

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

Dirección Estrategia Empresarial

Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

Proceso de Planificación y Responsabilidad Social

Estrategia Empresarial CNFL, 2023-2027.

Resultados 2024

Elaborado por:

Cinthy Conde Espinoza, Pablo Cabezas Murillo.

Personal del Proceso Planificación y Responsabilidad Social.

Revisado por:

Patricia Alfaro Chaves, coordinadora.

Proceso Planificación y Responsabilidad Social.

Gloriela Brenes Redondo, jefatura.

Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial.

Aprobado por:

José Pablo Cob Barboza, director a.i.

Dirección Estrategia Empresarial.

2025-02-05.



Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Informe de la estrategia	6
2.1. Perspectiva Financiera.....	7
2.1.1. Objetivo Estratégico 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.....	8
2.1.1.1 Indicador Estratégico IF.01-01-24 - Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.	8
2.1.1.2 Indicador Estratégico IF.01-02-24 - Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.	10
2.1.1.3 Indicador Estratégico IF.01-03-24 - Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.	13
2.1.1.4 Indicador Estratégico IF.01-04-24 - Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación.	15
2.1.1.5 Indicador Estratégico IF.01-05-24 - Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.	16
2.2. Perspectiva Clientes	18
2.2.1. Objetivo Estratégico OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.....	20
2.2.1.1 Indicador Estratégico IC.02-01 Porcentaje cumplimiento de metas del modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC).	21
2.2.1.2 Indicador Estratégico IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.	22
2.2.1.3 Indicador Estratégico IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado.	23
2.2.2. Objetivo Estratégico OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027. 25	25
2.2.2.1 Indicador Estratégico IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.	25
2.2.2.2 Indicador Estratégico IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.....	27
2.2.2.3 Indicador Estratégico IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.	28
2.2.3. Objetivo Estratégico OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027.....	30
2.2.3.1 Indicador Estratégico IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa.	30

2.2.3.2 Indicador Estratégico IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales.	32
2.2.4. Objetivo Estratégico OE.05 Optimizar las compras de energía para trasladar el beneficio al cliente	33
2.2.5. Objetivo Estratégico OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027.	33
2.2.5.1 Indicador Estratégico IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.	33
2.2.6. Objetivo Estratégico OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027.	35
2.2.6.1 Indicador Estratégico IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.	36
2.2.6.2 Indicador Estratégico IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.	38
2.2.6.3 Indicador Estratégico IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.	39
2.2.6.4 Indicador Estratégico IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027).....	41
2.3. Perspectiva Procesos	42
2.3.1.1 Indicador Estratégico IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.	43
2.3.1.2 Indicador Estratégico IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.	45
2.3.1.3 Indicador Estratégico IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos.	47
2.3.2. Objetivo Estratégico OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.	48
2.3.2.1 Indicador Estratégico IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.....	48
2.3.3. Objetivo Estratégico OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.	49
2.3.3.1 Indicador Estratégico IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.	49
2.3.3.2 Indicador Estratégico IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.....	51
2.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	53
2.4.1. Objetivo Estratégico OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.	54
2.4.1.1 Indicador Estratégico IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.....	54

2.4.1.2 Indicador Estratégico IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño.	55
2.4.2. Objetivo Estratégico OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.....	57
2.4.2.1 Indicador Estratégico IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).	57
2.4.2.2 Indicador Estratégico IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.	58
2.4.2.3 Indicador Estratégico IAC.12-03 Índice de competitividad laboral.....	60
2.5. Perspectiva Sostenibilidad.....	61
2.5.1. Objetivo Estratégico OE.13 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027.....	62
2.5.1.1 Indicador Estratégico IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.	62
3. Conclusiones.....	66
4. Plan de implementación.....	67

Índice de tablas

Tabla 1 Perspectivas de la Estrategia Empresarial, 2023-2027. CNFL, 2024.	6
Tabla 2 Desempeño Perspectiva Financiera. CNFL, 2024.....	8
Tabla 3 Avance de las iniciativas desarrolladas por la Unidad de Desarrollo de Negocios. CNFL 2024.....	11
Tabla 4 Desempeño Perspectiva Clientes. CNFL, 2024.	18
Tabla 5 Desempeño Perspectiva Procesos. CNFL, 2024.....	42
Tabla 6 Desempeño Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. CNFL, 2024.	53
Tabla 7 Desempeño Perspectiva Sostenibilidad. CNFL, 2024.....	62
Tabla 8 Perspectivas de Plan de Implementación. CNFL, 2024.....	68

1. Introducción

Los procesos de rendición de cuentas son fundamentales en la administración pública para dar a conocer el aporte que hace cada organización del Estado en la creación de valor público. En el caso particular de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL), se enmarca en su misión de mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo sostenible a través del servicio público de electricidad.

Este informe engloba el **desempeño 2024** de los indicadores asociados a la Estrategia Empresarial 2023-2027¹, la cual está alineada a la estrategia corporativa del Grupo ICE². Los resultados al término del 2024 se desglosan en 5 perspectivas, se incluye un comparativo del desempeño obtenido en 2023 versus 2024, con un resumen de lo alcanzado en el periodo de análisis.

En resumen, la CNFL obtiene un desempeño empresarial de **97,30%** en la consecución de su estrategia 2024. Cabe resaltar que la estrategia tuvo como **retos** el desarrollo de nuevos negocios, mantener en rangos óptimos los indicadores de calidad de la energía, implementar una cultura de transformación digital y ajustarse al cambio de mando en la gerencia general.

Los objetivos de la perspectiva de clientes que requieren atención son el "Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027" y el "OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027", que en el último trimestre reflejaron una disminución progresiva viendo afectado su desempeño. Y por otro lado el objetivo de la Perspectiva de Procesos "OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027" muestra un desempeño dentro del rango regular, afectando así el desempeño general de la estrategia al cierre del periodo.

Dado lo anterior, como parte de las lecciones aprendidas de los dos primeros años de medición, los cambios del entorno y el nuevo Gerente General, se presenta una actualización de los objetivos e indicadores para el año 2025.

Finalmente, invitamos a todas las partes interesadas a realizar una lectura crítica de este informe y realizar sus consultas, como parte de los procesos de transparencia y rendición de cuentas. Por nuestra parte, continuaremos midiendo y asesorando a la empresa para alcanzar las metas de los objetivos estratégicos, gracias al aporte de cada proceso de la organización.

*Compilación:
Proceso de Planeación y Responsabilidad Social.*

¹ Esta estrategia proporciona una hoja de ruta para alcanzar los objetivos de la empresa y establece un marco para medir el desempeño empresarial a través de indicadores clave de rendimiento. Estos indicadores permiten a las empresas evaluar su progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas que impulsan el crecimiento y la eficiencia.

² La CNFL forma parte del Grupo ICE bajo el esquema de empresa pública no estatal.

2. Informe de la estrategia

(Resultados finales de 2024)

La Estrategia Empresarial, CNFL 2023-2027 está estructurada en los pilares de la triple utilidad, valor económico, social y ambiental y se distribuye en 5 perspectivas, medidas por objetivos estratégicos e indicadores, detallados de la siguiente forma:

Tabla 1 Perspectivas de la Estrategia Empresarial, 2023-2027. CNFL, 2024.

DESEMPEÑO GENERAL, 2024					97,30%
TRIPLE UTILIDAD	PERSPECTIVAS CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	DESEMPEÑO ACUMULADO	
ECONÓMICO	Financiera	01	05	98,17%	
	Clientes	06	13	96,53%	
	Procesos internos	03	06	93,21%	
SOCIAL	Aprendizaje y crecimiento	02	05	98,56%	
AMBIENTAL	Sostenibilidad	01	01	100%	

FUENTE: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2025.

Rangos estratégicos



x=indicador

PROCESO DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

La **evaluación** del desempeño empresarial se lleva a cabo de manera mensual, durante las reuniones de la Dirección Empresarial, compuesta por la Gerencia General y los directores de la empresa. Estas reuniones implican un análisis de los indicadores y la toma de decisiones para prevenir o remediar, a través de las acciones necesarias para cumplir la estrategia.

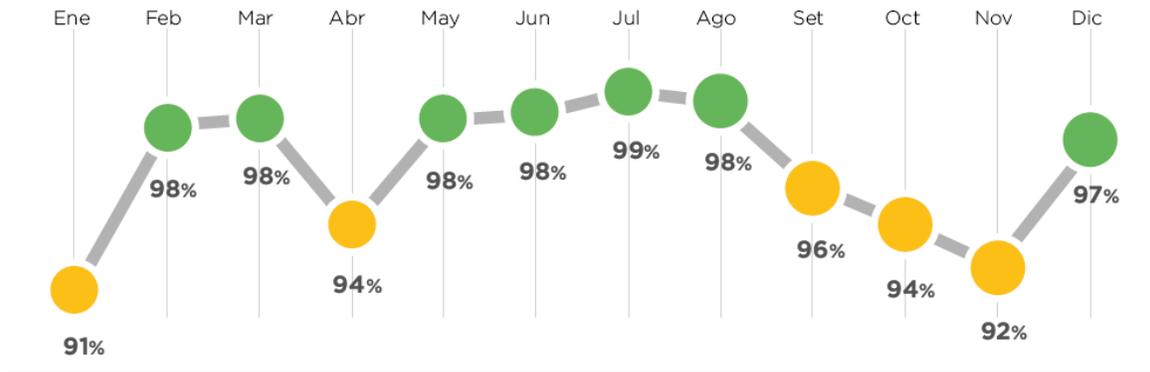
Aunado a lo anterior, cada semestre se da conocer los avances de la estrategia ante el Consejo de Administración, máxima figura de la empresa, permitiendo a este órgano colegiado conocer el avance de esta y generar directrices que permitan la consecución de los planes empresariales. Asimismo, de forma paralela, se reporta al Cuadro de Mando Integral Corporativo una serie de indicadores que forman parte de la estrategia empresarial, los cuales son analizados por el Consejo Directivo del Grupo ICE.

MEDICIÓN

En la tabla 1, se destaca el rendimiento acumulado general al cierre del periodo 2024 con un desempeño de **97,30%**. Como se puede apreciar, en las perspectivas financiera, aprendizaje y crecimiento y sostenibilidad presentan un desempeño bueno, mientras que la perspectiva clientes y procesos internos obtienen un rendimiento regular. Es importante señalar que los indicadores se reportan en base 100, los resultados mayores a 100% no se calculan para evitar subestimar el rendimiento de otros indicadores en el mismo objetivo o perspectiva.

Finalmente, como se puede identificar en el siguiente gráfico, durante el 2024 en los primeros 6 meses, la estrategia muestra una estabilidad y consistencia en el cumplimiento, no obstante, a partir de setiembre muestra una baja considerable, culminando el mes de diciembre con un resultado regular, como se muestra a continuación:

Desempeño mensual de la Estrategia Empresarial 2023-2027, para el año 2024.



FUENTE: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024. Nota: datos redondeados.

A continuación, se presenta un análisis por cada una de las perspectivas de la Estrategia Empresarial correspondiente al cierre del periodo 2024.

2.1. Perspectiva Financiera

FINANCIERA



98,17%
DESEMPEÑO

Comportamiento general:

Durante el 2024 la perspectiva financiera demostró un rendimiento consistente, alineado con el rango de buen desempeño. Con una calificación del **98,17%**, se mantuvo una constante positiva durante todo el periodo de evaluación.

En general, los indicadores han mostrado un comportamiento constante. De los cinco indicadores que conforman la perspectiva, al cierre de este periodo cuatro indicadores han logrado un rendimiento superior al 99%, y dos de ellos han alcanzado un desempeño perfecto del 100%. El indicador que estuvo por debajo del 100% es el IF.01-01, que mide el cumplimiento de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL con un desempeño de 95,13%, esta situación dentro del rango regular solo se presentó tres veces durante el año y en los demás meses reflejó un desempeño en el rango bueno con valores superiores al 97%.

Tabla 2 Desempeño Perspectiva Financiera. CNFL, 2024

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.				98,17%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.	100%	95,13%	95,13%	●
IF.01-02 Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.	100%	129,05%	100%	●
IF.01-03 Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.	100%	100%	100%	●
IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación.	100%	99,02%	99,02%	●
IF.01-05 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.	100%	99,17%	99,17%	●

FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

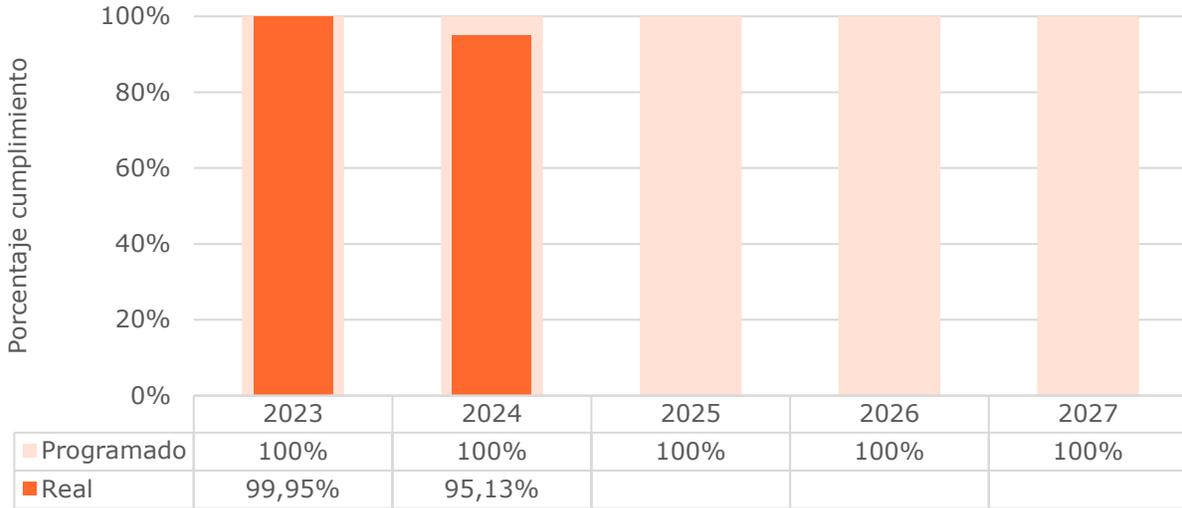
2.1.1. Objetivo Estratégico OE.01 Garantizar el buen desempeño de los indicadores mínimos de rentabilidad financiera resguardando la disponibilidad de recursos de operación e inversión, y eliminando las soluciones no rentables permitidos en el marco regulatorio al año 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **98,17%**, a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.1.1.1 Indicador Estratégico IF.01-01-24 - Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.

Comportamiento anual:

IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.

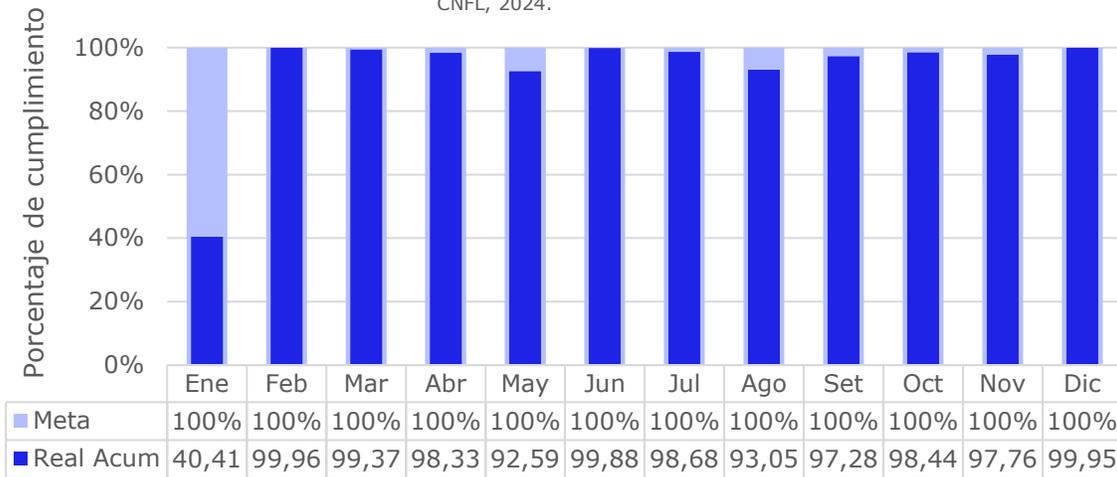


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Aunque el desempeño en el 2024 refleja una reducción, el indicador sigue mostrando niveles altos de cumplimiento (por encima del 95%), lo que denota un esfuerzo constante de la CNFL por alcanzar las metas financieras establecidas. Sin embargo, la variación negativa evidencia la necesidad de analizar en detalle los factores que impactaron el resultado y tomar medidas correctivas para evitar tendencias similares en el futuro.

