-09-01-01 Político	19
Tabla 14. REPI-09-01-02 Sostenibilidad financiera	19
Tabla 15. Variación de porcentajes solicitados vrs aprobados tarifas Sistema Generación ..	22
Tabla 16. Variación de porcentajes solicitados vrs aprobados tarifas Sistema Distribución..	22
Tabla 17. Variación de porcentajes solicitados vrs aprobados tarifas Sistema Alumbrado Público	23
Tabla 18. REPI-10-02-01 Climático	23
Tabla 19. REPI 10-02-01 Operacional.....	26
Tabla 20. REPI 10-02-01 Inversión	26
Tabla 21. REAC-11-01-02 Gobernanza y cultura	27

GRÁFICOS

Gráfico 1. Acumulado de Inspecciones de Servicios Eléctricos.....	7
Gráfico 2. Recuperación de Ingresos Acumulados 2023	9
Gráfico 3. Acumulado de Inspecciones por posibles anomalías en los sistemas de medición, aplicando analítica de datos.	9
Gráfico 4. Acumulado del avance en el Plan de Mantenimiento del Sistema de Distribución	11
Gráfico 6. Frecuencia de Interrupciones Momentáneas Acumulado Anual	23
Gráfico 7. Frecuencia de Interrupciones Temporales Acumulado Anual	24
Gráfico 8. Frecuencia de Interrupciones Prolongadas Acumulado	25
Gráfico 9. Promedio Acumulado Anual de los Indicadores FIM, FIT y FIP.....	25

1. Introducción

La identificación de los riesgos estratégicos pasa por considerar los riesgos del contexto a nivel externo e interno de la empresa, en la visión de largo plazo es necesario identificar cuáles son los nuevos negocios, en las que se tiene que incursionar la entidad para ser competitivos en el mercado. Ante este entorno emergente, las empresas replantearon sus estrategias para enfrentarse a la crisis generada por los impactos post pandemia COVID-19, y otros como la logística de los contenedores. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y de gestionarlo de la mejor manera, es una capacidad importante y fundamental para mantenerse y a la vez, transformarse; al ser los cambios rápidos e intensos, es necesario que se gestione el cambio para que la empresa sea competitiva a corto plazo y sobreviva a largo plazo.

La administración de los riesgos y la ejecución de los planes de tratamiento, están orientados a apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en la Estrategia Empresarial 2023-2027. La empresa gestionará cada riesgo en alineamiento a su misión, visión y valores, y declara su aversión a aquellos riesgos que atentan contra sus valores.

Es así, que mediante oficio del Consejo Administración 2020-0163-2023, con fecha 30 de mayo, según el capítulo II, artículo 1 del acta de la Sesión Extraordinaria Virtual No. 2632, celebrada el miércoles 24 de mayo de 2023, que textualmente dice:

“II. Instruir a la Gerencia General a implementar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos establecidos en la “Estrategia Empresarial CNFL, 2023-2027”. Así mismo, presentar ante este Consejo de Administración, el Plan de Implementación de la Estrategia y el Plan de Tratamiento de los Riesgos Estratégicos asociados y los informes semestrales del estado de avance y cumplimiento, durante el periodo de su vigencia”.

Y dando continuidad, el Consejo de Administración toma un segundo acuerdo, según el capítulo III artículo 1 del acta de la Sesión Ordinaria Virtual No. 2644, celebrada el lunes 11 de setiembre de 2023, que textualmente dice:

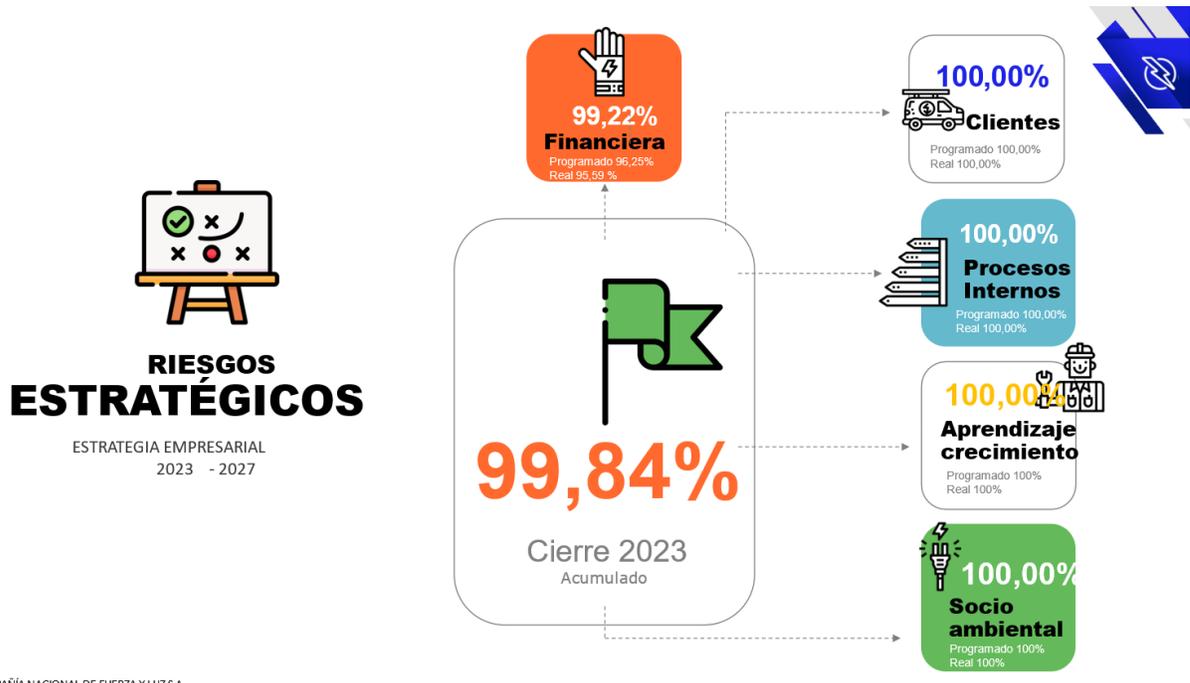
- “I. Aprobar en un todo el documento “Plan de Tratamiento de los Riesgos Estratégicos y declaratoria Apetito al Riesgo”, alineada a la Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027.
- II. Instruir a la Gerencia General a implementar las acciones necesarias para cumplir con los planes de tratamiento y declaratoria Apetito al Riesgo”.

De acuerdo con los compromisos mencionados y a partir de la aprobación de la Estrategia Empresarial 2023-2027, se requiere la presentación de los avances e informes relativos a los planes de tratamiento de riesgos estratégicos; a continuación, el informe con corte al cierre del II semestre del periodo 2023.

2. Resultados de Planes de tratamiento de riesgos estratégicos y oportunidades

En la figura 1, se observa el desempeño de los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos, según cada una de las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y socioambiental) que componen la estrategia empresarial. Al cierre del 2023 con un 99,84% de cumplimiento, como se detalla en la figura 1.

Figura 1 Desempeño acumulado octubre de los planes de tratamiento de riesgos estratégicos, 2023.



COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A.

Fuente: CNFL, S.A, 2023. Proceso Gestión Integral de Riesgos y Control Interno.

Al cierre del 2023, los resultados acumulados son positivos según el siguiente detalle: la perspectiva financiera muestra un desempeño del 99,22%, la perspectiva clientes un 100,00%, la perspectiva procesos internos obtuvieron un desempeño de 100,00%, la perspectiva aprendizaje y crecimiento un 100,00% y los relacionados de socioambiental muestran un desempeño de 100,00%.

Una vez aprobado los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos como lo informó el Consejo de Administración, el lunes 11 de setiembre de 2023, se da seguimiento mes a mes a los planes de tratamiento y oportunidad; a continuación, el detalle acumulado al cierre 2023, de acuerdo con lo programado de cada uno de los riesgos administrados.

2.1 Valor económico: Plan de tratamiento, perspectiva financiera.

Se administran a nivel estratégico, según la valoración del nivel residual, los riesgos que se ubican en nivel altos y extremos, en esta perspectiva aplican para el plan de tratamiento 4 riesgos, siendo REF-01-01-03, REF-01-05-01, REF-01-03-01, REF-01-03-02, a continuación, el detalle.

Tabla 1. REF-01-01-03 Inversión

Riesgo identificado:	REF-01-01-03 Inversión	Indicador:	IF.01-01. Cumplimiento del 100% de los indicadores del plan financiero de la CNFL.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Control de ejecución presupuestaria del programa de inversión.				
Acción:	Plantear acciones preventivas o correctivas cuando la ejecución del presupuesto de inversión no cumple con la programación.				
Dependencia ejecutora:	Dirección Administración y Finanzas.				

Cierre del periodo 2023: Desempeño:96,88%.

Al cierre de periodo, se presenta un aumento considerable en la ejecución presupuestaria del mes de diciembre de 52,66%, para un acumulado anual de 82,35%, lo cual está levemente por debajo de la meta; sin embargo, según los parámetros establecidos el resultado es bueno, ya que el desempeño alcanzado fue del 96,88%. Es importante destacar, se logra concretar el pago de contrataciones, cuyos procesos iniciaron en meses anteriores y, además, el Área de Presupuesto da continuidad a las medidas establecidas en el plan remedial, el cual contenía una serie de medidas y esfuerzos que permitieron lograr un desempeño satisfactorio, superando las expectativas proyectadas.

