

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

**Riesgos Estratégicos**  
**Planes de tratamiento y de oportunidades**  
**Cierre Anual 2022**

Estrategia Empresarial de la CNFL, S.A 2019-2023 V10

Elaborado por:  
Proceso  
Gestión de Riesgos y Control Interno  
  
2023-02-03



## Tabla de Contenido

1. Introducción .....	4
2.1. Perspectiva Financiera.....	5
2.1.1. Estado general.....	5
2.1.2. Análisis por riesgo .....	11
2.2. Perspectiva Clientes .....	28
2.2.1. Estado general.....	28
2.2.2. Análisis por riesgo .....	30
2.3. Perspectiva Procesos Internos.....	36
2.3.1. Estado general.....	36
2.3.2. Análisis por riesgo .....	38
2.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	43
2.4.1. Estado general.....	43
2.4.2. Análisis por riesgo .....	45
2.5. Perspectiva Socio Ambiental .....	49
2.5.1. Estado general.....	49
2.5.2. Análisis por riesgo .....	49
3. Oportunidad .....	50
4. Conclusiones.....	54
5. Definiciones.....	56

## Índice de tablas

Tabla 1.1 Resultados perspectiva financiera .....	6
Tabla 1.2 Continuidad resultado perspectiva financiera.....	8
Tabla 1.3 Continuidad resultado perspectiva financiera .....	10
Tabla 1.4 Indicador (Costos y gastos controlables más depreciación y gastos financieros) /energía vendida en kWh, en relación con el plan financiero.....	12
Tabla 1.5: Indicador Cálculo de los kWh vendidos del mes en relación con la estimación del Plan Financiero 2022. ....	13

Tabla 1.6 Montos recuperados de facturación de energía.....	14
Tabla 1.7 Monto de energía retenida Estrategia SER.....	14
Tabla 1.8 Seguimiento de los gastos financieros con relación al Plan Financiero.....	15
Tabla 1.9 Montos acumulados a Diciembre.....	22
Tabla 1.10 Indicador Control mensual de metas de gasto institucional .....	24
Tabla 1.11 Indicador comportamiento del flujo de caja.....	28
Tabla 2.1 Resultados Perspectiva Clientes.....	29
Tabla 3.1 Resultados Perspectiva Procesos Internos.....	37
Tabla 4.1 Resultados Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	44
Tabla 5.1 Resultados Perspectiva Socio Ambiental .....	49

### **Índice de figuras**

Figura 1 Desempeño planes de tratamiento de riesgos estratégicos.....	5
--	---

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1.1 Indicador de pérdidas.....	23
--	----

## 1. Introducción

La gestión integral de riesgos se desarrolla en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz en cumplimiento a la Ley de Control Interno N° 8292, la Directriz emitida por la Contraloría General de la República para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, la Política de Gestión Integral para la Administración de Riesgos y la Política Corporativa de Riesgos para las Empresas del Grupo ICE. Para la Gestión Integral de Riesgos (GIR) también aplican las Normas Internacionales ISO 9001:2015; la ISO 27001:2008; ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 del Sistema de Gestión Integrado de la CNFL, S.A, las cuales promueven buenas prácticas empresariales y coadyuvan a la dirección empresarial y en el proceso de toma de decisiones.

En el presente documento se detallan los resultados de los planes de tratamiento de riesgos estratégicos ejecutados durante el periodo 2022, según lo establecido en el Marco Orientador vigente en la empresa. Lo anterior se realiza por medio de la ejecución de acciones específicas en las Perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Responsabilidad Socioambiental, de la "Estrategia Empresarial de la CNFL, S.A 2019-2023 V-10".

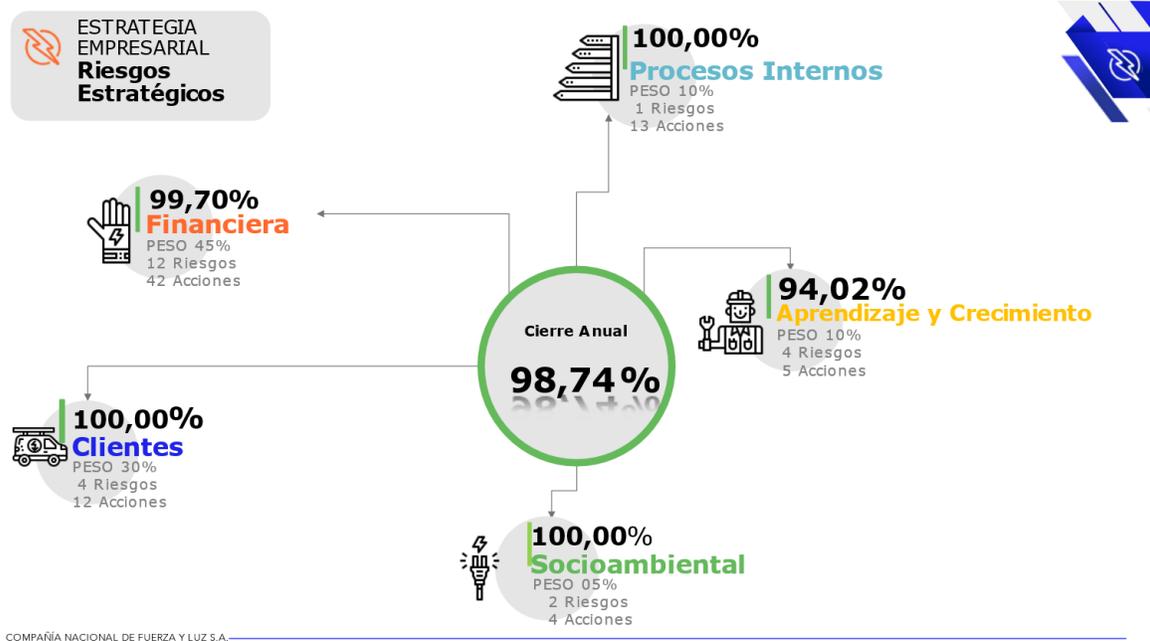
## 2. Resultados de Planes de tratamiento de riesgos estratégicos y oportunidades

En este apartado se presentan los resultados generales de los planes de tratamiento de riesgos estratégicos y oportunidades correspondiente al cierre del periodo 2022.

El seguimiento a planes de tratamiento para los riesgos estratégicos se realizó con una frecuencia mensual. En el proceso de revisión, se presentan trimestralmente los resultados obtenidos en la reunión de la Dirección Empresarial, para su respectivo análisis, toma de decisiones y aprobación. Luego de esto, el informe es elevado al Consejo de Administración para su conocimiento como parte del seguimiento que le corresponde realizar.

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 respecto, encontramos que los asociados a la perspectiva financiera muestran un desempeño del 99,70, aquellos relativos a la perspectiva clientes un 100,00%, a la perspectiva procesos internos obtuvieron un desempeño de 100,00%, los de la perspectiva aprendizaje y crecimiento un 94,02% y los relacionados a la socioambiental muestran un desempeño de 100,00%.

Figura 1 Desempeño planes de tratamiento de riesgos estratégicos (III trimestre 2022)



Fuente: CNFL, S.A, 2022. Proceso Gestión Integral de Riesgos y Control Interno.

De los datos obtenidos se deriva que el desarrollo de los planes en las cinco perspectivas obtuvo resultados clasificados como “bueno” (rango verde) cumpliéndose con el apetito de riesgo aprobado. Seguidamente se presentarán los resultados obtenidos en los planes para cada una de las perspectivas, considerando los siguientes aspectos: el estado general y el análisis por riesgo respectivamente.

## 2.1. Perspectiva Financiera

Con el propósito de presentar los resultados obtenidos referentes a los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos correspondientes a la perspectiva financiera, se determinó detallar la información mediante dos subapartados, el primero corresponde al estado general y el segundo contiene el análisis por riesgo.

### 2.1.1. Estado general

La Dirección Administración y Finanzas y las dependencias que coadyuban en la administración de los riesgos de la perspectiva financiera, reportan que las acciones establecidas se lograron ejecutar conforme a lo programado. En consecuencia, esta perspectiva registra al cierre del periodo una ejecución en sus planes de tratamiento de un **99,70%**.

En la Tabla 1.1, se muestran los resultados obtenidos según riesgo y plan de tratamiento.

Tabla 1.1 Resultados perspectiva financiera

Riesgos	Programado acumulado	Real acumulado	Desempeño acumulado	
<b>OEF 01. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.</b>				
<b>RE-OEF-01</b> Reducción de Margen EBITDA.			100,00%	
PT-RE-OEF-01-01 Control del costo del kWh vendido.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-01-02 Control de los kWh vendido.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-01-04 Disminuir el periodo medio de cobro.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-01-05 Incrementar la recuperación de la facturación.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-01-06 Estrategia Soluciones Energéticas Renovables SER	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>RE-OEF-02</b> Reducción de Margen Neto.			100,00%	
PT-RE-OEF-02-01 Control de gastos financieros.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>RE-OEF-03</b> Riesgo Tarifario.			100,00%	
PT-RE-OEF-03-03 Porcentaje de avance del plan de trabajo 2022 del estudio tarifario 2023 con liquidación 2021.	100,00%	100,00%	100,00%	●

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

En síntesis, el resultado es el siguiente: RE-OEF-01 Reducción de Margen EBITDA

El margen EBITDA alcanzó un 17,76%, del 16,76% esperado.

- a. PT-RE-OEF-01-01: Disminución de los costos por kWh generado. De conformidad con el Plan Financiero el costo promedio sería de 97,3 colones por kWh, mientras que en términos reales el costo promedio fue de 95,5 colones por kWh
- b. PT-RE-OEF-01-02: Adecuado control de las ventas, durante todo el periodo las ventas de energía fueron superiores a lo estimado, el incremento de estas alcanzó un promedio del 1,7% al final del periodo
- c. PT-RE-OEF-01-04 al 01-06: La Dirección Comercialización, mantiene un control minucioso de la cartera de clientes vencidos, se realiza la gestión de cobro entre otros con un monto de ₡ 8 075 398 423,00 representando un 83,38% de los montos

gestionados. Estrategia SER retención de 51 clientes que corresponden a 21 523 MWh siendo un 17,87% mayor a lo proyectado

RE-OEF-02 Reducción de Margen Neto.

- a. PT-RE-OEF-02-Las utilidades netas del periodo fueron un 55,2% mayores a lo esperado, justificado por el incremento del tipo de cambio (I semestre), incremento de las tasas de interés (I semestre), y la provisión para el pago de la demanda de los profesionales. Acciones de mitigación: pago de la deuda anticipada de BICSA, BNDES y Ventanas, que redujeron el impacto.

RE-OEF-03 Riesgo Tarifario.

- a. PT-RE-OEF-03-03: En setiembre se entrega el Estudio Tarifario ordinario ante la ARESEP para los Sistemas de Generación por liquidación 2021 y Formulación tarifaria del periodo 2023, formulación tarifaria del periodo 2023 para el Sistema de Alumbrado Público, mismo que fue rechazado por la Autoridad Reguladora, mediante resoluciones RE-0083-IE-2022 Sistema de Generación, RE-0084-IE-2022 Sistema de Distribución y RE-0085-IE-2022 Sistema de Alumbrado Público, se presentó el recurso de apelación a la ARESEP

En la siguiente tabla 1.2 se continua con los resultados de la perspectiva financiera.

Tabla 1.2 Continuación resultados perspectiva financiera

Riesgos	Programado	Real	Desempeño acumulado	
	acumulado	acumulado		
<b>RE-OEF-04</b> Incumplimiento del porcentaje de avance del Programa de Iniciativas Empresariales del Negocio.				
<i>Iniciativa medición remota de medidores.</i>			100,00%	●
PT-RE-OEF-04-01-01 Levantamiento de minutas.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-01-02 Elaboración de informes mensuales de avance y de cierre.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-01-03 Caso de negocio.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-01-04 Plan de gestión de cambio.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-01-05 Pruebas de integración.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<i>Iniciativa DescarbonICE.</i>			100,00%	●
PT-RE-OEF-04-02-01 Informe de análisis integral del Plan Expansión de la Generación (PEG).	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-02-02 Informe de avance al Consejo de Administración, Gerencia General CNFL e ICE.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-02-03 Adaptar la propuesta DescarbonICE, a las oportunidades que puedan desarrollarse, en el contexto.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<i>Iniciativa Ruta Verde.</i>			80,00%	●
PT-RE-OEF-04-03-02 Cumplimiento de las actividades programadas de la iniciativa movilidad eléctrica Ruta verde.	100,00%	80,00%	80,00%	●
<i>Iniciativa Optimización Infraestructura de Generación.</i>			100,00%	●
PT-RE-OEF-04-04-01 Plan de relacionamiento con actores externos del negocio propuesto, con diferenciación de aprobación, sensibilización o comunicación.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-04-02 Monitoreo de la normativa y regulación nacional vinculante al negocio.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-04-04-03 Ejecutar el proceso de sucesión del socio comercial.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<i>Iniciativa Optimización infraestructura de Distribución.</i>			100,00%	●
PT-RE-OEF-04-05-01 Monitores y nivelamiento.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>RE-OEF-05</b> Incumplimiento de la Hoja de Ruta Financiera				■

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

En síntesis, el resultado es el siguiente:

RE-OEF-04 Incumplimiento del porcentaje de avance del Programa de Iniciativas Empresariales del Negocio.

- a. PT-RE-OEF-04-01: Iniciativa de medición remota de medidores se identificaron nuevos costos que se deben incorporar a la estructura de costos para el análisis financiero del modelo de negocio.
- b. PT-RE-OEF-04-02: DescarbonICE. Informe Panorama General del Sistema Energético de Costa Rica y el Sistema Eléctrico Nacional, se resalta las brechas encontradas y se describen las acciones que está planteando la CNFL, S.A, (junio)
- c. PT-RE-OEF-04-03: Ruta Verde. Se registró un aumento en la venta de kWh en todos los Centros de recarga rápida, con una cantidad de 20.451 kWh, los clientes registrados al servicio de recarga rápida fueron de 601 nuevos contratos en el 2022. No se cumple con el estudio de mercado por falta de recursos oficio 4001-1645-2022
- d. PT-RE-OEF-04-04: Optimización Infraestructura Generación, la iniciativa ha permitido revisar normativas existentes y todos aquellos reglamentos que surjan producto de las necesidades de la matriz eléctrica nacional
- e. PT-RE-OEF-04-05: Optimización Infraestructura Distribución La iniciativa fue cerrada en abril 2022, la instalación de un Sistema de Almacenamiento de Energía con Baterías (SAEB) en el Sistema de Distribución no cuenta con viabilidad financiera.

En la siguiente tabla 1.3 se continua con los resultados de la perspectiva financiera.

Tabla 1.3 Continuación resultados perspectiva financiera

Riesgos	Programado	Real	Desempeño acumulado	
	acumulado	acumulado		
RE-OEF-06 Reducción de ingresos por pérdidas no técnicas de energía.			100,00%	
PT-RE-OEF-06-01 Gestionar la corrección de ilícitos de energía en la red de distribución Eléctrica.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-06-02 Cálculo del indicador de pérdidas.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>OEF 02. Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos.</b>				
RE-OEF-07 Reducción Margen Operativo.			100,00%	
PT-RE-OEF-07-01 Monitoreo de costos y gastos controlables.	100,00%	100,00%	100,00%	●
RE-OEF-08 Reducción de los ingresos por venta de nuevos productos y servicios			100,00%	●
PT-RE-OEF-08-01 Comercialización de nuevos productos y servicio.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>OEF 03. Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados.</b>				
RE-OEF-09 Reducción de los activos en operación.				
RE-OEF-10 Reducción de los rendimientos de los servicios no regulados.			100,00%	
PT-RE-OEF-10-01 Elaboración de planes de mercadeo de los servicios y nuevos negocios.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-10-02 Informe mensual de resultados de las ventas en la Dirección Distribución de la Energía.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-10-03 Gestión de servicios y taller Anonos DGE.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-10-04 Gestión de cobro eficiente DTGT.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEF-10-05 Oportuna atención de solicitudes de alquiler de infraestructura DTGT.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>OEF 04. Mejorar el flujo de caja</b>				
RE-OEF-11 Riesgo de liquidez.			100,00%	
PT-RE-OEF-11-01 Control flujo de caja.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<b>OEF 05. Gestionar pasivos</b>				
RE-OEF-12 Riesgo de no renegociación de la deuda.				