Comportamiento mensual:

IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

En términos generales, se logra un cumplimiento ponderado del 95,13%, según el resultado acumulado al cierre del periodo. Lo anterior, principalmente por no alcanzar el 100% en

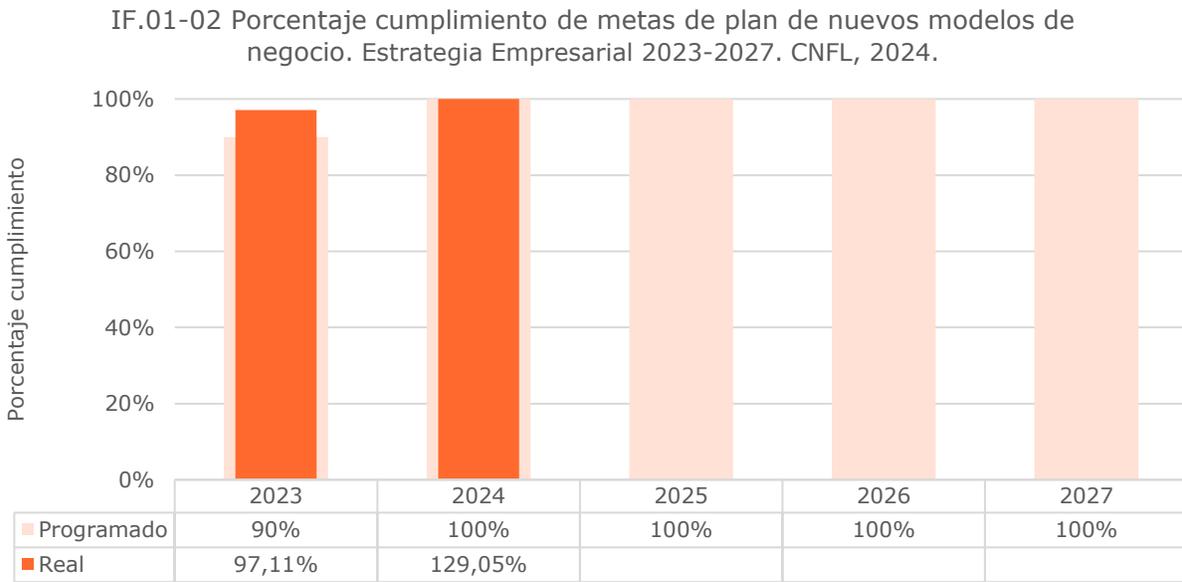
algunos indicadores de contribución, aunque todos estuvieron por encima del 90% en cuanto a su cumplimiento, por la incidencia de variables no controlables como lo son:

- el incremento en la factura por compra de energía
- el aumento en los costos y gastos controlables (producto de la reposición de plazas por jubilaciones anticipadas por movilidad laboral).

Sin embargo, para prevenir un descenso fuerte en el desempeño del indicador se realizaron acciones en el mes de octubre para minimizar el impacto, como fue la acción emitida sobre la eficientización del gasto y monitoreo permanente de datos relacionados con generación, ingresos por venta de energía, porcentaje de pérdidas de energía, manejo adecuado de la deuda, entre otros, que tuvieron un comportamiento mejor de lo esperado en este cierre.

2.1.1.2 Indicador Estratégico IF.01-02-24 - Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.

Comportamiento anual:

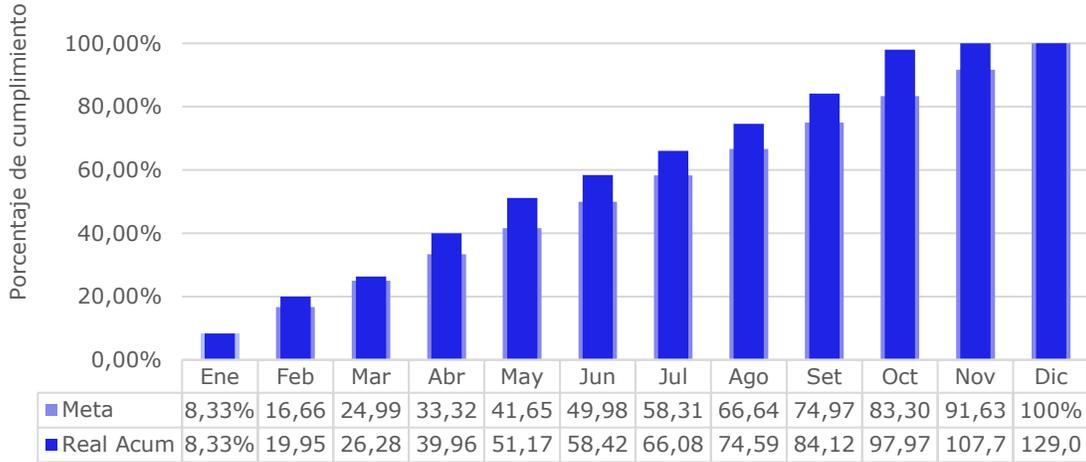


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

En el año 2024 se supera la meta propuesta para dicho periodo y la meta alcanzada para el 2023, esto se debe a los esfuerzos realizados por la empresa para identificar nuevas oportunidades de negocio, las acciones para acortar los tiempos de análisis y estudios técnicos y el compromiso de las dependencias en priorizar las necesidades que surjan con esta dirección estratégica.

Comportamiento mensual:

IF.01-02-24 - Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

En términos generales se logra un comportamiento de 129% del 100% planificado para el 2024, esto se debe a que las iniciativas aquí desarrolladas en general tienen un avance que superaron las expectativas de desarrollo con cierre a diciembre (detalle en la siguiente tabla).

Tabla 3 Avance de las iniciativas desarrolladas por la Unidad de Desarrollo de Negocios. CNFL 2024

INICIATIVA	PROGRAMADO 2024	AVANCE 2024	PLAZO
I-REC	89%	89%	24/4/2025
Desarrollo de Ingeniería	66%	67%	4/11/2025
Condo Asistencia	55%	60%	10/3/2025
Tienda Retail	26%	34%	4/2/2026
Alquiler 5G	35%	92%	16/4/2025
Cargadores como servicio	75%	63%	21/11/2025
Creación de la Sociedad CNFL-COOPELESCA	22%	20%	2/12/2025
Publicidad en Postes	93%	91%	27/2/2025
Movilidad Eléctrica	42%	27%	24/9/2025

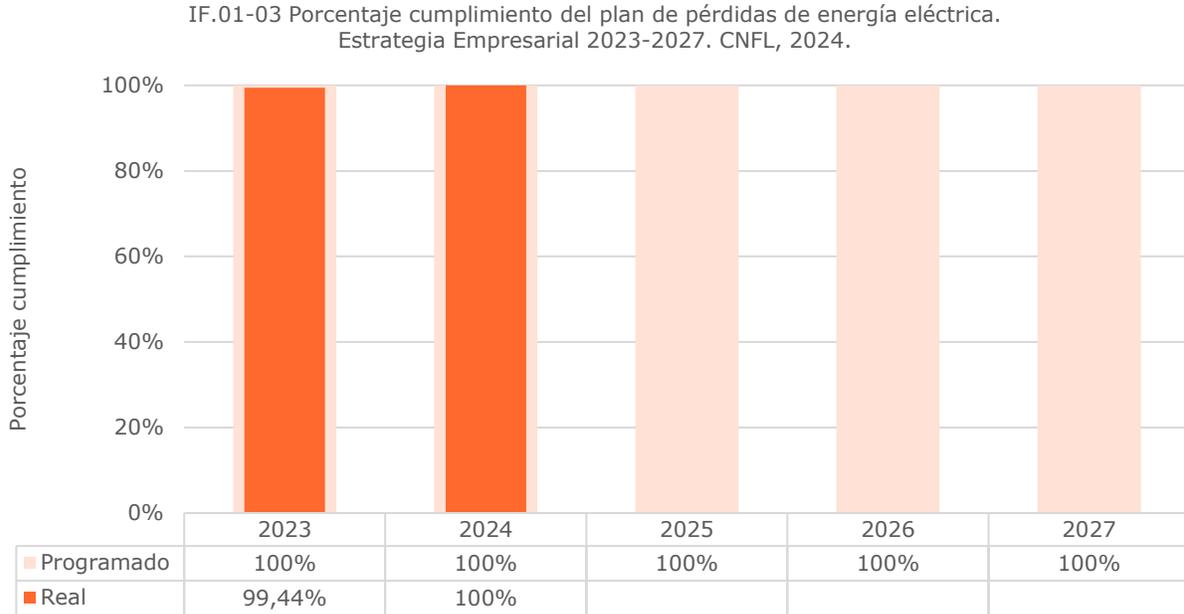
FUENTE: Unidad Desarrollo de Negocios. CNFL, 2025.

Al cierre del 2024, se enumera el estado de las iniciativas de nuevos negocios:

1. **I-REC:** En setiembre se tuvo que declarar infructuoso el proceso de contratación por falta de oferentes. En octubre se comenzó a trabajar con la fundación de I-REC (EVIDENT empresa que da el servicio de emisión de certificados a la Fundación I-REC) nuevamente para lograr inscribir los mismos en el SICOP y que se pueda contratar de manera directa, se realizó el seguimiento con la empresa EVIDENT sin embargo esta empresa manifestó limitaciones para su registro debido a que se exige como requisito que envíe nota aceptando someterse a las leyes de Costa Rica en lo relacionado con las contrataciones que se realicen en el país; por lo que se negó a esta condición por cuanto indicó que se rige por las leyes del país donde fue constituida (Inglaterra y Gales). Dada esta situación se declara nuevamente infructuoso el proceso SICOP, por lo que esta iniciativa se reactivará en el 2025.
2. **Condo Asistencia:** Se realizaron sesiones de trabajo con las empresas GEA y ADDIUVA para analizar el estudio de mercado realizada por nuestra unidad, con resultados muy positivos, a lo que ambas empresas se dejaron los datos para moldear las posibles propuestas. Se espera que a inicios del 2025 ya se cuenten con dichos borradores de propuesta para avanzar.
3. **Desarrollo de Ingeniería:** Se envió el análisis financiero a la Unidad Administrativa Financiera Contable, con la que se realizaron algunas sesiones de trabajo para mejor resolver, además se avanza con los potenciales socios de negocio en la cotización de algunos trabajos para la instalación de cargadores vehiculares con trabajos de media y baja tensión, así como la identificación de las empresas para asociar.
4. **Tienda Retail:** Se sigue a la espera del documento de evaluación financiera, el cual se encuentra en la Unidad Administración Financiera y Contable, dado que se solicitaron algunas ampliaciones de información que se enviaron en tiempo y forma.
5. **Alquiler 5G:** Se finalizaron los herrajes para soportar los equipos 5G, los cuales desarrolló el Taller Anonos, además se instaló el poste para el plan piloto en una ubicación de interés del ICE. A este último se le han enviado correos solicitando la evaluación de lo trabajado, así como algunas aclaraciones que se realizaron, sin embargo, a la fecha no se tiene respuesta de éstos.
6. **Cargadores como servicio:** Se ha avanzado de manera certera con esta iniciativa, ya que el mismo se va a trabajar por medio de una adenda al contrato actual de Top-Energy; sin embargo a corte de diciembre se lleva un retraso por parte de la Asesoría Jurídica Empresarial, que desde hace más de un mes están revisando la adenda que se emitió con las firmas respectivas, esto ocasionó que no estuviera listo para finalizar el proyecto en diciembre, por tal razón el documento aún no ha sido enviado a la Gerencia General para firma.
7. **Publicidad en postes:** Se realizó la instalación de 34 banners en total, 22 sobre el puente de la Platina y 14 cerca del peaje de Río Segundo sobre la general cañas, con lo que se inicia el período de ejecución de la iniciativa y se cierra el seguimiento del desarrollo de la misma.
8. **Movilidad eléctrica:** Se han abordado tres empresas de buses a los que se les ha realizado seguimiento y propuestas de negocio, con el fin de que autoricen formar parte del plan piloto y que entre ambas empresas se pueden desarrollar, éstas son AMSA, BUSMI y TRACOPA.

2.1.1.3 Indicador Estratégico IF.01-03-24 - Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.

Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El desempeño para el año 2024 es igual al programado para el periodo, y supera al desempeño alcanzado en el año 2023. Esto se debe a que los indicadores de contribución tanto porcentaje de perdidas de energía y ingresos por recuperación de perdidas de energia tuvieron un comportamiento estable y superior al programado.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

El indicador alcanza un 100% de avance real para el año, con un desempeño del 100%. Este compuesto por dos indicadores de contribución los cuales son:

- **Porcentaje de pérdidas de energía** al cierre de cada año, que logra un porcentaje acumulado de 9,29% de 9,64% programado, con un desempeño del 100%, esto se debe a que la diferencia interanual de inyección de energía fue de 5827,42 MWh (+0,15%) y la de retiro de energía fue de 1600,05 MWh (+0,04%) respecto al mes anterior. Esto representa un aumento mayor en la inyección respecto al retiro de energía, lo cual se traduce en un incremento de las pérdidas de energía. Cálculo realizado sin el ajuste por promedios de días facturados.

De forma general, la tendencia del indicador está correlacionada principalmente a la metodología y al comportamiento de los insumos del cálculo (tendencias de compra y ventas de energía) que, entre los aspectos más relevantes que explican la tendencia actual del indicador se encuentran:

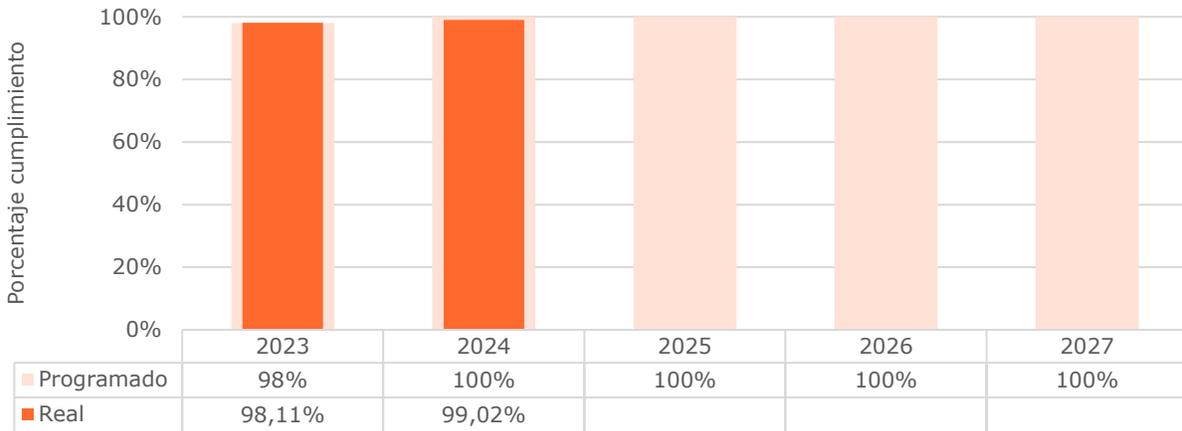
- i. La metodología e insumos del cálculo actual que considera la relación entre la inyección y el retiro de energía, donde en el caso del retiro (venta), la facturación se ve afectada por el promedio de días facturados que son puestos al cobro mes a mes (el cual puede ser mayor o menor que los días naturales), mientras que la inyección se contabiliza en días naturales; lo cual generará siempre una afectación directa al mismo.
 - ii. La repercusión general de la pandemia en el uso ilícito de la energía con variables de alta incidencia como la pobreza, condiciones socioeconómicas y la activación comercial.
 - iii. Un incremento superior al proyectado en el componente de retiro de energía principalmente (facturación de energía) a partir de mayo 2023, comportamiento no esperado según la serie de datos históricos y que muestra una tendencia similar a la que se presentaba previo a la pandemia (valores cercanos al 2018), lo que podría sugerir una estabilización del mercado.
- Con respecto al indicador **ingresos por la gestión de pérdidas de energía**, se logra un total de ₡1 879 434 472 de una meta fijada en ₡1 320 000 000, con desempeño superior 100%, debido a los esfuerzos y ajustes realizados durante el año. Lo anterior, producto de las acciones a nivel operativo y de direccionamiento que permitieron establecer estrategias enfocadas a clientes con mayor recuperación. Se incluye la optimización de las rutas de trabajo que permitió una mayor cantidad de casos ejecutados en campo. Esto provocó de forma directa que la sumatoria general del incremento acumulado de energía, desde el mes de octubre, fuese superior a la meta esperada para el 2024. Asimismo, se logró recuperar ₡1 079 903 411,00 a través de la formalización de arreglos de pago por medio de exitosas negociaciones realizadas por el equipo de sumas dejadas de facturar al ofrecer a los abonados o usuarios condiciones de pago más accesibles a lo largo del año, permitiendo a los clientes conseguir el monto de la prima en el caso de los convenios o bien para cancelar el monto total de la deuda en el caso de las recaudaciones inmediatas. Importante mencionar la colaboración de las sucursales en la ejecución expedita ante la solicitud de desconexión de servicios eléctricos en situaciones en que los abonados no se presentaran a negociar en la fecha agendada. Asimismo, y no menos importante la valiosa colaboración de la Asesoría Jurídica Empresarial la cual aportó su experticia para responder los diferentes recursos ordinarios que presentaron los abonados o

usuarios. Por este conjunto de condiciones diferentes se pudo negociar una cantidad de 8 824 967 kWh recuperados con 992 negociaciones en el año 2024.