Acciones ejecutadas del plan remedial

- Se envió la información de la ejecución presupuestaria mensual a las dependencias.
- La Gerencia General se reunió con los directores a fin de dar seguimiento a la ejecución del programa de inversión.
- Se realizaron las modificaciones presupuestarias, para reasignar recursos de aquellas iniciativas que, según estimación, se lograrían ejecutar en este año.
- Se revisó la política de cartas de crédito.
- Remisión de informes con el detalle del estado de los SIACOS en proceso.

El presupuesto de inversión para el cierre del periodo 2023 es de ¢ 23.950.530.450,00; del cual se ha ejecutado un total de ¢ 19.722.929.900,00. Las principales partidas afectadas son remuneraciones con un 93,60% y bienes duraderos con 81,31%.

Situaciones presentadas: La entrada en vigor de la Ley de Contratación Pública, lo cual provocó un ajuste en los procesos de contratación que afectó la ejecución del presupuesto de inversión.

Tabla 2. Ejecución presupuestaria Acumulada 2023

Partida	dic-23		% Ejecutado sin compromisos
	Presupuesto actual	Monto Ejecutado	
INVERSION	23 950 530,45	19 722 929,90	82,3%
0 REMUNERACIONES	2 653 050,75	2 482 549,67	93,6%
1 SERVICIOS	476 928,40	406 189,11	85,2%
2 MATERIALES Y SUMINISTROS	4 699 442,43	3 435 590,10	73,1%
5 BIENES DURADEROS	16 121 108,87	13 398 601,02	83,1%
Total general	23 950 530,45	19 722 929,90	82,3%

Fuente: Dirección Administración y Finanzas

Tabla 3. REF-01-03-01 Pérdidas de Energía

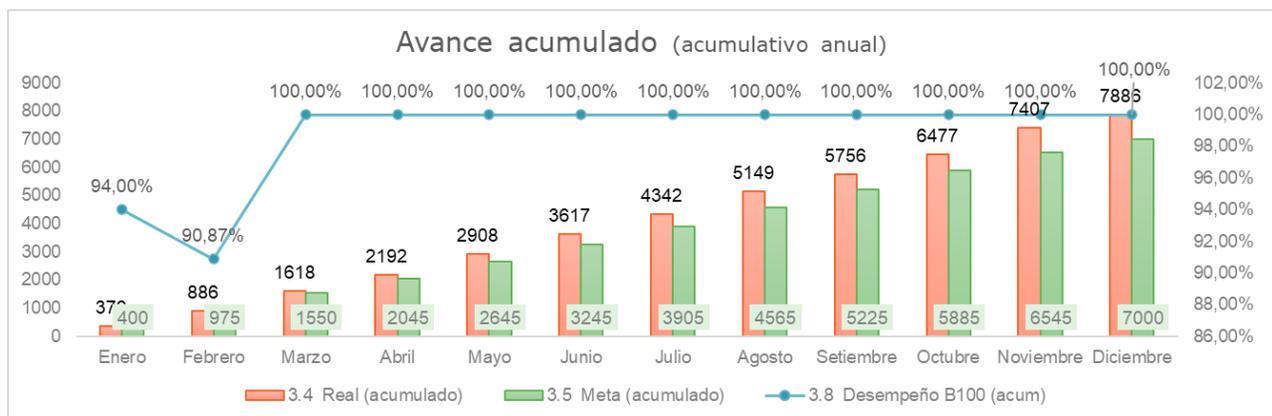
Riesgo identificado:	REF-01-03-01 Pérdidas de Energía	Indicador:	IF.01-03 Porcentaje de cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Plan de inspecciones de servicios eléctricos				
Acción:	Ejecutar inspecciones de servicios eléctricos				

Cierre del periodo 2023: Desempeño:100%.

Se realizaron 479 inspecciones de 455 de la meta mensual, desglosadas de la siguiente manera:

- 58 por trámites de Denuncia en SIPROCOM (Trabajo Cotidiano).
- 221 inspecciones por Micro intervención.
- 200 inspecciones de Analítica.

Gráfico 1. Acumulado de Inspecciones de Servicios Eléctricos



Fuente: Unidad de Aseguramiento de los ingresos y Gestión de Pérdidas

Se logra un desempeño anual de 112,66%, para un total de 7.886 inspecciones ejecutadas para el 2023, con lo cual se sobrepasa el total de inspecciones proyectadas para este año.

Tabla 4. REF-01-03-02 Rentabilidad

Riesgo identificado:	REF-01-03-02 Rentabilidad	Indicador:	IF.01-03 Porcentaje de cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Gestionar las sumas dejadas de facturar por ilícitos de energía Disminución de la facturación de energía debido a ilícitos en servicios eléctricos				
Acción:	Cálculo de energía, conciliación, negociación y recaudación de sumas dejadas de facturar. Direccional 3.000 inspecciones generadas por analítica de datos.				
Dependencia ejecutora:	UAIGPE: Unidad de Aseguramiento de Ingresos y Gestión de Perdidas de Energía.				

Tratamiento: Gestionar las sumas dejadas de facturar por ilícitos de energía.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Se recuperan ₡48.505.726,00 que corresponden a 432.043 kWh negociados y se desglosa de la siguiente manera:

Convenios de pago (40) ₡45.169.541,00 para 404.190 kWh
Recaudaciones inmediatas (18) ₡3.336.185,00 para 28.324 kWh.

El total recaudado se divide según tarifas así:

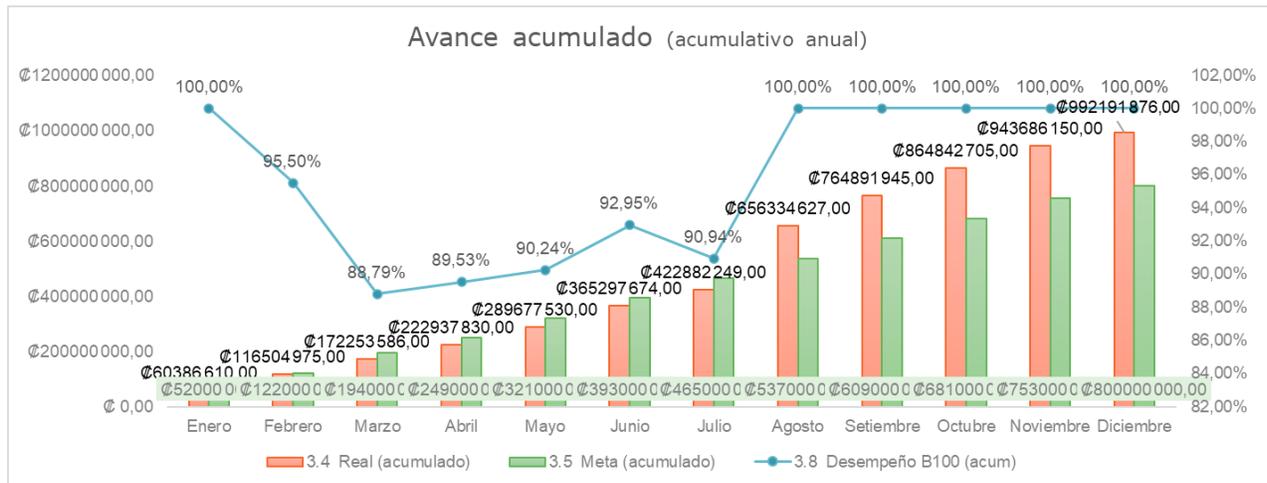
₡ 27.907.665,00 T-RE (40 negociaciones)
₡ 20.598.061,00 T-GE (7 negociaciones)

Para el cierre del periodo, la recuperación de sumas dejadas de facturar en el 2023 fue muy satisfactoria y exitosa.

El Área Recuperación de Energía, a lo largo de este año, consideró las diferentes circunstancias, físicas, emocionales, sociales y económicas que afectan a gran parte de los clientes de CNFL, de acuerdo a esto y valorando cada caso, se ofrecieron a los clientes negociaciones con condiciones de pago más accesibles; extendiendo los plazos, solicitando primas menores o bien extendiendo las fechas de formalización y así poder hacer frente a la deuda junto con el monto del consumo en su factura recurrente.

El monto acumulado al cierre del periodo es de ₡992.191.876,00, lo que representa un 24,02% más sobre la meta anual establecida, una diferencia por encima de la meta de ₡192.191.876,00.

Gráfico 2. Recuperación de Ingresos Acumulados 2023



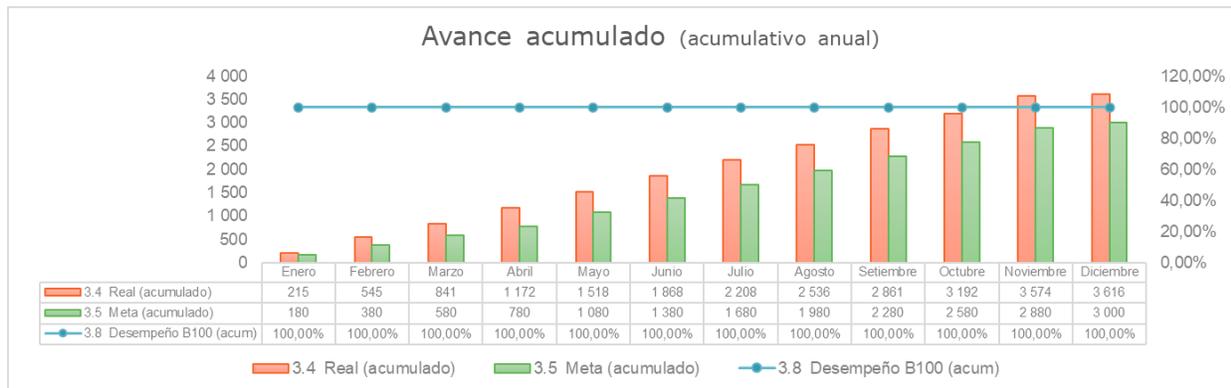
Fuente Unidad de Aseguramiento de los ingresos y Gestión de Pérdidas

Tratamiento: Disminución de la facturación de energía debido a ilícitos en el servicio eléctrico.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Al cierre del periodo se direccionaron 42 inspecciones de 120 que era la meta de este mes, esto para revisión en campo por medio de inteligencia analítica de datos; las cuales contribuyen a la estrategia de disminución de pérdidas de energía por hurto o anomalías en los sistemas de medición. De la totalidad de clientes direccionados, 79 corresponden a inspecciones para clientes de alto consumo (trifásicos con y sin demanda y monofásicos con demanda) y 252 a clientes de un menor consumo (monofásicos sin demanda). En común acuerdo con las jefaturas del Área y la Unidad, dado el cumplimiento del valor meta anual desde octubre 2023 y la priorización para la atención de otros compromisos operativos en campo, para el mes de diciembre se redujo la cantidad de casos a entregar.

