

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.
Dirección Estrategia Empresarial CNFL
Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial
Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

**Informe: Riesgos Estratégicos, cierre de los
planes de tratamiento, 2025**
Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027

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

Revisado por:
Tania Alfaro Ledezma.
Coordinadora, Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

Gloriela Brenes Redondo.
Jefatura, Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

Aprobado por:
Vanessa Castro López
Directora, Dirección Estrategia Empresarial

Enero 2026



Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivos, alcance y delimitaciones	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Alcance	3
2.3. Delimitaciones del informe	3
3. Metodología	4
4. Resumen anual	4
5. Desempeño por perspectiva	5
5.1 Valor económico: Perspectiva financiera: 100,00%	5
5.2 Valor económico: Perspectiva clientes 99,99%	8
5.3 Valor económico: Perspectiva procesos internos: 100,00%	15
5.4 Valor social: Perspectiva aprendizaje y crecimiento: 100,00%	18
5.5 Valor ambiental: Perspectiva sostenibilidad: 100,00%	21
6. Planes de Oportunidad	21
7. Planes preventivos	22
8. Conclusiones:	24

Tablas

Tabla 1. Riesgos Estratégicos, CNFL 2023-2027. Desempeño por perspectivas. Cierre 2025	4
Tabla 2. Resumen: perspectiva financiera	5
Tabla 3 Ejecución del presupuesto diciembre 2025	5
Tabla 4 Ejecución presupuestaria con compromisos diciembre 2025	5
Tabla 5 Ejecución del presupuesto de inversión Dirección Distribución	8
Tabla 6. Resumen: Perspectiva clientes	8
Tabla 7 Incremento acumulado ventas de energía en kWh diciembre 2025	12
Tabla 8. Ingresos por ventas de productos y servicios no regulados	13
Tabla 9. Resumen: perspectiva procesos internos	15
Tabla 10. Resumen: perspectiva aprendizaje y crecimiento	18
Tabla 11. Resumen: perspectiva sostenibilidad	21

1. Introducción

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

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

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

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

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

De acuerdo con los compromisos mencionados y a partir de la aprobación de la Estrategia Empresarial CNFL, 2023-2027, se remite el informe y la presentación de los avances de los planes de tratamiento de riesgos estratégicos, con corte cierre del mes de diciembre del año 2025.

2. Objetivos, alcance y delimitaciones

2.1. Objetivo general

Asegurar la ejecución de los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos de la CNFL, con el fin de valorar el desempeño de la gestión del riesgo, mediante dichos planes, orientados a fortalecer la administración de los riesgos para logro de la Estrategia Empresarial.

2.2. Alcance

El presente informe abarca el seguimiento de las acciones planteadas para la mitigación de los riesgos estratégicos identificados en la Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027.

Su alcance comprende:

- a) Periodo de referencia: Seguimiento correspondiente al año 2025, con corte a diciembre.
- b) Cobertura empresarial: Incluye los riesgos estratégicos definidos -a partir de la elaboración de la Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027, en coordinación con la Gerencia General, los directores y el Proceso de Planificación Empresarial y Responsabilidad Social, con participación del Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno como órgano de segunda línea de defensa.

2.3. Delimitaciones del informe

- a) **Fuentes de información:** La evidencia de cada acción se sustenta en la información validada por las dependencias responsables en el Sistema Integrado de Información para la Gestión (SIIG).

- b) **Limitaciones de acceso a la información:** Se cuenta con la herramienta denominada: Sistema Integrado de Información para la Gestión (SIIG), misma que no contiene elementos necesarios para disminuir los tiempos de confección y análisis de la información.
- c) **Responsabilidad del análisis:** El informe refleja la información consolidada por el Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno, sin sustituir las responsabilidades de gestión directa de cada dependencia en la administración de sus riesgos y planes asociados.

3. Metodología

La metodología aplicada en el presente informe se fundamenta en el proceso de gestión de riesgos establecido en el Marco Orientador para el establecimiento y funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos de la CNFL, las directrices del Consejo de Administración en materia de estrategia, apetito y tratamiento de riesgos.

El proceso se desarrolló en el mes de enero 2026, bajo un enfoque participativo y transversal, con la intervención de las dependencias responsables de los riesgos estratégicos y el acompañamiento técnico del Proceso de Gestión de Riesgos y Control Interno (en adelante PGRCI), en su rol de segunda línea de defensa.

El presente informe contiene el cierre anual del periodo 2025 de los planes de tratamiento ejecutados durante el año, por lo que el detalle mensual de cada una de las acciones respectivas podrá ser consultado en el Sistema Integrado de Información para la Gestión (SIIG).

4. Resumen anual

Este informe se fundamenta en la versión vigente a la fecha de la Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027. La misma está estructurada en los pilares de la triple utilidad: económico, social y ambiental, que a su vez se dividen en 5 perspectivas, con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores asociados a los mismos.

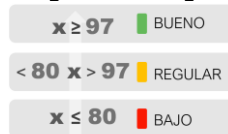
El desempeño general de los Riesgos Estratégicos, al cierre del periodo 2025 es de **99,99%**.

Tabla 1. Riesgos Estratégicos, CNFL 2023-2027. Desempeño por perspectivas. Cierre 2025

DESEMPEÑO GENERAL					99,99%
TRIPLE UTILIDAD	PERSPECTIVAS CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS ESTRATÉGICOS	DESEMPEÑO ACUMULADO	
Valor económico	Financiera	01	05	100,00%	
	Clientes	03	04	99,99%	
	Procesos internos	03	09	100,00%	
Valor social	Aprendizaje y crecimiento	02	06	100,00%	
Valor ambiental	Sostenibilidad	01	01	100,00%	

Fuente: Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno, CNFL 2025.

Rangos estratégicos



5. Desempeño por perspectiva

5.1 Valor económico: Perspectiva financiera: 100,00%

Tabla 2. Resumen: perspectiva financiera

OE.01 Garantizar el buen desempeño de los indicadores mínimos de rentabilidad financiera resguardando la disponibilidad de recursos de operación e inversión, y eliminando las soluciones no rentables permitidos en el marco regulatorio al año 2027.			100,00%
Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
01-01-03 Inversión.	100,00	100,00	100,00% ■
01-03-01 Pérdidas de Energía	9.000	10.768	100,00% ■
01-03-02 Rentabilidad.	∅1.500.000.000,00	∅1.672.869.482,00	100,00% ■
01-05-01 Inversión DDE.	100,00%	100,00%	100,00% ■
01-06-01 Continuidad del negocio, proceso facturación.	100,00%	100,00%	100,00% ■

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

01-01-03 Inversión (Ejecución del presupuesto de Inversión).

El plan de tratamiento contempló la acción de "plantear acciones preventivas o correctivas cuando la ejecución del presupuesto de inversión no cumple con la programación", no obstante, al cierre del periodo 2025 no fue necesario activar dichas acciones, dado que el indicador presentó un desempeño del 100,00%.

Al cierre anual, se registró una ejecución del presupuesto de inversión del 88,54%, considerando que la base presupuestaria del año 2025 fue superior a la disponible en el año 2024. Este resultado permitió superar en un 2,54% la meta programada, gracias a los esfuerzos de seguimiento permanente, el envío oportuno de información de ejecución presupuestaria a las direcciones y la gestión de modificaciones presupuestarias para la reasignación eficiente de recursos, según se evidencia en las tablas 3 y 4.

Tabla 3 Ejecución del presupuesto diciembre 2025

Etiquetas de fila	Presupuesto actual	Ejecución acumulada	% Ejecución
INVERSION	33 578 406,32	29 730 632,87	88,54%
0 REMUNERACIONES	2 929 627,65	2 781 652,87	94,95%
1 SERVICIOS	1 402 471,34	1 270 453,59	90,59%
2 MATERIALES Y SUMINISTROS	5 863 166,81	5 670 750,10	96,72%
5 BIENES DURADEROS	23 383 140,52	20 007 776,31	85,56%

Fuente: Dirección Administración y Finanzas.