2.1.1.4 Indicador Estratégico IF.01-04-24 - Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación.

Comportamiento anual:

IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.

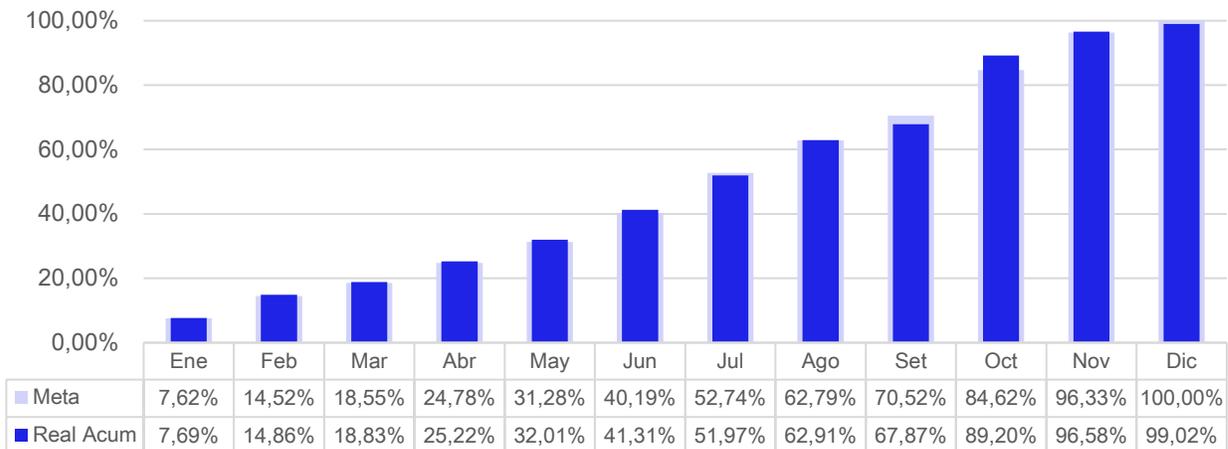


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El comportamiento del indicador en ambos años muestra una tendencia positiva, manteniendo niveles consistentes durante todos los meses en ambos años. Este desempeño refleja el enfoque proactivo y la capacidad de la Dirección Generación para adaptarse y mejorar continuamente sus procesos, garantizando la confiabilidad operativa.

Comportamiento mensual:

IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

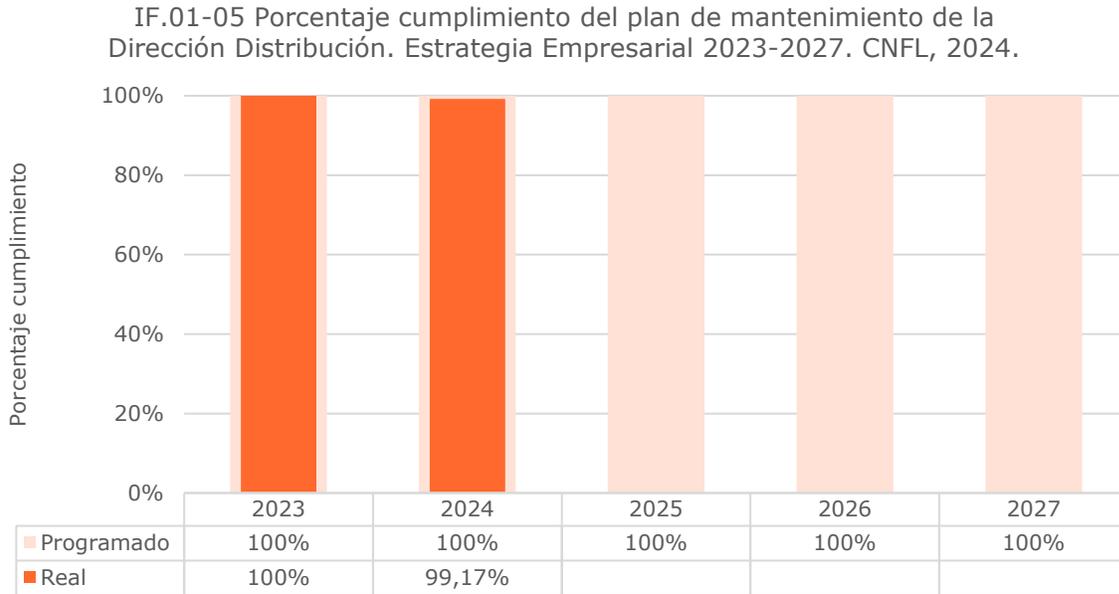
Comportamiento general del indicador:

La propuesta del proyecto fotovoltaico en techos se concluye de acuerdo con el plan de trabajo planteado, debido a los altos costos en que hay que incurrir en infraestructura eléctrica para poder incorporar la energía generada por los paneles fotovoltaicos, cuyas áreas son muy reducidas, hace que los costos indirectos del proyecto sean elevados versus las áreas proyectadas a instalar, por lo cual se recomienda que este proyecto no pase a la siguiente etapa de prefactibilidad, debido la rentabilidad baja determinada para las diferentes aplicaciones.

Por otra parte, el plan de trabajo para realizar la prefactibilidad de la restauración de planta Nuestro Amo fue entregada con antelación y se determinó continuar con la factibilidad del proyecto.

2.1.1.5 Indicador Estratégico IF.01-05-24 - Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.

Comportamiento anual:

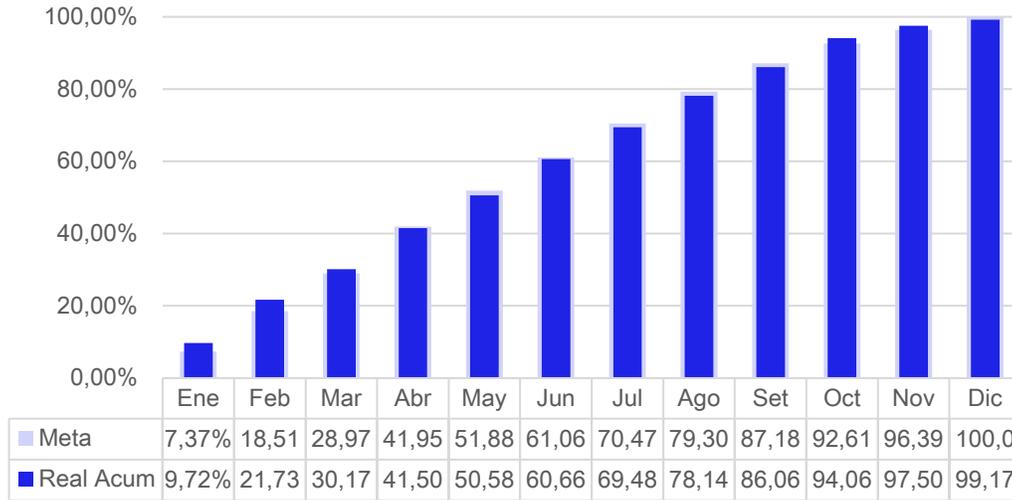


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Durante estos dos años de medición se presenta un comportamiento similar de acuerdo con lo programado, es decir, un ascenso continuo del cumplimiento de metas mensuales en donde se dan atrasos en algunos meses considerados normales y para el final del año se cierran los diferentes planes de mantenimiento a los cuales se les da seguimiento por medio del indicador estratégico.

Comportamiento mensual:

IF.01-05 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Este indicador tiene un avance real de 99,17% de un programado de 100% para un desempeño anual del 99,17%. Las actividades que lo integran se detallan a continuación:

- Plan Control Vegetación: En el mes de octubre se finalizó la ejecución del plan de mantenimiento 2024 del proceso / 100%.
- Plan Mantenimiento Redes Aéreas: En el mes de octubre se finalizó la ejecución del plan de mantenimiento 2024 del proceso / 100%.
- Plan Red Subterránea: En este periodo se llevó a cabo la termografía del alimentador principal Belén - Zona Franca América, desde Subestación hasta el último módulo de seccionamiento conectado al circuito, incluida la evacuación previa de las cámaras correspondientes. El avance acumulado real y programado es de 100%.
- Plan Mantenimiento Subestaciones: Se realizaron actividades de mantenimiento predictivo en la Subestación Móvil 2 y 3 (muestreo de aceite) y actividades de mantenimiento preventivo en Subestación Sur (instalación y cableado de los nuevos interruptores Barrio Cuba y Desamparados). El avance acumulado real es de 97,21% y el programado es de 100%. No se logra alcanzar el 100%, debido a que el Área Centro de Control no autorizó la intervención de la Subestación Subterránea Uruca debido a la falla en el circuito de transmisión entre Subestación Guadalupe y Subestación Sabanilla por lo que los circuitos subterráneos de la Subestación Guadalupe están siendo respaldados desde la Subestación Uruca, lo que limita la posibilidad de realizar el mantenimiento. Sin embargo, los recursos se enfocaron en la atención de la subestación Heredia, pese a no formar parte del plan de mantenimiento original.
- El porcentaje de incumplimiento de este último plan se debe a trabajos de mantenimiento preventivo pendientes de realizar en la Subestación Subterránea Uruca

que no fueron autorizados por el Centro de Control debido al daño ocasionado por la falla en el circuito de transmisión entre Subestación Guadalupe y Subestación Sabanilla. En el mes de octubre se había realizado el mantenimiento preventivo (inspección termográfica) y en el mes de setiembre se realizó el mantenimiento preventivo a las dos celdas de interruptor libre en la subestación, quedando pendiente el mantenimiento de ocho interruptores.

2.2. Perspectiva Clientes



Comportamiento general:

El rendimiento de esta perspectiva en el acumulado para el cierre del periodo es regular. Esto debido a que tres objetivos alcanzan un desempeño regular, de los seis objetivos que se evalúan en esta perspectiva.

El objetivo OE.04 "Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027", con un desempeño del **83,33%**, el indicador IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa, se pudo alcanzar 2 de los tres clientes programados, pese a los esfuerzos realizados el cliente que estaba listo para firmar, Plaza Cronos no mostró interés en continuar con el proyecto.

Para el objetivo OE.07 "Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027" obtuvo un desempeño del **81,87%**, por diferentes circunstancias que imposibilitaron un mejor resultado. El indicador IC.07-01 "Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital," no logró alcanzar la totalidad de iniciativas programadas por diversas razones, entre ellas, la planificación, los recursos y falta de comunicación en tiempo y forma.

Tabla 4 Desempeño Perspectiva Clientes. CNFL, 2024.

OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.				98,23%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.02-01 Porcentaje cumplimiento de metas del modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC).	92%	95,05%	100%	
IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.	87%	87,87%	100%	

IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado.	95%	89,95%	94,68%	
--	------------	---------------	---------------	---

OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027. **100%**

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.	90,00%	98,86%	100%	
IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.	20,00%	20,71%	100%	
IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.	673 592 326	2 163 340 854,60	100%	

OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027. **83,33%**

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa.	12%	8%	66,67%	
IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales	0,5004%	1,6441%	100%	

OE.05 Optimizar las compras de energía para trasladar el beneficio al cliente **-**

Indicadores				
-------------	--	--	--	--

	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IF 5.1 "Condicionado a la legislación nacional"	N.D.	-	-

OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027. 100%

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.	100%	100%	100% ●

OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027 81,87%

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.	18,00%	12,24%	68,00% ●
IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.	100%	96,00%	96,00% ●
IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.	100%	95,20%	95,20% ●
IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027)	NA	NA	2025

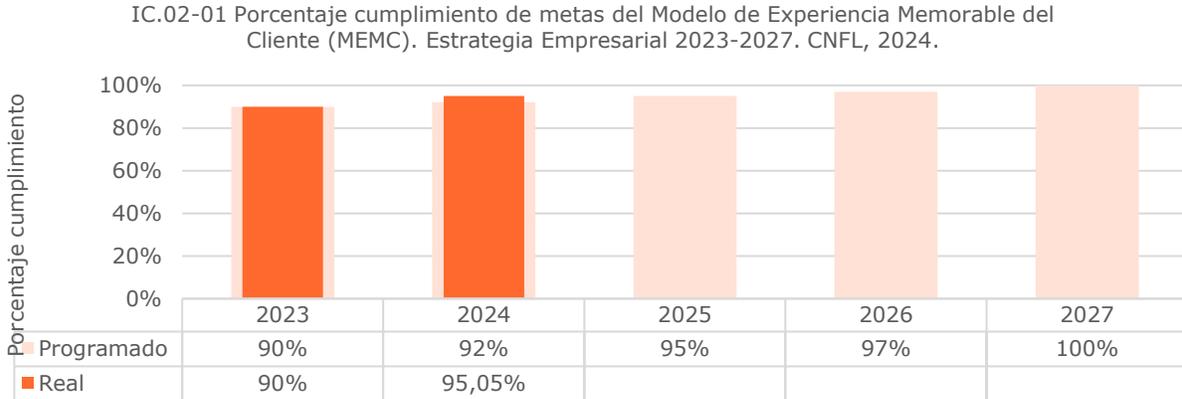
FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

2.2.1. Objetivo Estratégico OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **98,23%**, a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.2.1.1 Indicador Estratégico IC.02-01 Porcentaje cumplimiento de metas del modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC).

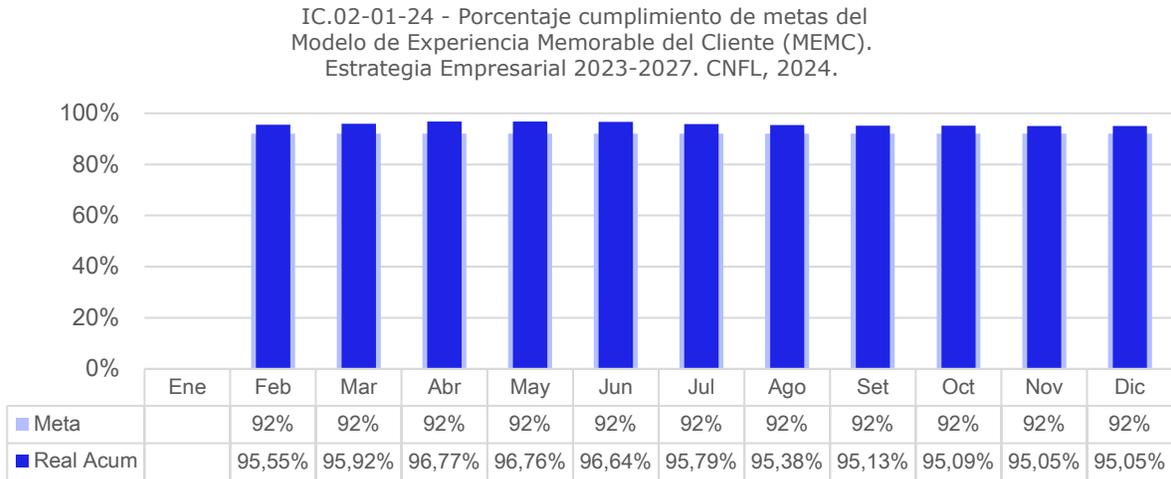
Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El desempeño del año 2024 es superior al alcanzado en el año 2023, esto se debe principalmente al esfuerzo de la Dirección Comercialización en establecer planes de trabajo puntuales para aplicar la medición y una mejora considerable en los servicios brindados en atención en las sucursales, atención telefónica y atención virtual.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para el cierre del 2024 el indicador logra a nivel acumulado un 95,05% del 92% programado, con un desempeño del 100%.