Gráfico 3. Acumulado de Inspecciones por posibles anomalías en los sistemas de medición, aplicando analítica de datos.



Fuente Unidad de Aseguramiento de los ingresos y Gestión de Pérdidas

Cierre del periodo, se finaliza el año con el cumplimiento de la meta proyectada, donde por medio de las herramientas de analítica, se logra un total anual de 3 616 inspecciones direccionadas; lo cual representa un desempeño acumulado del 100,00% (121,00% real).

Tabla 5. REF-01-05-01 Inversión

Riesgo identificado:	REF-01-05-01 Inversión	Indicador:	IF.01-05 Cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Plan de mantenimiento preventivo. Control del proceso de contratación. Control del presupuesto.				
Acción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo. 2. Revisar monitoreo de la contratación adjudicada. 3. Ejecución del presupuesto para la contratación. 				
Dependencia ejecutora:	DDE: Dirección Distribución de la Energía.				

Tratamiento: Plan de mantenimiento preventivo.

Cierre del periodo 2023: Desempeño: 100,00%.

Se cumple el plan de mantenimiento establecido por los cuatro procesos que conforman el Área.

Control de la vegetación

Se cierra el plan de mantenimiento de vegetación, para este año, de conformidad con el alcance establecido por el Área de Mantenimiento.

Por lo que resta del periodo, los trabajos del proceso se enfocarán en la atención de órdenes de trabajo de clientes externos e internos.

Mantenimiento Red Área, por lugar de circuito.

Se reporta como finalizado el Plan de Mantenimiento 2022-2023, realizando el 100,00% de las correcciones que requería la red de distribución.

Actualmente se realizan las inspecciones de terreno para los mantenimientos 2024, así como la atención de daños notificados por parte del Área de Calidad de la Energía.

Mantenimiento red subterránea

Se continuó el mantenimiento de la red de baja tensión y aseguramiento de las tapas de las cajas de registro de baja tensión en los sectores de Barrio Centro Merced y Barrio Coca Cola. En total se atendieron 50 cajas de registro. De esta forma el porcentaje de avance alcanzado en el Plan de Mantenimiento fue del 100%.

Mantenimiento Subestaciones

Para el cierre del periodo se ejecutaron las siguientes acciones:

Patio Brasil mantenimiento a:

- Módulo de interruptor circuito Ventana en Patio Brasil Dis-019202
- Módulo de interruptor circuito Reforma en Patio Brasil Dis-019225
- Módulo de interruptor circuito Ciudad Colón en Patio Brasil Dis-019255
- Módulo de interruptor circuito Fórum en Patio Brasil Dis-019317
- Módulo de interruptor Reserva 34, 5 kV en Patio Brasil DIS-019319

Subestación Móvil 2, mantenimiento:

- Plataforma y sistema hidráulico de subestación Móvil #2 (Dis-019198)
- Preventivo a interruptor lado 34,5 kV Subestación Móvil #2 Dis-019071
- Preventivo a interruptor lado 13.8 kV Subestación Móvil #2 Dis-019105

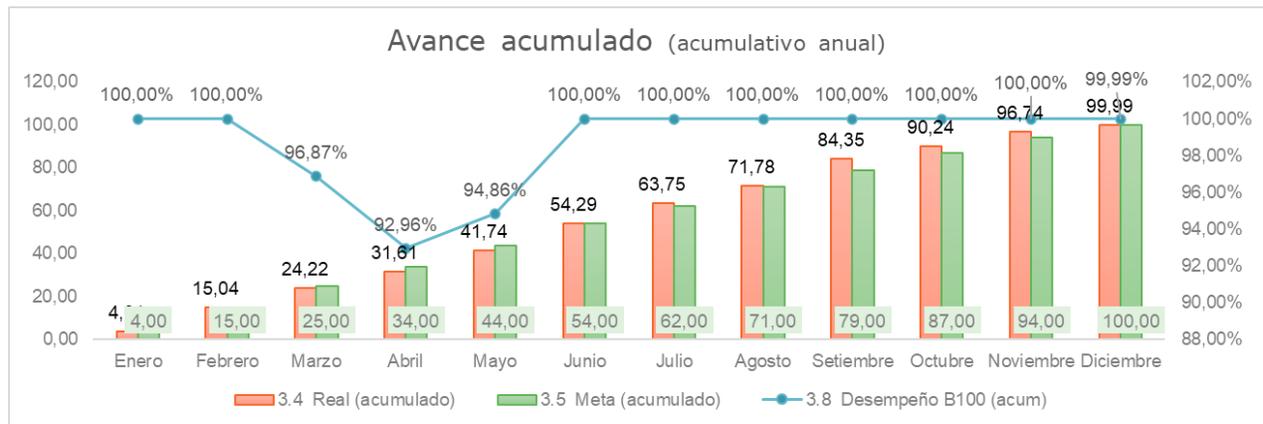
Mediciones de puntos de conexión a tierra en equipos y auxiliares, Patio Brasil, Subestación Primer Amor, Subestación Coronado.

Instalación cobertores contra fauna

- No se fue necesario la instalación de cobertores tipo manga y jaula en la subestación móvil 2 por ser un equipo que no está energizado.
- Los equipos en el Patio de Brasil cuentan con 50,00% de protección contra fauna, no fue posible proteger al 100,00% los equipos a falta de inventario de cobertores tipo manga y jaula.

Al finalizar el año se logró la ejecución del 100,00% del Plan de Mantenimiento. A pesar de que durante el primer semestre 2023, los Procesos carecían de personal, principalmente las Subestaciones, poco a poco se fue recuperando el personal técnico lo que permitió alcanzar la meta en los últimos meses del año. El tema de la flotilla vehicular sigue siendo un problema grave, ya que en ningún momento se cuenta con la totalidad de ésta, por el contrario, siempre se trabaja con un 70,00% de la misma. Es por lo anterior que la práctica de Reliability centered Maintenance (RCM) Mantenimiento Centrado en Confiabilidad, sigue siendo una metodología útil para priorizar los activos que deben estar en el plan de mantenimiento.

Gráfico 4. Acumulado del avance en el Plan de Mantenimiento del Sistema de Distribución



Fuente: Dirección Distribución de la Energía

Tratamiento: Control del proceso de contratación

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

El proceso de tercerizar la mano de obra, en el control de la vegetación afecta las líneas de distribución, la primera publicación con la adjudicación se realiza en junio del 2023, esta primera adjudicación fue apelada ante la Contraloría General de la República, quien acogió el recurso e hizo una serie de recomendaciones, las cuales fueron recibidas por la empresa, se realiza una segunda publicación de adjudicación, la cual es también objeto de apelación, en el mes de setiembre, por el mismo oferente.

Nuevamente la apelación es acogida por la Contraloría, siendo resuelta a favor de la CNFL en la tercera semana de diciembre, continuando con el proceso para dejar la adjudicación en firme, esperando que, para marzo del 2024 se pueda iniciar la contratación.

A pesar de lo anterior, en coordinación con el Área de Mantenimiento y utilizando los recursos propios, se ejecutaron las podas de forma eficiente. Evitando la materialización del riesgo con las acciones siguientes:

- a) El plan de mantenimiento preventivo de la vegetación se finalizó en setiembre.
- b) Desde octubre hasta el final de periodo, los requerimientos son realizados en su totalidad con recurso de la CNFL, para lo cual se tomaron las previsiones necesarias en la planificación y ejecución del plan.

Tratamiento: Control del presupuesto

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Producto de la situación anteriormente descrita no fue posible ejecutar los recursos asignados en el 2023, y por tanto fueron devueltos, según oficio 2001-1458-2023 Medidas para continuar con la eficientización del gasto en la CNFL, año 2023.

2.2 Valor económico: Planes de tratamiento, perspectiva clientes.

Se administran a nivel estratégico según la valoración del nivel residual los riesgos que se ubican en nivel altos y extremos, en esta perspectiva aplican para plan de tratamiento 5 riesgos, siendo REC-02-02-01, REC-02-03-01, REC-03-02-01, REC-03-03-01, REC-06-01-02.

Tabla 6. REF-02-02-01 Reputación

Riesgo identificado:	REC-02-02-01 Reputación	Indicador:	IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Plan estratégico Atraer, Retener y Fidelizar (ARF).				
Acción:	Plantear acciones preventivas o correctivas por desviaciones del plan estratégico ARF.				
Dependencia ejecutora:	DCE: Dirección Comercialización de la Energía.				