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

En síntesis, el resultado es el siguiente:

RE-OEF-06 Reducción de ingresos por pérdidas no técnicas de energía.

- a. PT-RE-OEF-06-01: Gestión de ilícitos. Se logra alcanzar la meta esperada con un alto desempeño con una recuperación de \$ 1 317 279 775,00; un 31,73% más de lo programado en el cierre del periodo
- b. PT-RE-OEF-06-02: Cálculo del indicador de pérdidas. El indicador de pérdidas se ubica en el 9,73%, con respecto al 10,00% proyectado para el cierre del 2022

RE-OEF-07 Reducción Margen Operativo.

- a. PT-RE-OEF-07-01: Monitoreo de costos y gastos controlables. Se logró una disminución significativa de los costos y gastos controlables, permitiendo alcanzar resultados positivos en el periodo, las utilidades de operación fueron un 13,6 mayores a lo esperado.

RE-OEF-08 Reducción de los ingresos por venta de nuevos productos y servicios

- a. PT-RE-OEF-08-01 Elaboración del plan de divulgación del nuevo Portafolio o catálogo de servicios.  
Lanzamiento de nuevos negocios (CNFL, S.A Te asiste y Equipos de Inducción Comercial)

RE-OEF-09 Reducción de los activos en operación: nivel de riesgo bajo, no aplica plan de tratamiento.

RE-OEF-10 Reducción de los rendimientos de los servicios no regulados.

- a. PT-RE-OEF-10-01 al 05: Reducción de los rendimientos de los servicios no regulados. En términos generales las Direcciones han cumplido con los planes de tratamiento establecidos.

RE-OEF-11 Riesgo de liquidez.

- a. PT-RE-OEF-11-01: Control del flujo de caja. Se mantuvo un adecuado control de cada rubro del flujo de efectivo y se gestionó la cancelación anticipada de los créditos de BICSA, BNDES y Ventanas, lo cual mejoró considerablemente el resultado del indicador de solvencia, manteniendo datos cercanos al 1. (0,99 veces)

En el apartado siguiente se detallan los resultados de cada uno de sus riesgos y tratamientos referentes a la perspectiva financiera.

### 2.1.2. Análisis por riesgo

Durante el II Semestre, la Dirección Administración y Finanzas, ejecutó los respectivos planes de tratamiento conforme a lo programado. Al respecto, se presentan los principales logros obtenidos durante el período.

## RE-OEF 01 Reducción del margen EBITDA.

Nivel riesgo residual: Alto

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-01-01 Control del costo del kWh vendido.

Acción: Plantear acciones preventivas o correctivas producto del análisis del comportamiento de cálculo del indicador (costos y gastos controlables más depreciación y gastos financiero) /energía vendida en kWh), en relación con lo estimado en el Plan Financiero.

Tabla 1.4: Indicador (Costos y gastos controlables más depreciación y gastos financieros) /energía vendida en kWh, en relación con el plan financiero.

Indicador: (Costos y gastos controlables más Depreciación y Gastos Financiero) /Energía vendida en kWh, en relación con el Plan Financiero 2022.						
Mes	Gastos Plan Financiero	Gastos Real	Energía Vendida Plan	Energía Vendida Real	Indicador Plan	Indicador real
Enero	- 25,306,975	- 25,306,975	273,355	273,355	- 92.6	- 92.6
Febrero	- 26,385,302	- 25,396,662	267,047	267,769	- 98.8	- 94.8
Marzo	- 27,625,874	- 29,238,593	272,256	275,487	- 101.5	- 106.1
Abril	- 28,133,006	- 26,988,901	267,084	272,957	- 105.3	- 98.9
Mayo	- 27,673,450	- 27,431,926	274,559	282,249	- 100.8	- 97.2
Junio	- 28,873,572	- 25,205,953	277,456	280,570	- 104.1	- 89.8
Julio	- 25,840,946	- 25,203,823	274,779	280,326	- 94.0	- 89.9
Agosto	- 25,768,415	- 24,939,126	274,573	280,173	- 93.8	- 89.0
Septiembre	- 25,777,295	- 25,097,389	274,905	284,199	- 93.8	- 88.3
Octubre	- 25,249,434	- 22,114,519	278,021	284,566	- 90.8	- 77.7
Noviembre	- 26,193,586	- 22,766,067	278,111	286,144	- 94.2	- 79.6
Diciembre	- 26,843,283	- 38,719,193	272,642	273,134	- 98.5	- 141.8
<b>Promedio</b>					<b>- 97.3</b>	<b>- 95.5</b>

Fuente Dirección Administración y Finanzas

Diciembre: El costo por kWh en este mes está por encima de lo estimado, pasando de 98,5 colones a 141,8 colones, aumento que se presenta por el registro de la provisión del caso de Profesionales CNFL, S.A, basada en el informe de la Dirección Jurídica al 30 de noviembre de 2022, con base en lo resuelto por la Sala Segunda en el voto 2022-3225; dado que es la última instancia judicial no se tiene recurso adicional, por lo que la CNFL, S.A, estaría en la obligación de cumplir con lo dictado en la sentencia.

En diciembre se presentaron situaciones en el comportamiento del mercado eléctrico, así como eventos externos que afectaron los registros del mes.

El análisis del periodo confirma la tendencia hacia la baja en el costo del kWh, con excepción de los meses de marzo y diciembre donde se registra un costo incluso superior al proyectado. Para el resto de periodo el costo es incluso inferior a las proyecciones, por lo que, en términos totales, según el Plan Financiero el costo promedio sería de ₡97,3 por kWh, mientras que en términos reales el costo promedio fue de ₡95,5 por kWh o sea 1,84% menor, mostrando que el resultado general fue mejor a lo esperado, por lo que no se materializó ningún riesgo en el periodo.

Se mantuvo un seguimiento constante durante el periodo, analizando las variables que afectaron el gasto y generando escenarios con eventos subsecuentes.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-01-02 Control de los kWh vendido.

Acción: Plantear acciones preventivas o correctivas según análisis de comportamiento de los kWh vendidos del mes en relación con la estimación del Plan Financiero 2022.

Tabla 1.5: Indicador Cálculo de los kWh vendidos del mes en relación con la estimación del Plan Financiero 2022.

Indicador: Cálculo de los KWh vendidos del mes en relación con la estimación del Plan Financiero 2022.			
Mes	MWh vendidos PF	MWh vendidos reales	Indicador real
Enero	273,355	273,355	0.0%
Febrero	267,047	267,769	0.3%
Marzo	272,256	275,487	1.2%
Abril	267,084	272,957	2.2%
Mayo	274,559	282,249	2.8%
Junio	277,456	280,570	1.1%
Julio	274,779	280,326	2.0%
Agosto	274,573	280,173	2.0%
Septiembre	274,905	284,199	3.4%
Octubre	278,021	284,566	2.4%
Noviembre	278,111	286,144	2.9%
Diciembre	272,642	273,134	0.2%
<b>Total 2022</b>	<b>3,284,788</b>	<b>3,340,929</b>	<b>1.7%</b>

Fuente Dirección Administración y Finanzas

Los datos presentados muestran resultados positivos con un crecimiento de la demanda, con los mayores crecimientos en mayo y noviembre, pero manteniéndose por encima de las proyecciones, el promedio de incremento es de 1,7%. Por lo anterior, no se requiere formular acciones preventivas.

Se logró disminuir el costo por kWh generado y se mantuvo un adecuado control de las ventas. Logrando un margen EBITDA superior a la meta establecida para el periodo de 16,76%; siendo el real de 17,76%, además de una reducción del indicador de pérdidas de energía.

Esto obedece principalmente a una mayor disminución de los costos y gastos de operación, provocados por una disminución de las compras de energía tanto en MWh, como en colones, así como la disminución en los gastos de operación.

En general la utilidad de operación fue mayor a la esperada, porque los costos y gastos de operación disminuyeron en mayor proporción que los ingresos.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-01-04 Disminuir el periodo medio de cobro, al 01-06 Estrategias Soluciones Energéticas SER.

De parte de la Dirección Comercialización, se mantiene un control minucioso y mensual de la cartera de clientes vencidos en las Sucursales. Se realizan acciones de moratoria

como gestión de cobro en sitio, llamadas, envío de correos electrónicos a los clientes y notificaciones, el monto recuperado durante el periodo es de ₡ 8 075 398 423,00.

Lo que representa ₡1 609 398 466,00 menos que el monto gestionado de ₡ 9 684 796 889,00; correspondiente a un 16,62%.

La siguiente tabla muestra el registro histórico de los montos recuperados por las gestiones realizadas por la Dirección Comercialización de la Energía.

Tabla 1.6 Montos recuperados de facturación de energía

Monto recuperado						
Año	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio
2019	₡846 701 365	₡941 054 175	₡671 025 663	₡514 416 590	₡8 076 255 319	₡673 021 277
2020	₡722 865 276	₡799 133 703	₡1 155 178 641	₡1 046 413 021	₡8 102 667 704	₡675 222 309
2021	₡884 923 073	₡687 670 705	₡566 108 277	₡354 518 182	₡9 014 891 620	₡751 240 968
2022	₡686 207 855	₡625 402 948	₡797 878 715	₡277 251 925	₡8 075 398 423	₡672 949 869
<b>Total</b>	<b>₡3 140 697 569</b>	<b>₡3 053 261 531</b>	<b>₡3 190 191 296</b>	<b>₡2 192 599 718</b>	<b>₡33 269 213 067</b>	<b>₡2 772 434 422</b>

Fuente Dirección Comercialización de la Energía.

Se mantiene la retención de 51 servicios, debido al abordaje SER que realizó el personal asesor del Área de Mercadeo Relacional. Se cuenta con un total de 21 523 MWh por un monto de ₡ 1 962 363 951,00 y un avance superior al 100 %, debido a que la meta anual se estableció en 18 259 MWh, siendo un 17,87 mayor a lo proyectado.

Tabla 1.7 Monto de energía retenida Estrategia SER

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Consumo retenido kWh	1 814 934	1 802 167	1 772 990	1 781 840	1 756 778	1 772 507	1 773 266	1 744 081	1 807 013	1 813 486	1 843 663	1 840 222	<b>21 522 945</b>
Facturación	₡147 534 667	₡150 578 666	₡152 308 464	₡156 801 016	₡161 426 443	₡167 543 741	₡172 817 924	₡167 425 614	₡189 175 851	₡170 341 555	₡166 135 363	₡160 274 646	₡1 962 363 951

Fuente Dirección Comercialización de la Energía.

## RE-OEF 02 Reducción de margen neto

Nivel riesgo residual: Alto

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-02-01 Control de gastos financieros.

Acción: Plantear acciones preventivas o correctivas según análisis de comportamiento de los gastos financieros en relación con lo estimado en el Plan Financiero 2022.

Tabla 1.8 Seguimiento de los gastos financieros con relación al plan financiero.

Indicador: Seguimiento de los gastos financieros en relación con el Plan Financiero 2022.			
Mes	Gastos financieros PF	Gastos financieros reales	Indicador real
Enero	1,144,705	1,144,705	0.0%
Febrero	911,198	911,198	0.0%
Marzo	1,166,670	1,937,777	66.1%
Abril	1,166,670	1,156,095	-0.9%
Mayo	1,166,670	1,579,799	35.4%
Junio	1,166,670	859,180	-26.4%
Julio	1,166,670	1,265,111	8.4%
Agosto	1,166,670	1,479,107	26.8%
Septiembre	1,166,670	1,443,788	23.8%
Octubre	1,166,670	1,275,823	9.4%
Noviembre	1,166,670	1,499,381	28.5%
Diciembre	1,166,670	4,432,528	279.9%

Indicador: Seguimiento de los ingresos financieros en relación con el Plan Financiero 2022.			
Mes	Ingresos financieros PF	Ingresos financieros reales	Indicador real
Enero	28,269	28,269	0.0%
Febrero	82,429	82,429	0.0%
Marzo	29,892	82,574	176.2%
Abril	30,704	36,129	17.7%
Mayo	30,298	85,944	183.7%
Junio	30,501	93,059	205.1%
Julio	30,399	691,073	2173.3%
Agosto	30,450	474,842	1459.4%
Septiembre	30,425	954,992	3038.9%
Octubre	30,437	399,831	1213.6%
Noviembre	30,431	418,766	1276.1%
Diciembre	30,434	291,789	858.8%

Fuente: Dirección Administración y Finanzas

Para diciembre el monto por gastos financieros fue mayor a lo estimado en el Plan Financiero en ₡3 265 858 (miles), lo que representa un aumento con respecto a lo estimado en el Plan Financiero de 279.9%, la variable más relevante que incidió en el resultado, es el aumento de las tasas de interés de los últimos meses; así como, el registro de la provisión por concepto de intereses por reconocer en el caso de Profesionales CNFL, S.A. basada en el informe de la Dirección Jurídica al 30 de noviembre de 2022 con base en lo resuelto por la Sala Segunda en el voto 2022-3225; dado que es la última instancia judicial, la CNFL, S.A. estaría en la obligación de cumplir con lo dictado en la sentencia.

Medidas de mitigación del riesgo:

- Se cancelaron los créditos de BICSA, BNDES y Ventanas en julio, octubre y diciembre, respectivamente
- Administración de los ingresos financieros, que permitan en diciembre contar con ingresos de ₡291 789 (miles), que corresponde a ₡261 355 (miles) más de lo proyectado

Si bien se materializó un riesgo para el mes de diciembre, el efecto se mitigó con el manejo oportuno del flujo de caja, permitiendo reducir gastos financieros relacionados con los créditos cancelados, lo cual redujo el impacto del evento.

Para el cierre anual, los eventos que incidieron en los resultados del periodo son:

- Variaciones en el tipo de cambio que se mantuvieron por encima de lo estimado durante el primer semestre del año
- Incrementos en las tasas de interés en el segundo semestre del año
- El registro de la provisión por intereses por reconocer en el caso de los profesionales CNFL, S.A, por un monto de ₡11 479 millones de colones, afectando las utilidades del periodo.

Con base en los resultados al 30 de noviembre, que permitieron registrar el gasto por la creación de la provisión para atender el litigio de los profesionales, razón por la cual los resultados al 31 de diciembre asumieron dicho gasto de manera transparente, no requiriendo tomar ninguna acción correctiva.

Si bien, en términos totales el gasto financiero creció por encima de lo estimado, el ingreso financiero generado cubrió el 61% de este aumento, por otra parte, se generaron esfuerzos que van a contribuir para una mejor situación financiera a futuro, como lo es la cancelación anticipada de pasivos.

### **RE-OEF 03 Riesgo tarifario**

Nivel riesgo residual: Extremo

Programado 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** Estudios Tarifarios

En setiembre se entrega el Estudio Tarifario ordinario ante la ARESEP para los Sistemas de Generación por liquidación 2021 y Formulación tarifaria del periodo 2023, formulación tarifaria del periodo 2023 para el Sistema de Alumbrado Público, mismo que fue rechazado por la Autoridad Reguladora el 06 de diciembre 2022, mediante resoluciones

RE-0083-IE-2022 Sistema de Generación, RE-0084-IE-2022 Sistema de Distribución y RE-0085-IE-2022 Sistema de Alumbrado Público, se presentó el recurso de apelación.

Motivo de rechazo:

- La CNFL, S.A, contestó a todas las solicitudes remitidas por la Intendencia de Energía (IE), pero en sus respuestas se identificaron debilidades en relación con la trazabilidad, fiabilidad y la comparabilidad de los datos, lo que imposibilita un adecuado análisis por parte de la IE
- La IE identificó una aplicación parcial de la metodología RJD-139-2015 en relación con los métodos de proyección de las partidas de costos y gastos 2022 y por conexidad 2023
- Distorsiones importantes en las proyecciones 2022 y por conexidad 2023, la cual genera incertidumbre en la fiabilidad y veracidad de los datos y de si dichos registros representan de forma razonable la realidad contable, como económica y financiera de la prestación del servicio
- En el periodo a liquidar la IE identificó rubros de gastos cuyo saldo presentado como liquidado fue mayor al proyectado, así como rubros que sin haber sido proyectados en el estudio ordinarios fueron ejecutados, y algunos comprobantes de diario no se justifican de manera apropiada o se omite justificar las razones o causa de la ejecución o el crecimiento de dichas partidas y un ajuste de auditoría justificado con incongruencias

Acciones tomadas ante el rechazo

Debido al rechazo realizado por la ARESEP la CNFL, S.A. realizó el recurso de revocatoria y apelación para las tres resoluciones mencionadas anteriormente presentado el 09 de diciembre 2022, argumentando los siguientes puntos.