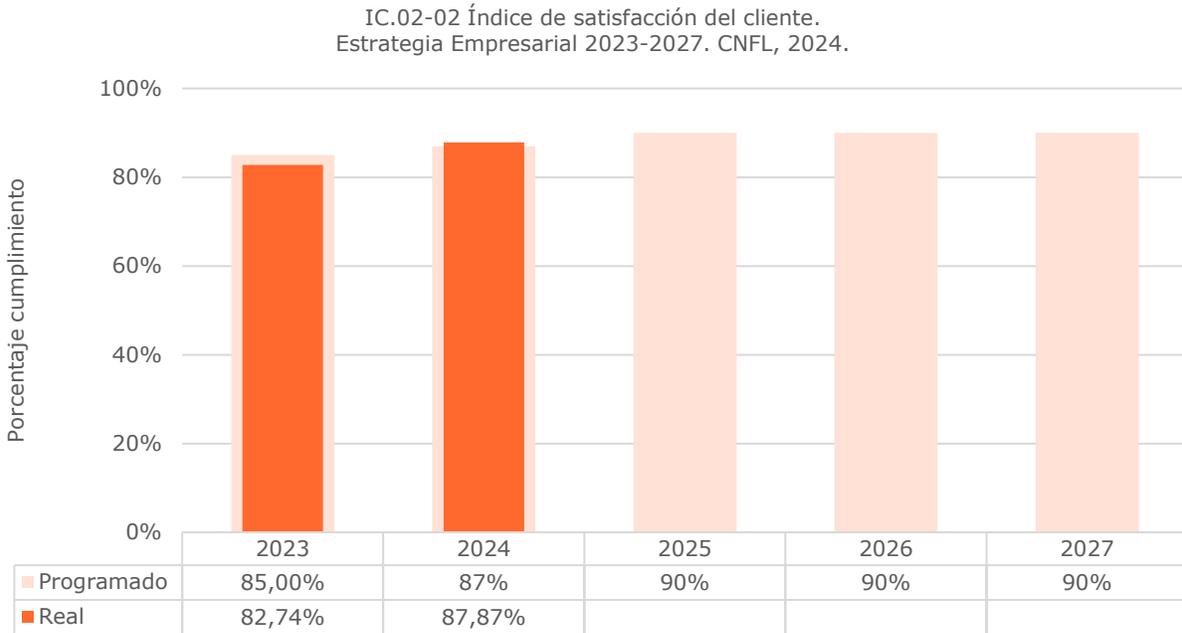
El Modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC), es un tipo de diferenciación sostenible que incrementa la lealtad de los clientes y mejora la posición competitiva de la

empresa. Para ser recordados positivamente por nuestros clientes, es importante entender que en una organización el personal que atiende el público no es el único responsable. Se evalúan todos los frontales que están atendiendo clientes, se utiliza la línea telefónica del 800-energía y los medios digitales (se realizan llamadas incógnitas, consultas por medio de WhatsApp en periodos determinados por el Área Mercadeo Relacional), la evaluación es aleatoria en forma mensual, acorde a un plan predeterminado.

Este indicador está conformado por tres indicadores de contribución, que a su vez cumple con la meta acordada: Índice experiencia memorable del cliente en atención presencial en todas las sucursales, con un porcentaje de cumplimiento de 94,02%; Índice experiencia memorable del cliente en atención telefónica, con un porcentaje del 95,75% e Índice experiencia memorable del cliente en atención virtual, con un 96,72% en la evaluación realizada de manera acumulada.

2.2.1.2 Indicador Estratégico IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.

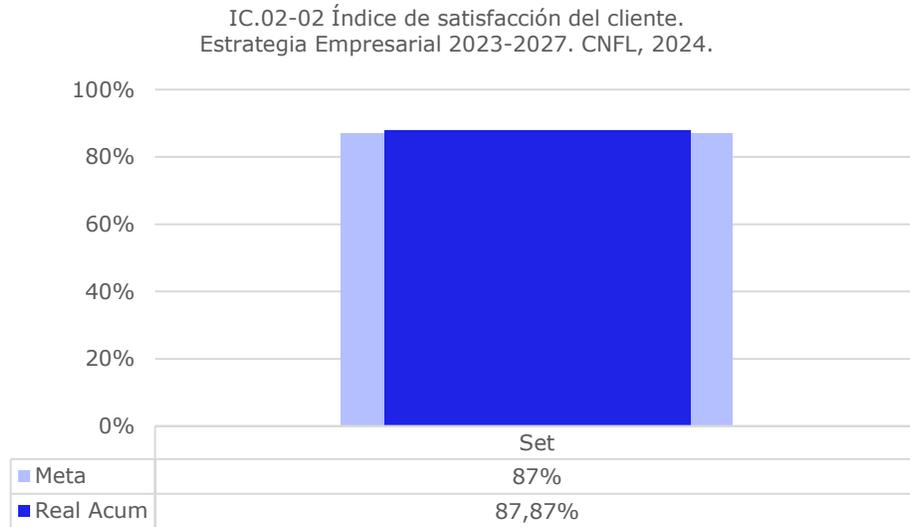
Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El desempeño para el año 2024 es bueno, superando la meta establecida, con un 87,87% del 87% programado; de igual forma supera el resultado alcanzado para el 2023. Esto refleja el esfuerzo realizado por la Dirección Comercialización y todas las dependencias que atienden a los clientes de la CNFL enfocada en mejorar la calidad de la atención del servicio.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para el año 2024 se obtiene un resultado de 87,87% del índice de satisfacción al cliente, con un desempeño del 100%.

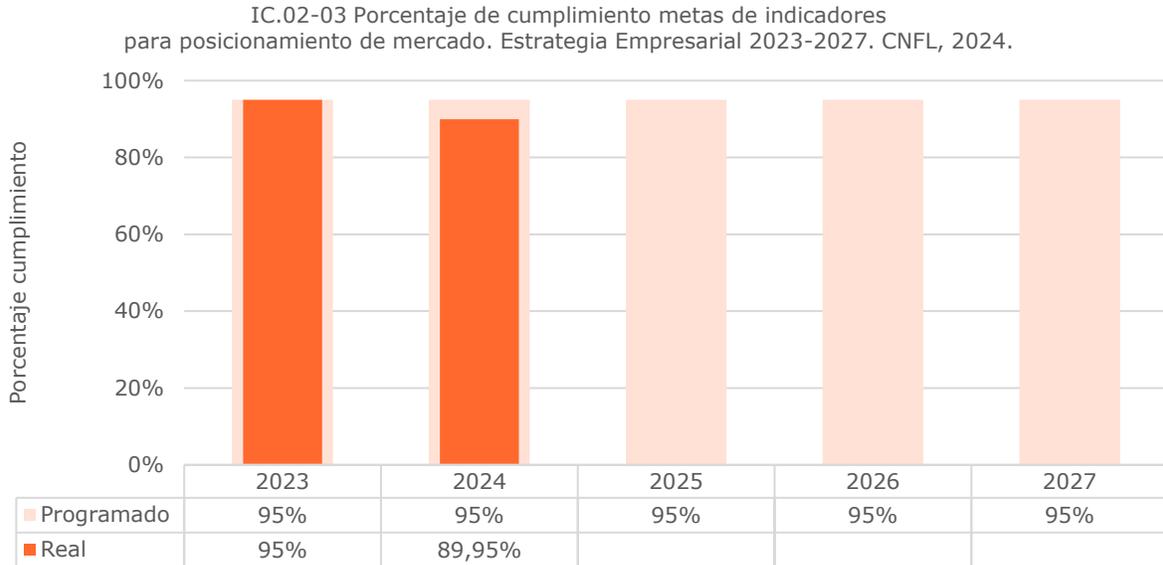
Está conformado por el promedio ponderado obtenido de la calificación que arrojen los estudios y diagnósticos acordados para el año 2024, los cuales son:

- Encuesta CIER que obtuvo un resultado de 80,50%, con un desempeño regular de 92,53%.
- Cliente incógnito industrial y comercial con un resultado de 91,88% y desempeño bueno.
- Clientes AMI con un resultado de 91,22% y un desempeño bueno.

Es importante resaltar que la dirección responsable de la comercialización de los servicios de la CNFL está generando un plan de mejoras para atender los hallazgos de la encuesta CIER, para el 2025.

2.2.1.3 Indicador Estratégico IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado.

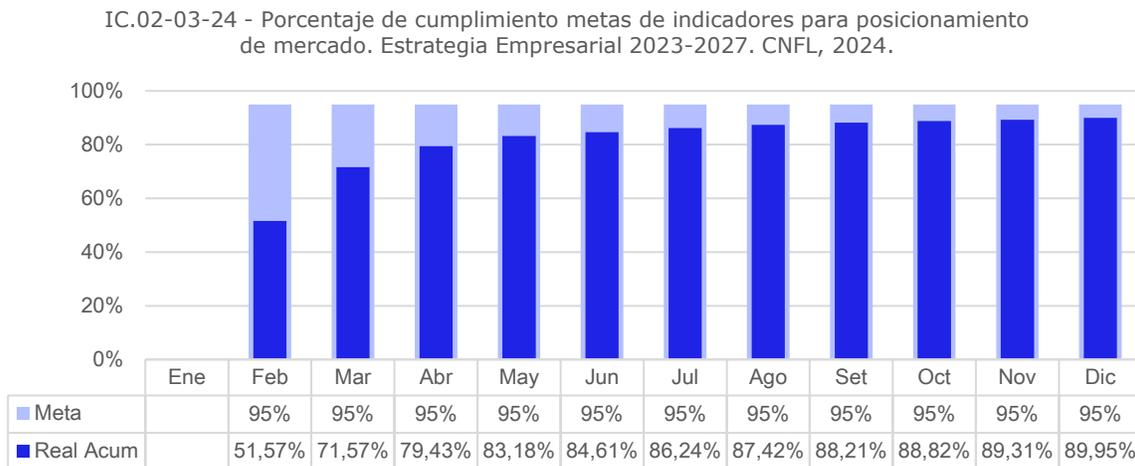
Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para el 2024 en indicador obtiene un real acumulado de 89.95% con un desempeño regular, esto es inferior a la nota alcanzada en el 2023 de un 95%, se puede resaltar que en los primeros meses del año se aplicaron pocas encuestas a los clientes, y esto afecto directamente el resultado del indicador y el acumulado anual. Cabe resaltar que para el año 2025, este indicador no se continuará midiendo en la Estrategia Empresarial 2023-2027, debido a que se analizó su aporte real y se definió que la corporación lo usa únicamente para empresas en competencia, por lo tanto se sustituirá por la Estrategia de Atracción, Retención y Fidelización del Cliente que tiene un mayor impacto en el objetivo estratégico.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para este indicador se mide el Net Promoter Score, que es una medición a largo plazo de la lealtad del cliente y del sentimiento general de la marca.

Para el cierre del año se obtuvieron 10 614 promotores, 1 403 pasivos y 233 detractores, para un total de 12 250 respuestas. El valor promedio anual es de 89,95%, valor que se ubica por debajo de la meta establecida para el 2024. Dicha meta no fue posible alcanzarla por varias razones, entre las que se destaca que el valor de meta esta desproporcionado pues es un valor sumamente alto, a pesar de realizar varias justificaciones durante el año, no fue posible realizar el respectivo ajuste, otra de las razones fue que en el mes de febrero no se realizaron suficientes encuestas que permitiera obtener un valor superior.

Es importante señalar que este indicador está sujeto a la percepción de los clientes que visitan las sucursales y agencias y que de manera voluntaria quieran contestar la pregunta "que, si recomendarían a la CNFL", por lo tanto, está ligado expresamente a percepción. El indicador de posicionamiento de mercado (NPS) no es posible medirse considerando que la CNFL no se encuentra en un mercado de competencia empresarial ni estándares internacionales, y en consecuencia no es posible monitorearse bajo los rangos establecidos en el plan de implementación.

Este indicador contó con un plan remedial el cuál culmina con un 100% de avance. Sin embargo, dada la afectación del resultado de febrero, el indicador se recupera a través del año, pero no alcanza un desempeño mayor.

Adicionalmente, a nivel de contribución de está midiendo el indicador IC2024 02-03-01 - Índice de reputación, el cual obtiene para el 2024 un resultado de 94% del 94% programado, con un desempeño del 100%. Este estudio constó del análisis de las notas emitidas en los diferentes medios de comunicación sobre la CNFL, para un total de 2360 notas de las cuales 2219 fueron positivas, en un total de 42 medios.

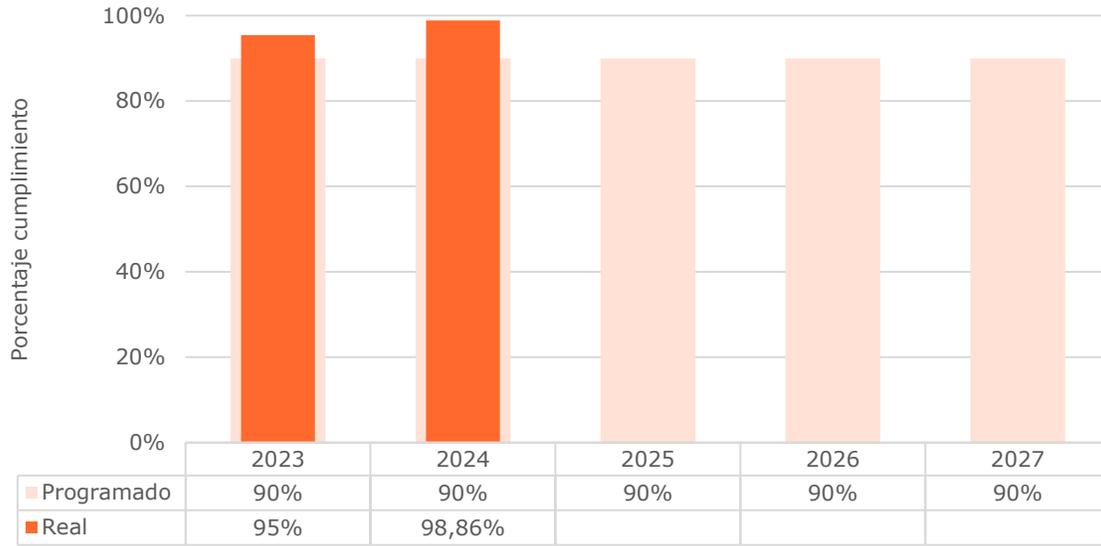
2.2.2. Objetivo Estratégico OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **55,19%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.2.2.1 Indicador Estratégico IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.

Comportamiento anual:

IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.

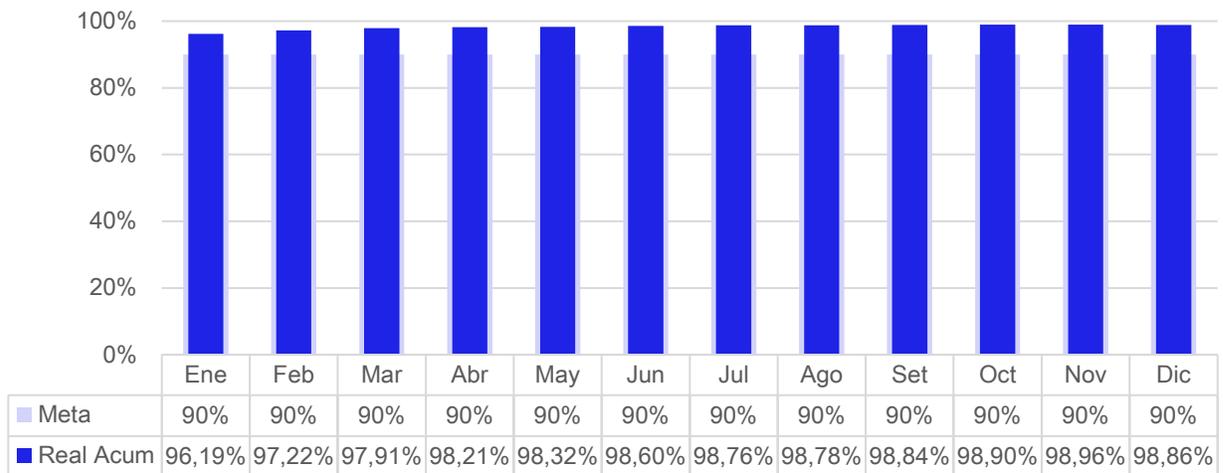


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El desempeño del indicador para el 2024 es bueno, superando la meta propuesta para el 2024 y la meta alcanzada en el 2023, con un 98,86%. Respaldando así los esfuerzos que se realizan en la atención de clientes que adquieren las soluciones complementarias al servicio público. Esta evaluación corresponde a los rubros de satisfacción, calidad y experiencia. Adicionalmente se mantienen preguntas abiertas que valoran características como: preferencia del producto, uso de otras tecnologías y oportunidades de mejora.

Comportamiento mensual:

IC.03-01-24 - Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

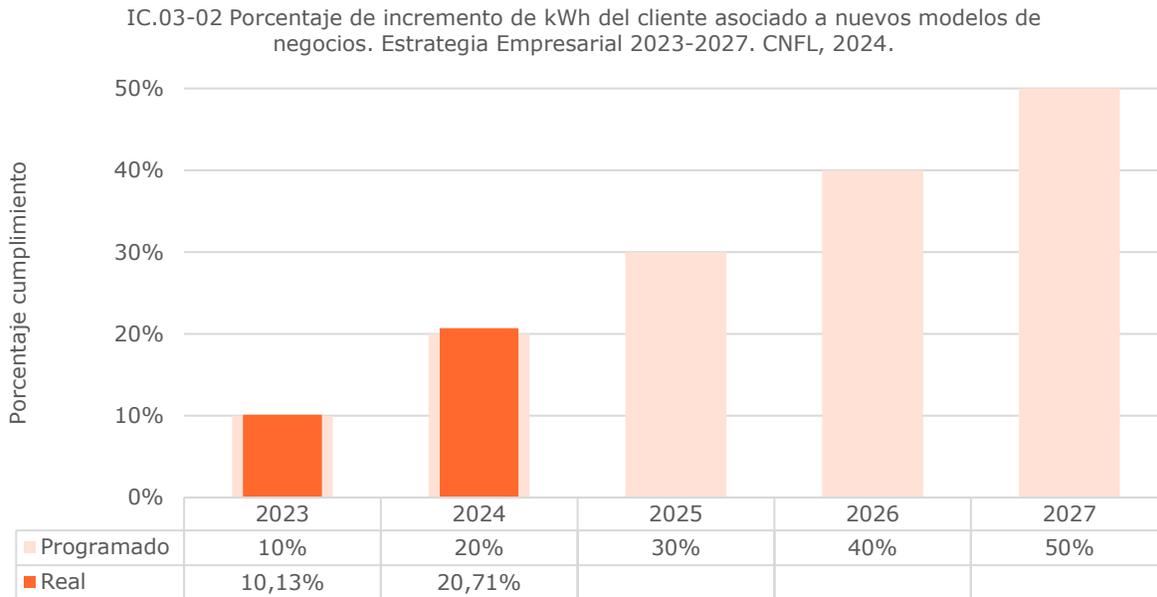
Comportamiento general del indicador:

Al cierre de este año se ha obtenido con respecto a la meta propuesta un resultado extraordinario de 98.80%, esto significa que los productos que se han introducido durante el 2024 han sido del agrado de los clientes que se ha beneficiado por la calidad y funcionalidad de lo que hasta el momento se ha ofrecido. A pesar de este resultado tan satisfactorio, siempre está el compromiso de analizar todos los comentarios que manifiestan los usuarios de estos productos y servicios por cuanto ayudan a retroalimentar y entender en que se debe mejorar para crecer tanto en las ventas actuales como las próximas que se generen a raíz de nuevas iniciativas.