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

En la Estrategia Empresarial 2023-2027, se definió el indicador "IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente", para dar cumplimiento al objetivo denominado "OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027"; al cual se le identifico el riesgo de reputación, definido como el cambio en la percepción de la imagen de la empresa por incumplimientos a las partes interesadas que se les brinda el servicio.

El índice de satisfacción del cliente es el indicador que permite medir la percepción e imagen que los clientes tienen de la CNFL, para lograr definir acciones que coadyuven en el fortalecimiento de los procesos de integración y gestión del cliente; siendo el Plan estratégico Atraer, Retener y Fidelizar (ARF), el tratamiento para el fortalecimiento de los procesos de interacción y gestión con los clientes.

La administración del riesgo propuso para cumplir con el tratamiento "Plantear acciones preventivas o correctivas por desviaciones del plan estratégico ARF". Durante el periodo no

se ejecutaron acciones preventivas o correctivas dado el cumplimiento del indicador, programado 85%, real 82,74% para un 97,34%, siendo según parámetro de evaluación un desempeño "bueno".

Mediante oficio 7500-0363-2023 del 25 octubre del 2023, la Dirección de Estrategia Empresarial solicitó a la Dirección de Comercialización actualización de la Estrategia ARF, que se define como el tratamiento a ejecutar para coadyuvar al cumplimiento del indicador. La estrategia no se ha actualizada ni oficializada al cierre del periodo, está aún en proceso, hay acciones pendientes de otras dependencias como la solicitud de la Sucursal Guadalupe adscrita a la Dirección Comercialización, que se realizó a la Dirección de Distribución de la Energía en oficio 4160-0819-2023, del 11 de diciembre para que incluyan las acciones que impacten la Estrategia Atracción, Retención y Fidelización ARF 2023-2027, ajustándose a la nueva Estrategia Empresarial 2023-2027.

A continuación, se desglosan las actividades ejecutadas durante el último semestre del 2023, que se reportan cumplidas al 100% y son las valoradas por el Proceso de Gestión de Riesgos y Control Interno para administrar el riesgo de reputación:

- Desarrollo de actividad en el Residencia los Arcos, que consistió en fortalecer el acercamiento con clientes ubicados en zona en competencia.
- Renovación de 92 Sellos de Electricidad Renovable.
- Se realizó el análisis de consumo a 207 clientes del área en competencia.
- Taller de eficiencia energética de tres módulos.
- Galardón de "Empresa Distinguida".

Algunas de la empresa que recibieron el Sello de Electricidad Renovable: Parque Empresarial Fórum I, Central ICE Higuito, González y Asociados, Agencias de ICE en varias localidades.

Las agencias y Centrales del ICE, que así lo solicitaron, se les entregó sellos en idioma español e inglés.

Empresas que recibieron el Galardón "Empresa Distinguida"

1. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.
2. Club Campestre Español.
3. SOIN Soluciones Integrales, S.A.
4. Conglomerado Financiero BCR.
5. Trimpot Electrónicas Ltda. (Bourns Costa Rica).
6. Banco Nacional Sucursal Desamparados.
7. Instituto Costarricense de Turismo.
8. Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.
9. Tribunal Registral Administrativo.
10. Aromas y Sabores Técnicos S.A.
11. Centenario Internacional S.A.
12. EUROHERRAMIENTAS.
13. GRUPO CS.
14. GUTIS.

La energía retenida, para cierre del periodo, el acumulado fue de 21.642 MWh, lo que corresponde a ₡ 1.859.073.600,00.

En resumen, se ejecutan acciones que apoyan el cumplimiento del indicador y objetivo estratégico propuesto. Por parte del Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno se dará seguimiento a la oficialización de la Estrategia ARF en el 2024.

Tabla 7. REC-02-03-01 Pérdida de clientes

Riesgo identificado:	REC-02-03-01 Pérdida de clientes	Indicador:	IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado (NPS, Churn, PRM).	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Plan de posicionamiento de mercado.				
Acción:	Crear la metodología para la métrica de mercadeo.				
Dependencia ejecutora:	DCE: Dirección Comercialización de la Energía.				

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Se cumple con el plan de posicionamiento de mercado, se implementa la estrategia NPS en las Sucursales Guadalupe, Desamparados, Central, Heredia y Escazú, para la estrategia CHURN se logra identificar que no hemos tenido abandono de clientes. A nivel del indicador "IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado (NPS, Churn, PRM)", en la base del Sistema de Información Integrado para Gestión SIIG, de los indicadores con corte a diciembre 2023, se reporta un desempeño del 95,13% del 95% programado.

Conclusiones y Recomendaciones del Informe Net Promoter Score NPS, (p.5).

"Conclusiones

- Se obtuvieron 308 promotores para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, 5 detractores y 19 pasivos, para un total de 332 respuestas.
- Se logro alcanzar una nota general de 92,00%, lo que refleja que los usuarios están dispuestos a compartir la marca CNFL.

Recomendaciones

- Incentivar a los clientes para que realicen la encuesta, con el fin de obtener más respuestas por Sucursal.
- Exponer al personal de las Sucursales, la importancia del NPS, con el fin de que se vuelvan promotores de la encuesta".

Se envió el oficio 4040-0165-2023 al Proceso Capacitación, en el cual se enumeró una lista de temas relevantes que permitan mejorar el servicio al cliente brindado por los Asesores del Área Mercadeo Relacional.

Conclusiones y recomendaciones del Informe final de servicio memorable, (p.8).

"Conclusiones

1. Se capacitó al 100% del personal de atención al público en todas las Sucursales y Agencias, en el modelo servicio memorable, reiterando la aplicación constante de la Guía de atención al público de la CNFL.
2. Como parte del proceso de evaluación se incluyó la aplicación del modelo servicio memorable a los anfitriones y frontales de todas las Sucursales y Agencias.
3. La atención al público por parte de los frontales de las Sucursales evaluadas es buena a pesar de que existen colaboradores nuevos, por otro lado, es importante mencionar que algunos detalles del protocolo de la atención en servicio memorable que no se cumplieron se pueden mejorar fácilmente, con el fin de que se pueda lograr una estandarización en la manera de atender a cada cliente.

4. El personal de nuevo ingreso, según se pudo observar en los momentos de evaluación, cuenta con una actitud positiva y eso se ve reflejado en las calificaciones obtenidas y en la atención al público.
5. En este segundo semestre, la Sucursal Escazú fue evaluada dos veces, según planificación del Área Mercadeo Relacional, logrando un aumento del 8% en la nota general obtenida en la segunda evaluación.

Recomendaciones

1. Refrescar mediante sesiones de trabajo y de manera programada los contenidos de la Guía de atención al público y de servicio memorable; con el fin de lograr crear un hábito en el proceso de atención de clientes, esto mejorará la aplicación del protocolo descartando que sea aplicado sólo en los momentos de evaluación.
2. Aumentar la aleatoriedad de las evaluaciones, de tal forma que se continúen evaluando las Sucursales de manera inesperada y se pueda optar con más recurso humano para realizarlas, esto disminuirá el sesgo de que se cumpla la Guía sólo en los momentos de evaluación.
3. Tener el nombre de cada frontal, de manera visible, para que los clientes lo puedan visualizar; esto permitirá tener una relación más personalizada con cada cliente.
4. Colocar acrílicos en los frontales, esto para evitar inconveniente sobre riesgos biológicos y agresión.
5. Coordinar con la Dirección Comercialización para contar con un stock de uniformes, para cambios por deterioro de éstos o bien para ser usado por el personal de nuevo ingreso”.

Tabla 8. REC-03-02-01 Pérdida de clientes

Riesgo identificado:	REC-03-02-01 Pérdida de Clientes	Indicador:	IC.03-02 Porcentaje de incremento de kW del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Control mensual del incremento KW en clientes de nuevos productos.				
Acción:	Plantear acciones preventivas o correctivas por variaciones en el incremento de consumo KW de clientes (por soluciones CNFL).				
Dependencia ejecutora:	UDN: Unidad Desarrollo del Negocio.				

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

- Durante el año 2023 como parte de la venta de productos y servicios no regulados se logró aumentar el consumo de energía en un total de 50.896 kWh, lo que representa un promedio del 10,06% anual, de un programado del 10%.

La implementación del tratamiento “Control mensual del incremento KW en clientes de nuevos productos”, permitió cumplir con el indicador “IC.03-02 Porcentaje de incremento de kW del cliente asociado a nuevos modelos de negocios”, entre las acciones de control de los productos vendidos están las siguientes:

- Equipos de inducción residencial y comercial.
- Cargadores semirápido
- Servicios de iluminación.

Como se indicó en párrafos anteriores, el resultado logrado del porcentaje de incremento programado anual es de un 10% y se obtuvo un 10,06%. No siendo necesario plantear acciones preventivas o correcticas por variaciones en el incremento de consumo KW de clientes.

Tabla 9. REC-03-03-01 Pérdida de clientes

Riesgo identificado:	REC-03-03-01 Pérdida de Clientes	Indicador:	IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Control del incremento de los ingresos de productos y servicios no regulados.				
Acción:	Plantear acciones preventivas o correctiva de forma mensual del indicador ingresos de productos y servicios no regulados.				
Dependencia ejecutora:	UDN: Unidad Desarrollo del Negocio.				

Cierre del periodo 2023: Desempeño 91,44%.