Tabla 4 Ejecución presupuestaria con compromisos diciembre 2025

2025	Monto formulado 2025	Modificaciones	Extraordinario	Presupuesto actual	Ejecución acumulada	% Ejecución	Monto Comprometido	% Ejecución con compromisos	Monto Disponible
INVERSION	25 309 836,41	420 711,26	7 847 858,65	33 578 406,32	29 730 632,87	88,54%	1 504 410,24	93,02%	2 343 363,21
2024	Monto formulado 2024	Modificaciones	Extraordinario	Presupuesto actual	Ejecución acumulada	% Ejecución	Compromisos.	% Ejecución con compromisos	Monto Disponible
INVERSION	21 140 089,23	513 525,35	0,00	21 653 614,58	18 793 461,08	86,79%	1 361 977,05	93,08%	1 498 176,45

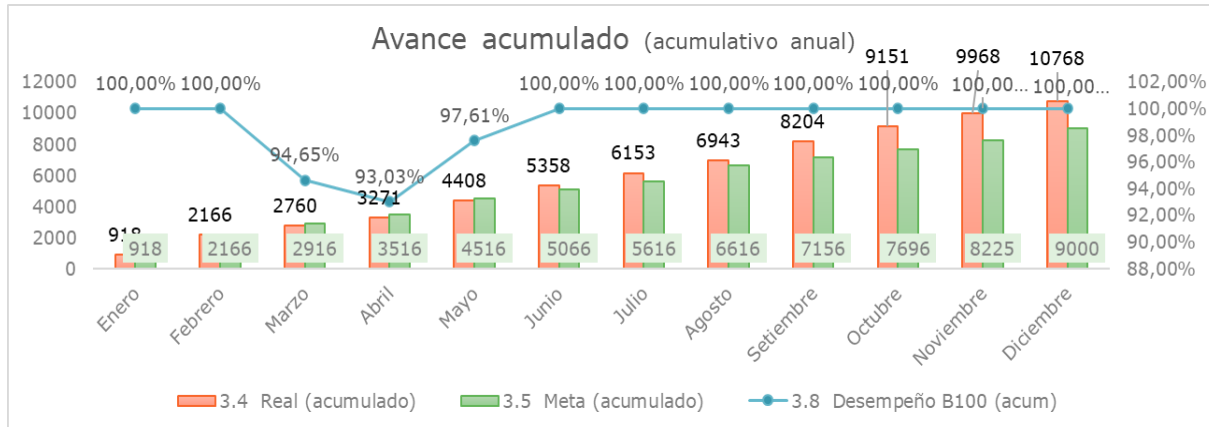
Fuente: Dirección Administración y Finanzas.

01-03-01 Pérdidas de Energía. Desempeño 100,00%

Al cierre del periodo 2025 se alcanzó un desempeño acumulado del 100,00% en la ejecución de trámites de inspección de servicios eléctricos, con un total de 1.617 inspecciones realizadas, superando las 1.304 inspecciones programadas. Estas acciones se ejecutaron mediante trámites de denuncia en SIPROCOM (trabajo cotidiano), inspecciones por microintervención, analítica de datos, estrategia de reincidencia e intervenciones técnico-sociales.

En el gráfico 1. Se muestra el total acumulado de los trámites de inspección ejecutados durante el año 2025 (10.768 de 9.000 inspecciones programadas).

Gráfico 1. Trámites de inspecciones de servicios eléctricos



Fuente: Unidad de Aseguramiento de los Ingresos y Control de Pérdidas

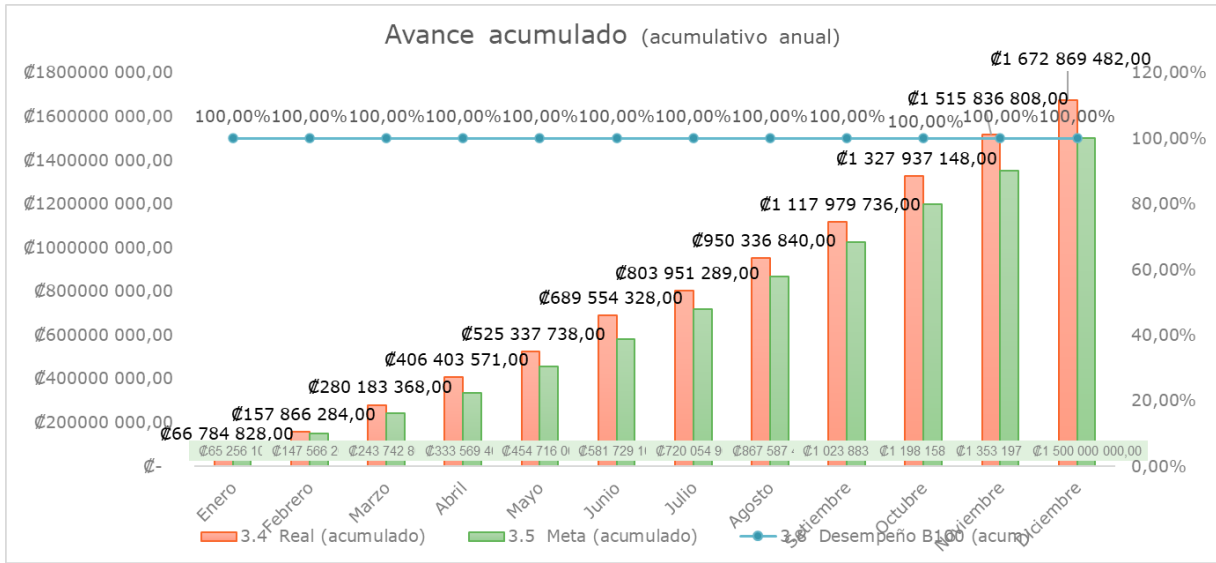
Como parte de la gestión futura, para el año 2026 se definieron retos orientados al fortalecimiento del control y la seguridad operativa, tales como: la actualización del Procedimiento de Inspección por denuncia de hurto, la implementación del Plan de Control de Calidad, la publicación del Procedimiento de Cadena de Custodia para medidores trasladados a LASIME, el objetivo de cero accidentes en campo, el robustecimiento de protocolos ante situaciones conflictivas con abonados, la implementación de Guardia Técnica, el análisis para la certificación de técnicos bajo la norma ISO/IEC 17020 y la implementación del formulario F-312 en formato digital.

01-03-02 Rentabilidad. Desempeño 100,00%

En relación con la acción de "realizar cálculo de energía, conciliación, negociación y recaudación de sumas dejadas de facturar, incremento consumo facturado posterior a la corrección de ilícitos y la ejecución de proyectos de medición agrupada y blindaje en sectores de vulnerabilidad social", al cierre del periodo se logró una recuperación acumulada de \$1.672.869.482,00, superando la meta programada de \$1.500.000.000,00.

Lo anterior, se demuestra el detalle acumulado de la recuperación total del periodo 2025 según el gráfico 2:

Gráfico 2. Avance de los ingresos por la gestión de pérdidas de energía

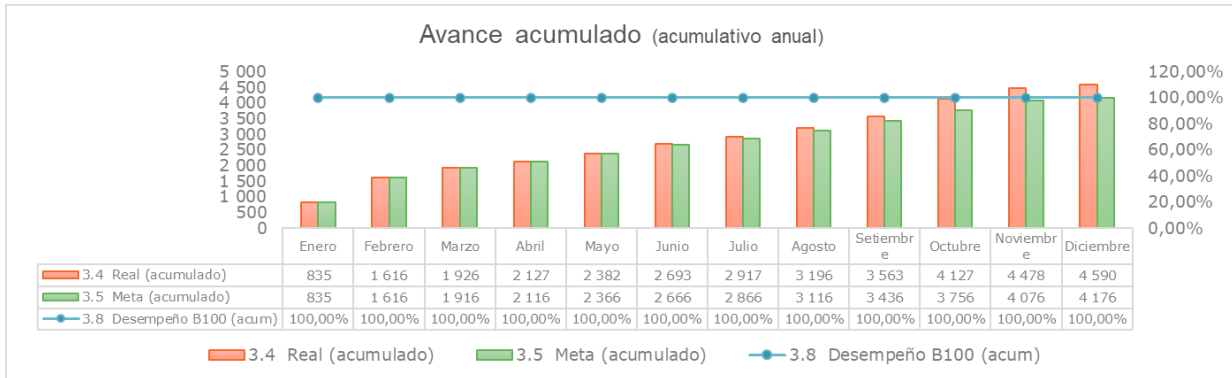


Fuente: Unidad de Aseguramiento de los Ingresos y Control de Pérdidas

Adicionalmente, respecto a la acción de “direccionar inspecciones generadas por la analítica de datos”, al cierre del periodo 2025 se direccionaron 4.590 inspecciones, superando las 4.176 programadas, contribuyendo de manera significativa a la estrategia de disminución de pérdidas de energía por hurto o anomalías en los sistemas de medición, particularmente en clientes monofásicos sin demanda.

En el gráfico 3. Se aprecia los resultados acumulados de las inspecciones realizadas por la analítica de datos:

Gráfico 3. Avance de las inspecciones realizadas por la Analítica de Datos



Fuente: Unidad de Aseguramiento de los Ingresos y Control de Pérdidas

Retos para el año 2026, uno de los desafíos más relevantes asociados a este indicador es concretar la contratación de mano de obra tercerizada para la ejecución de inspecciones adicionales, lo cual permitiría aumentar el número de inspecciones.

En cuanto a la acción de “desarrollar proyectos para la reducción de pérdidas no técnicas en sectores de vulnerabilidad social”, se alcanzó un desempeño del 100,00%, concluyéndose la ejecución de los proyectos de normalización de servicios, así como los procesos constructivos eléctricos y mecánicos, y los trámites comerciales correspondientes. Para el año 2026 se establece como reto la ejecución de cinco nuevos proyectos y el apoyo a la sucursal de Desamparados en un proyecto de medición convencional.