A nivel del indicador de contribución se mide el porcentaje de encuestas aplicadas a los clientes que adquieran las soluciones complementarias al servicio público, durante todo el 2024 se cumple con el 30% meta de clientes evaluados.

2.2.2.2 Indicador Estratégico IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.

Comportamiento anual:

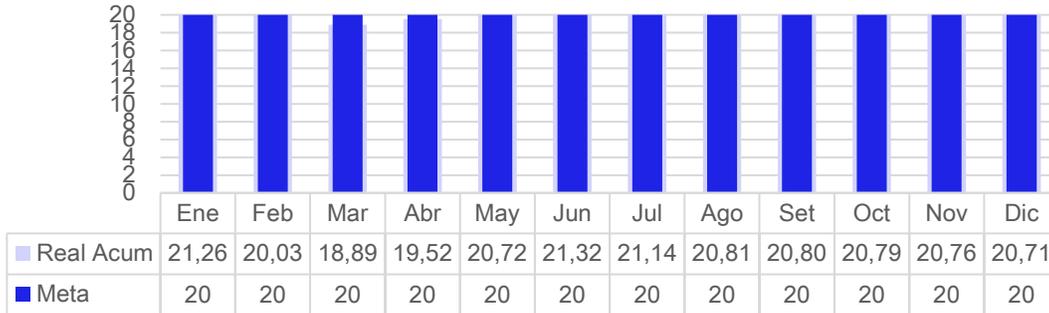


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El resultado alcanzado para el 2024 supera la meta anual acordada y duplica el resultado alcanzado en el 2023. Esto es valioso de resaltar, ya que este indicador cuando se fijaron las metas en el 2023 no contaba con criterios técnicos para definir los cuantos propuestos y gracias al esfuerzo de la CNFL y la Unidad Desarrollo de Negocios se alcanza un desempeño excelente.

Comportamiento mensual:

IC.03-02-24 - Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Este indicador busca llevar un control mensual de kWh adicional, generado por la comercialización de productos desarrollados a raíz de nuevos negocios.

Se identifican los clientes que adquieren productos o servicios, se promedia el consumo de cada uno de ellos los últimos 6 meses antes de adquirir el producto o servicio, para que esa sea la base comparativa, se compara mensualmente el consumo de cada uno de estos clientes y se obtiene el porcentaje de aumento en el consumo.

Se logra alcanzar la meta del año 2024 con un promedio de consumo del 20.71%, con relación a la meta planteada de un 20%. Este año fue un gran reto cumplir con esta meta, dado que se duplicó la cantidad de kWh del año 2023, además; para obtener este ingreso adicional kWh depende específicamente de algunos productos que para este 2024 iniciaron su crecimiento de ventas como ha sido las cocinas de inducción y servicios asociados a la movilidad eléctrica.

2.2.2.3 Indicador Estratégico IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.

Comportamiento anual:

IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Durante el 2024 se tiene un total de ingresos por: ₡2 163 340 854,60, con un desempeño del 100% (meta: ₡673 592 000). Para lograr este monto se contabilizan [1] los ingresos por productos y servicios de la Unidad Desarrollo de Negocios y [2] los ingresos por servicios no regulados de las direcciones.

Cabe destacar, que este año se realizaron 3 cambios en las variables que integraban la suma de ingresos. Finalmente, el Consejo de Administración en Sesión Ordinaria Virtual No. 2714, decide:

Aprobar el ajuste en el registro de datos del indicador IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados que se ha definido a nivel corporativo, homologando el registro de Ingresos empresariales por la venta de productos y servicios no regulados, con los ingresos por venta de nuevos productos y servicios no regulados. Este ajuste se aplica para el reporte de estos ingresos obtenidos para el año 2024, sin perjuicio del cumplimiento de la meta asociada al indicador citado.

Comportamiento de las variables: nuevos negocios generados por la Unidad Desarrollo de Negocios

De abril a diciembre la Unidad Desarrollo de Negocios no alcanza las metas propuestas, esto se debe a que en varias líneas de negocios que se tenían proyectadas para el 2024 fueron retiradas por diferentes motivos, entre ellos:

- Uso de postes para la implementación de la tecnología 5G

En este caso los postes en negociación con el ICE para la instalación de equipos 5G, la adjudicación fue suspendida debido a una medida cautelar provisionalísima, presentada por los Sindicatos del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) en contra del Reglamento sobre medidas de ciberseguridad aplicables a los servicios de telecomunicaciones basados en la tecnología de quinta generación móvil (5G) y superiores (Decreto Ejecutivo N°44196), detuvo temporalmente la adjudicación de la red 5G que el ICE tenía en curso.

Por esta situación, aunque en la CNFL se tienen los postes para realizar este negocio, el ICE todavía no puede realizar ninguna actividad relacionada con 5G.

- Energía facturada de postes por implementación de tecnología 5G

Producto de la medida cautelar para la adjudicación al ICE de la tecnología 5G, no se han podido firmar los contratos asociados al alquiler de postes de la CNFL con el ICE para la instalación de los equipos para 5G en los postes.

- Comisión por venta de paquetes de acometidas

La CNFL había desarrollado el negocio de comercialización de paquetes de acometidas con la empresa Innove como socio comercial y producto de lo instruido por la Contraloría General de la República (CGR) en el informe publicado el 14-03-2024, donde se ordenó a nuestra Empresa lo siguiente:

"Dejar sin efecto en forma inmediata el Convenio Marco de Cooperación; inversión y operación conjunta entre la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL S.A.) y la Empresa Desarrollo de Servicios Inteligentes (INNOVE S.A.), en cumplimiento del régimen de legalidad aplicable, así como del deber de probidad en el ejercicio público y de la búsqueda del interés público que le asiste a cada miembro del Consejo de Administración de la CNFL S.A. Lo anterior, considerando que i) el Convenio Marco de Cooperación; inversión y operación conjunta entre la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL S.A.) y la Empresa Desarrollo de Servicios Inteligentes (INNOVE S.A.), promueve la posibilidad de la prestación de servicios por parte de INNOVE S.A. hacia la Compañía; ii) que INNOVE S.A. en sus proyecciones plurianuales reconoce que del acuerdo comercial con la CNFL S.A., la Empresa espera empezar con proyectos nuevos los cuales generarían

recursos nuevos para la subsidiaria de la ESPH S.A.; y iii) que se puede constatar un ánimo de aprovisionamiento de bienes o servicios y se espera recibir a futuro recursos por esos servicios, lo que no es consistente con la figura del convenio interadministrativo de cooperación.”

En acatamiento a lo indicado por la CGR desde la Unidad Desarrollo de Negocios y con el visto bueno de la Gerencia General, se procedió a ejecutar la rescisión de este acuerdo comercial.

- **Venta de propiedades en desuso**

Para este año 2024 se tenía en proyección de ingresos, la venta de la finca folio real 2-374426-000, ubicada en La Balsa de Los Ángeles de San Ramón, la misma tiene un valor de 415 millones de colones, sin embargo, en la nota 3235-069-2024 del 26 de abril de 2024 (anexo 1) remitida por el Proceso Administración de Bienes Inmuebles de la CNFL a la Asesoría Jurídica Empresarial de la CNFL, se indica que en dicha propiedad existe una invasión de tubería hídrica en el terreno propiedad de la CNFL (Finca Sobrado) y se solicita a la Asesoría Jurídica Empresarial lo siguiente:

“Por lo tanto, por este medio se hace el traslado del caso a su dependencia para que por favor se analice desde el punto de vista legal, la posibilidad de condenar y retirar la tubería en cuestión, y así prevenir demandas a la CNFL por la venta o remate de esta propiedad a un tercero.”

Toda esta situación imposibilita a la Unidad Desarrollo de Negocios, a realizar todo el proceso de mercadeo y venta de esta propiedad, hasta que se resuelva esta situación.

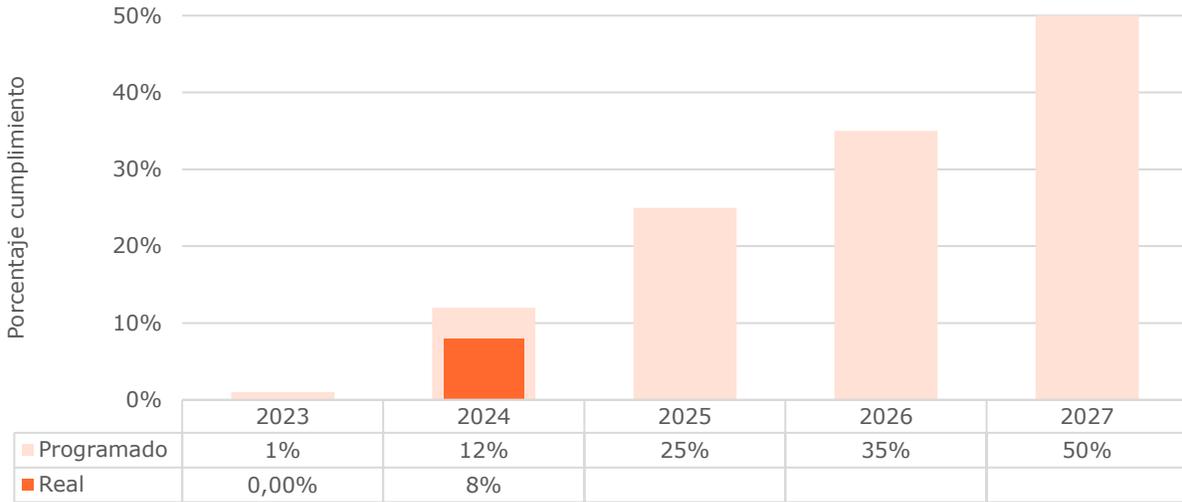
2.2.3. Objetivo Estratégico OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **83,33%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.2.3.1 Indicador Estratégico IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa.

Comportamiento anual:

IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.

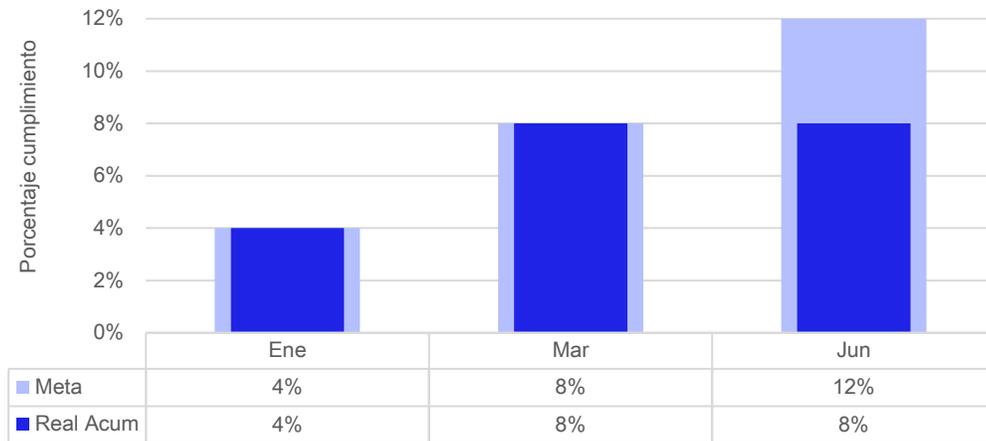


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para los periodos 2023 y 2024, este indicador no alcanza las metas propuestas de que el 13% de los clientes industriales alcancen el 100% de la energía eléctrica mediante las soluciones de la empresa, a pesar de los esfuerzos en los Proyectos Ser Solar, dado que cada propuesta implica un extenso tiempo de las negociaciones y la falta de respuesta de los clientes interesados hacen que los proyectos no avancen como se tiene planificado.

Comportamiento mensual:

IC.04-01-24 - Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para el periodo de evaluación del 2024 se alcanza un 8% del 12% programado de clientes industriales que alcancen el 100% de energía mediante las soluciones de la empresa, para un

desempeño del 66,67%, que corresponden a los contratos firmados con PANASONIC y UNILEVER.

Se encuentra en fase ejecución el proyecto fotovoltaico en Unilever, se realizaron las interconexiones en media y baja tensión a los transformadores y del Sistema Fovovoltaico (SFV). Se espera iniciar con las pruebas del SFV en suelo a partir del 7 de enero del 2025 para continuar con la instalación del SFV en techo.

Se encuentran activos 14 casos pendientes de revisión de los contratos de confidencialidad del cliente y presentaciones de ofertas preliminares desde la Gerencia General de CNFL.

Para los casos del ICE, BNCR y PIMA CENADA, se está estudiando la forma de concretar los proyectos bajo otra figura legal y poder realizar el modelo de negocio, ya que, por ser instituciones del estado se dificulta la firma de un contrato de arriendo.

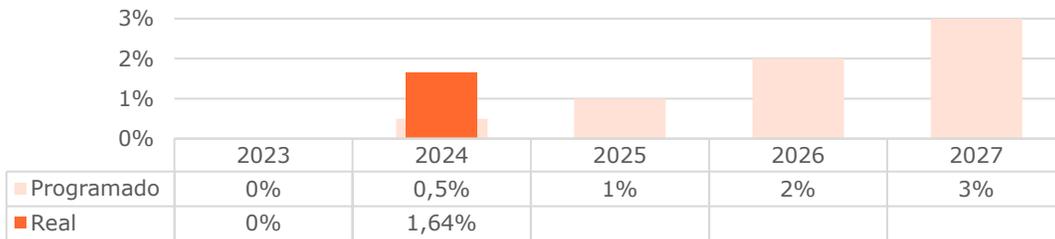
Se logran retener 11,016 MW de potencia con energía renovable. La meta establecida fue de 3 clientes, sin embargo, no fue alcanzada debido a que el cliente Plaza Cronos no mostró interés de continuar con el proyecto, condición que impidió alcanzar la cantidad de empresas matriculadas con el proyecto.

Debe tenerse claro que este indicador obedece a la ejecución de proyectos de generación fotovoltaica y que están sujetos a firma de contratos y a la importación de equipos de generación (módulos fotovoltaicos, inversiones, herrajes, otros) y a su debida instalación.

2.2.3.2 Indicador Estratégico IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales.

Comportamiento anual:

IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.

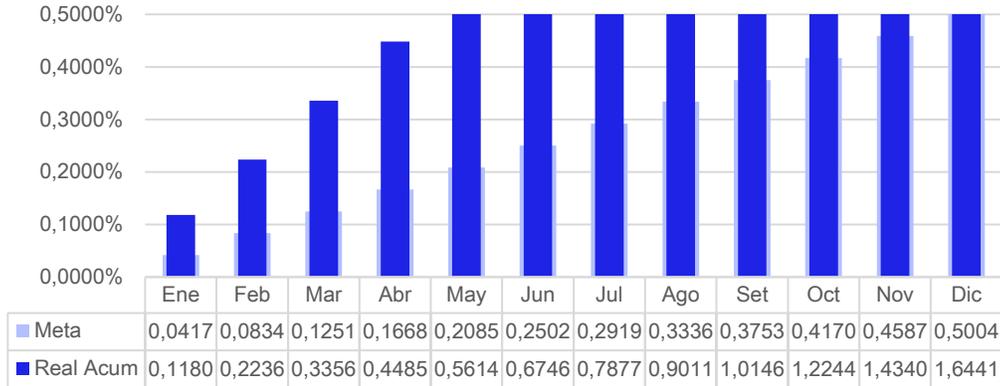


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

A pesar de ser el primer año que se mide el indicador, el porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas para el 2024 de triplica la meta propuesta. Esto se debe especialmente a los consumos relacionados con la movilidad eléctrica (consumo de cargadores semirápidos, rápidos, sustitución de flotilla carga y la sustitución de vehículos eléctricos en la GAM).