Como se aprecia en el indicador, para este periodo se logró llegar a la meta mensual individual al mes de diciembre, registrándose un total de \$ 28.941.644,22; los ingresos acumulados al cierre del periodo fueron de \$ 215.714.166,23 de \$ 235.899.000,00 programados, para un desempeño de los ingresos del 91,44%. Estos ingresos responden a los siguientes de CNFL: Inducción residencial, UPS, iluminación interna, accesorios inteligentes, consumo adicional kWh (cocinas de inducción), cargadores semirápidos, electrodomésticos y utensilios de cocina, acometidas (nuevo) y un servicio de mantenimiento al Condominio Rincón del Valle. Al final de este periodo se puede apreciar el desglose de ingresos de estos negocios, donde se refleja que el servicio de CNFL Te Asiste fue el de mayor aporte con un 29,15% del total de ventas reportado al cierre del 2023.

Al cierre del periodo, a pesar de que se dieron dos meses poco favorables, en diciembre se logró cumplir la meta individual; además de concluir de forma positiva con el acumulado con un 91,44%. Esto representa un gran logro, por cuanto es el primer año que se crea un antecedente en la generación y comercialización de nuevos productos y servicios. Además, en el mes de diciembre se implementó dos nuevos servicios: acometidas y aires acondicionados, donde se dio el primer ingreso del primer negocio en mención; se generó una venta extraordinaria para el servicio de mantenimiento de redes en el Condominio de Rincón del Valle; esto se logró gracias a la experiencia técnica de funcionarios de la CNFL, servicios como éste está, actualmente, como iniciativa para dar un mayor carácter de lo que se puede ofrecer.

Como parte de las actividades se implementó un plan remedial para incrementar los ingresos, justificado por las ventas irregulares al no contar con el personal experto que tenga las herramientas o destrezas, como habilidades blandas, necesarias para hacer frente a los diferentes productos que se están promoviendo.

Acciones realizadas:

- Mediante oficio 4001-1319-2023, la Dirección Comercialización, autorizó la capacitación del Área Centro de Atención de Llamadas, en mejora de la promoción de venta de los productos y servicios no regulados.
- Plan de desarrollo de personal (capacitación de nuevos productos y servicios).

- Oficio 2222-0050-2023 de la Unidad de Desarrollo de Negocios, sobre Ajustes a perfiles de puestos y Plan de Desarrollo Personal.

Tabla 10. REC-06-01-02 Sostenibilidad financiera

Riesgo identificado:	REC-06-01-02 Sostenibilidad financiera	Indicador:	IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Plan de reducción de la brecha digital				
Acción:	Desarrollar proyectos para reducción de pérdidas no técnicas en sectores de vulnerabilidad social.				
Dependencia ejecutora:	UAIGPE: Unidad de Aseguramiento de Ingresos y Gestión de Perdidas de Energía.				

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Se finalizaron los trabajos relacionados con los Proyectos Las Gradass, Blindaje de Tejarillos II y Comunidad los 85. Se recibió la finalización de las obras ejecutadas por parte de la empresa contratada.

Se cierra el año 2023 con la ejecución completa de los siguientes proyectos: Tiraje de Retornos (obra eléctrica) de Bajo Zamora y Tejarillos III. Obra mecánica (construcción) de Las Gradass, Comunidad los 85, Blindaje de Tejarillos II.

2.3 Valor económico: Planes tratamiento, perspectiva procesos internos.

Se administran a nivel estratégico, según la valoración del nivel residual, los riesgos que se ubican en nivel altos y extremos, en esta perspectiva aplican para el plan de tratamiento 7 riesgos, siendo REPI-08-02-01, REPI-08-03-01, REPI-09-01-01, REPI-09-01-02, REPI-10-02-01, REPI 10-02-02 Y REPI 10-02-03.

Tabla 11. REPI-08-02-01 Ineficiencia en los procesos

Riesgo identificado:	REPI.08-02-01 Ineficiencia en los procesos	Indicador:	IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Controlar la ejecución de los planes de implementación de los procesos empresariales. Sensibilización sobre mejora continua de los procesos empresariales.				
Acción:	Presentar acciones preventivas o correctivas, en caso de que se determine desviaciones, de acuerdo con el avance en los planes de implementación. Desarrollar sensibilización de resultados de los estudios de mejora ejecutados, en los procesos empresariales.				
Dependencia ejecutora:	Proceso Análisis Administrativo.				

Tratamiento: Controlar la ejecución de los planes de implementación de los procesos empresariales.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Dentro de las actividades realizadas al cierre de los planes de acción y sus respectivas evidencias de los estudios de mejora, se realizaron las revisiones de las acciones correctivas presentadas, seguimiento y control de acuerdo con las necesidades identificadas, así como la validación de la eficacia de las acciones ejecutadas para controlar la correcta ejecución de los planes de acción, informes finales, donde se evidencian las acciones ejecutadas de los planes de acción desarrollados. Los procesos en donde se desarrollaron planes de implementación son los siguientes:

- Estudio de mejora de proceso Proteger y automatizar el sistema de generación y distribución
- Estudio de mejora del proceso Brindar Servicio al Cliente desde el ACALL
- Estudio mejora de proceso Adm y generar energía eléctrica en Planta Eólica

Tratamiento: Desarrollar sensibilización de resultados de los estudios de mejora ejecutados, en los procesos empresariales.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100%.

Para el cierre del periodo 2023, los avances asociados a la acción “Desarrollar sensibilización de resultados de los estudios de mejora ejecutados, en los procesos empresariales”, se ejecutaron en tiempo y forma de manera satisfactoria, logrando completar la acción al 100,00%, según lo planificado, se realizó una presentación donde se expuso el indicador estratégico IP.08-02 y la importancia de trabajar en conjunto para lograr el objetivo de éste.

Tabla 12. REPI-08-03-01 Ineficiencia en los procesos

Riesgo identificado:	REPI-08-03-01 Ineficiencia en los procesos	Indicador:	IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos.	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Capacitación metodológica de estudios de procesos				
Acción:	Desarrollo de capacitación metodológica de estudios de procesos Validación de información de estudios de procesos posterior a capacitación.				
Dependencia ejecutora:	Proceso Análisis Administrativo.				

Desarrollo de capacitación metodológica de estudios de procesos.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%

La capacitación de sensibilización fue desarrollada durante el mes de agosto para los siguientes procesos:

- Gestionar el mantenimiento y mejoras en infraestructura civil.
- Proteger y automatizar el sistema de generación y distribución.
- Monitorear y analizar el comportamiento del sistema.

Validación de información de estudios de procesos posterior a capacitación.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Se finalizaron los estudios de procesos: “Gestionar el mantenimiento y mejoras en infraestructura civil”, “Proteger y automatizar el sistema de generación y distribución” y

“Monitorear y analizar el comportamiento del sistema”; se cumplió con todos los requerimientos de información, siempre validada por las jefaturas correspondientes, por lo cual se cumple con el avance propuesto en un 100,00%.

Tabla 13. REPI-09-01-01 Político

Riesgo identificado:	REPI.09-01-01 Político	Indicador:	IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.	Nivel riesgo residual:	Extremo
Tratamiento	Monitoreo de cambios en la legislación vigente (apertura de mercado eléctrico)				
Acción:	Monitoreo del entorno político en materia regulatoria y tarifaria.				
Dependencia ejecutora:	Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria.				

Tratamiento: Monitoreo del entorno político en materia regulatoria y tarifaria.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos ARESEP, no emitió solicitudes que afecten los requerimientos tarifarios.

Tabla 14. REPI-09-01-02 Sostenibilidad financiera

Riesgo identificado:	REPI.09-01-02 Sostenibilidad financiera	Indicador:	IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.	Nivel riesgo residual:	Extremo
Tratamiento	Velar por el cumplimiento del equilibrio económico del servicio regulado. Implementación Normativa Legal.				
Acción:	Implementar las acciones asociadas a la modernización de la estructura tarifaria. Aplicación de normativa legal vigente recursiva.				
Dependencia ejecutora:	Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria.				

Tratamiento: Implementar las acciones asociadas a la modernización de la estructura tarifaria.

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

Al cierre del periodo se atienden todas las actividades programadas, en noviembre el porcentaje programado fue de 17,12% y el real era de 18,68%, esto obedece a que en las actividades 4.2 y 4.3, se atendieron los porcentajes rezagados, presentado un avance del 100% para ambas.

En diciembre se finalizó, en plan de trabajo, con la revisión de parte de la jefatura y elaboración de las conclusiones.

Se dio el seguimiento a las actividades como la tarifa de vehículos y buses eléctricos, la tarifa prepaga, las metodologías de la tarifa de generación distribuida, según el alcance de la Ley N° 10.026 y Proyecto de Ley N° 23.414 de la Armonización del Sistema Eléctrico Nacional.

Tarifa para buses eléctricos:

Se presentaron las conclusiones y recomendaciones del "Análisis Tarifa Centros de recarga Planteles Buses Eléctricos".