01-05-01 Inversión. Desempeño 100,00%

En atención a la acción de “elaborar informes mensuales del presupuesto de inversión de la Dirección de Distribución”, al cierre del periodo 2025 se evidencia un comportamiento favorable del indicador, alcanzando una ejecución del 93,00% del presupuesto anual, correspondiente a un monto de ₡11.832.821.580,60, lo que refleja una gestión financiera sólida y oportuna. Lo cual, se muestra en la tabla 5.

Tabla 5 Ejecución del presupuesto de inversión Dirección Distribución.

INICIATIVA	ANUAL	GASTO ACUMULADO	COMPROMISOS	DISPONIBLE	% EJECUCION
PROYECTOS ESPECIALES	₡545 618 625,88	₡474 089 427,15	₡12 620 106,99	₡58 909 091,74	87%
APROVISIONAMIENTO DE EQUIPO	₡473 032 885,62	₡390 878 520,80	₡10 943 044,25	₡71 211 320,57	83%
CAMBIO DE INTERRUPTORES DE POTENCIA	₡135 073 805,00	₡134 608 541,32	₡0,00	₡465 263,68	100%
CONEXIONES DE SERVICIOS	₡34 360 362,00	₡30 316 850,00	₡3 941 190,50	₡102 321,50	88%
DOTACION HARDWARE Y SOFTWARE	₡7 000 000,00	₡3 963 284,00	₡2 901 737,20	₡134 978,80	57%
EXTENSION CIRCUITOS SUB. URUCA 4A Y 4B	₡114 695,00	₡101 500,00	₡0,00	₡13 195,00	88%
ILUMINACION RUTA NACIONAL 32	₡1 147 224 253,79	₡1 104 861 061,34	₡26 364 135,11	₡15 999 057,34	96%
INTANGIBLES	₡158 035 000,00	₡63 558 608,26	₡0,00	₡94 476 391,74	40%
MEJORAS A LA RED DISTRIBUCION	₡2 154 021 987,91	₡2 042 100 720,65	₡30 031 286,84	₡81 889 980,42	95%
MEJORAS EN SUBESTACIONES Y PLANTAS	₡87 621 000,00	₡74 805 914,15	₡7 636 269,90	₡5 178 815,95	85%
PROGRAMA AMPLIACION DEL SIST DE A.P.	₡221 984 663,95	₡193 034 914,19	₡14 800 210,06	₡14 149 539,70	87%
PROGRAMA DE RENOVACION DEL SIST. A.P.	₡759 229 756,17	₡714 981 981,54	₡35 034 708,36	₡9 213 066,27	94%
RECONSTRUC. INTEGRAL DISTRIB. ELÉCTRICA	₡2 004 421 970,45	₡1 888 980 524,67	₡8 889 180,73	₡106 552 265,05	94%
RECONSTRUCCION CIRCUITO CIPRESAL	₡297 675 740,60	₡281 964 538,28	₡3 084 831,40	₡12 626 370,92	95%
RECONVERSION ANONOS INDUSTRIAL PAVAS	₡965 043 825,73	₡957 123 142,76	₡1 048 400,52	₡6 872 282,45	99%
RENOVACION DE LA RED DE DISTRIBUCION	₡1 172 332 230,85	₡1 168 962 472,02	₡2 190 809,36	₡1 178 949,47	100%
SISTEMA INF. GEOESPACIAL Y GESTION ACT.	₡183 000 000,00	₡37 768 967,26	₡115 956 120,28	₡29 274 912,46	21%
SISTEMAS AVANZADOS DE DISTRIBUCION	₡235 099 239,00	₡180 315 264,52	₡22 555 986,78	₡32 227 987,70	77%
SUSTITUCION DE EQUIPOS DE POTENCIA	₡236 662 000,00	₡171 648 650,65	₡64 941 349,35	₡72 000,00	73%
SUSTITUCION DE LUMINARIAS	₡1 919 041 158,88	₡1 918 756 697,04	₡253 261,84	₡31 200,00	100%
Total general	₡12 736 593 200,83	₡11 832 821 580,60	₡363 192 629,47	₡540 578 990,76	93%

Fuente: Dirección Distribución de la Energía.

01-06-01 Continuidad del negocio, proceso facturación. Desempeño 100,00%

En relación con la acción de “documentar el Plan de Contingencia para la Continuidad del Negocio de la Dirección de Comercialización”, al cierre del periodo 2025 se finalizó el documento “Plan de Contingencia Dirección de Comercialización”, el cual fue remitido para su oficialización correspondiente, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante eventos disruptivos.

5.2 Valor económico: Perspectiva clientes 99,99%

Tabla 6. Resumen: Perspectiva clientes.

OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.			100,00%
Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
02-02-02 Continuidad del negocio, interrupción en ejecutar solicitudes de servicio, recibir y analizar requerimientos	100,00%	100,00%	100,00% ■
OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027.			99,96%

Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
03-02 -01 Pérdida de clientes	100,00	100,00%	100,00% ■
03-03-01 Sostenibilidad financiera	100,00%	99,93%	99,93% ■

OE.05 Mejorar la arquitectura tecnológica para gestionar la transformación digital del negocio al 2027	100,00%		
---	----------------	--	--

Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
05-01-02 Inversión	100,00	100,00%	100,00% ■

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

02-02-02 Continuidad del negocio, interrupción en ejecutar solicitudes de servicio, recibir y analizar requerimientos. Desempeño 100,00%

Las acciones implementadas para garantizar la continuidad del servicio de cobro y recaudación, mediante el uso del formulario F-363 (Orden de Referencia para atención en ventanilla y medios virtuales), alcanzaron un desempeño del 100,00%. Durante el periodo hubo salidas del sistema SIPROCOM, en las cuales se utilizó dicho formulario, mecanismo que permitió asegurar la adecuada atención de los clientes, tanto en ventanilla.

De igual forma, las acciones orientadas a garantizar la continuidad de los servicios que requieren visitas técnicas en sitio, mediante el uso del formulario F-468 (Reporte de visita), alcanzaron un desempeño del 100,00%, asegurando la atención oportuna y efectiva durante las indisponibilidades del sistema.

Situación Declaración de Alerta Naranja por actualizaciones en Sistema de Procesamiento Comercial:

Mediante oficio 2500-0221-2025 de fecha 24 de octubre de 2025 del Comité Operativo de Crisis, se establece la afectación del SIPROCOM de manera parcial a la continuidad del servicio al cliente externo de la empresa, por lo cual la Dirección Estrategia Empresarial solicitó diferentes acciones a las Direcciones Comercialización de la Energía y Transformación y Gestión Tecnológica al respecto.

Dirección Comercialización de la Energía:

Mediante oficio 4001-0743-2025 de fecha 30 de octubre del 2025 de la Dirección Comercialización de la Energía, se informa la causa raíz: Actualización del servidor de aplicaciones 12c, debido a que la versión que se manejaba anteriormente 10G en Oracle no se contaba con soporte del fabricante.

Mecanismo de Contingencia Actual:

- Para respaldar las gestiones durante las fallas de SIPROCOM, se utiliza la Fórmula F-363.
- Este mecanismo permite mantener la operatividad mientras se restablece el sistema comercial SIPROCOM o alguno de sus componentes.
- La F-363 sirve como procedimiento transitorio para minimizar el impacto operativo.

Análisis del impacto operativo, post puesta en producción:

Se comparan las incidencias técnicas (fallas, caídas del sistema y salidas inesperadas) ocurridas antes y después de la reciente actualización del servidor de aplicaciones implementada el 23 de agosto del 2025. Se determina:

- El número de incidentes aumentó tras la actualización.

- El equipo del Proceso Dotación y Soporte a Infraestructura y el Proceso de Sistemas Comerciales, ha brindado acompañamiento y apoyo directo durante esta fase post migración.
- La naturaleza de las fallas también cambió: pasaron de ser fallas menores/intermitentes a fallas más graves y prolongadas.
- La afectación a usuarios externos (clientes) fue más notoria.
- Se detecta un incremento en la pérdida de confianza del usuario sobre la estabilidad del sistema.

Se concluye que desde el punto de vista operativo y de atención al usuario, la actualización ha generado un impacto negativo inicial. Aumentaron tanto la frecuencia como la gravedad de las fallas, con consecuencias directas en la experiencia del usuario final y en la calidad del servicio percibido por el cliente. Sin embargo, cabe destacar que tanto el equipo del Proceso Dotación y Soporte a Infraestructura y el Proceso de Sistemas Comerciales, han dado atención inmediata, han trabajado de la mano con la Administración en la solución de incidentes presentados. Es por ello que se espera posterior a este análisis se logren detectar las fallas más usuales y se logre el objetivo de estabilizar el sistema lo antes posible.