- La CNFL, S.A. siempre ha cumplido con el artículo 33 de Ley 7593; para el estudio remitió información suficiente, detallada y clara, tal como consta en los expedientes, los cuales contienen informes de justificación del gasto con todo el respaldo correspondiente, donde se le da la trazabilidad a la información; los documentos están suficientemente respaldados y cada sistema, los cuales conforman el sistema cada uno contiene un informe amplio
- La IE cuestiona que la misma información fue solicitada en todos los oficios, pero como se logra observar en el expediente, los oficios solicitados tienen diferente contenido a excepción de la explicación del gasto del comprobante de diario CD 5; y en este caso se denota que conforme iban avanzando con la revisión de la información, les iban surgiendo otras dudas, que es lo normal dentro de la razonabilidad de la información, pero no como se indica en el oficio que la información fue solicitada en "múltiples oficios", se interpreta como si se tratará de un único tema en diferentes oficios y que fue necesario repetir su justificación
- En otras ocasiones la IE rechaza los gastos en los que tuvieron dudas, lo que permite a la CNFL, S.A poder realizar un recurso sólido atendiendo cada punto, pero en esta ocasión realizan un rechazo total solo por algunos que les quede duda, aun así, de los cuales se muestra y evidencia que si existe respuesta concreta a cada punto
- No lleva razón la Intendencia de Energía, de acuerdo con lo indicado en el oficio OF-0916-IE-2022, OF-0917-IE-2022, OF-0918-IE-2022, no son inconsistencias, en el respuestas dadas por la CNFL, S.A, se aclara la trazabilidad de la información y como los datos cierran y concilian exactamente con las proyecciones, así mismo se muestra la trazabilidad con todos los archivos

remitidos con la solicitud tarifaria, la diferencia que observan es la forma en que están interpretando la información, ya que lo analizan por Código Regulatorio "CR" y no por Comprobante de Diario "CD", (forma usual en que la CNFL, S.A ha presentado los estudios en los últimos años, sugerencia dada por la misma ARESEP)

- No se puede indicar desconocimiento por parte de CNFL, S.A en la homologación de la contabilidad empresarial con la contabilidad regulatoria, la CNFL, S.A ha cumplido con la presentación de la información trimestralmente todos los años según la resolución RIE-68-2016, a la fecha no hemos recibido ninguna observación de la homologación realizada por la CNFL, S.A, y que la misma esta acuerdo a la estipulado por la contabilidad regulatoria en el manual de cuentas indicado en la misma resolución, por ende no es de recibo y es injurioso indicar que la CNFL, S.A desconoce la contabilidad
- Los informes de justificación son suficientemente robustos, aceptados y elogiados por la I.E en anteriores solicitudes, sin embargo, siempre existe ya que sea un nuevo analista en la I.E o alguna inquietud diferente, por lo cual es comprensible que surjan algunas consultas adicionales, las cuales en todo momento fueron atendidas por la CNFL, S.A
- En el cálculo tarifario no se incluyó ningún aspecto o gastos ajeno a la prestación del servicio, tal cómo nos lo indica la Ley 7593. La CNFL, S.A acató en la presentación de este estudio tarifario todos los aspectos vinculantes de las metodologías, resoluciones y oportunidades de mejoras que con los años la misma Intendencia de Energía nos ha indicado
- La CNFL, S.A se ha caracterizado a través de los años por la transparencia y la correcta justificación de los datos. La información remitida en el estudio es trazable, clara y concisa. Sin embargo, por parte de ARESEP no se indica cuáles son los vacíos por subsanar sobre las justificaciones adicionales aportadas por la CNFL, S.A, ya que lo acá indicado, todo fue atendido según la I.E requirió
- La CNFL, S.A presentó toda la información solicitada, pero en esta resolución no se aclara con que puntos quedan insatisfechos. Algunos de los puntos que aluden, la CNFL, S.A los vuelve a repasar como fue abordado cada uno y se observa que son atendidos según solicitud tal como consta en el expediente. Por ende, se desconoce que oportunidades de mejora desea la I.E, inclusive para ser consideradas en próximos estudios. Reporte de la Unidad de tarifas n Normativa Regulatoria

#### **RE-OEF 04 Incumplimiento del Programa de iniciativas empresariales de Negocio. Nivel riesgo residual: Alto**

##### **RE-OEF 04 -01 Iniciativa Inversión puente Acueductos y Alcantarillados (A y A).**

Nivel riesgo residual: Alto

Programado 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-01-01: Levantamiento de minutas

Acciones realizadas:

- Se realizó sesión de trabajo entre las dependencias jurídicas de CNFL, S.A y el ICE, el objetivo es definir la forma en que se va a enfocar este negocio, para trabajar en conjunto los bases o borradores del acuerdo consorcial, se comenta

que dentro del análisis preliminar que se ha venido realizando, se identifica que para el desarrollo adecuado de este negocio se deben de realizar dos tipos de acuerdos consorciales, uno que sería privado entre la CNFL, S.A y el ICE, donde se indiquen los aportes de las partes, las responsabilidades y obligaciones, y el otro sería el Acuerdo Consorcial para ofertar con las diferentes entidades que presten el servicio de agua. Coincidiendo ambas partes en la realización de los dos documentos indicados

- (Tratamiento 1.1). Se recibe correo del ICE donde nos indican oficialmente la aprobación a nivel del ICE del Caso de Negocio N°.CN-01-2022-GE, del Servicio de Infocomunicación de medición remota inteligente del agua bajo la modalidad de llave en mano, este es el “disparador” para que CNFL, S.A puede presentar de manera oficial la oferta de negocio
- (Tratamiento 1.2). Se realizó una sesión de apertura al proceso de negociación del ICE y CNFL, S.A para el acuerdo consorcial donde se acordó los próximos pasos a seguir los cuales son:
  - a) Se acuerda que como el caso de negocio ya fue aprobado por parte de la Gerencia General del ICE, CNFL, S.A ya puede presentar de manera oficial para el análisis del ICE.
  - b) La oferta de precio por el servicio de lectura, así como la propuesta de acuerdos consorciales
- Se realizó sesión para revisar los borradores de acuerdos consorciales que se deben remitir en primera instancia a la Asesoría Jurídica de la CNFL, S.A y en segunda instancia al ICE, con el objetivo de que estos sean los acuerdos consorciales para el negocio.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-01-02: Elaboración de informes de avance y cierre.

Del informe a diciembre se extrae la siguiente información:

- Inclusión de costos para precio final del servicio

Se identifican dos costos más que debemos incluir al precio final por el servicio de lectura de los medidores inteligentes, mismos que se remiten los mismos a la Unidad Financiera para que se agreguen al modelo financiero:

- Punto de medición Insight de \$ 1.89 es perpetuo, entonces a 7 años del contrato sería \$ 0,0225 por punto de medición.
- Costo de mantenimiento anual Insight de \$0,67 es anual, entonces a 7 años del contrato sería de \$ 0,0558 por punto de medición

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-01-03 Caso de negocio.

La actualización del Plan de trabajo el cual queda en un 64% de avance, el principal logro fue la elaboración de los borradores de acuerdos consorciales, los cuales fueron remitidos a la Asesoría Jurídica para su revisión, se elaboró la primera propuesta de precios a la Gerencia General y se actualizo el modelo de costos.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-01-04 Plan de gestión de cambio.

Se acuerda con Talento Humano iniciar con acciones de Gestión de Cambio Organizacional en el momento en que se firme el contrato, se cuenten con las licencias,

desarrollos listos y además se realice la comercialización con algunas de las empresas comercializadoras del servicio de agua.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-01-05 Pruebas de integración.

Realizar y documentar pruebas de integración de los sistemas que se requieren para el servicio de lectura de agua.

Se comparte al ICE la capa GIS de los medidores inteligentes instalados por CNFL, S.A en la zona servida por sucursales: Guadalupe, Desamparados, Heredia y Central, esto con el objetivo que el AyA conozca en cuales zonas de CNFL, S.A puede instalar medición inteligente de agua.

#### **RE-OEF 04-02 Iniciativa DescarbonICE.**

Nivel riesgo residual: Extremo

Programado: 100%, avance 100%. Finalizada en el I semestre

#### **RE-OEF 04 -03 Iniciativa Ruta verde**

Nivel riesgo residual: Alto

Programado a noviembre 100,00%, avance 80%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-03-02

De conformidad con el oficio 4001-1645-2022, registrado en el avance del plan de tratamiento para noviembre se indica lo siguiente:

“Asunto: Sobre avance del Indicador “% de cumplimiento de la Estrategia fomento de movilidad eléctrica (Ruta verde)” correspondiente al objetivo estratégico OESA 13.

Me permito indicarle que, debido al traslado de los recursos profesionales en el tema de estudios de mercado, el seguimiento de las actividades planteadas originalmente para la Estrategia de fomento de la Movilidad Eléctrica no ha sido posible ejecutarlas. Las actividades relativas a Centros de recarga e instalación, así como la Promoción y Asesoría han seguido siendo ejecutadas y monitoreadas desde la Dirección por medio de la Oficina de Movilidad Eléctrica, sin embargo, los Planes Piloto, así como el Estudio de Mercado no son materialmente posibles de realizar por nuestra parte, siendo el pilar fundamental de lo proyectado en este indicador”

Se registró un aumento en la venta de kWh en todos los Centros de recarga rápida, con una cantidad de 20 451 kWh, los clientes registrados al servicio de recarga rápida fueron de 601 nuevos contratos en el 2022.

#### **RE-OEF 04-04 Iniciativa Optimización de la infraestructura de generación.**

Nivel riesgo residual: Extremo

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-04-02: Se realizó el seguimiento a la Matriz Legislaciones OISG 2022, elaborada por el ACDG, donde se identifican las normativas vigentes y los documentos que se encuentran pendientes de aprobación, al mes de diciembre.

Producto del análisis realizado se logra evidenciar que, para el mes de diciembre, se mantiene el estado de los reglamentos y legislaciones aplicables a la iniciativa, en comparación al mes de noviembre.

El cierre del periodo evidenció la importancia del control y seguimiento de la legislación país, a través de la herramienta Seguimiento Normativo Vigente 2022, donde se identifican los reglamentos y legislaciones que impactan directa e indirectamente el caso negocio, así como, el estado de las anteriores. En el 2023 se proyecta actualizar el Plan de Tratamiento producto de la revaloración de la Matriz de Riesgos.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-04-04-03: Ejecutar el proceso de sucesión del socio comercial.

Acciones: Investigar administrativamente los Procesos de Sucesión para establecer un socio comercial.

Se realizó el seguimiento de la metodología aplicada por la CNFL, S.A, considerando las variables cualitativas del mercado nacional, con el objetivo de incorporar un potencial candidato que satisfaga los intereses estratégicos a través del establecimiento de la asociación comercial para un Proceso de Sucesión del socio comercial.

El cierre del periodo evidencia la importancia de contar con el Reglamento de Asociaciones Empresariales, debido a la necesidad de que se adecue al marco regulatorio del país, para el desarrollo de etapas administrativas que sustenten un proceso de sucesión objetivo que garantice el cumplimiento de la legislación.

Acción: Definir los pasos del plan de trabajo para un proceso de sucesión para un socio comercial.

Se comenta sobre el estado actual del Reglamento de Asociaciones Empresariales, se consulta realiza en diciembre a la Unidad Desarrollo de Negocios, donde se indica que se encuentra pendiente la aprobación por parte del Consejo de Administración de la CNFL, S.A.

Se realizó el seguimiento a las etapas que se deben de desarrollar para establecer un proceso de sucesión de un socio comercial, con lo cual, se verifica la vigencia al mes de diciembre. A raíz de la sesión de trabajo del mes de julio, con el equipo interno de trabajo de la CNFL, S.A, se determinó que en adelante se le brindará seguimiento a este tema en particular a través del Reglamento de Asociaciones Empresariales.

El cierre del periodo evidenció la necesidad de continuar en el 2023 con el seguimiento de la aprobación del Reglamento de Asociaciones Empresariales, con el objetivo de analizar los posibles impactos al establecer un proceso de sucesión de un socio comercial.

Acción: Validar la propuesta de trabajo con el grupo de trabajo.

Se recibe la propuesta de la reprogramación del Cronograma de Actividades 2022, por parte del socio comercial, lo que permitió formalizar las actividades del cuarto trimestre y evidenciar la entrega de la Propuesta técnica y perfil de rendimientos financieros del proyecto a CNFL, S.A, así como, su respectiva revisión

#### **RE-OEF 04-05 Iniciativa Optimización de la infraestructura de distribución.**

Nivel riesgo residual: Alto

Programado: 100%, avance 100%. Finalizada en abril 2022.

#### **RE-OEF 05 Incumplimiento programa hoja de ruta financiera.**

Nivel riesgo residual: Moderado

**Tratamiento:** De conformidad con la metodología establecida en la gestión integral de riesgos, aquellos cuyo riesgo residual sea moderado o bajo no requerirán de plan de tratamiento.

#### **RE-OEF 06 Reducción de ingresos por pérdidas no técnicas de energía.**

Nivel riesgo residual: Extremo.

Programado 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-06-01

Acción: Recuperación económica por incremento de consumo facturado y sumas dejadas de facturar.

Esta acción se compone de la recuperación económica por la gestión que realizan:

Área Recuperación de Energía, \$655 000 000,00 las principales acciones son:

Ejecución de trámites de desconexión por parte de las Sucursales (parte de estas desconexiones están dirigidas a clientes debidamente notificados y/o con acuerdo pactado entre las partes para presentarse a negociar la suma dejada de facturar; si no cumplen, se genera la corta del servicio dirigiéndolo a las Sucursales (según corresponda) y 2. Gestión de cobro propiamente, a través de llamadas, envío de correos y otros. La recuperación se realiza a través de: Convenios de pago, Recaudación Inmediata y Débito Cargado a Próxima Facturación. El total recaudado se divide además en Tarifas: Residencial, General, Industrial, Consumo Social y Horaria.

Área Control y Reducción de energía en coordinación con el Equipo de Estrategia Social, \$345 000 000,00 (este monto incluye lo recaudado por la formalización de proyectos de medición agrupada), y desarrolla las actividades siguientes:

La recuperación es producto del abordaje de clientes visitados, los cuales se dividen entre clientes residenciales y comerciales. La población de clientes visitada está constituida por: Intervención Técnica Social, Micro intervenciones y Trabajo cotidiano.

La recaudación se obtiene a través de la recuperación y aseguramiento de ingresos por energía distribuida no facturada en sectores en condición de vulnerabilidad social, con la implementación de sistemas de medición agrupada y blindaje de red con cable antihurto.

En la tabla 1.9 se muestra los ingresos acumulados al cierre del periodo de la recuperación económica.

Tabla 1.9 Montos de acumulados a diciembre

	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
4.1 Mes				
4.2 Real	₡ 134 638 627,00	₡ 127 912 046,00	₡ 127 588 452,00	₡ 1 317 279 775,00
4.4 Meta	₡ 107 940 100,00	₡ 107 348 600,00	₡ 84 514 400,00	₡ 1 000 000 000,00
4.3 Real (acumulado)	₡ 1 061 779 277,00	₡ 1 189 691 323,00	₡ 1 317 279 775,00	₡ 1 317 279 775,00
4.5 Meta (acumulado)	₡ 808 137 000,00	₡ 915 485 600,00	₡ 1 000 000 000,00	₡ 1 000 000 000,00
4.6 Desempeño	124,73%	119,16%	150,97%	131,73%
4.7 Desempeño B100 (ind)	● 100,00%	● 100,00%	● 100,00%	● 75,91%
4.8 Desempeño B100 (acum)	● 100,00%	● 100,00%	● 100,00%	● 100,00%

Fuente: Datos de Unidad de Aseguramiento de Ingresos y Gestión de Pérdidas de Energía

La meta proyectada para este mes era de ₡84 514 40,00 y se recuperaron ₡127 588 452,00; los cuales se distribuyen de la siguiente manera: Área Recuperación de Energía ₡61 520 080,00; Área Control y Reducción ₡59 470 519,00 y Estrategia Social ₡6 597 853,00 por proyectos de medición agrupada.