- De acuerdo con la información disponible, es necesario contar con más datos estadísticos para generar una propuesta óptima.
- Desde el Plan Nacional de Transporte Eléctrico PNTE, se establece una tarifa monómica, al ser una política pública de aplicación nacional, se debe valorar qué cambios se podrían proponer para la misma.
- El establecimiento de la tarifa actual surge de la tarifa media tensión, que busca una mayor eficiencia del sector, sin embargo, al realizar un promedio ponderado para la misma y ser plana, puede provocar ineficiencias y altos costos para las redes de distribución.
- De los escenarios realizados, el óptimo, para este tipo de consumidores es el TMT-b, que en el caso de la CNFL en su descripción se estableció para consumos descarbonizantes.
- Los análisis realizados se realizan con un único cliente potencial, del que se cuenta con información, por lo que es necesario mayor cantidad de datos para determinar pliegos tarifarios más robustos y fundamentados.
- Si se realiza una diferenciación particular a las tarifas existentes, los costos y gastos, serán asumidos por otras categorías tarifarias.
- Actualmente existe una restricción a nivel de Intendencia de Energía, en el que la Junta Directiva le indicó que ésta es la única que tiene la potestad de modificar tarifas, por lo que se vuelve menos flexible el planteamiento de propuestas por parte de las distribuidoras de energía.
- Se debe monitorear el entorno en materia de descarbonización y propuestas tarifarias que coadyuven al sector de transporte público. Se dará continuidad durante el año 2024, al tema, así como a las posibilidades de propuestas atractivas” (p.11).

Tarifa prepago, situación actual:

Seguimiento con la Dirección Comercialización, en la entrada en vigor de la tarifa por parte de la CNFL.

Con respecto a este punto, se ha realizado el seguimiento respectivo a la implementación de la tarifa prepago por lo que se ha estado en comunicación con dicha Dirección, para que se informe del avance de las acciones para la implementación de la tarifa prepago. Las acciones de seguimiento han sido:

- Solicitar a la Dirección Comercialización, los datos sobre los clientes que han ingresado/solicitado después de entrar en vigor la tarifa.
- Evaluación de la tarifa prepago y su impacto a nivel de la CNFL.

En lo que respecta a los puntos anteriores, durante el año 2023, se ha realizado el seguimiento al expediente y se han atendido las consultas de la ARESEP; sin embargo, el seguimiento se debe continuar realizando durante el año 2024, de acuerdo con lo indicado en la resolución RE-0046-IE-2023:

II. *Habilitar un periodo transitorio para la implementación de la tarifa, de tal forma que las distribuidoras puedan rechazar el ingreso de abonados a la tarifa T-RP de la siguiente forma:*

- *Hasta máximo el 30 de junio de 2024 por el desarrollo de la plataforma tecnológica de facturación y de apoyo comercial que permita el adecuado desarrollo de la tarifa T-RP.*

Cabe indicar que se ha revisado el listado de tarifas (reporte TOBLO), que se maneja en la Compañía y no aparece ningún cliente con tarifa prepago.

Seguimiento Ley N° 10026.

De conformidad con lo expresado por el Área de Contabilidad, que dice: “ya se hicieron los cambios en el sistema SACP para que permita la inclusión de nuevos segmentos, el requisito que tiene es que exista un catálogo de cuentas regulatorio para poder aplicarse, es decir hasta

que la ARESEP no modifique los catálogos actuales e incluya la generación distribuida como segmento no se podría aplicar”.

De acuerdo con lo indicado por la Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria, “se hizo un resumen de las cuentas de ingresos y gastos que tenemos al cierre de setiembre 2023, quedando una utilidad de ₡290.000.000,00”.

Análisis del proyecto de Ley N° 23.414, Ley de Armonización del Sistema Eléctrico Nacional

Se presentan las conclusiones del análisis realizado:

- “Con este proyecto de ley, se quiere que las funciones como la planificación del sistema eléctrico y la operación de éste y de su mercado sean trasladadas a nuevos entes estatales que estarían bajo el dominio del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). Esto genera cierta incertidumbre, ya que el ICE, por muchos años, ha tenido a cargo estas labores y siempre se ha ejecutado de la mejor manera.
- Se debe de valorar si el país cuenta con las condiciones en el modelo eléctrico para la implementación de un mercado mayorista que permita la optimización del sistema.
- Un punto importante es cómo se va a financiar este nuevo esquema de planificación y operación, se menciona que las empresas del sector tendrán que pagar un canon, punto que es desventajoso para todas las empresas porque el impacto es la fuga de empresas hacia este mercado mayorista, y a parte de las pérdidas de estos consumos y el impacto a nivel financiero, se deberá aportar para su financiamiento.
- A nivel de la CNFL, esta propuesta de ley puede afectar la continuidad y calidad del suministro de energía eléctrica, afectando financieramente la empresa.
- El Área Tarifas le dio el seguimiento a este proyecto durante el 2023, ya que es un tema que impacta directamente en el funcionamiento de la CNFL, por lo que es recomendable seguir monitoreando los expedientes para estar atentos a cualquier acción sé que vaya a ejecutar con este proyecto de Ley” (p.7-8).

Modernización de la estructura Tarifaria

Propuesta: Sistema de Generación Liquidación 2021 y 2022: se incluyen - ₡1.203.450.000,00 de colones que corresponden a la liquidación tarifaria del periodo 2021 en - ₡1.439.620.000,00 millones y 2022 en ₡236.000.000,00.

Formulación 2024: En apego a la metodología tarifaria establecida por la ARESEP, el rédito para el desarrollo teórico requerido es de 7,30% para el año 2024, dando como resultado un aumento sobre la tarifa de 17,81% a partir del 01 de enero al 31 de diciembre 2024, este incremento involucra el ajuste por liquidación con un monto de -₡1.203.000.000,00 que incluye los años 2021 y 2022 y el ajuste para el estudio tarifario ordinario de ₡7.758.220.000, obteniendo un ajuste total de ₡6.554.760.000,00.

Formulación 2025: Para el año 2025, el rédito para el desarrollo teórico requerido es de 7,30%, dando como resultado un aumento sobre la tarifa de 13,31% a partir del 01 de enero al 31 de diciembre 2025, solicitando un incremento por un monto de ₡5.357.670.000,00.

Formulación 2026: En el año 2026, el rédito para el desarrollo teórico requerido se mantiene en 7,30%, dando como resultado un aumento sobre la tarifa de 14,76% a partir del 01 de enero al 31 de diciembre 2026, solicitando un incremento por un monto de ₡5.969.580.000,00.

Propuesta: Sistema de Distribución

Liquidación 2021 y 2022: En el caso de la CNFL, la propuesta para liquidar el Sistema Distribución para el periodo 2021 es de ₡7.890.580.000,00 y 2022 es de ₡10 683 000 000,00; para un total de ₡18.573.000.000,00.

Formulación 2024: En apego a la metodología tarifaria establecida por la ARESEP, el rédito para el desarrollo teórico requerido es de 3,98%, dando como resultado sobre las tarifas de los sectores residencial, comercial e industrial de forma integral de 0,00%, a partir del 01 de enero al 31 de diciembre 2024, por un monto de ingresos adicionales de -¢ 11.187.000.000,00 para un ajuste integral de ¢ 0,00.

Formulación 2025: Una disminución del -1,14% para el periodo de 01 de enero a 31 de diciembre 2025, con un monto de ingresos adicionales - ¢ 10.918.000.000,00 para un ajuste integral de - ¢ 3.531.000.000,00

Formulación 2026: Una disminución del -2,10% en el periodo del 01 de enero a 31 de diciembre 2026, con un monto de - ¢ 6.552.000.000,00 obteniendo un ajuste integral de - ¢ 6.562.000.000,00.

Propuesta: Sistema de Alumbrado Público

Formulación 2024: El total de ingresos por ventas de energía estimadas para el periodo 2024 es de ¢10.011.000.000,00 para Alumbrado Público, incorporando el ajuste de - ¢1.227.000.000,00 requeridos para alcanzar el rédito para el desarrollo de 4,00%. De esta manera el ajuste porcentual requerido en el escenario de 12 meses es de -12,26%, y un nivel de ingresos sería de ¢8.784.000.000,00.

Formulación 2025: Para el periodo 2025, es de ¢10.094.000.000,00; incorporando el ajuste de -¢ 1.210.000.000,00 requeridos para alcanzar el rédito para el desarrollo de 4,00%. De esta manera, el ajuste porcentual requerido en el escenario de 12 meses es de -11,99%, y un nivel de ingresos de ingresos sería de ¢8.884.000.000,00.

Tratamiento: Aplicación de normativa legal vigente recursiva.

Se prepara y se presenta el recurso de revocatoria hacia las 3 resoluciones tarifarias, RE-0151-IE-2023 Sistema Generación SG, RE-0152-IE-2023 Sistema Distribución SD y RE-0153-IE-2023 Sistema Alumbrado Público SAP mediante oficios 2001-1609-2023 SG, 2001-1610 SD y 2001-1608 SAP.

Sistema de Generación

Tabla 15. Variación de porcentajes solicitados vs. aprobados tarifas Sistema Generación

Periodo	Solicitado CNFL	RE-0151-IE-2023	Diferencia
2024	17,81%	-24,31%	42,12%
2025	13,31	-3,25%	16,56%

Fuente: Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

Por tanto, se puede determinar que la causa de las diferencias en los porcentajes indicados en la resolución tarifaria para el Sistema de Generación, obedecen criterios metodológicos, como se desprende del recurso de revocatoria con apelación en subsidio, oficio 2001-1609-2013, contra la resolución RE-0151-IE-2023 SG, con un precio de ¢/kWh de 68 para el 2024 y de 85,60 para el 2025.

Sistema de Distribución

Tabla 16. Variación de porcentajes solicitados vs. aprobados tarifas Sistema Distribución

Periodo	Solicitado CNFL	RE-0153-IE-2023	Diferencia
2024	0,00%	-7,64%	-7,64%
2025	-1,14%	-4,33%	-3,19%

Fuente: Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

Por tanto, se puede determinar que la causa de las diferencias en los porcentajes indicados en la resolución tarifaria para el Sistema de Distribución, obedecen criterios metodológicos, como se desprende del recurso de revocatoria con apelación en subsidio, oficio 2001-1610-2013, contra la resolución RE-0152-IE-2023 SD.