Comportamiento mensual:

IC.04-02-24 - Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para el año en medición se logra un acumulado de 1.64% de 0,50% acordado como meta anual, en conversión de consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas.

Este indicador mide el porcentaje de consumo desplazado de fuentes térmicas, a través del consumo eléctrico de cargadores rápidos, semirrápidos, sustitución de flota de carga y sustitución de vehículos eléctricos en el GAM, venta de plantillas y hornos de inducción.

Para este indicador se incluye el esfuerzo de ventas en colocaciones desde su inicio, a partir del año 2023. Al ser un tipo de indicador anual acumulativo, se considera lo consumido en kWh de estas colocaciones antes descritas para los registros del 2024.

2.2.4. Objetivo Estratégico OE.05 Optimizar las compras de energía para trasladar el beneficio al cliente

Este objetivo no tiene indicadores asociados para su medición, debido a que depende de la legislación nacional y que la CNFL no participa en la compra de energía en el mercado eléctrico Regional.

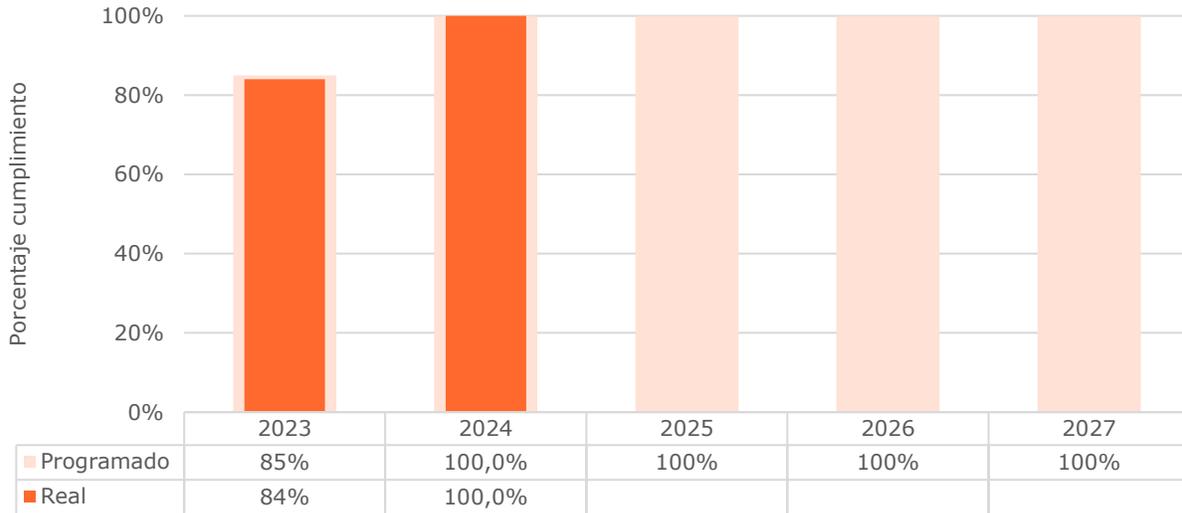
2.2.5. Objetivo Estratégico OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **100%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.2.5.1 Indicador Estratégico IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.

Comportamiento anual:

IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL, 2024.

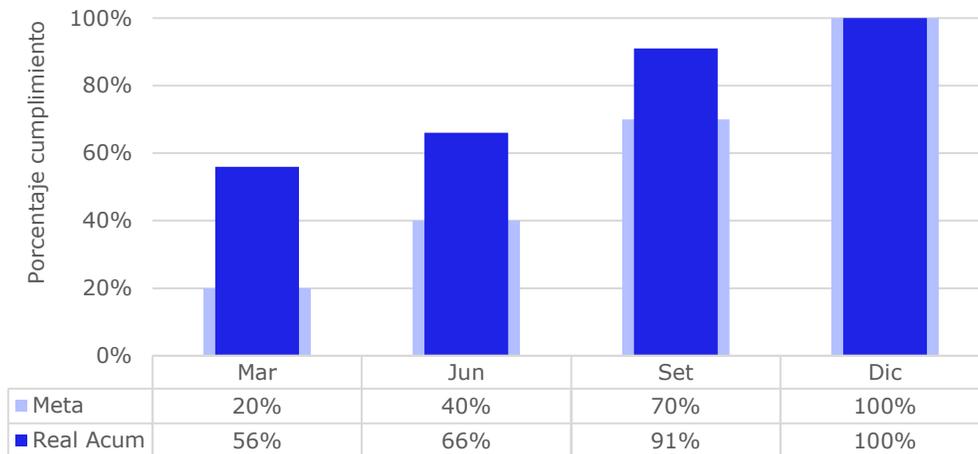


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para el año 2024 se supera la meta acordada con un 100%, así como se sobrepasa la meta 2023 con resultados sobresalientes, consolidando el compromiso institucional con el desarrollo comunitario, el cumplimiento técnico-administrativo y el fortalecimiento de la infraestructura eléctrica. Se logró la formalización y normalización de 1,260 unidades, destacando el esfuerzo conjunto de los equipos de campo, técnicos, comerciales y sociales a lo largo del año.

Comportamiento mensual:

IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL, 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento del indicador:

El año 2024 alcanzó un cumplimiento del 100% del indicador, y este marcó un hito en la ejecución de proyectos estratégicos destinados a fortalecer la infraestructura eléctrica y reducir las pérdidas de energía en comunidades en condiciones de vulnerabilidad.

La culminación de los proyectos Las Gradass, Los 85 y Tejarcillos II Blindaje refleja el compromiso institucional con los objetivos planteados, integrando aspectos técnicos, sociales y administrativos. Desde la planificación inicial hasta la conclusión de las obras, el proceso se caracterizó por una efectiva colaboración interáreas y una óptima gestión de recursos.

Podemos numerar los siguientes logros:

- 1- Impacto social directo, se garantizó el acceso a servicios eléctricos, mejorando la calidad de vida y promoviendo el desarrollo sostenible en las comunidades beneficiadas.
- 2- El acompañamiento social permitió identificar y atender las necesidades específicas de cada familia, asegurando una adecuada preparación para la recepción de los servicios.
- 3- Cumplimiento técnico
- 4- Se ejecutaron censos y especificaciones técnicas que garantizaron el cumplimiento de requisitos para integrar las viviendas al sistema eléctrico.
- 5- Se completaron las labores de tiraje de retornos, alambrado de gabinetes y blindaje de red dentro de los plazos establecidos, cumpliendo altos estándares de calidad.
- 6- La colaboración con la empresa contratista MACKA ELECTRIC y el Proceso de Supervisión de Empresas Contratadas permitió un monitoreo continuo para garantizar el cumplimiento de los lineamientos.

Resultados tangibles para el 2024, son:

- 1- Las Gradass: Finalización de medición agrupada y tiraje de retornos en 215 viviendas y blindaje de red en 68 viviendas.
- 2- Los 85: Culminación de tiraje de retornos, adecuaciones técnicas adicionales (colocación de postes y acometidas), beneficiando a 67 clientes en medición agrupada y 255 en blindaje de red.
- 3- Tejarcillos II Blindaje: Blindaje completado para 87 clientes.
- 4- Clientes abordados por sucursales y la UAGIPE: 1260

El trabajo realizado deja valiosas lecciones, como la necesidad de fortalecer la coordinación entre las áreas técnicas y sociales. Para el próximo año, se recomienda:

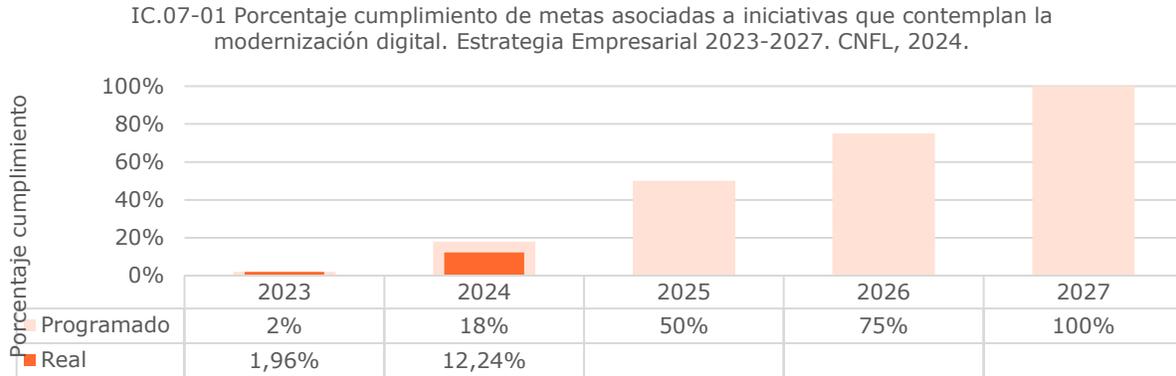
- Priorizar el acompañamiento social como eje clave para la sostenibilidad de los proyectos.
- Optimizar la supervisión técnica y la evaluación de contratistas para mejorar tiempos y calidad de ejecución.

2.2.6. Objetivo Estratégico OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **81,87%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.2.6.1 Indicador Estratégico IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.

Comportamiento anual:



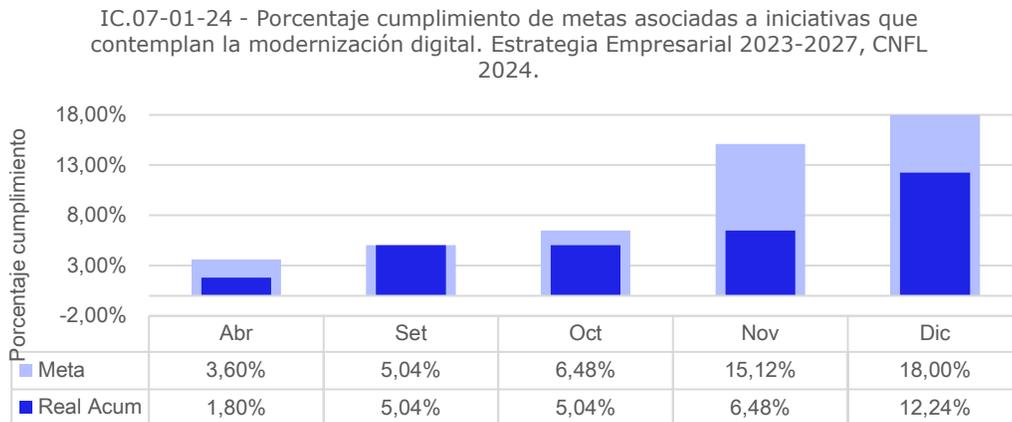
FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para el año 2024 el indicador de cumplimiento de las metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital tiene un avance real acumulado de un 12,24%, con un desempeño bajo. En resumen, se finalizaron 7 de las 12 iniciativas propuestas. Se excluyó una de modernización de la gestión de trámites a través de medios electrónicos y 4 continúan sin finalizar.

Es importante resaltar que se generaron las debidas advertencias a la dirección responsable, por medio de los planes preventivos y remediales. Sin embargo, los mismos no fueron resueltos en tiempo y las acciones propuestas no lograron el cambio de comportamiento en el indicador. Dado el desempeño negativo, se recomienda realizar por parte del área responsable un análisis ex-post que permita identificar los puntos de mejora en el proceso de selección y planificación de las iniciativas, además de los recursos y otros elementos que fomentan la consecución de las metas programadas.

Es importante resaltar que para el 2025, se realiza un cambio significativo de este indicador con el objetivo de medir los modelos de transformación digital y no las acciones operativas, como es el caso de la cantidad de iniciativas alcanzadas.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento del indicador:

Este indicador mide el porcentaje de avance de las iniciativas finalizadas que contemplan la modernización digital para el año 2024, lo que garantiza mejorar la eficiencia operativa.

Tiene un avance real del 12,24% para el periodo de evaluación, con un desempeño bajo del 68%.

Para este año se logra la finalización de siete iniciativas programadas y una iniciativa excluida. Las iniciativas finalizadas son:

- TDN-005 Solución Prepago de Energía
- TDN-006 Rediseño de APP en CNFL
- TDN-007 Autogestión Horas Extras
- TDN-010 Autogestión de datos personales
- TDN-01 Formulación y Aprobación de Planes de Desempeño
- TDN-013 Interfaz de usuarios para Cargadores Rápidos Vehiculares
- REI 6.10 Implementar Omnicanalidad
- TDN-047 Modernización de la gestión de trámites a través de medios electrónicos (debido a la exclusión según nota 2001-1669-2024).

Las iniciativas que quedaron pendientes de finalizar son:

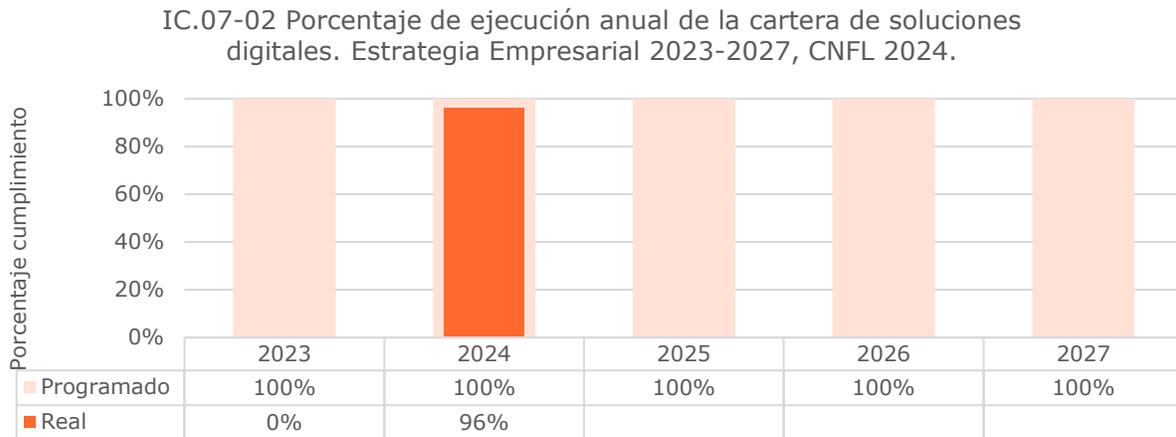
- TDN-008 Autogestión Jornada Ordinaria: La etapa Desarrollo de consulta y reportes (Cierre) se avanzó, no obstante, quedó pendiente la puesta en producción.
- TDN-009 Autogestión de Guardia Técnica: La etapa Desarrollo de consulta y reportes (Cierre) se avanzó, no obstante, quedó pendiente la puesta en producción.
- TDN-011 Seguimiento y control de Planes de Desempeño: Etapas pendientes "Levantamiento de requerimientos y ajustes", "Iteración de desarrollo", "Pruebas de usuario" y "Publicación final (cierre)", debido a que la ejecución de las etapas fue detenida ante la solicitud del Proceso Evaluación del Desempeño (PED) por la atención de un mantenimiento al sistema de evaluación de desempeño actual, para hacer frente al cierre de la evaluación de desempeño 2024, situación que se mantuvo durante el mes de diciembre. Por lo que, el PED, el PSIAS y la UTDN encontraron necesario emitir la nota 2834-227-2024, donde se solicita la exclusión de esta iniciativa del indicador estratégico: IC.07-01. Como respuesta a lo solicitado, se recibe el 20 de diciembre 2024, la nota 2001-1669-2024 de la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial, con el aval de la Dirección Estrategia Empresarial, en donde dicha Unidad no recomendó excluir las iniciativas TDN-011 y TDN-012, asociadas al indicador estratégico: "porcentaje de cumplimiento de metas asociadas a iniciativas de modernización digital", por encontrarnos prácticamente en el cierre del año 2024.
- TDN-012 Procesamiento y resultados de planes de desempeño: Etapas pendientes "Levantamiento de requerimientos y ajustes", "Iteración de desarrollo", "Pruebas usuario final" y "Publicación final (cierre)" debido a que la ejecución de las etapas fue detenida ante la solicitud del Proceso Evaluación del Desempeño de la atención de un mantenimiento al sistema de evaluación de desempeño actual, para hacer frente al cierre de la evaluación de desempeño 2024, situación que se mantuvo durante el mes de diciembre. Por lo que, el PED, el PSIAS y la UTDN encontraron necesario emitir la

nota 2834-227-2024, donde se solicita la exclusión de esta iniciativa del indicador estratégico: IC.07-01. Como respuesta a lo solicitado, se recibe el 20 de diciembre 2024, la nota 2001-1669-2024 Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial, con el aval de la Dirección Estrategia Empresarial, en donde dicha Unidad no recomendó excluir las iniciativas TDN-011 y TDN-012, asociadas al indicador estratégico: "porcentaje de cumplimiento de metas asociadas a iniciativas de modernización digital", en razón de encontrarnos prácticamente en cierre del año 2024.

A este indicador se le aplicó 1 plan preventivo y 2 remediales, tanto a nivel estratégico como de contribución. Sin embargo, el área responsable no estableció las acciones a tiempo para lograr el cambio del comportamiento del indicador. Adicionalmente, no se comunicaron los cambios de las iniciativas en tiempo, ni se utilizaron los instrumentos de manera efectiva.