Se logra superar la proyección de recuperación en ₡317 279 775,00 para un monto total de ₡ 1 317 279 775,00 durante el periodo.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-06-02.

**Acción:** Alcanzar el porcentaje del indicador de pérdidas de energía en distribución.

A diciembre La diferencia interanual de inyección de energía fue de -4479,70 MWh (-0,1206%) y la de retiro de energía fue de 699,01 MWh (+ 0,0209%) respecto al mes anterior. Esto representa una disminución mayor en la inyección respecto al retiro de energía, lo cual se traduce en un decremento de las pérdidas de energía. Cálculo realizado sin el ajuste por promedios de días facturados.

De forma general, se identifican 3 aspectos relevantes que explican la tendencia actual del Indicador:

- Producto de la actualización de la energía consumida estimada del Alumbrado Público realizada en el 2021 se generó un impacto aproximado de un 2,30% mayor en el valor calculado del % de pérdidas (0.22% valor absoluto promedio). Sin esta actualización, el valor a diciembre 2022 se estimaría cercano a 9,50%
- La metodología e insumos del cálculo actual que considera la relación entre la inyección y el retiro de energía, donde en el caso del retiro (venta), la facturación se ve afectada por el promedio de días facturados que son puestos al cobro mes a mes (el cual puede ser mayor o menor que los días naturales), mientras que la inyección se contabiliza en días naturales; lo cual generará siempre una afectación al realizar el cálculo
- La repercusión de la pandemia en el uso ilícito de la energía, que adicional a los dos aspectos mencionados, de igual forma muestra una tendencia al alza de los niveles de pérdidas de energía

Gráfico 1.1 Indicador de pérdidas



Fuente: Datos de Unidad de Aseguramiento de Ingresos y Gestión de Pérdidas de Energía

Al cierre del periodo 2022, el acumulado interanual de inyección ha sido menor respecto al acumulado interanual de retiro de energía y esto se traduce en un decremento de las pérdidas de energía, confirmándose la tendencia proyectada para este año y la disminución general de los niveles de pérdidas a nivel empresarial con respecto al cierre anual del 2021.

### RE-OEF 07 Reducción de margen operativo

Nivel riesgo residual: Moderado

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-07-01

Acciones: Plantear acciones preventivas o correctivas según análisis de comportamiento de los costos y gastos institucionales, en relación con lo estimado en el Plan Financiero 2022.

Diciembre: En la tabla 1.10 se indica que los gastos controlables fueron de un total de \$4 785 407 (miles), disminuyendo un -42,2% con respecto a la meta esperada \$ 3 488 746 (miles), esto por cuanto las direcciones, en general, realizaron esfuerzos para lograr la meta de gasto.

Las utilidades netas del periodo fueron un 52,2% mayores a lo esperado, la demanda de los profesionales CNFL, S.A, que generó un registro para una provisión para la atención del caso afectando las utilidades del periodo. Por lo indicado, no se requiere ninguna acción preventiva.

Tabla 1.10 Indicador Control mensual de metas de gasto institucional

Indicador: Control mensual de metas de gasto institucional y por Dirección				
Mes	Gastos y Costos PF	Gastos y Costos reales	Indicador real	
Enero	- 4,945,255	- 4,945,255	0.0%	
Febrero	- 6,171,223	- 6,171,222	0.0%	
Marzo	- 6,677,832	- 6,904,027	3.4%	
Abril	- 7,050,717	- 6,471,194	-8.2%	
Mayo	- 6,894,343	- 6,509,754	-5.6%	
Junio	- 8,691,640	- 6,561,088	-24.5%	
Julio	- 7,029,983	- 6,129,605	-12.8%	
Agosto	- 6,688,265	- 6,219,069	-7.0%	
Setiembre	- 6,948,724	- 6,517,914	-6.2%	
Octubre	- 6,585,010	- 6,399,855	-2.8%	
Noviembre	- 7,174,873	- 6,878,173	-4.1%	
Diciembre	- 8,274,153	- 4,785,407	-42.2%	

Fuente: Dirección Administración y Finanzas

Cierre anual: El comportamiento de los gastos de operación controlables, se mantienen muy por debajo de la estimación del periodo, gracias a que se mantuvo un adecuado monitoreo mensual, sobre las variaciones y crecimientos.

## **RE-OEF 08 Reducción de ingresos por la venta de nuevos productos y servicios**

Nivel riesgo residual: Extremo

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-08-01

Elaboración del plan de divulgación del nuevo Portafolio o catálogo de servicios

### 1. Lanzamiento de nuevos negocios (CNFL, S.A Te asiste y Equipos de Inducción Comercial):

- Acciones de sensibilización interna
  - Reunión con Área Técnica. Sucursal Desamparados
  - Reunión con organizaciones gremiales
  - Elaboración de propuesta y coordinación de envío de boletín general a todos los funcionarios CNFL, S.A
- Evento de lanzamiento
  - Coordinación con la Unidad de Comunicación Empresarial y socios comerciales
  - Gestión de lista de invitados, contactos y confirmaciones
  - Logística y coordinación del evento
  - Elaboración de recurso audiovisual para el evento (video" cortina")
- Identificación y priorización de posibles productos o servicios que la Dirección Comercialización podría comercializar

Dadas las múltiples ideas de negocio ha sido necesario crear una matriz de priorización, de las ideas o planes de negocio que se encuentran en incubación. Como parte de esa línea de acción se ha realizado lo siguiente:

  - Publicación del cartel Contratación 2022PP-000286-0000200001, "ESTUDIO DE MERCADO OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS NO REGULADOS"
  - El 10 de noviembre, en oficio sin número se remite al Área Planificación y Adquisición de Bienes y Servicios, la Declaratoria de infructuosa para la Contratación 2022PP-000286-0000200001, "ESTUDIO DE MERCADO OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS NO REGULADOS"
  - Se envía a la unidad financiera el análisis económico equipos de inducción comercial
  - Se finaliza el análisis de la idea de negocio del Tour de plantas, así como también se continua con el perfilado de negocio de atención de condominios, arboricultura, tienda virtual, entre otros

### 2. Seguimiento al Plan de mercadeo se realizó:

- Sensibilización interna con la Dirección Comercialización para nuevos productos:

- Se desarrolló de cronograma y material promocional, se coordina la actividad Coming Soon (traducción al español Próximamente) Jefaturas DC / Desarrollo de evento
  - Se trabaja en la coordinación de los focus groups #1 y #2 con personal DC, así como otras reuniones de presentación con personal de Sucursales y otros
  - Estudio percepción nueva marca: Aplicación de herramienta a clientes en el chat bot (11 al 21 de octubre) // 381 respuestas recolectadas
  - Entrega de premio (rifa por participación) e inicio de análisis de datos
  - CNFL, S.A Te Asiste: coordinación de reuniones con Atención virtual y comunicación empresarial para conciliar oportunidades CNFL, S.A para la promoción del servicio, coordinaciones de reuniones de ADDIUVA y UGD para nombres de planes y lista de medios de comunicación CNFL, S.A.
3. Lanzamiento de nuevos negocios (CNFL, S.A Te asiste y Equipos de Inducción Comercial)
- Acciones de sensibilización interna
    - Reunión con Área Técnica. Sucursal Desamparados
    - Reunión con organizaciones gremiales
    - Elaboración de propuesta y coordinación de envío de boletín general a todos los funcionarios CNFL, S.A
  - Evento de lanzamiento
    - Coordinación con la Unidad de Comunicación Empresarial y socios comerciales
    - Gestión de lista de invitados, contactos y confirmaciones
    - Logística y coordinación del evento.
    - Elaboración de recurso audiovisual para el evento (video "cortina")
  - CNFL, S.A Te asiste
    - Plan de comunicación
    - Reunión de seguimiento Plan de Comunicación
    - Gestión de consultas internar y con el socio comercial
  - CUE Visual
    - Revisión de propuesta y elaboración de recomendaciones
    - Seguimiento
  - Micrositio portal Web: [https://www.cnfl.go.cr/servicios/CNFL, S.A-te-asiste](https://www.cnfl.go.cr/servicios/CNFL,S.A-te-asiste)
    - Valoración de propuesta enviada por Addiuva Revisar si está bien esta palabra
    - Ajuste de propuesta y solicitud de vistos buenos
    - Publicación de micrositio
    - Gestión de actualizaciones solicitadas
  - Equipos de Inducción Comercial
    1. Plan de comunicación
      - a. Ajustes de la propuesta.
      - c. Implementación de las tácticas.
    2. Micrositio portal Web: Gestión de publicación y ajustes solicitados.
    3. Cue Visual
      - a. Elaboración y presentación de propuesta.

- b. Implementación de ajustes y recomendaciones.
- 4. Publicaciones
  - a. Gestión de las publicaciones programadas en redes sociales.
  - b. Gestión de las publicaciones en el App y Bootmaker.
  - c. Reunión con Maykol Solorzano, para valorar propuesta Tik Tok.
- 5. Sello de Descarbonización
  - a. Elaboración de propuesta gráfica.
  - b. Solicitud de impresión de adhesivos, sistema MORPHO.
  - c. Propuesta de protocolo para la colocación de sellos.
- Actualización de Base de Datos
  - 1. Brief de solicitud.
  - 2. Plan de la campaña
    - a. Elaboración y presentación de Plan (Tácticas y programación)
    - b. Reuniones de coordinación y definición de criterios.
  - 3. Cue Visual
    - a. Elaboración y valoración de propuestas.
    - b. Implementación de ajustes y recomendaciones.
  - 4. Micrositio portal Web
    - a. Elaboración de propuesta de diagramación y contenido.
  - 5. Reglamento
    - a. Elaboración de propuesta base para el reglamento

## **RE-OEF 09 Reducción del rendimiento de activos en operación**

Nivel riesgo residual: Bajo

De conformidad con el análisis y valoración de riesgos realizado por la Dirección Administración y Finanzas, el riesgo pasa de nivel de Moderado a Bajo, dado que el control establecido es suficientemente maduro y de acatamiento obligatorio, para garantizar que las inversiones por realizar sean rentables. Por lo tanto, de conformidad con la metodología aplicable en este caso no requiere plan de tratamiento.

### **Aplicación de planes preventivos**

En atención a lo estipulado en el Procedimiento Planificación Empresarial, Anexo n°4. cuadro de condiciones para preparar planes remediales:

“Cuando un indicador estratégico o de contribución presente tres meses consecutivos en desempeño “regular” (amarillo) de acuerdo con los parámetros establecidos en el registro especial Seguimiento y análisis de datos. El seguimiento a los planes preventivos será coordinado por el equipo de Gestión Integral de Riesgos de la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial”. (Pag 24).

Con relación al indicador de contribución, “ OEF-03 IF03-1-04 Porcentaje de avance de iniciativas de inversión DAF”, presenta resultados regulares de junio a agosto 2022, razón por la cual mediante oficio 7323-0015-2022, se solicitó a la Dirección Administración y Finanzas el plan preventivo correspondiente. Se recibió respuesta con el oficio 3001-

0348-2002, con el cual se adjuntan las acciones requeridas para corregir las desviaciones presentadas a partir de setiembre 2022.

Al cierre del periodo en términos generales, el indicador "Porcentaje de ejecución de las iniciativas de inversión y plan de obras del presupuesto asignado para el año 2022", lo cual es un promedio de seis iniciativas de inversión, se ejecutaron en un 96,93%.

Específicamente, respecto a los planes remediales de las iniciativas "Reconstrucción del Edificio de Control y Mejoras y ampliación a Edificios", se logró cumplir con los planes remediales propuestos en un 100%.

### **RE-OEF 10 Reducción de los rendimientos de los servicios no regulados**

Nivel riesgo residual: Extremo

**Programado:** 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-10-02 al 10-05.

Informe mensual de ventas, los ingresos reportados corresponden al cierre del periodo 2022, cumpliendo con el seguimiento en los planes de tratamiento.

Se registraron ingresos no regulados por ₡6 349 473 492,97 superando la meta establecida de ₡ 5 787 041 000,00 en un 9,72%.

### **RE-OEF 11 Riesgo de liquidez**

Nivel riesgo residual: Moderado

Programado: 100,00%, avance 100.00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEF-11-01 Control flujo de caja.

Acción: plantear acciones preventivas o correctivas según el análisis del comportamiento del flujo de caja.

Para este mes se presenta un flujo de caja de ₡ 23 114 798 (miles de colones), por encima de lo estimado en un 9,7%. Es importante señalar, que el flujo de efectivo es mayor a lo estimado aun cuando en el mes de julio se llevó a cabo la cancelación del crédito de BICSA, en el mes de octubre la de BNDES y en el mes de diciembre el crédito de Ventanas, lo cual no estaba contemplado en el Plan Financiero. Estos pagos mejoraron considerablemente el resultado del indicador de solvencia, manteniendo datos cercanos al 1. (0,99 veces)

*Aumentos en las tasas de interés en el segundo semestre del año.*

*En términos del indicador de solvencia, el pasivo generado por la demanda de los Profesionales CNFL, S.A, afectó alcanzar resultados superiores al 1.*

Tabla 1.11 Indicador comportamiento del flujo de caja

Indicador: Seguimiento al comportamiento del flujo de caja			
Mes	Flujo de caja PF	Flujo de caja reales	Indicador real
Enero	10,369,262	10,369,261	0.0%
Febrero	10,620,853	10,620,853	0.0%
Marzo	11,193,594	13,829,870	23.6%
Abril	12,915,218	16,162,920	25.1%
Mayo	15,354,142	20,585,686	34.1%
Junio	15,258,703	23,882,411	56.5%
Julio	18,469,122	27,963,760	51.4%
Agosto	20,434,042	33,818,204	65.5%
Septiembre	18,143,788	37,827,296	108.5%
Octubre	21,619,526	33,621,005	55.5%
Noviembre	23,102,794	37,971,322	64.4%
Diciembre	21,071,403	23,114,798	9.7%

Fuente: Dirección Administración y Finanzas

Para el cierre anual, de acuerdo con las condiciones favorables en este periodo, como detalla la tabla 1.12, el comportamiento del flujo de caja es positivo y el indicador muestra un resultado superior a lo estimado, por lo que no requieren ninguna acción preventiva, ni se considera la materialización de ningún riesgo asociado.

### **RE-OEF 12 Riesgo de no renegociación de la deuda**

Nivel riesgo residual: Bajo

De conformidad con el análisis realizado por la Dirección Administración y Finanzas, se determinó pasarlo de nivel "alto" a "bajo", debido a que el alcance del programa de reestructuración de la deuda se cumplió con las negociaciones realizadas durante el 2020 y 2021, con el Banco Popular, Banco Nacional de Costa Rica y Banco de Costa Rica, de cuya gestión se obtuvieron mejores condiciones para el manejo de la deuda institucional, minimizando el riesgo cambiario y de tasas de interés y el desplazamiento de la deuda de corto a largo plazo; así como, mejores tasas de interés, entre otros, por lo que no se considera como un riesgo que pueda impactar la situación financiera de la empresa.

## **2.2. Perspectiva Clientes**

Con el propósito de presentar los resultados obtenidos referentes a los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos correspondientes a la perspectiva clientes, se determinó detallar la información mediante dos subapartados: el primero corresponde al estado general y el segundo contiene el análisis por riesgo.

### **2.2.1. Estado general**

La Dirección Comercialización y las dependencias que la componen, contribuyen en la administración de los riesgos en concordancia con la "perspectiva clientes". Durante el semestre, se reporta que las acciones establecidas se lograron ejecutar conforme a lo programado. En consecuencia, los resultados obtenidos desde esta perspectiva registran un desempeño general de 99,78%.