Análisis del nivel del riesgo:

Se llevó a cabo un análisis del riesgo estratégico relacionado con la reputación y tras una revisión detallada, se concluyó que no es necesario realizar una revaloración de este riesgo, dado que durante el período evaluado no se registraron afectaciones ni impactos negativos significativos para los clientes. Asimismo, se evaluó la posibilidad de implementar controles adicionales para fortalecer la administración de este riesgo. Considerando la valoración residual actual, catalogada como "Bajo", se determinó que las medidas existentes son adecuadas y suficientes para mitigar posibles riesgos reputacionales.

Dado lo anterior, en estas salidas o interrupciones del sistema los clientes no se han visto afectados ya que se ha brindado la continuidad del servicio con la aplicación del plan de contingencia.

Posibles causas raíz por el cambio del servidor de aplicación de una versión desactualizada pero depurada por una versión nueva sin recorrido en muchos aspectos con respecto a la anterior:

- Cambios en Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) o protocolos de comunicación.
- Modificaciones en la estructura de datos o formatos de mensajes
- Diferencias en configuraciones entre servidores
- Requerimientos de seguridad incompatibles con versiones anteriores
- Ampliación de los recursos requeridos por el servidor
- Inestabilidad del Enterprise Service Bus (Bus Empresarial) (ESB) de integración.

Dirección Transformación y Gestión Tecnológica:

Mediante oficio 2800-0222-2025 de fecha 10 de noviembre del 2025 de la Dirección Transformación y Gestión Tecnológica informa que se realizó una migración de la actualización de los servidores de aplicaciones donde se encuentra el sistema SIPROCOM, ya que los antiguos servidores estaban en condición obsoletos sin soporte del fabricante y ante una posible materialización del riesgo de afectación de la continuidad del servicio, se realizó dicha migración. Proceso que contempló una planificación de un año, en el cual se realizaron pruebas primeramente desde el ámbito tecnológico y posteriormente participaron activamente los usuarios del sistema hasta obtener su visto bueno.

Con la migración de los servidores de aplicaciones OAS Versión 10g a los nuevos servidores de aplicaciones Oracle Weblogic Versión 12c, la CNFL obtuvo:

- Una infraestructura moderna y redundante diseñada para operar con las últimas tecnologías y estándares de la industria.
- Aprovechamiento de nuevas funcionalidades, mejoras en seguridad, rendimiento, escalabilidad, gestión y administración.

- Que el Sistema SIPROCOM pueda utilizar los navegadores de internet como Microsoft Edge sin complicaciones o posibles errores.
- Soporte a largo plazo por parte de los fabricantes Oracle y Microsoft.
- Mitigación del riesgo ciberseguridad al contar con soporte y acceso a actualizaciones de fábrica.
- Mitigación del riesgo de continuidad del negocio.

Durante el proceso de post-implementación (migración servidores de aplicaciones), cuya etapa forma parte de la actualización de una tecnología, se presentaron diferentes reportes de usuarios, los cuales requirieron realizar ajustes a los nuevos servidores de aplicaciones, así como al sistema.

Se destaca en el oficio, que el Sistema siempre ha estado en operación, lo que se ha presentado son situaciones puntuales que se han ajustado en el momento. Así como dentro de la problemática que se alertó mediante el COC se hace referencia explícita a la afectación por intermitencia únicamente en el servicio de generación de reportes.

Medidas para la solución de la problemática presentada:

- Solicitud de soporte de un proveedor externo experto en Oracle con quien se tiene contrato para apoyar la aplicación de mejoras en las configuraciones de los nuevos servidores de aplicaciones.
- Se elevó solicitud de Soporte al Fabricante Oracle, quién solicitó una serie de ajustes en las configuraciones de los nuevos servidores de aplicaciones.

Producto de ello, se aplicaron mejoras en las configuraciones el miércoles 22 de octubre, donde a partir de esa fecha no se tienen reportes de problemas con el SIPROCOM relacionados a la migración de los servidores de aplicaciones.

Análisis del nivel del riesgo:

Las acciones descritas responden a una estrategia preventiva orientada a mitigar de forma anticipada la posible materialización de los riesgos asociados. En este sentido, no se valora lo acontecido como una materialización del riesgo, sino más bien de la aplicación oportuna y responsable de los controles definidos para evitar su ocurrencia.

Asimismo, los eventos presentados durante la actualización forman parte de los procesos normales inherentes a una migración tecnológica de esta magnitud, los cuales fueron atendidos y solucionados conforme a los procedimientos establecidos.

Lo ejecutado constituye una acción de gestión del riesgo debidamente planificada y ejecutada conforme a las buenas prácticas de continuidad del negocio, por lo tanto, no aplica tampoco realizar una revaloración del riesgo, dado que este fue adecuadamente tratado mediante la implementación de medidas preventivas.

En atención a la tercera acción de este plan de tratamiento: Documentar el Plan de Contingencia para la Continuidad del Negocio para la Dirección Comercialización. Desempeño 100,00%, se logró realizar el documento indicado en el riesgo 01-06-01 antes descrito.

03-02-01 Pérdida de clientes. Desempeño 100,00%

En cuanto a las "acciones preventivas o correctivas por variaciones en el incremento de consumo KW de clientes por soluciones CNFL", al cierre del periodo 2025 se alcanzó un 27,50%, superando la meta programada del 25,00%, producto de iniciativas vinculadas a movilidad eléctrica, procesos de cocción mediante equipos de inducción y la venta de electrodomésticos. Como resultado, se obtuvo un incremento acumulado en las ventas de energía de 1.001.371,00 kWh.

Tabla 7 Incremento acumulado ventas de energía en kWh diciembre 2025

Mes	kWh	Porcentaje
Enero	73 231,00	28,42%
Febrero	76 663,00	28,86%
Marzo	76 248,00	27,99%
Abril	68 660,00	24,60%
Mayo	63 062,00	22,36%
Junio	80 849,00	27,46%
Julio	76 683,00	25,23%
Agosto	76 527,00	24,42%
Septiembre	68 162,00	21,30%
Octubre	81 843,00	25,04%
Noviembre	90 514,00	26,56%
Diciembre	168 929,00	47,80%
Total	1 001 371,00	27,50%

Adicionalmente, se analiza la aplicación de planes preventivos, determinándose que, si bien en el mes de setiembre se presentó un desempeño mensual del 85,11%, el promedio anual estimado fue del 98,35%, por lo que no se configuraron las condiciones para la solicitud de un plan preventivo, conforme a la metodología establecida.

Se destaca lo indicado en el anexo 4 del Procedimiento de Planificación Empresarial, se requiere enviar un plan preventivo:

“Cuando un indicador estratégico o de contribución presente dos meses consecutivos en desempeño “regular” (amarillo) o un mes en desempeño “bajo” (rojo) de acuerdo con los parámetros establecidos en el registro especial Ficha de Parametrización. El seguimiento a los planes preventivos será coordinado por Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno de la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial.”

Se requiere de niveles de desempeño inferiores al 97% en dos meses consecutivos (más de 80% y menos de 97%) para solicitar o confeccionar un plan preventivo. Y un desempeño mensual menos al 80%, para la solicitud de un plan remedial.

Lo anterior, se muestra en la siguiente imagen:

Datos del registro					Visualizar		Gráficos		SE Suite
Comentario	Evento	Documentación	Datos por período	Meta/medición	Datos	Perfil de visualización	Período	Acumulado	Asociaciones

Datos por período

Acción	Período	Programado	Real	Desempeño me	Programado acum. .	Real acum.	Porcentaje acu	SRA	D
+	Dic/2025	8,37 %	8,37 %	100,00 Dese...	100,00 %	100,00 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Nov/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	91,63 %	91,63 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Oct/2025	8,33 %	9,57 %	100,00 Dese...	83,30 %	83,30 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Sep/2025	8,33 %	7,09 %	85,11 Desem...	74,97 %	73,73 %	98,35 Desem...	↑	🔒
+	Ago/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	66,64 %	66,64 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Jul/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	58,31 %	58,31 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Jun/2025	8,33 %	8,42 %	100,00 Dese...	49,98 %	49,98 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	May/2025	8,33 %	8,24 %	98,92 Desem...	41,65 %	41,56 %	99,78 Desem...	↑	🔒
+	Abr/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	33,32 %	33,32 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Mar/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	24,99 %	24,99 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Feb/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	16,66 %	16,66 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Ene/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	↑	🔒

Asimismo, respecto a la acción de “crear nuevos puntos comerciales (centro de recarga rápida y movilidad eléctrica)”, se alcanzó un desempeño del 100,00%, logrando la aprobación de convenios de colaboración con las Municipalidades de Vásquez de Coronado y Belén.

03-03-01 Sostenibilidad financiera. Desempeño 99,93%

En relación con las “acciones preventivas o correctivas de forma mensual del indicador de ingresos de productos y servicios no regulados”, se obtuvo un desempeño acumulado del 99,57% al cierre del año 2025, afectado por un desempeño mensual del 94,89% en diciembre. No obstante, a nivel de ingresos, se superó la meta programada, alcanzando ingresos acumulados por \$271.156.560,18, según se detalla en la tabla 8.