2.2.6.2 Indicador Estratégico IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.

Comportamiento anual:

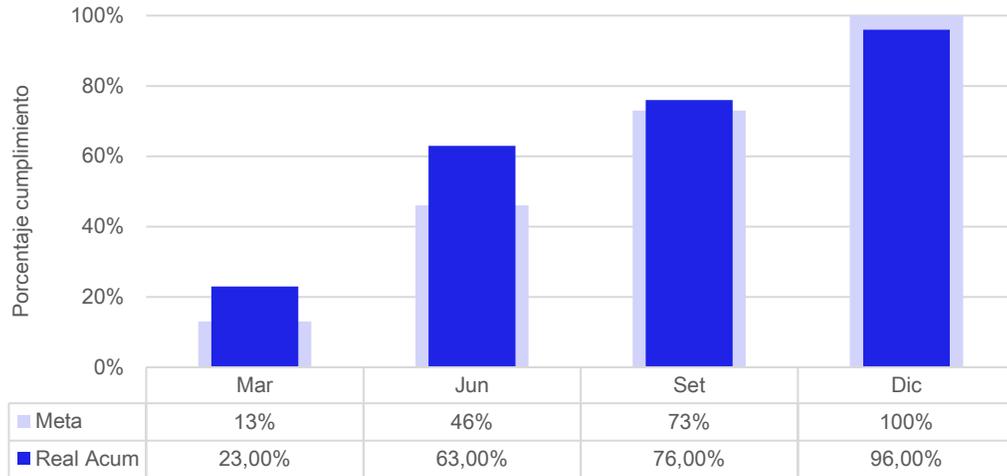


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El indicador porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales alcanza para el año 2024 un real acumulado de 96%, con un desempeño regular. Para el año 2023, este indicador por solicitud de la Gerencia anterior se ligó a la ejecución presupuestaria, sin embargo; al finalizar el año la Dirección Transformación y Gestión Tecnológica informe que no se asignó presupuesto para dicha gestión.

Comportamiento mensual:

IC.07-02-24 - Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales, Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento del indicador:

Para el año se tenía planificado finalizar 30 mejoras y se finalizaron 29 de distintos sistemas, dando un 96% de desempeño acumulado, entre los cuales se puede indicar: Sistema Comercial, Sistema Presupuesto y Diseño de Estudios de Ingeniería, Sistema de Información de Administración de Compras, SACP Contabilidad, Sistema Administrativo Transporte y Taller, Sistema de Información de Recursos Humanos, entre otros.

Adicionalmente, a nivel de contribución se miden de manera específica los siguientes planes de mantenimiento:

- Porcentaje de cumplimiento del Plan Flujo Acceso Prepago, con un desempeño del 100%. Se logra culminar la iniciativa en el mes de diciembre de acuerdo con el plazo otorgado por la ARESEP.
- Porcentaje de cumplimiento del Plan de Automatización del proceso de cálculo por recarga vehicular, se alcanza un 100% de desempeño acumulado, logrando ejecutar el plan según lo proyectado y finalizando en el mes de setiembre.

2.2.6.3 Indicador Estratégico IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.

Comportamiento anual:

IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.

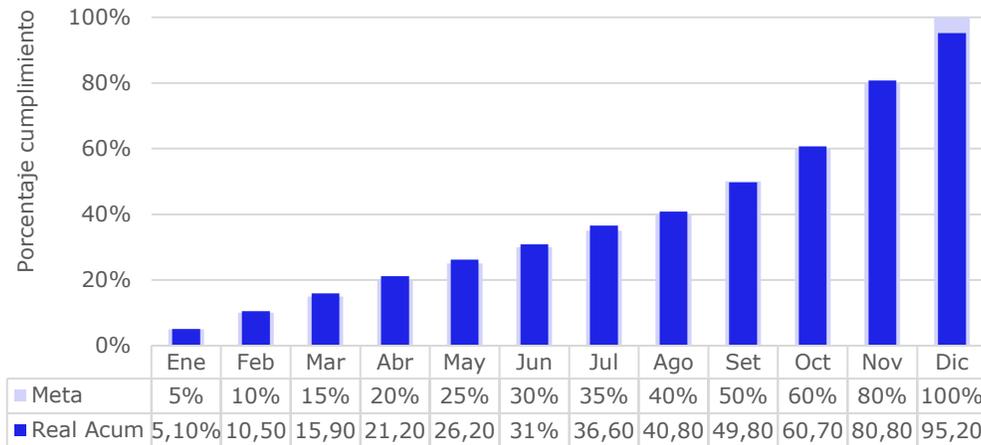


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para el año 2024, el indicador ejecución anual del portafolio de ciberseguridad obtienen un resultado inferior al año 2023 y a la meta programada. Debido a que no se lograron 3 tareas programadas, esto se debe a que las tareas tenían un mayor alcance al planificado inicialmente y requerían un mayor tiempo para su ejecución y recursos. Sin embargo, se tiene planificado su culminación en el primer cuatrimestre del 2025.

Comportamiento mensual:

IC.07-03-24 - Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

A lo largo del año se logró la ejecución del plan en un 95,20%, del 100% planificado con un desempeño regular.

Las tareas que no se lograron su finalización según lo programado son:

- 1- Análisis de Seguridad Física en los Nodos: no se logró alcanzar el 100% de esta iniciativa por las siguientes razones:
 - a. Confeccionar el informe final está requiriendo un esfuerzo adicional por la cantidad de hallazgos identificados.
 - b. Se identificaron nodos que no estaban en la lista original, lo que requirió un esfuerzo adicional del equipo de trabajo para lograr inspeccionar los nodos que no estaban inventariados.

- 2- Procedimiento recuperación por incidentes de seguridad: La disposición de tiempo de los recursos para la atención de las tareas, así como investigaciones adicionales que se han tenido que llevar a cabo para brindar mayor precisión al documento y que no se encontraban incluidas en la planificación de la iniciativa, han ocasionado que no se logre tener esta tarea con el avance esperado.

- 3- Seguimiento del Plan de implementación del servicio preventivo de la CGR:
 - a. Se encuentra pendiente sesiones de trabajo con personal de Riesgos para la revisión del material elaborado en el Área Gobierno de Tecnología para la incorporación de los riesgos de ciberseguridad en la Política Gestión Integral de Riesgos (GIR).

 - b. Se encuentra pendiente la notificación sobre los resultados de la valoración de lo aplicable y vinculante, para definir los pasos a seguir en la adopción de lo que corresponda en la CNFL.

Las iniciativas implementadas de acuerdo la programación del indicador es:

- Implementación de la solución de gobierno de datos Microsoft Purview.
- Respaldo, recuperación y restauración.
- Definición de la metodología de gestión de activos de información.
- Seguimiento de la iniciativa sobre el diagnóstico y diseño de ciberseguridad para 2 subestaciones modelo (Colima (ICE) / Uruca (CNFL)).
- Dotación e implementación de un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) en la CNFL.
- Seguimiento del plan de implementación de la política corporativa.
- Definición del plan de Cultura organizacional hacia la ciberseguridad.
- Análisis de Vulnerabilidades y Pentest para CNFL.
- Fortalecimiento de las medidas de seguridad para las VPN.
- Plan Seguridad plantas de Generación 2024.
- Análisis y definición de herramienta y políticas para la prevención de pérdida de datos (DLP).

2.2.6.4 Indicador Estratégico IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027)

Este indicador inicia su medición en el año 2025, y tiene como objetivo medir la disponibilidad mensual de los sistemas críticos y contemplará únicamente el tiempo no disponible de los sistemas ante incidentes sufridos por ciberataques.

Sin embargo, por solicitud de la Gerencia General, se alineó a nivel de contribución un indicador para el año 2024 que mida la disponibilidad de los sistemas críticos de la empresa.

Este tuvo un desempeño anual acumulado del 99,93%, donde todos los sistemas críticos de la empresa trabajaron con normalidad.

2.3. Perspectiva Procesos



Comportamiento general:

El desempeño acumulado del indicador se mantiene en valores altos y relativamente estables a lo largo del año, con un rango entre 96,47% y 99,98%. Se observa un desempeño máximo en enero (99,98%). A partir de ahí, los valores oscilan ligeramente, con pequeñas disminuciones en junio (96,98%) y diciembre (93,21%). En general, el desempeño es positivo, con una tendencia a la estabilidad y mejoras en varios meses, lo que refleja un control adecuado del indicador.

Tabla 5 Desempeño Perspectiva Procesos. CNFL, 2024.

OE.08 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.			91,23%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.	100%	47,40%	47,40% ●
IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.	20,00%	20,00%	100% ●
IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos	6	6	100% ●
OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.			100%

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.	100%	100%	100% ●

OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.	93,27%
---	---------------

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.	100%	100%	100% ●
IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.	100%	88,78%	88,78% ●

FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

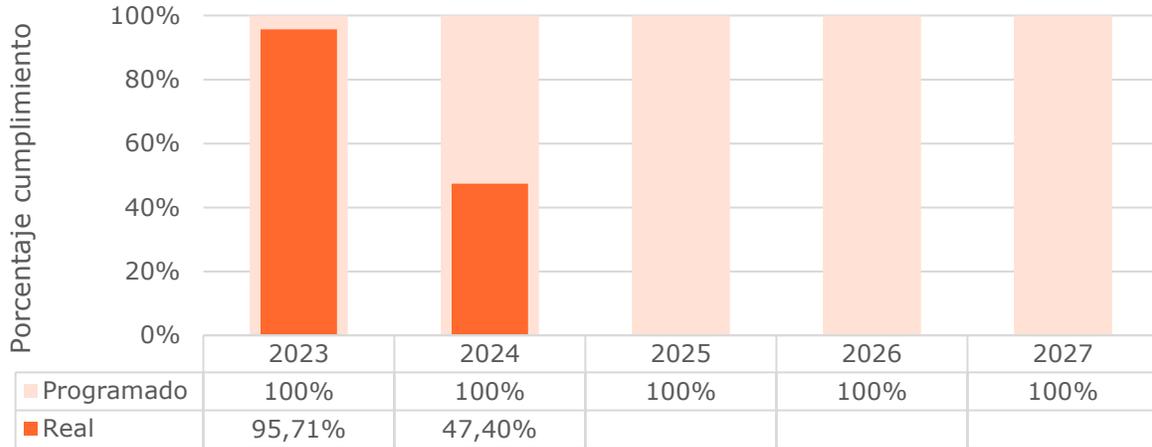
2.3.1. Objetivo Estratégico OE.08 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **91,23%**, a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.3.1.1 Indicador Estratégico IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.

Comportamiento anual:

IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos, Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL.



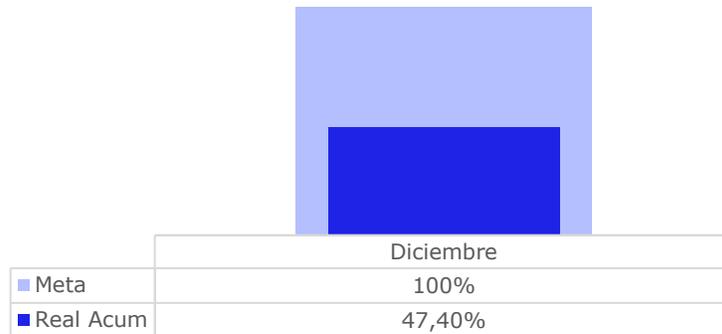
FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para el año anterior (2023), este indicador se gestionó por medio de la Dirección Transformación y Gestión Tecnológica buscando evidenciar el avance en la ejecución del portafolio de iniciativas de mejora en procesos de esta dirección, sin embargo, para el presente año se cambió la metodología de cálculo.

Siguiendo las mejores prácticas internacionales, la CNFL ha llevado a cabo una encuesta de satisfacción para medir la eficacia de sus soluciones digitales y su impacto en la mejora de procesos. Por medio de una herramienta que recopila datos sobre la satisfacción del usuario, este indicador no solo permite identificar si la solución digital está cumpliendo con sus metas, sino que también proporciona información valiosa sobre áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos, impulsando así la eficiencia y la calidad del servicio.

Comportamiento mensual:

IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos. Estrategia Empresarial 2023-2027. CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Encuestas de satisfacción. 3 componentes:

- [a] usuarios y usuarias finales,
- [b] cliente que realiza la solicitud de la iniciativa y las
- [3] personas desarrolladoras en la DT>.

Iniciativas:

- Gestión de vacaciones
- i-gerencia
- Acceso de seguridad.

Desde la Dirección de Transformación y Gestión Tecnológica se reportó la finalización de 5 iniciativas, sin embargo, cuando se inicia el proceso de contacto con los clientes que realizaron la solicitud de iniciativas para la recolección de información, se reporta que las iniciativas no estuvieron terminadas en 2024.

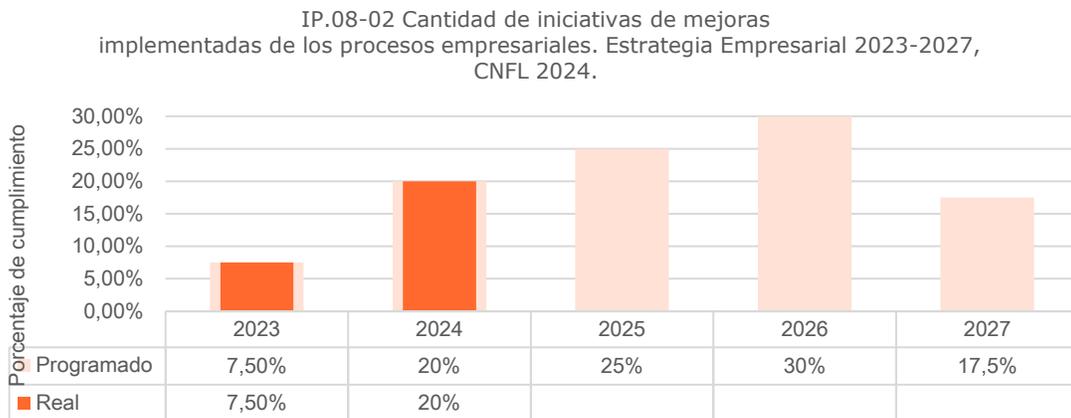
Se realiza la encuesta a 3 iniciativas: digitalización de servicios de intranet: gestión de vacaciones, paneles de control gerenciales: i-gerencia y recolección de información para el sistema de control de acceso.

De las 3 iniciativas, solamente gestión de vacaciones incorpora en su medición los 3 componentes. Dicha iniciativa cumple con el requerimiento: uso mínimo de 6 meses por usuarios y usuarias finales. Por lo anterior, para las otras dos iniciativas, sólo se conoce la percepción del cliente y desarrollador.

Este indicador se mide por primera vez con esta nueva metodología y su alcance fue menor al esperado. Finalmente, en el 2024 la propuesta de medición, aplicación e informe fue realizado por el Proceso de Planificación y Responsabilidad Social, para el 2025 la DT> será la encargada directa de gestionar este indicador.

2.3.1.2 Indicador Estratégico IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.

Comportamiento anual:

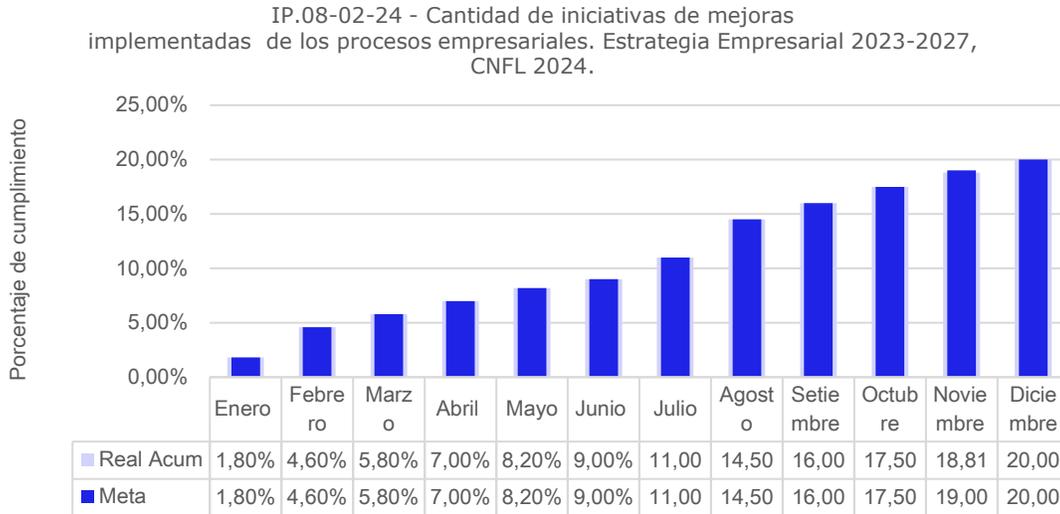


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para este indicador se han establecido metas plurianuales alcanzando un 27.50% de su meta acumulada al momento de la finalización de la estrategia empresarial en el año 2027.