En la Tabla 2.1, se muestran los resultados obtenidos según riesgo y plan de tratamiento.

Tabla 2.1 Resultados Perspectiva Clientes

Riesgos	Programado acumulado	Real acumulado	Desempeño acumulado	
<b>OEC 01. Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes</b>				
<b>RE-OEC-01</b> Aumento de los tiempos de atención de servicios de los diferentes segmentos de clientes.			100,00%	
PT-RE-OEC-01-01 Informe de evaluación de la continuidad del servicio FPI.	100,00%	100,00%	100,00%	
PT-RE-OEC-01-02 Informe de evaluación de la continuidad del servicio DPIR.	100,00%	100,00%	100,00%	
PT-RE-OEC-01-03 Automatización de la red de distribución.	100,00%	100,00%	100,00%	
PT-RE-OEC-01-05 Analizar y madurar el modelo para realizar la contratación de servicios de mantenimiento correctivo.	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>OEC 02. Atraer, retener y fidelizar los clientes</b>				
<b>RE-OEC-02</b> Ineficaz estrategia ARF.			100,00%	
PT-RE-OEC-02 Estrategia ARF.	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>OEC 03. Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio</b>				
<b>RE-OEC-03</b> Brecha del portafolio de servicios del negocio			100,00%	
PT-RE-OEC-03 Revisión del portafolio de servicios	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>OEC 04. Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 85 puntos</b>				
<b>RE-OEC-04</b> Insatisfacción de los clientes según segmento. Empresariales del Negocio.			100,00%	
PT-RE-OEC-04- Plan para incrementar la satisfacción de nuestros clientes.	100,00%	100,00%	100,00%	

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

En síntesis, el resultado es el siguiente:

RE-OEC-01 Aumento de los tiempos de atención de servicios de los diferentes segmentos de clientes:

- a. PT-RE-OEC-01-01 y 02: Los informes del FPI y DPIR
  - Se logra un valor sobresaliente menor de 0,91 interrupciones (22 % mejor que la meta anual propuesta al cierre del periodo)
- b. PT-RE-OEC-01-03: Automatización de la red de distribución
  - Ocho equipos instalaos al 14 de diciembre
- c. PT-RE-OEC-01-05: Contratación de servicios de mantenimiento
  - Borrador de contrato, modalidad bajo demanda

RE-OEC-02 Ineficaz estrategia ARF.

- a. PT-RE-OEC-02: Estrategia ARF
- PIMA (Cenada) Formalización de la inspección de la primera etapa de la nueva res eléctrica del galpón 5 de CENADA
  - Centro Corporativo Cafetal Dos, hay interés de instalar 6 cargadores semi rápidos, y que CNFL, S.A instale la estación de cargador rápido a la par del Centro Comercial

RE-OEC-03 Brecha del portafolio de servicios del negocio

a. PT-RE-OEC-03: Se realizaron dos Focus Groups, con el personal de la Dirección Comercial, se dio inicio de la campaña interna CNFL, S.A te Asiste. Equipos de inducción: preparación de Brief y Documento Fase 1, definición de Cue Visual y tácticas de promoción

RE-OEC-04 Insatisfacción de los clientes según segmento. Empresariales del Negocio.

- a. PT-RE-OEC-04: Los resultados del plan de satisfacción son los siguientes:
- Tiempo de atención de 3:00 a 2:57 minutos en promedio
  - Tiempo de espera de 1:30 a 0:37 minutos en promedio
  - Llamadas atendidas, de la meta de un 90%, se atendió un 94%
  - Se lograr obtener una nota ponderada de 85% en los estudios

OPORTUNIDAD:

PT-OPORT-CL 01-01-1 Plan de Descarbonización

Se realizaron las siguientes acciones:

- Servicios gratuitos en Eficiencia Energética
- Servicios vendidos en Eficiencia Energética
- Elaboración de Sellos verdes
- Tour Virtual: R-S SOSTENIBLE |
- Promoción en Eficiencia Energética
- Instalación de planes piloto
- Asesoría técnica cargadores rápidos y semi rápidos
- Promoción de transporte eléctrico
- Seguimiento de la normativa.

### 2.2.2. Análisis por riesgo

#### **RE-OEC-01 Aumento de los tiempos de atención de servicios de los diferentes segmentos de clientes.**

Nivel riesgo residual: Moderado

Programado: 100,00%, avance: 100,00%

**Tratamiento:** PT-RE-OEC-01-01 y 01-02 Informe de evaluación de la continuidad del servicio eléctrico DPI y DPIR.

Se cumple la meta, las principales causas internas. Nivel 1: 4 circuitos 13.8 kV de subestación Sur (18 a 107 minutos) por salida de sus alimentadores Desamparados Tiribí y Calle Fallas (127 min) por aislador dañado y jumper cortado, Este Tres Ríos (156 minutos) daño en mufa de salida, Electriona Scott (68 minutos) primario suelto. Nivel

2: San Ramón (66 minutos), La Pacífica (68 minutos.) no determinada, Empaques Universal (95 minutos) primario reventado, Reconectador Guachipelín (156 minutos), Republica Venezuela (296 minutos), Operaciones Centro Control de Energía suspensiones programadas OPCCE 288 y OPCCE 287. Otros eventos externos relevantes: se habilitó transformador No. 3 de sub. Belén el 23 de diciembre.

Se logra un valor sobresaliente menor de 0,91 interrupciones (22 % mejor que la meta anual propuesta), factores de operación, mantenimiento, automatización y el hecho de no tener RIDE permite reducir operaciones. No hubo eventos climáticos de alto impacto, las lluvias de tercer trimestre no impactaron el servicio.

**Tratamiento:** PT-RE-OEC-01-03 Automatización de la red de distribución.

Instalación y automatización de 8 equipos de control y seccionamiento en puntos estratégicos. Se han instalado 6 equipos a saber:

- Control PASOCA, ubicado en San Diego de la Unión, costado oeste de la Tienda PASOCA
- Seccionador Contraloría, Enlace entre dos circuitos: Anonos Mata Redonda y Alajuelita Morenos. Mata Redonda -Sabana Sur
- Seccionador Monte Roca, Santa Ana, Quebrada Rodríguez. Enlace circuitos Escazú Guachipelín y Electriona Montana
- Reconectador "Súper Dragón", en Santa Bárbara de Heredia
- Control CONAPE, Montes de Oca, San Pedro, 75 metros este, 25 al norte de CONAPE
- Seccionador Obreros, San José, Distrito Hospital, costado suroeste del Cementerio de Obreros, Calle 28, Avenida 16
- Control Perpetuo Socorro, San José, Sabana Sur, costado oeste de la iglesia Perpetuo Socorro
- Reconectador Tarbaca, ubicado en Aserrí, 400m sur del cruce de 5 esquinas, contiguo al Acueducto Municipal de Aserrí.

**Tratamiento:** PT-RE-OEC-01-05 contratación de servicios de mantenimiento correctivo.

Se realiza un borrador del cartel y se envía a la jefatura de la Unidad Mantenimiento y Averías del Sistema de Distribución para su revisión, definiendo que la contratación se realizara bajo la modalidad por demanda.

### **Planes preventivos**

Se han generado dos solicitudes de plan preventivo:

- Oficio 7223-0009-2022 para la Dirección Comercialización, con relación al indicador estratégico "Nivel de atención por medios virtuales (Agencia virtual)", que desde abril presenta resultados regulares.

Debido a aspectos técnicos en la atención de los medios digitales, específicamente en el correo electrónico, a lo cual hago alusión al problema que se presentó en junio con las cuentas de correo genéricas, esto ha impactado considerablemente la cola de espera de forma tal que a la fecha seguimos arrastrando ese impacto, pese al pago por concepto de horas extras, soporte de las Sucursales y laborando los feriados. Adicionalmente a esta condición se suma, que a partir del 15 de setiembre del año en curso, la atención

de las averías pasa nuevamente a las manos de CNFL, S.A, y ya no en una jornada 24/7 como anteriormente se daba el servicio, por lo que los clientes se están utilizando la mensajería para realizar reportes de averías, lo cual impacta las colas de espera de este medio y nos hemos visto forzados a trasladar personal de correo electrónico para cubrir la mensajería, afectando nuevamente la cola de espera de este medio.

Si bien no se recibió respuesta oficial, el seguimiento del indicador muestra una notable mejoría a partir del mes de octubre 2022, se toman los comentarios realizados al indicador par el cierre del periodo "Es importante analizar las situaciones que se presentaron durante el 2022, en donde los canales de atención virtual se vieron afectados impidiendo así brindar la atención respectiva, esto marca un nuevo norte, en donde el cliente se ha dado cuenta del valor de los servicios que se presentan virtualmente y que todas las dependencias de la empresa deben estar focalizadas en brindar el respaldo ágil y eficiente para evitar situaciones que afecten al Cliente, en el Área Atención Virtual se han establecido nuevos protocolos para atender situaciones como esta, no obstante, no depende solo de esta instancia sino de toda la empresa. Al finalizar el 2022, queda la experiencia que nos debe marcar cómo se debe actuar y que acciones realizar para garantizar un servicio de calidad al cliente."

- Oficio 7323-0010-2022, para la Dirección Distribución, con relación al indicador estratégico "tiempos de atención de averías", que desde abril presenta resultados regulares.

Se recibió el oficio 6001-0323-2022, de la Dirección de Distribución, indicando que el plan preventivo utilizado para mejorar los tiempos de los indicadores Frecuencia promedio de las interrupciones (FPI) y Duración promedio de las interrupciones registradas (DPIR), también colabora con la disminución de los tiempos de atención de la averías, incluyendo las gestiones para la tercerización de la averías tipo 1, en el oficio indicado lo único que se agrega es la solicitud a la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano, mediante el oficio 6202-0568-2022 un estudio de cargas de trabajo para determinar posibles factores que estén afectando el indicador.

En el año 2022 el comportamiento del indicador Tiempo de Ejecución Averías T-1 (reporte que afecta una sola acometida para un medidor o un ducto), de acuerdo con los rangos de medición establecidos en la meta desempeño, fue variable incluso muchos meses "negativo" ya que este se vio afectado a factores externos fuera de nuestro control como los siguientes:

#### Factores climáticos

- a. Dos Sistema de alta presión
- b. Siete empujes fríos
- c. Un Frente frio
- d. La influencia de la Zona de Convergencia Intertropical
- e. Polvo del Sahara
- f. Quince ondas tropicales
- g. Falta de personal
- h. Cantidad de averías

Al final del periodo y con mucho esfuerzo se logra que de manera anual se cumpla con lo establecido en este indicador y se ubique en el rango "Bueno".

## **RE-OEC 02 Ineficaz estrategia ARF.**

Nivel riesgo residual: Extremo.

Programado: 100,00%, Avance 100,00%.

**Tratamiento:** PT-RE-OEC-02: Estrategia ARF.

Acciones realizadas: Realizar acciones estratégicas no tarifarias.

- PIMA (Cenada): Se realiza consulta al Área Mantenimiento de Alumbrado, sobre si se le puede facilitar al PIMA CENADA iluminación y decoración navideña (según inventario y compromisos previos), a como se les ha colaborado en los últimos años. La respuesta fue que, se les va a colaborar con los materiales que se les prestó el año 2021.
- Se entrega iluminación y decoración navideña por parte del Área Mantenimiento de Alumbrado, para instalar en el acceso a las casetas de cobro e inicio del boulevard.
- El 19/10/2022, se recibe notificación formal de la Orden de inicio de trabajos (Compra N°11497 para la inspección de la primera etapa de la nueva red eléctrica del galpón 5 de CENADA), una vez firmado el contrato entre el ICE y la CNFL, S.A.
- RED de FRIO: El 06/10/2022 se envía oficio 4040-0096-2022 con respuesta a solicitud de la Red de Frio del servicio de acompañamiento para la certificación en la Norma ISO 50001. Se enviará un oficio a la Red de Frio del PIMA.
- Se entrega decoración navideña por parte del Área Mantenimiento de Alumbrado, para instalar en el acceso a la Red de Frío.
- ULTRAPARK 1: Se sigue a la espera de respuesta del cliente sobre la información enviada del Sello Electricidad Renovable.
- CENTRO CORPORATIVO CAFETAL DOS: Se realizo una reunión presencial con el cliente y el área de electromovilidad por el interés del tema en implementar los cargadores semi rápidos en el interno del parque y que CNFL, S.A instale la estación de cargador rápido a la par del Centro Comercial que es un punto estratégico por las cercanías de la pista además de las diferentes ciudades como Belén, Santa Ana y Escazú.
- Cliente indica que colocarán 6 cargadores semi rápidos en los edificios administrativos con Top Energy, se indica de parte de la CNFL, S.A se puede realizar el pago con dicho proveedor.
- Se gestionará con cliente la entrega del sello de electricidad renovable como parte de la estrategia de fidelización del cliente.
- GRUPO ROBLE: Visita para determinar posible mantenimiento de todos los transformadores
- Se realiza atención de solicitudes de envío de facturaciones. Se concluyen acciones 2022
- 6. PORTAFOLIO: Para el cliente Portafolio se envían facturas normales y de generación
- Se realiza atención de solicitudes de envío de facturaciones. Se concluyen acciones 2022

- 7. ULTRALAG: Se sigue a la espera de respuesta del cliente sobre la información enviada del Sello Electricidad Renovable, pendiente la respuesta.

### **Plan preventivo.**

**Indicador:** Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh).

Se recibe oficio 4040-0114-2022, con fecha 4 de noviembre en respuesta al oficio 7320-0292-2022 sobre el Plan preventivo de riesgos del indicador estratégico IC 02-01-2 "Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh)"., donde se adjunta el plan preventivo en el cual se ejecutaron las siguientes actividades:

- a) Registro correcto de los resultados obtenidos, durante los meses de enero a octubre 2022, en la venta de servicios no Regulados
- b) Revisión y análisis de datos ingresados a las cuentas de Área Mercadeo Relacional

Por razones que se desconocen, al darse durante este año varios cambios de Jefatura en el Área de Mercadeo Relacional, se dio una "pérdida" temporal de los datos registrados en la ficha de indicadores propios del Área, por lo que este indicador en particular no registraba ningún dato, sin embargo, conforme se expone de seguido, sí se han logrado resultados constantes en forma mensual, lo cual nos hace cumplir satisfactoriamente este indicador. Lo anterior fue debidamente explicado entre el personal de la Dirección de Comercialización que atiende el indicador y se acordó que, para el mes de octubre 2022, se haría la corrección para mostrar los datos correctos en la ficha. Es importante indicar que se tienen los documentos de respaldo para demostrar que la cantidad de servicios reportados como vendidos durante cada mes, es correcta.

No obstante, las acciones realizadas no fue posible alcanzar la meta de 208 clientes, solo se logró 153 con un desempeño del 73,56%, estos según la justificación suministrada por la Dirección Comercialización se debió a los siguientes aspectos:

1. Dado el Alineamiento empresarial las áreas que aportaban al indicador desaparecieron y otras dejaron de formar parte de la Dirección Comercialización, esto provoco que las metas de ventas en los servicios planificados tales como las mediciones eléctricas, monitorio calidad de energía eléctrica, asesoría y desarrollo en sistemas de gestión energética, estudios de vulnerabilidad eléctrica, y estudios o diseños de iluminación interna no se pudiera realizar ya que el Área de Mercadeo Relacional no cuenta con cantidad de personal (técnicos e ingenieros eléctricos), experiencia, herramientas y equipos que funcionen correctamente para cumplir con esta meta
2. Otro factor es lo sucedido con los Servicios de capacitación educativa en eficiencia energética (CEPCE), se determinó que la venta de servicios del CEPCE se ofrecería únicamente a instituciones educativas privadas y a la Universidad Estatal a Distancia

Con el propósito de que los potenciales clientes conocieran los servicios educativos del CEPCE, se realizó el 23 de marzo de 2022 una actividad de presentación y promoción de servicios, especialmente la Feria Energética Educativa. Luego de la actividad se organizó una comunidad virtual educativa para mantener comunicación mensual con los clientes

La razón por la cual no se alcanzó la meta de venta de servicios fue por el hecho de que estas instituciones educativas programaron desde el año 2021 sus posibles compras de servicios y por esta razón la oferta del CNFL, S.A no pudo incluirse en los presupuestos del año 2022 de estas instituciones. Dos ejemplos de esta situación son el Saint Gregory School, cuyo potencial aproximado de compra de servicios es de \$550 000,00 pero nos expresaron que no pudieron incluir este monto en el período 2022, y la venta de servicios queda entonces para el año 2023. Situación similar ocurrió con la UNED, cuyo potencial aproximado de compra de servicios es de \$450 000,00 pero también nos indicaron que la compra de servicios educativos de CNFL, S.A queda contemplada para el año 2023

### **RE-OEC 03 Brecha en el portafolio de servicios del negocio**

Nivel riesgo residual: Moderado

Programado:100,00%, Avance 100,00%

**Tratamiento:** PT-RE-OEC-03 Revisión del portafolio de servicios.

Divulgación del nuevo Portafolio de Servicios.