Tabla 8. Ingresos por ventas de productos y servicios no regulados.

ENERO 2025.	FEBRERO 2025.	MARZO 2025.	ABRIL 2025.	MAYO 2025.	JUNIO 2025.	JULIO 2025.	AGOSTO 2025.	SEPTIEMBRE 2025.	OCTUBRE 2025.	NOVIEMBRE 2025.	DICIEMBRE 2025.	TOTAL ENE-DIC
\$6 301 883,63	\$5 955 762,61	\$5 585 933,10	\$6 407 498,63	\$5 811 233,89	\$6 055 401,64	\$6 421 074,30	\$6 345 148,53	\$0,00	\$12 772 416,77	\$6 772 836,24	\$5 964 755,30	\$74 399 946,44
\$196 733,36	\$135 269,71	\$97 471,90	\$91 848,14	\$111 374,50	\$102 876,05	\$117 942,12	\$191 291,89	\$118 922,65	\$1 066 516,00	\$368 794,25	\$92 623,85	\$2 691 664,42
\$775 475,00	\$750 296,50	\$283 565,00	\$327 665,00	\$481 110,00	\$595 375,00	\$595 375,00	\$293 650,00	\$399 270,00	\$417 950,00	\$479 250,00	\$704 330,00	\$6 103 311,50
\$14 043,01	\$11 366,99	\$7 058,50	\$7 520,40	-\$697,06	\$4 044,20	\$2 706,19	\$6 710,49	\$1 348,23	\$2 687,21	\$1 339,96	\$0,00	\$58 128,12
\$1 137 571,50	\$1 245 724,48	\$2 033 156,92	\$1 195 516,03	\$1 153 162,80	\$1 284 496,24	\$1 306 163,22	\$1 294 507,60	\$1 203 522,00	\$1 486 401,96	\$1 440 511,00	\$305 076,69	\$15 085 810,44
\$18 554,50	\$18 554,50	\$18 554,50	\$37 109,00	\$0,00	\$0,00	\$18 554,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$111 327,00
\$3 270 822,44	\$9 989 452,77	\$12 434 300,57	\$7 736 376,93	\$10 114 700,18	\$15 475 070,93	\$17 887 822,37	\$12 770 183,65	\$15 706 042,03	\$16 145 811,06	\$8 464 608,97	\$7 426 269,52	\$137 421 461,42
\$0,00	\$159 045,11	\$2 177 145,76	\$4 321 636,64	\$2 910 448,20	\$2 735 781,19	\$3 458 870,86	\$3 880 401,00	\$3 376 284,28	\$3 760 424,94	\$4 548 020,27	\$3 612 555,15	\$34 940 613,40
\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$350 299,84	\$350 299,84
\$11 715 083,44	\$18 265 472,67	\$22 637 186,25	\$20 125 170,77	\$20 581 332,51	\$26 253 045,25	\$29 808 508,36	\$24 781 893,16	\$20 805 389,19	\$35 652 207,94	\$22 075 360,69	\$18 455 910,35	\$271 156 560,58

Fuente: Unidad Desarrollo de Negocios

Como en el anterior caso sobre el incremento en las ventas de los kWh, no fue necesario establecer planes preventivos por que el desempeño fue superior al 97,00% establecido dentro de los parámetros, según se muestra en la siguiente imagen.

Datos generales - Indicador > ACC-RE- CLI-03-01000004 - Plantear acciones preventivas o correctivas de forma mensual del indicador ingresos de productos y servicios no regulados.
 TRAT-RE PERSPECTIVA CLIENTES 2025 - TRATAMIENTOS RIESGOS ESTRATEGICOS PERSPECTIVA CLIENTES 2025

Datos del registro Visualizar Gráficos SE Suite

Comentario Evento Documentación Datos por período Meta/medición Datos Perfil de visualización Período Acumulado Asociaciones

Datos por período

Acción	Período	Programado	Real	Desempeño me	Programado acum. .	Real acum.	Porcentaje acum	SRA	D
+	Dic/2025	8,37 %	7,94 %	94,86 Desem...	100,00 %	99,57 %	99,57 Desem...	↑	🔒
+	Nov/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	91,63 %	91,63 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Oct/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	83,30 %	83,30 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Sep/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	74,97 %	74,97 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Ago/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	66,64 %	66,64 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Jul/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	58,31 %	58,31 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Jun/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	49,98 %	49,98 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	May/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	41,65 %	41,65 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Abr/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	33,32 %	33,32 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Mar/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	24,99 %	24,99 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Feb/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	16,66 %	16,66 %	100,00 Dese...	↑	🔒
+	Ene/2025	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	8,33 %	8,33 %	100,00 Dese...	↑	🔒

Se destaca además el cumplimiento del 100,00% de la acción de “realizar evaluaciones de proyecciones post venta de los negocios con la metodología modelo para la Administración de Proyectos Integral API (costos, ingresos por comisiones)”, concluyéndose en setiembre el quinto y último informe de evaluación del desempeño y efectividad de los negocios CNFL Te Asiste y Tienda CNFL. Los informes mencionados fueron ejecutados por los diferentes responsables de la Unidad Desarrollo de Negocios y áreas adscritas a ésta.

Adicionalmente, se alcanzó un cumplimiento del 100,00% en la acción de “realizar revisiones mensuales de la pila de priorización de negocios no regulados”, quedando como oportunidad de mejora para 2026 la actualización de la matriz únicamente con iniciativas activas.

Finalmente, sobre la acción de “realizar campañas dirigidas a los clientes de los beneficios de las cocinas de inducción y otros artefactos vrs consumo energía como gas LP”, se logró el desarrollo de 66 publicaciones, incluyendo su divulgación en la Feria Pyme BCR.

05-01-02 Inversión de la Dirección de Transformación y Gestión Tecnológica. Desempeño 100,00%

En cuanto a la acción de “evaluación de madurez y análisis de brechas de transformación digital”, al mes de setiembre de 2025 se alcanzó un cumplimiento del 100,00%, destacándose las principales actividades ejecutadas y cumplidas:










- Se finalizó la construcción del documento borrador del informe del Estado de Madurez, en el cual se incluyó el análisis y resumen de las brechas identificadas en los dominios del instrumento propio.
- Se logró obtener la identificación de brechas para todos los dominios correspondientes al instrumento de elaboración propia y trasladar esos resultados al documento borrador del informe del estado de la madurez, haciendo uso de elementos gráficos que permitieron un

mayor entendimiento de los resultados. Así mismo se procedió a analizar la información, encontrando correlaciones importantes que alimentaron las conclusiones del informe.

Asimismo, respecto a la acción de “elaborar la hoja de ruta para el desarrollo del modelo de gestión de la transformación digital empresarial”, al cierre del periodo 2025 se logró la finalización del modelo de gestión, incluyendo su portafolio y la propuesta de victorias tempranas, consolidando un avance estratégico en la transformación digital institucional.

5.3 Valor económico: Perspectiva procesos internos: 100,00%

Tabla 9. Resumen: perspectiva procesos internos

OE.06 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.			100,00%
Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
06-01-01 Pérdida de clientes	78,00%	100,00%	100,00% 
06-02-01 Ineficiencia de los procesos	80,00%	80,00%	100,00% 
06-02-02 Continuidad del negocio	80,00%	80,00%	100,00% 
06-03-01 Ineficiencia en los procesos	83,00%	83,00%	100,00% 
OE.07 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.			100,00 %
Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
07-01-01 Político	100,00	100,00	100,00% 
07-01-02 Sostenibilidad Financiera	100,00	100,00	100,00% 
07-01-03 Regulatorio	100,00	100,00%	100,00% 
OE.08 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.			100,00 %
Riesgos	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
08-02-04 Continuidad del negocio Dirección Distribución de la Energía, racionamiento de energía	100,00%	100,00%	100,00% 
08-02-05 Climático	100,00%	100,00%	100,00% 

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

06-01-01 Pérdida de clientes

Dentro del plan de tratamiento del riesgo pérdida de clientes se destacan las acciones: “Contar con la metodología de la Encuesta a aplicar para la percepción de la eficacia de Soluciones Digitales” y

“Contar con la aplicación de las Encuestas y el análisis de resultados de la percepción de la eficacia de Soluciones Digitales”.

Durante el año 2025 se logró la implementación integral de la metodología de la encuesta para medir la percepción sobre la eficacia de las Soluciones Digitales, así como su aplicación, análisis y cierre, alcanzando un cumplimiento del 100,00% en el mes de setiembre. La encuesta arrojó un nivel de satisfacción del 62,38%, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos, se definieron acciones de mejora orientadas a fortalecer la capacitación, mejorar la comunicación sobre el alcance de las iniciativas, mantener metodologías ágiles que promuevan la retroalimentación continua y consolidar canales de comunicación entre el personal usuario final, el cliente interno y el equipo técnico desarrollador. Asimismo, se contempla el análisis de herramientas o técnicas alternativas de medición de satisfacción, con el fin de robustecer el proceso y asegurar una retroalimentación más efectiva y oportuna.