Sistema de Alumbrado Público

Tabla 17. Variación de porcentajes solicitados vs. aprobados tarifas Sistema Alumbrado Público

Periodo	Solicitado CNFL	RE-0153-IE-2023	Diferencia
2024	-12,26%	-15,41%	3,15%
2025	-11,99	-18,29%	6,30%

Fuente: Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

Por tanto, se puede determinar que la causa de las diferencias en los porcentajes indicados en la resolución tarifaria para el Sistema de Alumbrado Público, obedecen criterios metodológicos, como se desprende del recurso de revocatoria con apelación en subsidio, oficio 2001-1608-2013, contra la resolución RE-0153-IE-2023 SAP.

Tabla 18. REPI-10-02-01 Climático

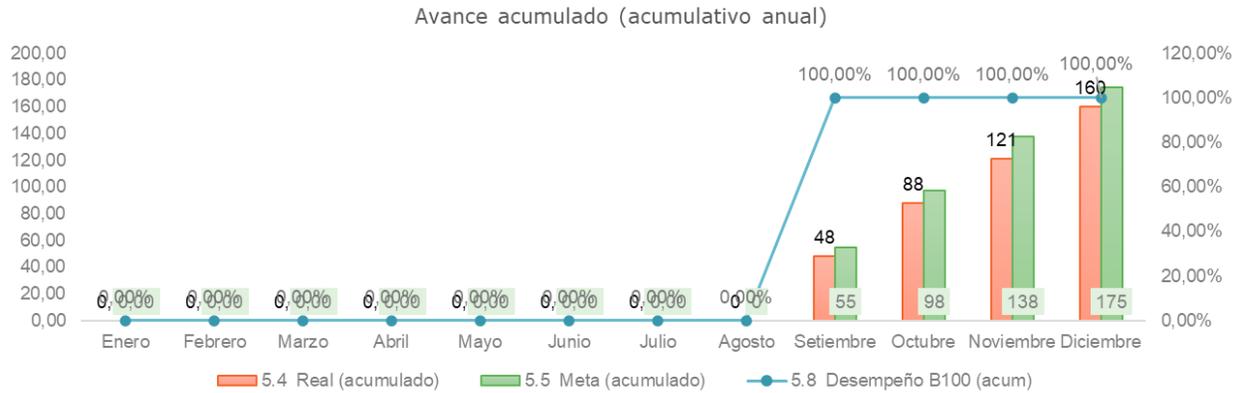
Riesgo identificado:	REPI.10-02-01 Climático	Indicador:	IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.	Nivel riesgo residual:	Extremo
Tratamiento	Evaluación de la continuidad del suministro eléctrico.				
Acción:	Elaborar y emitir los informes de continuidad del suministro eléctrico.				
Dependencia ejecutora:	DDE: Dirección Distribución de la Energía.				

Frecuencia de Interrupciones Momentáneas FIM

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

El valor está en rango meta. Porrosatí San Lorenzo (4 eventos) y Lindora Ojo de Agua (3 eventos) circuitos para revisión.

Gráfico 5. Frecuencia de Interrupciones Momentáneas Acumulado Anual



Fuente Dirección de Distribución de la Energía

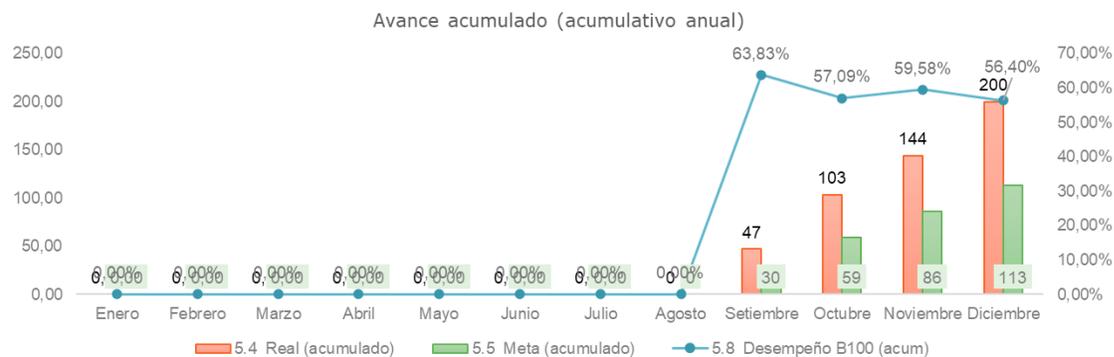
Este indicador inició su registro en setiembre. El valor medio proyectado se logró. Se convierte en una fuente de alarma de revisión al identificar el rankig mensual por circuito.

Frecuencia de Interrupciones Temporales FIT

Cierre del periodo 2023: desempeño anual acumulado de 56,40%.

Fuera de rango, la causa principal en este mes fue externa, se registran 9 eventos de baja frecuencia de etapa 1, esto es un total de 27 conteos, de ellos el circuito Este Tres Ríos registró 6 en este indicador, Brasil Ciudad Colón (5 eventos) causa principal ramas y alimentación por Escazú Piedades y Jaboncillo (5 eventos).

Gráfico 6. Frecuencia de Interrupciones Temporales Acumulado Anual



Fuente Dirección de Distribución de la Energía

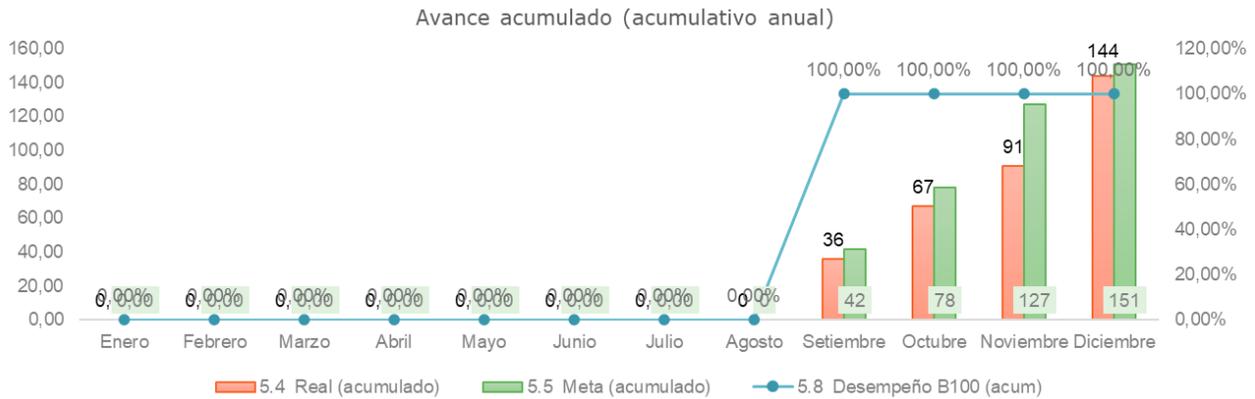
Este indicador se ha mantenido fuera de rango todos los meses, al revisar las causas, en los últimos 5 años se determinó que los valores 2018 al 2021 tienen una brecha del más del 100,00% con respecto a 2022 y 2023, este incremento obedece a una mejor aplicación por parte del Centro de Control de la política operativa en tiempo menores de 5 minutos, esto incrementa el FIT, pero baja el FIP, logrando con esto afectaciones del servicio eléctrico de menor tiempo. Se recomendará la actualización de meta tomando como referencia los últimos 2 años, luego de este hallazgo.

Frecuencia de Interrupciones Prolongadas FIP

Cierre del periodo 2023: Desempeño 100,00%.

No se logra la meta mensual, los eventos de baja frecuencia, así como viento y afectación de ramas la principal causa. Los circuitos de subestación Escazú Piedades (7 eventos), Jaboncillos (5 eventos), Santa Ana Norte (5 eventos) para revisión, considerando que fue un mes con fuerte viento.

Gráfico 7. Frecuencia de Interrupciones Prolongadas Acumulado



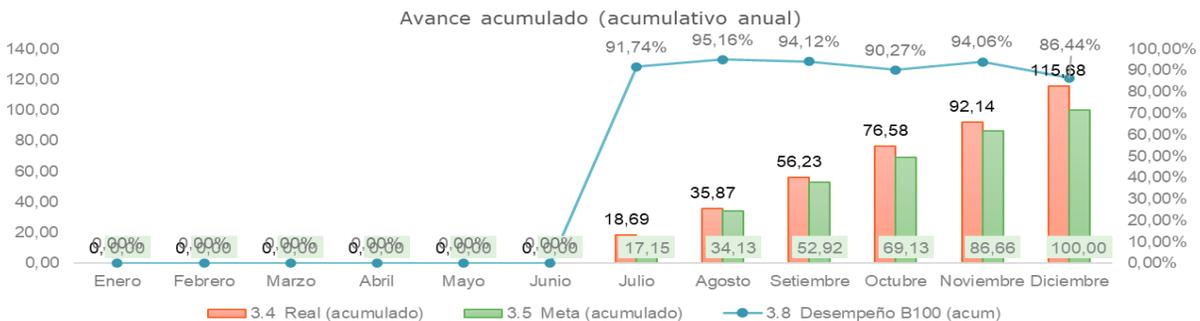
Fuente Dirección de Distribución de la Energía

Se logra el valor meta. Los eventos externos de baja frecuencia y viento, las principales causas sobre todo en sector Oeste del área de servicio CNFL.