Sensibilización interna para personal de la Dirección Comercialización.

- Se realizó la actividad de presentación a las jefaturas, se realizaron los focus groups #1 y #2 con personal DC para análisis de oportunidades de comunicación interna, se realizó la tabulación de datos e informe
- Se publicó la campaña interna de PROXIMOS LANZAMIENTOS. CNFL, S.A Te Asiste: reuniones de coordinación con empresa ADDIUVA, definición de nombres para planes y coberturas, coordinaciones y participación en reuniones con dependencias internas tales como: Atención Virtual, Portal Empresarial y Comunicación Empresarial
- Equipos de inducción: preparación de Brief y Documento Fase 1, definición de Cue Visual y tácticas de promoción, reuniones de coordinación, diseños de material digital y audiovisual, coordinaciones internas para gestión de material y puesta en marcha de tácticas promocionales

### **RE-OEC 04 Insatisfacción de los Clientes según segmento (Residencia)**

Nivel riesgo residual: Moderado

Programado: 100,00%, Avance 100,00%

**Tratamiento:** PT-RE-OEC-04- Plan para incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Durante el semestre se logró cumplir con lo programado en el Plan de Satisfacción del Cliente. Adicionalmente el Área de Mercadeo Relacional solicitó mediante el oficio 4040-0093-2020, la siguiente actividad:

Durante el periodo se realizaron 12 talleres, en los cuales acumularon 21 horas efectivas, para el último trimestre se realizaron los siguientes:

- Se impartió un segundo taller de capacitación en la Comunidad de la Tejarillos III en Alajuelita, en coordinación de la Sucursal de Escazú, el día 04 de octubre, con la charla "Aprendamos sobre Instalaciones Eléctricas Residenciales", tuvo una duración de 2 horas, con un total de 28 personas en la modalidad presencial, los resultados fueron satisfactorios. Adicionalmente, se está coordinando con la Fundación de la Divina Misericordia en San Rafael Arriba de Desamparados para poder impartir las tres charlas del Plan de Comunidades, esta se estará atendiendo con la colaboración de la Gestora Social de la Sucursal de Desamparados
- Se realizaron 2 talleres de capacitación con vecinos de la Comunidad de la Unión de Tres Ríos , el primero el 07 de diciembre con el tema "Aprenda administrar el consumo de electricidad de su casa y empresa", hubo una participación total de 5 conexiones y el segundo taller se impartió el 12 de diciembre, la Charla "Aprendamos sobre instalaciones eléctricas residenciales" con una participación de 10 conexiones, cada uno de estos talleres tuvieron una duración efectiva de 1 hora, y se impartieron en modalidad Virtual

### 2.3. Perspectiva Procesos Internos

Con el propósito de presentar los resultados obtenidos referentes a los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos correspondientes a la perspectiva procesos internos, se determinó detallar la información mediante dos subapartados: el primero corresponde al estado general y el segundo contiene el análisis por riesgo.

#### 2.3.1. Estado general

Durante este semestre, la perspectiva procesos internos, muestra un desempeño general de 98,45%.

En la Tabla 3.1, se muestran los resultados obtenidos según riesgo y plan de tratamiento.

Tabla 3.1 Resultados Perspectiva Procesos Internos

Riesgos	Programado acumulado	Real acumulado	Desempeño acumulado	
<b>OEP 01. Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes</b>				
RE-OEP-01 Ineficiencia en la optimización de los procesos según la metodología establecida.			100,00%	
<i>Inadecuada dotación de las tecnologías de información y comunicación</i>				
<i>Pérdida de personal clave con altos estándares de conocimiento</i>			99,98%	
PT-RE-OEP-02-01 Gestión de sucesión	100,00%	99,85%	99,85%	●
PT-RE-OEP-02-02 Programa de teletrabajo.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<i>Inoportunidad y baja calidad de la información</i>			100,00%	
PT-RE-OEP-03-01 Retroalimentación a dueños de proceso.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEP-03-02 Coordinación con los involucrados reunión inicial	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEP-03-03 Validación de la información suministrada con retroalimentación a las iefaturas.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OEP-03-04 seguimiento a los avances de los estudios de proceso en desarrollo.	100,00%	100,00%	100,00%	●
<i>Inadecuada transformación digital de los procesos</i>			100,00%	
PT-RE-OEP-04-01 Transformación digital	100,00%	100,00%	100,00%	●
<i>Incumplimiento del modelo de madurez de redes inteligentes</i>			100,00%	
PT-RE-OEP-05-01 Alcanzar nivel 3 de madurez	100,00%	100,71%	100,00%	●
<i>Deficiente gestión de gobernanza de datos</i>			100,00%	
PT-RE-OEP-06-01 Gobierno de datos.	100,00%	100,00%	100,00%	●

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

En síntesis, el resultado es el siguiente:

RE-OEP-01 Ineficiencia en la optimización de los procesos según la metodología establecida.

a. PT-RE-OEP-02-01: Gestión de Sucesión

- Actualización al Reglamento de Gestión de la sucesión
- Se crean 3 perfiles de puestos de sucesión respectivos a la Dirección Generación
- Se evalúa a 17 personas propuestas para auditores del SGI

b. PT-RE-OEP-02-02: Programa de Teletrabajo.

- Publicación Campaña de comunicación teletrabajo seguro y saludable
- Desarrollo de 51 capacitaciones en Introducción al Teletrabajo, 6 talleres en Liderazgo Equipos a Distancia
- 902 trabajadores en teletrabajo
- 346 autoverificaciones ergonómicas
- 748 planes de Desempeño

c. PT-REOEP-03-01 al 04: Mejora de 3 estudios de procesos.

Las acciones planificadas se ejecutaron satisfactoriamente en cada uno de los 3 estudios de proceso planificados para finalizar 2022, los cuales son:

- Atención y resolución de quejas e inconformidades
- Recepción de pagos por servicios Sucursales y Atención virtual
- Toma de lectura presencial y remota y Análisis de inconsistencias

d. PT-RE-OEP-04-01: Transformación digital.

- Iniciativa REI 2.6 Plan de capacitación 2023
- Iniciativa 5.0 La implementación de la Épica Arquitectura Empresarial
- Iniciativa 5.5: Formulación presupuestaria 2023

e. PT-RE-OEP-05-01: Modelo de madurez RI. Se lleva un avance del 81.70 % del 80 % de meta al 2022

Del total de 90 iniciativas se tienen: 5 homologadas, 12 pendientes, 34 en proceso, 37 terminadas, 1 eliminada y 1 trasladada.

f. PT-RE-OEP-06-01: Gobierno de datos.

- Capacitación en la temática de Gobierno de datos
- Oficialización de la Oficina de Gobierno de Datos
- Participación en el proceso de implementación de la Arquitectura Empresarial, protección de datos

### 2.3.2. Análisis por riesgo

En este apartado se presentan los logros obtenidos referentes a la implementación de los planes de tratamiento correspondiente a la "perspectiva procesos internos".

A continuación, se detallan los principales logros alcanzados:

## **RE-OEP 01-02 Pérdida de personal clave con altos estándares de conocimiento.**

### **Gestión de sucesión**

**Programado:** 100,00%, avance 99,95%.

**Tratamiento:** Ejecución del plan de trabajo de sucesión 2022.

Acciones realizadas:

- Coordinar la revisión de perfiles y requisitos con el Proceso Clasificación y Valoración de los puestos críticos Gestión Activo Productivo, inicio en setiembre se adjunta correo de coordinación (seguidilla hacia abajo)
- Se utilizó la herramienta *Google Form*, según necesidades para inscripción en banco talentos para puestos críticos Gestión Activo Productivo y faltantes de los 32 puestos críticos
- Se coordina con el Área Atención Virtual para espacio en Intranet sobre apertura de inscripción en banco de talentos para puestos críticos Gestión Activo Productivo y faltantes de los 32 puestos críticos
- Se aplicaron de 17 pruebas psicométricas a los posibles auditores del SGI, solicitud realizada mediante oficio 7320-0304-2022, se realizó una evaluación individual y se emite un informe con el detalle de la gestión y la recomendación, oficio 2602-657-2022
- Se aprobaron las ternas de los 32 puestos críticos mediante oficio de la Gerencia General 2001-1309-2022
- Se aprueba la versión final del Reglamento de Sucesión mediante minuta 20-2022 y se envía a la Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano para su debido trámite ante Análisis Administrativo, con esto se realizan dos revisiones anuales
- Dirección Distribución, se coordinar el tema correspondiente a la identificación de puestos críticos por gestión de activo

Se cumple al 100% con el plan de trabajo de sucesión, dentro de los logros se encuentra el envío definitivo con las mejoras y actualización al Reglamento de Gestión de la Sucesión, el cual se remite a Análisis Administrativo, insumo necesario para realizar la gestión en sucesión para este 2023. Se logran crear 3 perfiles de puestos de sucesión respectivos a la Dirección Generación, propios de lo que corresponde a gestión de activo, puestos que ya están debidamente aprobados e identificados como críticos.

Se brinda la colaboración para evaluaciones de 17 personas propuestas para auditores del SGI, mediante SIGED 2602-657-2022.

Otras acciones:

El Proceso Clasificación y Valoración efectúa las siguientes revisiones:

- Política salarial, escala salarial vigente, utilizando el IPC y los ajustes semestrales por costo de vida emitidos vía decreto y los salarios del mercado ubicados en el percentil 50 de la encuesta salarial y los salarios del Grupo ICE

- La documentación del salario único, Revisión normativa atinente salarios y el borrador del cartel, sin embargo, está pendiente en revisar las observaciones realizadas
- Modelo de valoración de puestos en la CNFL, S.A, se realizó el Instructivo de aplicación del modelo de valoración por puntos
- Quedan pendientes la realización de pruebas piloto correspondientes, la aprobación por partes de las jefaturas y la oficialización de dicha herramienta

### **Plan de Teletrabajo**

**Programado:** 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** Ejecución del plan de trabajo 2022.

Actividades realizadas:

- Se publica la segunda parte de la campaña de comunicación teletrabajo seguro y saludable, enfocada en la herramienta de autoverificación de las condiciones ergonómicas el 4 y 6 de octubre del 2022
- Se realizó un ingreso a la modalidad de teletrabajo convencional, la cual fue capacitada en Introducción al Teletrabajo con un total de 4 ingresos
- Se impartieron 6 talleres, de dos sesiones cada uno, para un total de 133 jefaturas y 750 horas de capacitación en el tema de Liderazgo Equipos a Distancia
- Se recibieron 346 herramientas de autoverificación completas para la revisión de las condiciones ergonómicas y el traslado a los prevencionistas del personal que reprobó la herramienta
- Se elaboró el documento para trasladar al Área Salud y Seguridad Laboral la lista del personal que no aprobó las herramientas, para la revisión virtual o en sitio por un prevencionista y que en conjunto desarrollen una estrategia para mejorar las condiciones de estos espacios, además se aprovechó el documento para incluir el personal que, a pesar de haber aprobado la autoverificación, las fotos del espacio no concuerdan ítems indicados.

Se logra alcanzar un 100% del plan de trabajo para el 2022, por lo que los esfuerzos para el mes de diciembre se centran en la elaboración de planes para el 2023, que se registran en el plan de trabajo de dicho año.

### **RE-OEP 01-03 Inoportunidad y calidad de la información.**

**Programado:** 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** Implementación metodología de mejora de estudios de proceso.

Las acciones planificadas se ejecutaron satisfactoriamente en cada uno de los 3 estudios de proceso planificados para finalizar 2022, los cuales son:

- Atención y resolución de quejas e inconformidades
- Recepción de pagos por servicios Sucursales y Atención virtual
- Toma de lectura presencial y remota y Análisis de inconsistencias

Para el cierre del periodo 2022, los avances asociados a la acción Incorporar copia a las jefaturas de área y de unidad en cada correo de solicitud de información del estudio en

desarrollo, se ejecutaron en tiempo y forma de manera satisfactoria logrando al mes de diciembre un avance acumulado del 100%.

**Acción:** Presentación inicial de cada estudio de proceso durante la reunión inicial

Se procedió conforme con la Dirección Comercialización y las jefaturas a cargo de los siguientes procesos:

- Recuperación de morosidad y consumos dejados de facturar y devolución de saldos a favor
- Modo de atención presencial
- Ejecución de sucursales (Residencial)
- Cálculo del monto a facturar, impresión y distribución de facturas
- Atención y resolución de quejas e inconformidades
- Toma de lectura (presencial y remota) y Análisis de inconsistencias
- Recepción de pagos por servicios (Sucursales y Atención virtual)

**Acción:** Incorporar copia a las jefaturas de área y de unidad en cada correo de solicitud de información del estudio en desarrollo, se ejecutaron en tiempo y forma de manera satisfactoria logrando al mes de septiembre un avance acumulado del 100,00%, lo anterior debido a que los analistas de procesos en toda requisición de información se aseguran de incorporar copia a las jefaturas de los procesos en los que se está interviniendo.

**Acción:** Reenviar la información que haya sido suministrada por los dueños del proceso o el enlace definido a las jefaturas de área y de unidad que no hayan sido copiadas, se ejecutaron en tiempo y forma de manera satisfactoria logrando al mes de septiembre un avance acumulado del 100,00%, lo anterior debido a que los analistas de procesos en toda requisición de información se aseguran de incorporar copia a las jefaturas de los procesos en los que se está interviniendo.

**Acción:** Informes de avance bisemanal, se ejecutaron en tiempo y forma de manera satisfactoria logrando al mes de septiembre un avance acumulado del 100,00%, lo anterior debido a que los analistas envían 2 informes de avance al mes, logrando así, los avances esperados.

Las actividades se ejecutaron de conformidad con lo planificado.

## **RE-OEP 01-04 Transformación digital de los procesos.**

Programado: 100,00% real 100,00%.

### **Tratamiento:**

Iniciativas de redes eléctricas Inteligentes.

Iniciativa 5.5 Formulación presupuestaria 2023\_ inversión y operación.

Para el mes de noviembre se completó el seguimiento, se completa la información preliminar sobre la formulación presupuestaria 2023\_ INVERSIÓN y OPERACIÓN

Iniciativa 5.0 Presentación de propuesta de ajuste a la estructura al Consejo de Administración y seguimiento al desarrollo de los productos de la primera iteración de A.E. a un caso de uso seleccionado por el equipo de Arquitectura Empresarial.

La implementación de la Épica Arquitectura Empresarial se encuentra constituida por ocho funcionalidades, las cuales han sido implementadas, la funcionalidad "Contratar la herramienta para la administración del repositorio de AE" se encuentra con un avance del 80%, esta no será finalizada en el año 2022, por efectos de la eficientización del gasto en la CNFL, S.A, las funcionalidades implementadas son:

- FP-21-011-001 Diagnosticar la situación actual de la AE en CNFL, S.A (Fase preliminar)
- FP-21-011-002 Contratar una empresa asesora para la fase Implementación
- FP-21-011-003 Desarrollar talleres de nivelación de conceptos y desarrollo de capacidades.
- FP-21-011-004 Implementar Gobierno Arquitectura Empresarial en la CNFL, S.A
- FP-21-011-005 Desarrollar la primera iteración de un caso de uso facilitador Arquitectura de Seguridad
- FP-21-011-006 Desarrollar la segunda iteración Roadmap Gobernanza de Tecnología
- FP-21-011-007 Desarrollar la fase de implementación
- FP-21-011-008 Contratar la herramienta para la administración del repositorio AE

Iniciativa REI 2.6 Definición del Plan de Aprendizaje y Crecimiento

Se define plan de capacitación 2023, se generan documentos como el plan, cronograma de trabajo, prioridades, costos y mapa conceptual, se encuentra en la etapa de comunicación del plan.