06-02-01 Ineficiencia de los procesos (Riesgo asociado al indicador: IP.06-02 Porcentaje de cumplimiento de los planes de acción de las iniciativas de mejora de los procesos empresariales). Desempeño 100,00%.

En relación con la acción “presentar acciones preventivas o correctivas, en caso de que se determine desviaciones, de acuerdo con el avance en los planes de acción”, al cierre del periodo 2025 se ejecutaron en su totalidad las actividades definidas a partir de los hallazgos identificados en los procesos evaluados de las Direcciones de Distribución y Comercialización de la Energía, asegurando el cumplimiento de los planes de acción establecidos.

Adicionalmente, la acción orientada a “presentar a los encargados de los procesos y sus respectivas direcciones para la sensibilización de los beneficios en la ejecución de los planes de acción que responden a hallazgos de los estudios de mejora de procesos” fue concluida con un cumplimiento del 100,00% en julio de 2025, mediante la realización de las presentaciones programadas, fortaleciendo la apropiación y el compromiso institucional con la mejora continua.

06-02-02 Continuidad del negocio. Desempeño 100,00%.

Como resultado de la implementación de las acciones del plan de tratamiento, al cierre del año 2025 se remitió formalmente, mediante oficio vía SIGED, la información correspondiente a las direcciones involucradas, detallando las acciones a atender dentro de los planes de acción y estableciendo el seguimiento y reporte mensual de avances asociados al aseguramiento de la continuidad del negocio.

Durante el periodo 2025 se atendieron y cerraron satisfactoriamente los planes de acción correspondientes a 11 procesos, presentados por las Direcciones de Comercialización y Distribución de la Energía, consolidando la gestión y el control de este riesgo estratégico.

06-03-01 Ineficiencia en los procesos (Riesgo asociado al indicador: IP.06-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos). Desempeño 100,00%.

Al cierre del año 2025 se finalizó exitosamente el desarrollo de los seis estudios de mejora de procesos programados, orientados a la optimización operativa, la reducción de tiempos y la simplificación de actividades clave. Los procesos abordados fueron:

- Supervisar las ampliaciones
- Diseñar y Construir el sistema de alumbrado público
- Mantener el sistema de alumbrado público
- Diseñar el sistema de distribución
- Ejecutar las ampliaciones del sistema de distribución
- Planificar el sistema de distribución.

Este logro evidencia el compromiso institucional con la mejora continua y la eficiencia operativa.

07-01-01 Político Desempeño 100,00%

Durante el año 2025 se realizó un monitoreo diario de la Gaceta, con el objetivo de identificar oportunamente disposiciones de carácter regulatorio o tarifario que pudieran impactar la gestión institucional. Como resultado de este seguimiento permanente, no se identificaron aspectos relevantes que afectaran a la empresa, por lo que no fue necesario implementar acciones adicionales, evidenciando una gestión preventiva y oportuna del riesgo.

07-01-02 Sostenibilidad Financiera. Desempeño 100,00%

Las acciones orientadas a “velar por el equilibrio económico del servicio regulado se cumplieron en su totalidad durante el periodo 2025”, en este contexto, se concluyeron las actividades asociadas a los planes de Liquidación y al estudio tarifario ordinario, remitiendo oportunamente el estudio correspondiente a la ARESEP. Asimismo, se atendieron conforme a lo programado las acciones vinculadas a la modernización de la estructura tarifaria.

En cuanto a la “aplicación de la normativa legal vigente recursiva”, se realizó un monitoreo diario de las Gacetas y una revisión periódica de los expedientes de la ARESEP, así como la atención de los eventos solicitados por el ente regulador, determinándose que no fue necesario gestionar recursos legales durante el periodo, lo que refleja un adecuado cumplimiento normativo.

07-01-03 Regulatorio. Desempeño 100,00%.

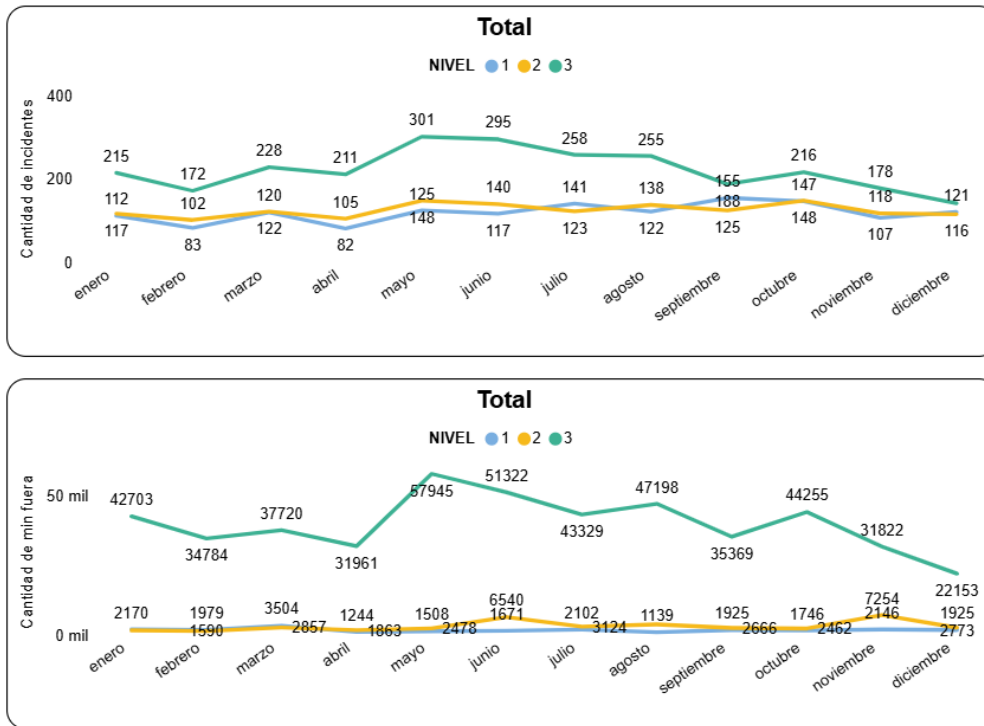
En el marco del plan de tratamiento, la acción de “atender en tiempo y forma el 100% de los requerimientos periódicos de la ARESEP (informes periódicos)”, alcanzó un desempeño del 100,00%, logrando el seguimiento y la entrega oportuna de los 168 informes programados.

De igual forma, la “atención de los requerimientos eventuales periódicos de la ARESEP (eventos)” presentó un cumplimiento del 100,00%, mediante el seguimiento efectivo de los 136 eventos programados, asegurando una gestión regulatoria eficiente y alineada con las obligaciones institucionales.

08-02-04 Continuidad del negocio Dirección Distribución de la Energía, racionamiento de energía. Desempeño 100,00%

Al cierre del periodo 2025, con base en los informes mensuales de evaluación de la continuidad del sistema de distribución en media tensión, se identificó que la mayor cantidad de incidentes registrados correspondieron al nivel 3 (interrupciones). De igual forma, la mayor cantidad de minutos de indisponibilidad se concentró en este mismo nivel, información que permitió mantener un control y seguimiento oportuno del comportamiento del sistema y fortalecer la gestión de la continuidad del negocio.

Lo cual, se puede observar en las siguientes imágenes, con el desempeño mensual de la red de distribución de la CNFL, para el periodo 2025, para la cantidad de interrupciones y el tiempo de indisponibilidad del sistema:



08-02-05 Climático. Desempeño 100,00%.

Durante el año 2025 se ejecutó de forma satisfactoria el plan de tratamiento del riesgo climático, el cual contempla el “envío mensual de las fichas de parametrización de los indicadores Índice de Gestión y Monitoreo del Sistema de Distribución e Índice de Evaluación Operativa (IVO)”. Como resultado de este seguimiento continuo, se logró un desempeño destacado, reflejado en un promedio de frecuencia de interrupciones del sistema de distribución del 98,76%, así como en un desempeño del 100,00% en el índice de evaluación operativa (IVO), evidenciando una gestión operativa eficaz y oportuna.

Adicionalmente, se dio cumplimiento a la acción de “registrar mensualmente el promedio total de horas de atención de cada avería en la ficha de procesos del Área de Averías del Sistema de Distribución”. Al cierre del periodo, el promedio de atención se situó en 2 horas y 48 minutos, lo que permitió cumplir plenamente la meta establecida para los tipos de averías II, III y IV, manteniendo los tiempos de respuesta por debajo de las 3 horas. Este resultado reafirma la efectividad de los mecanismos de atención y la capacidad de respuesta ante eventos que impactan la continuidad del servicio.