El gráfico 6, muestra los efectos ponderados de los tres indicadores anteriores, mostrando un desempeño acumulado al cierre del periodo 2023 de un 86,44%, y específicamente en diciembre, de un desempeño mensual es de 56,65%.

En diciembre no se lograron las metas individuales, con el agravante de que FIT y FIP prácticamente duplicaron su tendencia, las razones fueron 9 eventos de baja frecuencia, que representan 27 conteos en la suma, además de ser un mes con fuerte viento y afectación con ramas, sobre todo en sector oeste y zonas montañosas. Aún por resolver condición de Escazú Piedades

Gráfico 8. Promedio Acumulado Anual de los Indicadores FIM, FIT y FIP



Fuente Dirección de Distribución de la Energía.

Las metas FIM y FIP cierran el periodo dentro de los parámetros establecidos, como se visualiza en gráfico 8, en el caso FIT al revisar las causas de su no cumplimiento, en los últimos 5 años se determinó que los valores 2018 al 2021 tienen una brecha del más del 100,00% con respecto a 2022 y 2023, este incremento obedece a una mejor aplicación por parte del Centro de Control de la Energía, de la política operativa en tiempos menores de 5 minutos, esto incrementa el FIT pero baja el FIP, logrando con esto afectaciones del servicio eléctrico de menor tiempo. Se recomendará la actualización de meta tomando como referencia los últimos 2 años luego de este hallazgo.

Tabla 19. REPI 10-02-01 Operacional

Riesgo identificado:	REPI.10-02-02 Operacional	Indicador:	IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.	Nivel riesgo residual:	Extremo
Tratamiento	Control de los indicadores de continuidad ¹.				
Acción:	Plantear acciones preventivas o correctiva de las desviaciones de los indicadores de continuidad.				
Dependencia ejecutora:	DDE: Dirección Distribución de la Energía.				

Nota 1: Frecuencia promedio de las Momentáneas FIM; Frecuencia de las Interrupciones Temporales FIT y Frecuencia de la Interrupciones Prolongadas FIP.

Cierre del periodo 2023, el desempeño acumulado 90,27%

Las metas FIM y FIP cierran el periodo dentro de los parámetros establecidos, como se visualiza en gráfico 8, en el caso FIT al revisar las causas de su no cumplimiento, en los últimos 5 años se determinó que los valores 2018 al 2021 tienen una brecha del más del 100,00% con respecto a 2022 y 2023, este incremento obedece a una mejor aplicación por parte del Centro de Control de la Energía, de la política operativa en tiempos menores de 5 minutos, esto incrementa el FIT pero baja el FIP, logrando con esto afectaciones del servicio eléctrico de menor tiempo. Se recomendará la actualización de meta tomando como referencia los últimos 2 años luego de este hallazgo.

Tabla 20. REPI 10-02-01 Inversión

Riesgo identificado:	REPI.10-02-03 Inversión	Indicador:	IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.	Nivel riesgo residual:	Extremo
Tratamiento	Plan de mantenimiento preventivo. Control del proceso de contratación. Control del presupuesto.				
Acción:	1.	2. Gestionar y ejecutar el plan de mantenimiento preventivo. 3. Revisar monitoreo de la contratación adjudicada. 4. Ejecución del presupuesto para la contratación.			
Dependencia ejecutora:	DDE: Dirección Distribución de la Energía.				

Desempeño acumulado 100,00%.

Tratamiento: Plan de mantenimiento preventivo, control del proceso de contratación. control del presupuesto.

Se cumple el plan de mantenimiento establecido por los cuatro procesos que conforman el Área. Detalle del cumplimiento de la página 10 a la 11, de este documento

2.4 Valor social: Planes de tratamiento, perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Se administran a nivel estratégico, según la valoración del nivel residual los riesgos que se ubican en nivel altos, en esta perspectiva se aplican para plan de tratamiento 4 riesgos, siendo: REAC 11-01-01, REAC 11-01-02, REAC 12-03-01 y REAC 12-03-02.

Tabla 21. REAC-11-01-02 Gobernanza y cultura

Riesgo identificado:	REAC-11-01-02 Gobernanza y cultura	Indicador:	IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño	Nivel riesgo residual:	Alto
Tratamiento	Gestión del desempeño en la CNFL.				
Acción:	Porcentaje de cumplimiento de las metas de desempeño.				
Dependencia ejecutora:	UCGTH: Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano.				

El insumo principal de esta meta, son los resultados de las evaluaciones de desempeño de las dependencias en el 2023, durante el periodo se ha asesorado al personal y brindado seguimiento en el reporte de avances de las metas y registro de evidencias, se ha retroalimentado en temas como la encuesta de satisfacción del servicio y meta de gastos, entre otras acciones, como la formulación de metas para 2024. Estas acciones mencionadas aportan a un mayor cumplimiento de las metas de desempeño, sin embargo, el resultado de esta meta se conocerá en el año 2024, una vez procesados los resultados y realizadas las solicitudes de revisión de éstos.

La Jefatura de la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano aprobó presentar los resultados de este indicador en el mes de marzo de 2024, ya que es necesario realizar el cierre del periodo 2023, el cual está proyectado para esa fecha.

Indicador de contribución IC11-02-01, Porcentaje de cumplimiento de los seguimientos a los planes de desempeño, para octubre se realizaron 19 seguimientos, los cuales corresponden a un 30% de avance en la meta, en noviembre se alcanzó un total de 69 seguimientos a las dependencias, siendo la meta una muestra de 57%, por lo que se da por finalizado este objetivo.

2.5 Valor ambiental: Planes de tratamiento, perspectiva sostenibilidad.

En la perspectiva sostenibilidad se identificaron 4 riesgos, distribuyéndose en el mapa de calor a nivel residual de la siguiente forma: extremo 0, alto 0, moderado 1, bajo 3.

Se administraron a nivel estratégico, según la valoración del nivel residual, los riesgos que se ubican en nivel altos y extremos, en esta perspectiva no aplican los planes de tratamiento.

2.6 Oportunidad

La oportunidad por administrar, como parte del proceso metodológico efectuado, es la siguiente:

Recuperar grados de autonomía en materia estratégica y operativa de la CNFL.

Avance 96,67% de 100,00%.

Acciones realizadas:

Revisión y actualización de normativa vigente aplicable a CNFL. (90,00%).

- Se agrupó la información del estado documental a todas las Direcciones y se resumió en tres tipos de documentos: por modificar, por eliminar y por conservar.
- Seguimiento al plan de acción, revisando estado de gestión documental.
- Se finaliza la conformación del equipo representado por todas las dependencias involucradas para mejorar la articulación de la gestión documental y facilitar la eliminación de documentos obsoletos.
- No fue posible completar la totalidad de documentos que se encontraban en proceso de Gestión Documental, debido a que se da prioridad de actualización a los documentos más relevantes.

Promover la actualización documental Normativa Corporativa. (100,00%).

- Finalizó la revisión del Reglamento Corporativo de VPSNR con aportes de consultas dirigidas, donde se resalta la necesidad de excluir API para ventas.
- Se finalizó la participación en la actualización corporativa (estrategia, reglamentos, entre otros).
- La reglamentación de índole corporativo se encuentra alineadas a la Política y Estrategia del Grupo ICE y, a su vez, adaptándose a las particularidades y necesidades propias de la CNFL.

Implementar un programa de actualización documental periódica. (100%).

- Se conforma el grupo de trabajo de todas las áreas asociadas para gestionar el cambio en el manual actual y que el mismo sea de beneficios para todos.
- Se establece el plan de acciones con los coordinadores.
- Se consolida el equipo de trabajo, con todas Dependencias encargadas de liderar la gestión documental.
- Coordinación con la Asesoría Jurídica, del visto bueno en utilizar el sistema de control de cambios, para aplicar en la revisión de los documentos por actualizar.

2.5 Conclusiones

Al cierre del periodo 2023, la ejecución de planes de tratamiento fue de 99,84% de desempeño.

Perspectiva Financiera: Desempeño fue de 99,22%.

- Desarrollo de inversión por control ejecución presupuestaria.
- Recaudación de ingresos por energía no facturada (control de pérdidas).
- Mantenimiento inversión, continuidad y calidad del servicio (mantenimiento preventivo).

- Se presentan situaciones controladas en los riesgos:

REF-01-01-03/REF-01-05-01 Inversión, tratamiento: Control de ejecución presupuestaria, control del proceso de contratación

Perspectiva Clientes: Desempeño fue de 100,00%.

- Posicionamiento del mercado.
- Percepción de la imagen de la empresa.
- Fidelización y atracción de clientes (incremento ventas KW y energía facturada), incremento de los ingresos de productos y servicios no regulados.
- Valor social (sostenibilidad financiera).
- Se presenta situación controladas en el riesgo:
 - REC-02-02-01 Reputación.
 - REC-03-03-01 Pérdida de clientes

Perspectiva Procesos Internos: Desempeño fue de 100%.

- Mejora de procesos:
 - Proteger y automatizar el sistema de generación y distribución.
 - Brindar Servicio al Cliente.
 - Administrar y generar energía eléctrica
- Riesgo materializado que afecta el 2024:

REPI.09-01-02 Sostenibilidad financiera:
Propuesta de modernización estructura Tarifaria

- Acción remedial.
- Presentación de recurso de revocatoria
- Continuidad del suministro eléctrico.
 - Mantenimiento de la inversión (preventivo).

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Desempeño fue de 100,00%.

- Fortalecimiento de la gobernanza y cultura.
 - Medición de la gestión del desempeño.

Oportunidad

- Agilidad, competitividad.