### **RE-OEP 01-05 Alcanzar nivel 3 de modelo de madurez.**

**Programado:** 100,00% avance 100,00%.

**Tratamiento:** Seguimiento y control del Plan de Redes Eléctricas Inteligentes.

El plan lleva una ejecución del 84.70 %, muy superior a la meta del 80% proyectada al 2022, por lo que el avance es significativo a tres meses de finalizar el año. Del total de 90 iniciativas se tienen: 5 homologadas, 12 pendientes, 34 en proceso, 37 terminadas, 1 eliminada y 1 trasladada

### **RE-OEP 01-06 Gobernanza de datos**

**Programado:** 100,00%, 100,00%.

**Tratamiento:** Planificación y ejecución de actividades de comunicación, capacitación y gestión del cambio en materia de gestión de datos.

Se realizaron las siguientes actividades:

Se continua con el proceso de nivelación y capacitación del recurso humano adicional que se incorporó al Área Gobierno de Tecnología para que colabore en la Oficina de

Gobierno de Datos, en atención a un acuerdo tomado en la sesión 1-2022 del Comité Directivo de Gobierno de Datos.

Al final del periodo 2022, se ejecutaron actividades de comunicación, capacitación y gestión del cambio en materia de gobierno y gestión de datos, entre las cuales destacan

- La ejecución del webinar "Aprendiendo sobre gobierno de datos" realizado el 9 de diciembre de 2022
- Se continuó con el proceso de nivelación y capacitación del recurso humano adicional que se incorporó al Área Gobierno de Tecnología para que labore en la Oficina de Gobierno de Datos
- Participación en actividades de capacitación referentes a Azure Purview, arquitectura empresarial, protección de datos personales y atención de consultas sobre compartición de datos a terceros

Se solicitó el listado de personas que participarán en las actividades de capacitación que se realizarán durante el año 2023.

Cierre de periodo: Durante el año 2022 se ejecutaron todas las actividades planificadas de comunicación, capacitación y gestión del cambio en materia de gobierno y gestión de datos, las cuales ayudaron a educar y sensibilizar a la población de la CNFL, S.A sobre la importancia que tienen los datos como activo estratégico empresarial.

## 2.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Con el propósito de presentar los resultados obtenidos referentes a los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos correspondientes a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se determinó detallar la información mediante dos subapartados: el primero corresponde al estado general y el segundo contiene el análisis por riesgo.

### 2.4.1. Estado general

Durante este semestre, la perspectiva aprendizaje y crecimiento, muestra un desempeño general de **93,86%**.

La Tabla 4.1, detalla los resultados generales según riesgo y plan de tratamiento.

Tabla 4.1. Resultados Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Riesgos	Programado acumulado	Real acumulado	Desempeño acumulado	
<b>OEAC 01. Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores</b>				
<b>RE-OEAC-01-01</b> Gestión no efectiva del talento humano segmentos de clientes.			93,86%	●
PT-RE-OEAC-01-01 Iniciativas de optimización de los procesos administrativo financiero para UCGTH.	67,01	52,41%	78,21%	●
<b>RE-OEAC-01-02</b> Inadecuada gestión de la ética.				
PT-RE-OEAC-01-02 Acciones enfocadas al cumplimiento de la promoción, formación y fortalecimiento de la gestión ética y valores.	61,00%	52,48%	86,20%	●
<b>RE-OEAC-01-03</b> Inadecuada gestión del cambio.				
PT-RE-OEAC-03-02 cumplimiento del plan de trabajo.	81,00%	80,00%	98,77%	●
<b>OEAC 02. Mejoras las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano.</b>				
<b>RE-OEAC-02</b> No reducir las brechas en competencias estratégicas.				
PT-RE-OEAC-02-01 Base de datos de capacitación y formación recibida de cada colaborador.	75,00%	75,00%	100,00%	●
PT-RE-OEAC-02-03 Reforzamiento de obligaciones y responsabilidades del participante de capacitación externa.	50,00%	50,00%	100,00%	●

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

En síntesis, el resultado es el siguiente:

RE-OEAC-01-01 Gestión no efectiva del talento humano segmentos de clientes.

- a. PT-RE-OEAC-01-01 Iniciativas de optimización de los procesos administrativo financiero para UCGTH.
  - TH.1.1: Automatizar el proceso para la captación de oferentes 9,83%
  - Manual del usuario, solución informática Sistema Reclutamiento Oferentes SIREO
  - TH.1.4: Automatizar el proceso de dotación de personal, 4,00%
  - Manual y procedimiento concurso interno
  - Pendiente: Escenarios de pruebas y pruebas de iteración
  - TH.1.6: Descentralizar el módulo de actualización de datos personales, 2,70%
  - Escenarios de prueba y pruebas de iteración 1, pendientes varios
  - TH.2.3 a 2.5: Automatizar las herramientas para la Gestión por Competencias, 10,00%
  - TH.4,2: Optimizar la Gestión del Desempeño, 8,06%
  - Configuración de cuestionarios
  - TH.7.1 Automatizar el control y registro único de cursos e instructores, 3,33 %
  - Escenarios de pruebas, pruebas de iteración 1 y 2, pendientes varias actividades

- TH.7.2: Modernizar la herramienta que permita crear los diferentes catálogos del Proceso de Capacitación, 1,25%
- Escenarios de pruebas, pendientes varios
- TH.7.3: Automatizar y descentralizar el proceso de solicitud de capacitación interna o externa, 4,94%
- Producto entregado: Parcialmente la normativa y los escenarios de pruebas (50%)

RE-OEAC-01-02 Inadecuada gestión de la ética.

- PT-RE-OEAC-01-02 Acciones enfocadas al cumplimiento de la promoción, formación y fortalecimiento de la gestión ética y valores.
  - Plan de capacitación y comunicación
  - Fortalecimiento de la Ética Empresarial y Riesgo de Corrupción
  - Encuesta Así Vivimos los Valores en la CNFL, S.A
  - Actualizada del Código de Ética y Conducta ratificada por el Consejo de Administración
  - Presentación del Código de Ética y Conducta en la reunión del SGI

RE-OEAC-01-03 Inadecuada gestión del cambio.

- PT-RE-OEAC-03-02 cumplimiento del plan de trabajo.
  - Oficialización de normativas de Gestión de Cambio Organizacional (GCO)
  - Asesoramiento en gestión en GCO para las iniciativas: Redes Eléctricas Inteligentes, Arquitectura Empresarial, Programa de Mejoras Administrativas y Financieras PMAF, Alineamiento Organizacional
  - Seguimiento de las iniciativas de la Hoja de Ruta Financiera y Comisión Estratégica

RE-OEAC-02 No reducir las brechas en competencias estratégicas.

- PT-RE-OEAC-02-01 y 02-02: Competencias estratégicas.
  - Desarrollo de capacidades en el recurso humano, total de 4 075

#### 2.4.2. Análisis por riesgo

La Unidad de Cultura y Gestión del Talento Humano, como resultado de la implementación de los tratamientos, durante el semestre obtuvo los siguientes logros:

##### **RE-OEAC 01-01 Gestión no efectiva del talento humano**

Nivel riesgo residual: Moderado

**Programado:** 100,00%, avance 64,12%.

**Tratamiento:** Iniciativas de PMAF para Unidad de Talento Humano.

Atendiendo las iniciativas al cierre de junio se avanzó en:

TH.1.1: Automatizar el proceso para la captación de oferentes:

Productos entregados Manual de usuario y Solución informática Sistema Reclutamiento de Oferentes, no obstante, dejó de funcionar en octubre y actualmente está siendo revisada por el proveedor.

Pendiente, la publicación en los canales internos.

TH.1.4 Automatizar el proceso de dotación de personal por vía interna,

Productos entregados, Actualizar el Reglamento para la realización de concurso interno y mantener registro de elegibles con un 75% de avance.

Pendiente, los escenarios de pruebas e iteración 1

- Actualizar el Procedimiento concurso interno para llenar plaza vacante
- Cronogramas de la UTIC de las nuevas fechas

TH.1.6: Descentralizar el módulo de actualización de datos personales:

Productos entregados escenarios de pruebas, prueba de iteración 1, se realizaron pruebas de usuario para revisar el desarrollo del módulo del 15 al 20 de diciembre esto para la iteración n° 1, donde se reportó las observaciones que se encontraron en el período de pruebas, conforme a la actualización del cronograma se retomaran las pruebas en febrero del 2023.

Pendientes, Pruebas de iteración 2, puesta en producción, publicación en canales internos, manual de usuario y solución informática

TH.2.3: Automatizar las herramientas para la Gestión por Competencias: Se culmina la elaboración de un manual de usuario, con esto queda completada la iniciativa.

TH.2.4: Elaborar y automatizar los perfiles de puestos: Se culmina la elaboración del Manual de usuario de perfiles de puestos, con esto queda completada la iniciativa.

TH.2.5: Elaborar y automatizar el manual de especialidades por dependencia: completada la iniciativa.

TH.4.2: Optimizar la Gestión del Desempeño:

- Se brinda capacitación e implementación del módulo de metas de desempeño en el SIRH (Gestión de Solitudes, Aprobaciones de Solicitudes, Ejecución de las metas) y Verificar que los datos de ejecución de los Planes de Desempeño sean ingresados por las Dependencias en el SIRH
- Se realiza la configuración del sistema referente a los cuestionarios
- Se coordina con el Proceso Clasificación y Valoración para la iniciativa "Automatizar las herramientas para la Gestión por Competencias", tuviera los mismos valores o definiciones referente a la iniciativa en cuestión
- Para la aplicación de competencias del periodo 2022, al no utilizar la iniciativa TH.4.2, se procede a utilizar la herramienta proporcionada por Atención Virtual

Pendiente aplicar la herramienta

TH.7.1 Automatizar el control y registro único de cursos e instructores:

Producto entregado Escenarios de pruebas, pruebas de iteración 1 y 2

Pendiente la solución informática, manual de usuario, puesta en producción, iteraciones 3 y 4, publicación en canales internos

TH.7.2: Modernizar la herramienta que permita crear los diferentes catálogos del Proceso de Capacitación.

Productos entregados, escenarios de pruebas

Pendiente, solución informática, puesta en producción, manual del usuario, capacitación del público meta, cargas de catálogos, iteración 1 y 2, publicación en canales internos.

TH.7.3: Automatizar y descentralizar el proceso de solicitud de capacitación interna o externa.

Pendiente, normativa, escenarios de pruebas 50% cada uno, pruebas de iteración 1 y 2.

Justificación: dado que en julio se recibió correo donde se indica que las pruebas no se realizarán en julio debido a que ya se consumieron las horas establecidas y con la indicación de que se retomará en setiembre, actualmente no se cuenta con los cronogramas brindados por UTIC para tener conocimiento de las nuevas fechas.

Plan remedial, gestionar una reunión con la UTIC, para el seguimiento.

### **RE-OEAC 01-02 Inadecuada Gestión Ética en la CNFL, S.A**

Nivel riesgo residual: Bajo

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** Ejecutar el plan de trabajo 2022.

Se alcanza el 100% de ejecución del plan de trabajo.

Plan de Comunicación, se desarrollan las siguientes:

- Presentación de SGI
- Divulgación de la encuesta Así vivimos nuestros valores por diferentes medios como Intranet, App Empresarial y Electronoticias

Se desarrollaron las actividades propuestas con el apoyo de la Unidad Comunicación Empresarial.

Plan de Capacitación:

- Se atienden el 100% de solicitudes de capacitación en el tema de Fortalecimiento de la Ética Empresarial
- Se da seguimiento a la participación en el curso Código de Ética y Conducta, así como la sensibilización sobre el Riesgo de Corrupción
- Se aplica la encuesta Así Vivimos los Valores en la CNFL, S.A.
- Se cuenta con una versión actualizada del Código de Ética y Conducta ratificada por el Consejo de Administración.
- Se recibe reconocimiento por parte de la Comisión Nacional de Ética y Valores CNEV por la participación en el 100% de las sesiones convocadas por esta comisión

### **RE-OEAC 01-03 Inadecuada Gestión del cambio.**

Nivel riesgo residual: Bajo

Programado: 100,00, avance 100,00%.

**Tratamiento:** Ejecutar el plan de trabajo de Gestión de Cambio 2022.

Gestionar acciones de Gestión de cambio organizacional GCO para las iniciativas de PMAF: Debido al atraso con el proveedor (INTERBITCO) no hay avance con las iniciativas de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano, por ende, tampoco acciones que ejecutar. El día 14/12/2022 se realizó presentación de cierre de periodo a la jefatura de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. (Ver anexo 1412-2022)

Gestionar acciones de GCO para las iniciativas de Redes Eléctricas Inteligentes:

- REI 5.1 Nueva metodología de cambios para TI y TO: 1 diciembre, 6 diciembre, 12 diciembre
- Arquitectura empresarial: 2 diciembre, 12 diciembre
- Gestión de Cambio para REI en general: 12 diciembre, 13 diciembre, 20 diciembre
- Otras iniciativas:
- Ley Promoción y regulación de recursos energéticos distribuidos partir de fuentes renovables N°. 10086: 8 diciembre, 12 diciembre, 20 diciembre
- Remodelación de la Sucursal Central se diseñaron y enviaron 2 láminas informativas
- Aplicación de la encuesta de percepción sobre la adaptación al nuevo espacio físico al personal del Área Técnica: 9 de diciembre 2022
- Reunión de seguimiento del Plan de Cambio con las jefaturas y presentación de resultados de la encuesta de percepción: 16 de diciembre 2022

### **RE-OEAC 02-01 No reducir las brechas en competencias estratégicas**

Nivel riesgo residual: Moderado

Programado 100,00%, avance 100,00%.

**Tratamiento:** Incorporar títulos por formación en el sistema.

Para el IV Trimestre se realizaron 1038 registros de certificados en el SIRH, tanto de capacitaciones recibidas tanto internas como externas dando cumplimiento en un 100% con lo programado para este 2022.

De acuerdo con lo ejecutado el nivel de cumplimiento ha sido de un 100% cumpliéndose de esta manera lo programado, con un total de 4.075 certificados registrados.

Se realizó el envío masivo de las láminas por medio del correo de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano los días 15, 17, 22 y 24 de noviembre, 2022, ejecutándose de esta manera el 100% de lo programado.

## 2.5. Perspectiva Socio Ambiental

Con el propósito de presentar los resultados obtenidos referentes a los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos correspondientes a la perspectiva socio ambiental, se determinó detallar la información mediante dos subapartados: el primero corresponde al estado general y el segundo contiene el análisis por riesgo.

### 2.5.1. Estado general

Durante el primer semestre, esta perspectiva muestra un desempeño general de 93,48%, el cual se ubica dentro del rango clasificado como "bueno",

En la Tabla 5.1, se muestran los resultados obtenidos según riesgo y plan de tratamiento.

Tabla 5.1. Resultados Perspectiva Socio Ambiental

Riesgos	Programado acumulado	Real acumulado	Desempeño acumulado	
<b>OESA 01. Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad.</b>				
<b>RE-OESA-01-01</b> Inadecuada implementación del modelo integral de sostenibilidad			100,00%	●
PT-RE-OESA-04-01 Gestionar la puesta en operación de los centros de recarga rápida para vehículos eléctricos.	100,00%	100,00%	100,00%	●
PT-RE-OESA-05-01 Gestionar la adquisición de nuevos equipos de recarga rápida.	100,00%	100,00%	100%	●
<b>RE-OESA-02-01</b> Inadecuado relacionamiento con partes interesadas.				Bajo

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de riesgos.