5.4 Valor social: Perspectiva aprendizaje y crecimiento: 100,00%.

Tabla 10. Resumen: perspectiva aprendizaje y crecimiento

OE.09 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.			100,00 %
Indicadores	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
REAC-09-01-01 Gobernanza y Cultura	100,00	100,00	100,00% ■

OE.10 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027. **100,00 %**

Indicadores	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
REAC-10-01-02 Riesgos del trabajo U. Comunicación	100,00%	100,00%	100,00% ■
REAC-10-01-04 Salud Pública U. Comunicación	100,00%	100,00%	100,00% ■
REAC-10-02-02 Riesgos del trabajo U. Comunicación	100,00%	100,00%	100,00% ■
REAC-10-03-01 Satisfacción Laboral	100,00%	100,00%	100,00% ■
REAC-10-03-02 Satisfacción Laboral Unidad Comunicación Empresarial	100,00%	100,00%	100,00% ■

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

REAC-09-01-01 Gobernanza y Cultura. Desempeño 100,00.

Al cierre del periodo 2025, se destaca que la acción sobre el cumplimiento del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo se cumple con el 100,00% de lo programado. Este resultado refleja el compromiso institucional con el fortalecimiento de la gobernanza y cultura organizacional, así como el desarrollo de capacidades clave para contribuir a una gestión más efectiva.

Durante la ejecución del programa se abordaron diversas temáticas clave, entre las que destacan: Habilidades Blandas, Gestión Empresarial, Innovación, Gestión por Procesos, Accesibilidad a los Servicios, Planificación Estratégica, Control Interno (se destaca la participación de 520 personas en este curso), entre otras temáticas. La amplitud y alcance de las temáticas desarrolladas fortalecieron el desempeño organizacional y la cultura de mejora continua.

REAC-10-01-02 Riesgos del trabajo Unidad Comunicación Empresarial

Al cierre del periodo 2025, se alcanzó un cumplimiento del 100,00% de la acción orientada a las "campañas de sensibilización en materia de riesgos del trabajo", las cuales fueron programadas y ejecutadas durante los meses de abril y mayo, conforme a lo establecido en el plan de tratamiento.

Como parte de esta acción, se desarrollaron múltiples iniciativas de comunicación y divulgación, entre las que se incluyen:

- Publicación sobre el reconocimiento de Preventico.
- Colaboración con la semana salud y seguridad laboral.
- Video de educación continua (alimentación y ejercicio).
- Podcast para invitación para la semana salud y seguridad laboral.
- Logística audio visual (antes-durante-después) en la Semana salud y seguridad laboral.
- Video para la semana de semana salud y seguridad laboral desde la feria de emprendedores.
- Recepción de la solicitud y conceptualizar la campaña para la divulgación interna del Reglamento de Salud Ocupacional, se entrega la propuesta de los artes de campaña para la divulgación interna de dicho Reglamento.
- Publicación de lámina sobre la efeméride de salud y seguridad laboral, así como se diseña el logo de la semana de salud y salud laboral.

En consecuencia, esta acción permitió fortalecer la divulgación del Reglamento de Salud Ocupacional y la concientización del personal en materia de salud y seguridad laboral, logrando con ello el cierre satisfactorio del plan de tratamiento.

REAC-10-01-04 Salud Pública Unidad Comunicación Empresarial

Durante el año 2025 se desarrollaron 24 publicaciones en la revista Electronoticias, así como la divulgación de láminas y videos informativos en el marco de diversas campañas institucionales, abordando temáticas como la prohibición del uso o consumo de sustancias psicoactivas, salud de la mujer, cuerpo en sintonía: vida con energía y salud del hombre, entre otras.

Como resultado de estas acciones, se destaca el logro en la promoción del cuidado integral de la salud de las personas trabajadoras, fortaleciendo la sensibilización en sus distintas dimensiones y contribuyendo al bienestar y la prevención en el entorno laboral.

REAC-10-02-02 Riesgos del trabajo Unidad Comunicación Empresarial

En atención a la acción orientada a "coordinar campañas en temas relacionados a la sensibilización de la temática de riesgos de trabajo", se alcanzó un cumplimiento del 100,00%, tras la programación y ejecución de las campañas durante los meses de abril a junio del año 2025.

Las campañas desarrolladas abordaron temáticas clave para la prevención y la seguridad laboral, tales como:

- Técnicas de nudos para el amarre de escaleras.
- Características, uso e inspección del arnés de suspensión.
- Características, uso e inspección del estrobo de posicionamiento.
- Técnicas para la instalación de escaleras.
- Características, uso e inspección de los guantes de seguridad.
- Movilidad segura- demarcación en vías públicas.
- Bloqueo, etiquetado y prueba.
- Uso del uniforme de seguridad.
- El uso de alhajas y barba durante labores técnicas.
- Ubicación del IPEVARIL.
- Protocolo de código rojo.
- Movilidad segura- traslado dentro de los planteles.
- Reglas de oro.
- Programa de educación continua del Área Salud y Seguridad Laboral

En consecuencia, estas acciones permitieron fortalecer la concientización de las personas trabajadoras sobre el cuidado de la salud y la seguridad laboral, logrando el cierre satisfactorio del plan de tratamiento.

REAC-10-03-01 Satisfacción Laboral

En el marco de la acción orientada al cumplimiento del Índice de Competitividad Laboral, durante el año 2025 se ejecutaron las actividades contempladas en el plan de mejora del Índice de Satisfacción Laboral, incluyendo la presentación de informes de avance por cada dependencia y el inicio del proceso de generación de insumos para la contratación de la medición Great Place To Work (GpTW).

Asimismo, el plan abordó de manera integral los ejes de cultura organizacional, salarios y beneficios, habilidades blandas, gestión empresarial, liderazgo, comunicación interna, bienestar y calidad de vida laboral, los cuales fueron atendidos conforme a la programación establecida.

Como logro relevante para el cierre del periodo, se destaca el cumplimiento de la meta propuesta en el plan de trabajo del Índice de Competitividad Laboral, evidenciando una gestión efectiva y orientada a la mejora del clima organizacional.


REAC-10-03-02 Satisfacción Laboral Unidad Comunicación Empresarial

En relación con la acción de “coordinar campañas en temas relacionados a la sensibilización del Índice de Satisfacción Laboral (ISL)”, al cierre del periodo 2025 se finalizó el plan de trabajo con un cumplimiento del 100,00% de las actividades programadas.

Entre las acciones ejecutadas se incluyeron publicaciones de apoyo al Índice de Satisfacción Laboral, la actualización de fondos de pantalla institucionales, la divulgación de efemérides relevantes, entre otras iniciativas de comunicación interna. Como resultado, se logró una difusión activa y sostenida del ISL, fortaleciendo la sensibilización del personal y el posicionamiento del índice a nivel institucional.

5.5 Valor ambiental: Perspectiva sostenibilidad: 100,00%

Tabla 11. Resumen: perspectiva sostenibilidad

OE.11 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027			100,00 %
Indicadores	Meta acumulada	Real acumulada	Desempeño acumulado
OESOS-11-01-02 Reputación	100,00%	100,00%	100,00% 

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

OESOS-11-01-02 Reputación

Con respecto a la acción “planificación, desarrollo y divulgación del informe de sostenibilidad”, durante el periodo 2025, se llevó a cabo una estrategia de comunicación orientada al fortalecimiento de la reputación institucional, mediante la publicación de contenidos relevantes asociados a la gestión ambiental y al compromiso con la sostenibilidad.

Entre las temáticas divulgadas se incluyen la instalación de sistemas de protección (SPD), gestión de áreas protegidas, la conservación ambiental, así como contenidos relacionados con fauna y biodiversidad. Estas publicaciones permitieron visibilizar las acciones institucionales en materia de sostenibilidad, reforzando la transparencia, el posicionamiento reputacional y la coherencia con los principios ASG (ambiental, social y gobernanza), contribuyendo así al cumplimiento de la acción y al cierre satisfactorio del periodo.

6. Planes de Oportunidad

Se identifican 3 planes de oportunidad, a saber:

Perspectiva Procesos Internos:

01-01-01 Recuperar grados de autonomía en materia estratégica y operativa de la CNFL. Desempeño 100,00%

Para el cierre del periodo 2025 y en atención a la oportunidad de “recuperar grados de autonomía en materia estratégica y operativa”, se ejecutaron de manera satisfactoria las actividades definidas, alcanzando un cumplimiento del 100,00%. Entre los principales logros obtenidos se destacan:

- Se cumple con el 100,00% de la revisión de la normativa vigente aplicable a la CNFL por parte del Proceso de Análisis Administrativo, en donde se indica que 102 documentos fueron eliminados.
- Se actualizan en el periodo 49 normativas.

- Se elaboran las 16 normativas programadas.
- Se entregaron 9 informes de 7 programados para el Consejo de Administración.

Estos resultados reflejan avances significativos en la modernización normativa y en el fortalecimiento de la gestión estratégica y operativa institucional.

01-02-01 Ineficiencia de procesos. Desempeño 100,00%

En el marco del plan de oportunidad orientado a “mejora de seguimiento complementario con información histórica sobre los avances presentados para los planes de acción 2025”, se realizó un seguimiento complementario utilizando herramientas de análisis para las Direcciones de Comercialización y Distribución de la Energía.