El seguimiento general de estos tratamientos muestra el siguiente avance:

RE-OESA-01-01 Inadecuada implementación del modelo integral de sostenibilidad

- a. PT-RE-OEAC-04-01: Gestionar la puesta en operación de los centros de recarga rápida para vehículos eléctricos
  - Se instalaron tres nuevos equipos de recarga rápida vehicular, según lo programado: 1- en San José, Distrito Catedral, Dirección General de Policía de Tránsito, 2- frente a FÓRUM I, Santa Ana y 3- en la Sucursal CNFL, S.A en Escazú
- b. PT-RE-OEAC-05-01: Gestionar la adquisición de nuevos equipos de recarga rápida.
  - Se formalizó la apertura de carta de crédito para el pago correspondiente

### 2.5.2. Análisis por riesgo

Esta perspectiva está compuesta por 2 Riesgos, 2 tratamientos y 4 acciones.

## **RE-OESA 01 Inadecuada implementación del modelo integral de sostenibilidad (social y ambiental).**

Programado: 100,00%, avance: 100,00%.

*RE-OESA 01- 02 Gestionar la puesta en operación de los centros de recarga rápida para vehículos eléctricos 2022.*

Se instalaron tres nuevos equipos de recarga rápida vehicular, según lo programado: 1- en San José, Distrito Catedral, Dirección General de Policía de Tránsito, 2- frente a FÓRUM I, Santa Ana y 3- en la Sucursal CNFL, S.A. en Escazú. Lo anterior como resultado de la continuidad del plan de incremento de la infraestructura de recarga rápida vehicular dado el esfuerzo empresarial para implementarla como parte de su participación en el desarrollo de la red nacional de recarga vehicular eléctrica, que permite consolidar el uso de energías alternativas, como la electricidad, en el sector transporte para todos los habitantes.

**Tratamiento:** Gestionar la adquisición de nuevos equipos de recarga rápida vehicular (por ampliación de compra 2021).

Programado: 100,00%, avance 100,00%.

Sobre el proceso de compra de tres equipos de recarga rápida vehicular, se formalizó la apertura de carta de crédito para el pago correspondiente cuando se tenga el visto bueno por su recepción en febrero 2023, según lo reprogramado.

**RE-OEAC-01-01** Inadecuado relacionamiento con partes interesadas.

La valoración efectuada por los expertos a este riesgo fue categorizada con un nivel bajo por lo que no aplica metodológicamente la formulación de un plan de tratamiento.

### **3. Oportunidad**

#### **Perspectiva clientes**

**Oportunidad:** Plan de Descarbonización del Gobierno de la República. Programado: 100,00% Avance 100,00%. Incremento de la demanda de energía: Plan de Descarbonización:

#### **Movilidad Eléctrica**

Movilidad Eléctrica-Dirección Comercialización durante el año 2022, continuó con la gestión del cumplimiento de metas estratégicas de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL) para dar seguimiento a las actividades relacionadas con las políticas nacionales que incentivan la promoción y uso del transporte eléctrico, tanto a nivel de las necesidades individuales, así como de requerimientos de flotas institucionales, como en el transporte masivo.

El desarrollo de la infraestructura de recarga rápida vehicular continúa como uno de los ejes principales promovidos por la oficina de Movilidad Eléctrica durante este periodo, así como la gestión de cobro y seguimiento del servicio de recarga rápida ofrecido por la CNFL, con el apoyo de las Sucursales.

En este apartado se tuvo un crecimiento en los kWh vendidos, así como en las sesiones diarias realizadas por los clientes en los diferentes cargadores, esta condición implica una verdadera disrupción del negocio eléctrico para la CNFL, donde no solamente clientes que habitan en la zona de concesión utilizan este servicio, y se tiene la incorporación de más usuarios provenientes de todo el país, al final del 2022 se contabilizaron más de 1500 contratos formalizados.

Se registraron 601 contratos de afiliación al servicio de recarga rápida vehicular durante el 2022. Es importante resaltar que ese año representó un hito importante para la movilidad eléctrica en Costa Rica, en el tanto se presentó un aumento significativo, con tendencia a continuarse, en la cantidad de vehículos eléctricos, que sumó la cantidad de 4128 vehículos registrados.

También se brindó apoyo a la búsqueda y análisis de nuevas áreas de negocio y de posibles servicios relacionados, asesorando a diferentes clientes, instituciones públicas y privadas.

Se participó en la atención de actividades, talleres, reuniones y gestión relacionada con el objetivo de informar y apoyar el crecimiento del mercado del transporte eléctrico en el país, así como equipos técnicos a nivel nacional para la creación de nuevas normativas sobre la electromovilidad y redes inteligentes.

Las siguientes son algunas de las actividades relacionadas con la gestión y promoción de la movilidad eléctrica, según solicitudes, monitoreo y contactos establecidos con contrapartes interesadas en el apoyo al desarrollo de la movilidad eléctrica:

### **Infraestructura de recarga rápida vehicular “Alianzas estratégicas” y “adquisición de nuevos equipos”**

La CNFL en cumplimiento con las disposiciones del Decreto Ejecutivo 41642-MINAE, “Reglamento para la construcción y el funcionamiento de la red de centros de recarga rápida para automóviles eléctricos por parte de las empresas distribuidoras de energía eléctrica”, publicado en el Alcance N°161 de La Gaceta N° 128 del 9 de julio de 2019, recibió en enero 2022 los tres equipos cuyo proceso de compra inició el año anterior.

Se realizó el proceso de ajuste y calibración para incluirlos al Sistema GECVE (Gestor de cargadores de Vehículos Eléctricos), así como las diferentes pruebas de campo correspondientes para garantizar la compatibilidad de comunicación con los diferentes modelos de vehículos.

En mayo, en conjunto con el MOPT, se inauguró el octavo Centro de recarga rápida vehicular en las instalaciones de la Dirección General de la Policía de Tránsito, siendo la primera infraestructura que cuenta con una bahía de acceso lo que repercute en una mayor seguridad para los conductores y usuarios del servicio.

La importancia de estos nuevos equipos es que, según la experiencia con los anteriores y la demanda de su uso, poseen nuevas características y una particularidad es que incluye, además de los conectores CHAdeMo y CC1, el conector GBT, para atender la gran demanda por el servicio según los vehículos que tienen este tipo de conexión.

En diciembre se instalaron dos equipos adicionales:

- 1- Escazú: se cambia el equipo (era el primero instalado en Centroamérica en el año 2018) por otro de nueva tecnología y que atenderá más vehículos por tener tres conectores.
- 2- FÓRUM I, Santa Ana para atender la alta demanda del sector este de nuestra zona servida y facilitar el ingreso y salida de la Ruta 27, entre otros.

Se formalizó y avanzó con el contrato con RECOPE, pero por cambios de directrices de su parte, no se pudo instalar, según lo programado, en la obra que se había denominado Estación Multimodal que estaría en el inicio del Paseo Colón-frente al parque La Sabana.

Continuó el seguimiento para formalizar la ampliación de compra de tres equipos adicionales y las negociaciones para disponer de espacios para la instalación de otros Centros de recarga para vehículos eléctricos, para lo cual se negoció con posibles contrapartes. Lo anterior implica revisión legal, análisis técnicos y detalles de toma de decisiones a niveles superiores de las contrapartes interesadas.

### **Servicio de recarga rápida vehicular para los clientes**

Al incrementarse los Centros de recarga en lugares con condiciones favorables, tanto para los clientes como para la empresa y siendo puntos estratégicos, implicó la generación de nuevos consumos de energía por estos nuevos clientes al utilizar el servicio de recarga rápida vehicular.

Por medio de Movilidad Eléctrica y en colaboración con las Sucursales y el Proceso Administración del Sistema SIPROCOM, se genera, mensualmente, la facturación, cobro y seguimiento de este servicio.

Para el público y clientes se ofrece la información en la página Web de la CNFL, la cual continúa con actualizaciones y refrescamientos: [Movilidad Eléctrica \(cnfl.go.cr\)](http://cnfl.go.cr)

Con el apoyo de Tecnologías de Información, se dispone de un Sistema de gestión de las recargas de los clientes de vehículos eléctricos, al que se le gestionan modificaciones y detalles, alarmas y mantenimientos, entre otros, con el objetivo de permitir tener la información requerida, accesible y facilitar el cumplimiento regulatorio según lo solicita ARESEP, así como el acceso de los funcionarios autorizados en cada Sucursal, según la capacitación que continuamente se les ofrece.

Durante el 2022, se contabilizó un monto facturado por energía de ₡24 849 372,00 correspondientes a 135.995 kWh ofrecidos por el servicio de recarga rápida y se registraron 7.216 transacciones.

Además, dentro de la cartera de clientes se atienden los que tienen diferentes modelos a los que no se les ajustan los conectores que ofrece la CNFL: CCS COMBO1, CHADEMO y desde mayo el conector GBT, para lo cual se realizan pruebas técnicas de verificación de sus adaptadores.

### **Mantenimiento a la red de recarga rápida vehicular**

A los equipos de recarga rápida, se les realiza periódicamente un mantenimiento preventivo y correctivo. Al igual que a los sistemas de comunicación. De requerirse el apoyo de los representantes de marca o para ejecutar la garantía de los equipos, se

coordina con ellos; se coordinaron reparaciones por daños menores, imprevistos o fuera de control.

### **Planes Piloto cargadores semirápidos, visitas técnicas y nuevos negocios**

Se coordinaron y realizaron varias atenciones con visitas técnicas a clientes que consultaron sobre sistemas de recarga en condominios, empresas y centros comerciales, para obtener soluciones integrales en diferentes modelos de flotas empresariales e institucionales, entre otros, a los cuales se les brindó información y se asesoraron en la temática de la movilidad eléctrica.

### **Promoción de la movilidad eléctrica**

Se participó en la atención de actividades, foros, capacitaciones, reuniones y gestión relacionada con el objetivo de informar y apoyar el crecimiento del mercado del transporte eléctrico en el país.

Las siguientes son algunas de las atenciones de actividades relacionadas con la promoción de la movilidad eléctrica, según solicitudes, monitoreo y contactos establecidos con contrapartes interesadas en el apoyo al desarrollo de la movilidad eléctrica:

- Se participa en la Campaña y Día de la Eficiencia Energética en coordinación con la Municipalidad de La Unión con la exhibición de un vehículo eléctrico, entrega de material de divulgación del Área de Eficiencia Energética y el CEPCE. Se invitó a los clientes por medio de canales virtuales de la Municipalidad y de la CNFL.
- Se asesoró a COOPELESCA y también JASEC sobre experiencias de la CNFL en el cobro por el servicio de recarga rápida
- También con el Área de Atención Virtual continuó el desarrollo de videos explicativos sobre el proceso de usar el servicio en los distintos Centros de recarga y se trabajan materiales sobre temas de interés relacionados con la movilidad eléctrica, a modo de campañas informativas y videos de información, que se publicaron en redes sociales. Lo anterior para demostrar cómo la movilidad eléctrica apoya para incrementar el valor agregado de nuevos emprendimientos, las ventajas y desmitificar los aspectos que se circunscriben a esta temática.
- Se participó en una actividad en Paseo Metrópoli sobre Movilidad Eléctrica, desde el 7 al 9 de junio, como Grupo ICE para lo cual se llevó cargador semirápido, material audiovisual, libritos para niños, vehículo eléctrico para demostración, contratos y tarjetas para afiliación al servicio de recarga rápida, entre otros. Se coordinan la publicación en la revista Electronoticias:
- Participación en el I Foro Ambiental MOPT 2022, tema de la Charla: El ABC de la Movilidad Eléctrica en Costa Rica.
- Por otra parte, se dispone de un grupo por medio de un "chat empresarial" donde se atienden consultas, se informa y se comparten experiencias y noticias relacionadas al tema de movilidad eléctrica.
- Capacitación internacional: equipo de funcionarios CNFL e ICE, relacionada con detalles sobre baterías, fabricación de vehículos, redes de recarga, otros.
- Capacitación de parte de los proveedores de los equipos de recarga rápida para equipo de funcionarios CNFL.

#### 4. Conclusiones

El avance real resultante **98,74%** de la ejecución de los planes de tratamiento presenta un desempeño acorde a lo programado al cierre del periodo 2022.

##### **Perspectiva Financiera**

Los planes de tratamiento se ejecutaron alcanzando un desempeño de **99,70%**, como resultado del control y seguimiento:

- ✓ Control de costos y ventas en kWh.
- ✓ Recuperación facturación.
- ✓ Costos y gastos controlables
- ✓ Entrega de estudio tarifario ARESEP (rechazado el estudio y se presentó recurso de revocatoria)
- ✓ Avance en el cumplimiento de Iniciativas Empresariales Estratégicas.
- ✓ Recuperación de ingreso por pérdidas no técnicas de energía.
- ✓ Incremento de flujo de efectivo.

Ninguno de los riesgos se materializó.

##### **Perspectiva Clientes**

Los planes de tratamiento se ejecutaron alcanzando un desempeño del **100,00%**.

- ✓ Se logra:
- ✓ La reducción en los tiempos de atención del FPI Y DPIR, resultados menores a los programados evitando la materialización del riesgo
- ✓ Implementar la Estrategia Atraer, Retener y Fidelizar Clientes, manteniendo la atención personalizada siendo ésta eficaz.
- ✓ Actualizar el Portafolio del Servicio de Negocio a las necesidades del mercado, incrementando 2 nuevos productos CNFL, S.A Te Asiste y Venta de equipos de inducción
- ✓ Incrementar la satisfacción de nuestros clientes, reduciendo los tiempos de atención de los servicios según segmento

Riesgos materializados: RE-OEC-02 Ineficaz estrategia ARF (Indicador IC-02-1-Incremento de clientes de productos y servicios no regulados), RE-OEC-03 Brecha del portafolio de servicios del negocio (Indicador IC 03-2 - 2 - Venta de Equipos de Inducción Comercial e Industrial).

##### **Perspectiva Procesos Internos.**

Los planes de tratamiento se ejecutaron alcanzando un desempeño del 100,00%, de acuerdo con lo programado.

Logros:

- ✓ Actualización al Reglamento de Gestión de la sucesión
- ✓ Definición de los perfiles de la Dirección Generación
- ✓ Evaluación de propuestas para auditores del SGI
- ✓ Campaña de comunicación teletrabajo seguro
- ✓ Liderazgo Equipos a distancia, talleres para de 133 jefaturas y 750 horas de capacitación
- ✓ Implementación de la Arquitectura Empresarial Iniciativa REI 2.6 Se Definición plan de capacitación 2023

##### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

El avance en la ejecución de los planes de tratamiento es de **94,02%**, mostrando una ejecutoria de acuerdo con lo programado:

Logros:

- ✓ Oficialización de normativas de Gestión de Cambio Organizacional (GCO) en proceso
- ✓ Seguimiento de las iniciativas de la Hoja de Ruta Financiera y Comisión Estratégica.
- ✓ Fortalecimiento de la Ética Empresarial y Riesgo de Corrupción
- ✓ Encuesta Así Vivimos los Valores en la CNFL, S.A
- ✓ Actualización del Código de Ética y Conducta ratificada por el Consejo de Administración
- ✓ Desarrollo de capacidades en el recurso humano, total de 4 075 certificados

### **Perspectiva Socio Ambiental.**

Los planes de tratamiento se ejecutaron alcanzando un desempeño del 100,00% de acuerdo con lo programado.

Logros:

- ✓ Se instalaron los tres cargadores rápidos según la programación
  - 1- San José, Distrito Catedral
  - 2- Frente a FÓRUM I
  - 3- Sucursal CNFL, S.A en Escazú.
- ✓ La adquisición de tres cargadores para instalar en el 2023

## 5. Definiciones

ADDIUVA: Es la empresa que ganó para llevar a cabo del caso de negocio CNFL, S.A Te Asiste

ARF: Estrategia para la atracción, retención y fidelización de clientes

CEPCE: Centro de Enseñanza Permanente de Conservación de la Energía

DescarbonICE: Estrategia para el uso de electricidad en lugar de combustibles fósiles

DPIR: Duración promedio de las interrupciones registradas

Focus group: Grupo Focal

FPI: Frecuencia promedio de las interrupciones

GCO: Gestión de cambio organizacional

GECVE: Sistema Gestor de Carga de Vehículos Eléctricos

INSIGHT: Conocimiento, percepción

PIMA: Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

PMAF: Proyecto de Mejoras Administrativo Financiero

SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional

ULTRAPARK: Zona Franca ubicada en La Aurora de Heredia