Como resultado de esta gestión, se logró mejorar la trazabilidad y el análisis de los avances de los planes de acción, alcanzando un desempeño del 100,00%, lo que evidencia una gestión más robusta y orientada a la toma de decisiones informada.

Perspectiva Clientes:

01-01-01 Ciberseguridad. Desempeño 100,00%

Al cierre del periodo 2025, el Área de Gobierno de Tecnología remitió la nota N° 2800-0239-2025, de fecha 04 de diciembre de 2025, con el fin de formalizar la propuesta del Procedimiento para la identificación, registro y clasificación de activos de información ante el Proceso de Análisis Administrativo.

Con esta acción se dio cumplimiento total al plan de oportunidad, fortaleciendo la gestión de la ciberseguridad y la protección de la información institucional, alcanzando un desempeño del 100,00%.

7. Planes preventivos

5.1 IE.09.01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo (Curso Valor público). Desempeño 100,00%

A raíz del desempeño regular obtenido en el plan de tratamiento sobre el cumplimiento del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo, durante los meses de marzo y abril 2025, en donde si bien es cierto el reporte de los avances son presentados por el Área Cultura Organizacional, una de las acciones corresponde directamente al Proceso Planificación y Responsabilidad Social sobre la ejecución de la capacitación sobre valor público, dado lo anterior se les solicitó implementar las acciones preventivas para colaborar en la mitigación de las desviaciones presentadas.

El Proceso Planificación y Responsabilidad Social, presentó una programación de acciones sobre el curso de valor público, para el mes de julio 2025 se reporta capacitación el 03 de julio sobre instrucciones para publicar en Campus Virtual; a la vez se elaboró la guía del curso, guiones y actividades de aprendizaje; así como se elaboró la estructura del curso. En el mes de setiembre se publica el curso y por ello se cumple el 100% de las acciones establecidas en el plan preventivo. Adicionalmente para el mes de octubre se aplicó el plan piloto del curso a la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial.

5.2 IE.09.01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo (curso gestión de activos). Desempeño 100,00%.

A raíz del desempeño regular obtenido en el plan de tratamiento sobre el cumplimiento del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo, durante los meses de marzo y

abril 2025, en donde si bien es cierto el reporte de los avances son presentados por el Área Cultura Organizacional, una de las acciones corresponde directamente al Proceso Sistemas de Gestión e Innovación sobre la ejecución de la capacitación sobre gestión de activos, por lo cual se les solicitó implementar las acciones preventivas para colaborar en la mitigación de las desviaciones presentadas.

El Proceso Sistemas de Gestión e Innovación realizó un plan de acción en conjunto con los Procesos de Gestión de Cambio y Capacitación, para hacer una nueva programación y cumplir con lo pactado para el año 2025. Destacando que lo anterior, forma parte de la evidencia de la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. Por otro lado, se recibe oficio 7322-0016-2025 de fecha 14 de julio en donde se detalla la reprogramación antes indicada. En dicha programación se detalla que los cursos y talleres se realizarán a partir del mes de agosto; por lo que se destaca el cumplimiento de los cursos de gestión de activos en el año 2025.

5.3 IE 01.02 Porcentaje de cumplimiento de las metas plan de nuevos modelos de negocios. Desempeño 100,00%

Para el reporte de los meses de abril y mayo se obtuvo un resultado en nivel regular, según seguimiento brindado por el Proceso de Planificación y Responsabilidad Social, en donde se le solicitó a la Unidad Desarrollo de Negocios mediante oficio 7323-0045-2025 de fecha 30 de junio 2025, implementar las acciones preventivas para colaborar en la mitigación de las desviaciones presentadas.

Por lo tanto, la Unidad Desarrollo de Negocios envió oficio 2220-0144-2025 de fecha 03 de julio 2025, en donde se realizó el análisis de las causas que generaron atrasos en los planes de trabajo de los negocios en desarrollo; se determinó que los tiempos de respuesta de revisión y análisis por parte de otras dependencias en temas financiero, legal y otros la mayoría de las veces son extensos lo que afecta el cumplimiento de la programación en el desarrollo de los casos de negocios. Es por esto que se plantea la acción de incluir los tiempos de respuestas en las solicitudes de viabilidades financieras, legales y de aprobación metodológica de riesgos, programación que iniciará en el mes de agosto 2025.

Dado lo anterior, se brindó seguimiento a los avances respectivos con la viabilidad jurídica para los siguientes casos: caso de negocio para la prestación de Servicios de Ingeniería Eléctrica, caso "Alquiler de espacio vertical en postera (5G), y Modelo de Presupuesto de Ventas y Servicios No Regulados, para la calibración de equipos de medición del LASIMEE.

A pesar de los esfuerzos con los planes preventivos y las acciones realizadas, el indicador en mención no obtuvo desempeños favorables, lo cual es del conocimiento de la Unidad Desarrollo de Negocios.

5.4 IE 01.01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.

En el registro de los meses de abril - junio 2025, el indicador IE.01.01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL, obtuvo resultados en nivel regular, debido a ello se solicitó a la Dirección Administración y Finanzas implementar las acciones preventivas para colaborar en la mitigación de las desviaciones presentadas en el informe de avance del plan de tratamiento para la gestión de riesgos.

Dado lo anterior, mediante oficio 3001-0182-2025 de fecha 28 de julio 2025, la Dirección Administración y Finanzas indicó que el resultado obedece al aumento en el pasivo total respecto a lo estimado, debido al registro de una provisión para la atención de litigios laborales, en cumplimiento a recomendación de la Auditoría Externa. Además, indicó que modificar el valor meta requiere la actualización del Plan Financiero 2025 y por otro lado, los resultados financieros obtenidos, a pesar del impacto en el desempeño de los indicadores (razón circulante y pasivo no corriente/activo total) al cierre del mes de junio 2025 muestran excedentes y la razón circulante se mantiene superior al 1, lo cual es positivo, lo que evidencia el flujo de caja, situación que se mantendrá para el segundo semestre del año. Por lo tanto, se concluye la actualización del Plan Financiero mediante el acuerdo en sesión ordinaria 2758 del 6 de octubre 2025, del Consejo de Administración.

8. Conclusiones:

Al cierre del periodo 2025, la ejecución de los planes de tratamiento de los riesgos estratégicos alcanzó un desempeño acumulado del 99,99%, evidenciando un alto nivel de cumplimiento y una gestión eficaz de las acciones definidas para la mitigación y control de los riesgos institucionales.

Perspectiva Financiera: Desempeño fue de 100,00%.

- Correcta ejecución del presupuesto empresarial. Ejecución de 88,53% por encima de la meta.
- Satisfactoria recaudación de las sumas dejadas de recibir por ilícitos, \$1.672.869.482,00 superando la meta acumulada.
- Incremento en el número de trámites de inspecciones para detectar pérdidas de energía, alcanzaron 10.767 superando la meta.

Perspectiva Clientes: Desempeño fue de 99,99%.

- Aumento en los ingresos y satisfactorio incremento en las ventas de energía producto y servicios no regulados. Acumulado de \$271.156.560,18 en productos y servicios no regulados.
- Publicación de campañas, sobre la promoción de los beneficios de la tecnología de inducción. 66 publicaciones.

Perspectiva Procesos Internos: Desempeño fue de 100,00%.

- Cumplimiento del programa de modernización tarifaria. Presentando la liquidación y solicitud de ajuste tarifario a la ARESEP.
- Cierre de planes de acción en las direcciones de Comercialización y Distribución sobre estudios de mejora.
- Atención de las averías en el tiempo promedio ideal: Menor a 3 horas (2:20 horas).

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

- Capacitaciones en diversos temas, dentro del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.
- Seguimiento a actividades del Índice de Satisfacción Laboral (ISL). Logrando una difusión activa y cumplimiento del avance del programa.
- Comunicados a la población CNFL que reflejan la transparencia de la empresa.
- Desarrollo de actividades de comunicación respecto a campañas de sensibilización en riesgos del trabajo, salud pública y satisfacción laboral, concientizando a las personas trabajadoras sobre el cuidado de la salud y seguridad.

Perspectiva Sostenibilidad: Desempeño fue de 100,00%.

- Desarrollo de actividades de comunicación respecto al informe de sostenibilidad.

El nivel de eficacia: En cuanto al nivel de eficacia, el promedio global registró un incremento significativo, alcanzando el 91,53%, en comparación con el 83,12% obtenido en el periodo anterior, lo que refleja una mejora sustantiva en la efectividad de los controles implementados y en la madurez del sistema de gestión de riesgos.

Niveles de riesgo: Asimismo, el análisis comparativo de los niveles de riesgo entre los periodos 2024 y 2025 evidencia una evolución positiva en el perfil de riesgo institucional, mostrando una clara tendencia hacia niveles moderados y bajos, lo cual confirma el impacto favorable de las acciones ejecutadas y el fortalecimiento de la gestión preventiva a nivel estratégico.

Impacto en nivel de riesgo