El desempeño sostenido del indicador al 100% en 2023 y 2024 refleja una consistencia en la ejecución de las mejoras. Este comportamiento refuerza la confianza en la capacidad de la organización para identificar y llevar a cabo iniciativas que agreguen valor a los procesos empresariales.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para el mes de diciembre se finaliza por parte del Proceso Análisis Administrativo con el seguimiento en la ejecución y respaldo documental de las actividades asociadas a los planes de trabajo seleccionados para ser cerrados por parte de las direcciones comercialización, distribución y generación el segundo semestre del 2024.

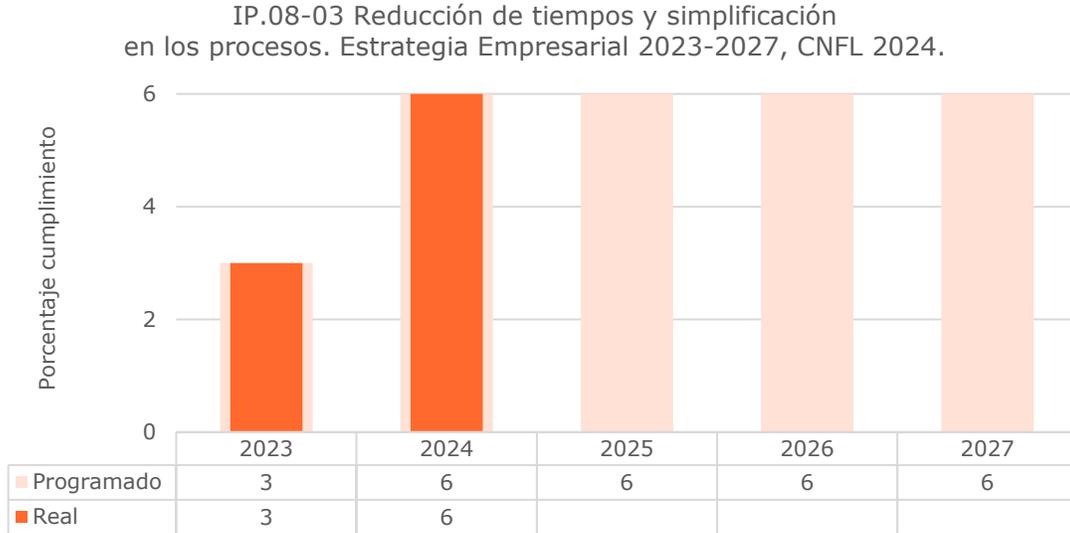
Para el mes de diciembre quedaba pendiente la actividad "Generación de informe final de planes de acción desarrollados" (1 % de avance) y finalizar el porcentaje que quedó pendiente el pasado mes de noviembre de la actividad "Validar la eficacia de las acciones ejecutadas para controlar la correcta ejecución de los planes de acción" (0,19 % de avance) la cual también se da por concluida, dado que por parte del Procesos Análisis Administrativo se realizaron las gestiones pertinentes en atención a dicha actividad.

Para el primer semestre del 2024, se logró avanzar con la meta estratégica, según lo planificado, lo cual era un avance del 9% a junio 2024. Para el segundo semestre del 2024, se logró avanzar con la meta estratégica, según lo planificado, lo cual era un avance del 11% a diciembre 2024

Debido a lo anterior, por parte del Procesos Análisis Administrativo se logra cumplir con la meta establecida para el año 2024 de un 20%.

2.3.1.3 Indicador Estratégico IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos.

Comportamiento anual:

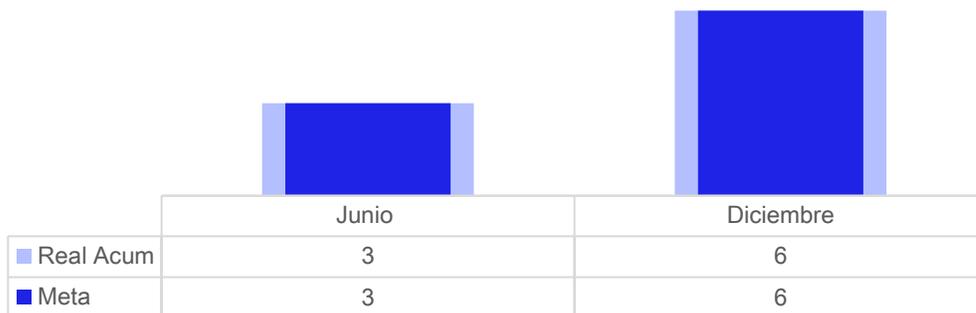


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El mantenimiento del desempeño al **100%** durante dos años consecutivos evidencia la solidez de las estrategias adoptadas y la madurez en la gestión de procesos. Este comportamiento también resalta la capacidad de la organización para identificar oportunidades de mejora continua y ejecutarlas con éxito, lo que contribuye a la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Comportamiento mensual:

IP.08-03-24 -Reducción de tiempos y simplificación en los procesos. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Está compuesto por tres indicadores de contribución que buscan, mediante la aplicación de la metodología de estudios de procesos, que se plantean iniciativas de mejora con enfoque en la

reducción de tiempos, simplificación de procesos, aprovechamiento de los recursos, entre otros, para los procesos de realización del servicio (generación, distribución y comercialización) con el fin de mejorar las actividades fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.

Para el mes de diciembre se finaliza con las actividades asociadas al desarrollo de estudios de mejora en los siguientes procesos:

- Proceso atender las averías del sistema de distribución
- Proceso ejecutar el mantenimiento a la red aérea
- Proceso ejecutar el mantenimiento a equipos de la red y subestaciones

Luego de las respectivas presentaciones de resultados realizadas a las jefaturas de los procesos en cuestión y a la Dirección Distribución de la Energía el pasado mes de noviembre, se procede con el envío vía SIGED de los paquetes de información final. Dicha información fue enviada a la DDE mediante el consecutivo 2100-0480-2024.

Debido a la ejecución de las actividades mencionadas anteriormente, se logra de manera satisfactoria el avance esperado para el mes de diciembre con la finalización de los 3 estudios de mejora planificados para el segundo semestre del 2024

2.3.2. Objetivo Estratégico OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **100%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.3.2.1 Indicador Estratégico IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.

Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

La CNFL durante 2023 y 2024 realiza un proceso de modernización tarifaria para cumplir con requerimientos solicitados por ARESEP y realizar un seguimiento del sector eléctrico que

contribuya a la implementación de los nuevos modelos tarifarios y avanzar en la misma manera que las otras empresas distribuidoras.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para este cierre de año se han atendido todas las subactividades programadas en cada mes, de las macro-actividades: generación distribuida, tarifa prepago, buses y vehículos eléctricos y modernización tarifaria.

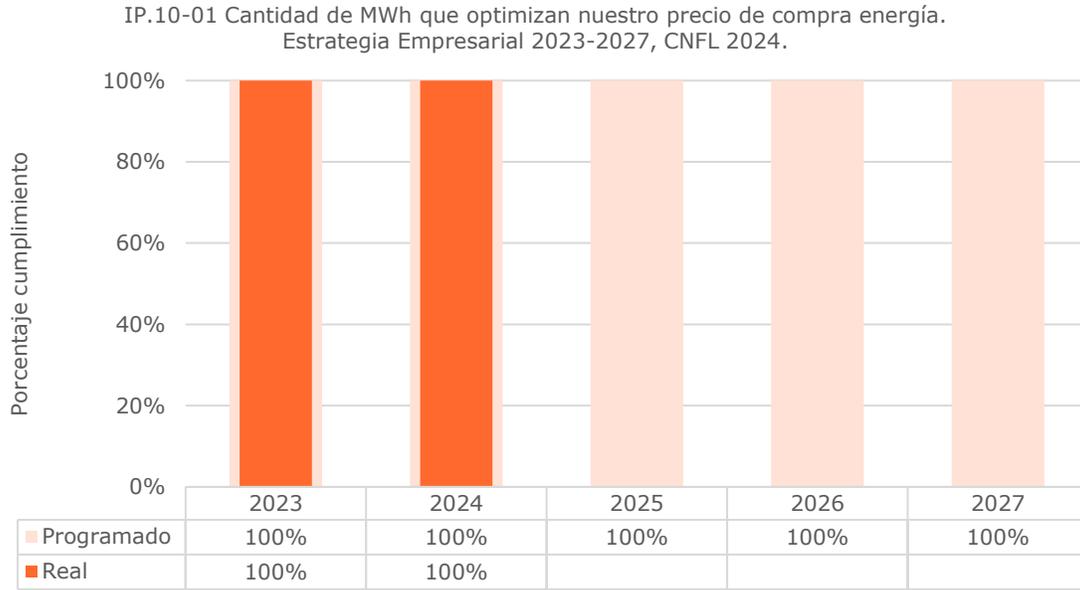
Las actividades programadas tienen un avance real del 100%, se presentaron adelantos en la programación en el mes de agosto sobre la tarifa prepago, las cuales se dieron por finalizadas. De esta manera se cumple con todas las actividades de este año y de este plan en un 100%.

2.3.3. Objetivo Estratégico OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **93,23%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.3.3.1 Indicador Estratégico IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.

Comportamiento anual:

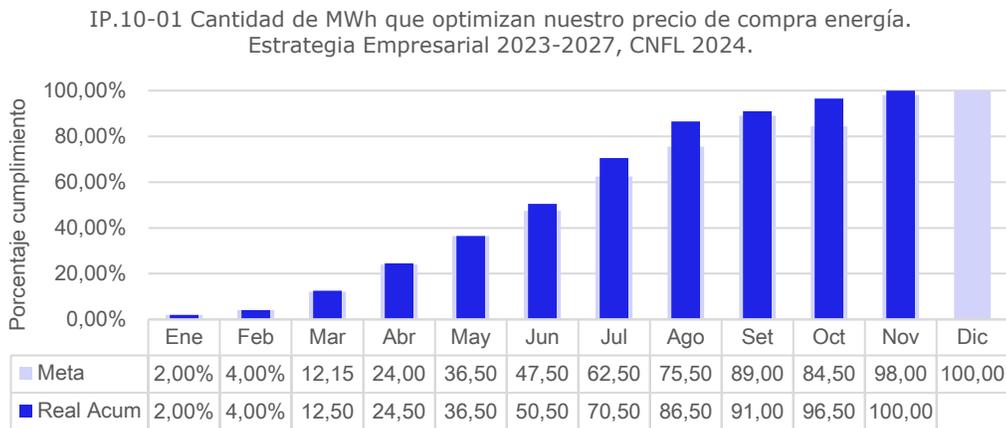


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El desempeño de este indicador muestra una tendencia individual variable a lo largo del año. En la mayoría de los meses, el valor real se acerca o supera al programado, lo que indica un cumplimiento adecuado.

Se observan desempeños del 100% en varios meses (febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre), lo que sugiere estabilidad en gran parte del año. En términos acumulativos, el porcentaje real es superior o igual al programado en todos los meses, lo que refleja un buen desempeño general del indicador.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

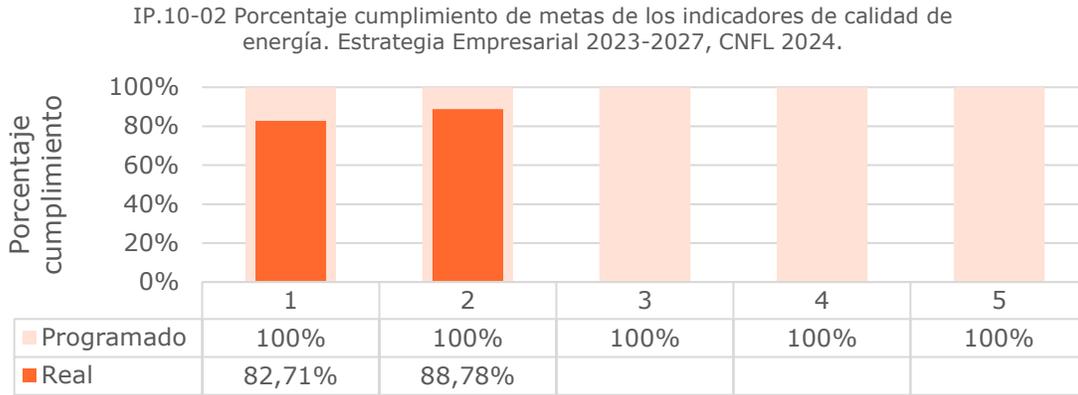
Comportamiento general del indicador:

La propuesta de fotovoltaico en techos se concluye con el plan de trabajo planteado, el porcentaje proyectado para el mes de diciembre fue alcanzado desde noviembre; y el avance global del plan alcanza un desempeño del 100%. La prefactibilidad de planta Nuestro Amo ya había sido entregada meses atrás.

Para el caso de la planta Nuestro Amo se determinó continuar con la factibilidad del proyecto. Para el caso del proyecto fotovoltaico de techos debido a los altos costos en que hay que incurrir en infraestructura eléctrica para poder incorporar la energía generada por los paneles fotovoltaicos, cuyas áreas son muy reducidas, hace que los costos indirectos del proyecto sean elevados versus las áreas proyectadas a instalar, por lo cual se recomienda que este proyecto no pase a la siguiente etapa de prefactibilidad, debido la rentabilidad baja determinada para las diferentes aplicaciones.

2.3.3.2 Indicador Estratégico IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.

Comportamiento anual:



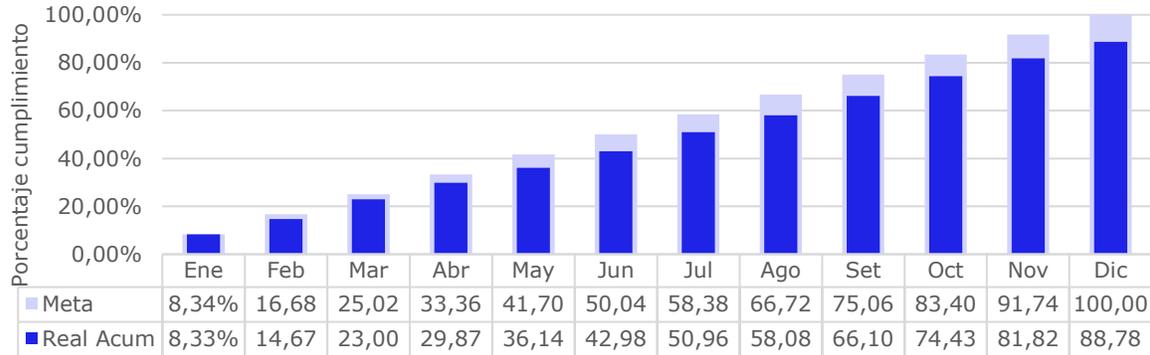
FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Este indicador busca medir la frecuencia y duración de las interrupciones del servicio eléctrico que perciben los clientes de CNFL por causas de control interno de distribuidora, superiores a 5 minutos, considerando como insumos equipos tele medidos, fusibles de sección manual y transformadores de distribución y sus clientes afectados y se asocia a fallas en el sistema de distribución eléctrica con afectación total de los clientes del circuito lo que quiere decir que a menor cantidad de fallas, mejor será el desempeño.

Su medición es establecida y calculada según "Norma Supervisión de la calidad del suministro eléctrico en baja y media tensión".

Comportamiento mensual:

IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Este indicador estratégico está conformado por dos indicadores de contribución que son el DPIR (duración promedio de interrupciones) y FPI (frecuencia de interrupciones).

El desempeño de este indicador durante el año se ve afectado principalmente por el DPIR con un desempeño bajo en los primeros trimestres del año debido a fuertes vientos, sobre todo en el mes de abril los cuales son atípicos de la época. Sumado a lo anterior, en el mes de mayo se presentó adicionalmente el problema de contingencia nacional que afectó en tiempo a un sector del área servida y además se presentaron las primeras lluvias del año aunque no de forma constante, si de forma intempestiva y con presencia de ráfagas de viento.

Este indicador considera principalmente dos tipos de variables, las que no se pueden predecir y las que sí, dentro de estas últimas se continua con la priorización importante de la poda de la vegetación y los trabajos de mantenimientos en horas extraordinarias inclusive para ayudar a mitigar el avance acumulado de afectación de vegetación. Al ser un fenómeno de acumulación se requiere de tiempo para recuperar el nivel óptimo. Como acciones a realizar se procede a iniciar con el estudio detallado semestral del comportamiento del DPIR para determinar los circuitos críticos que requieren atención prioritaria.

A partir del mes de julio se refleja una mejora en el desempeño del indicador, mostrando un desempeño dentro del rango regular (superior el 80%) y manteniéndose este comportamiento en lo que resta del año.

A partir de este momento se consideraron algunas acciones como:

- Realizar un seguimiento mensual por parte del Área Control Calidad de la Energía del DPIR para determinar los circuitos críticos que requieren atención prioritaria.
- Gestionar la priorización en la ejecución del plan de mantenimiento, incluyendo la poda inmediata y la atención primaria de los puntos críticos, conforme a los circuitos identificados en la primera acción.

- Realizar y presentar un informe que incluya un estudio detallado de las acciones anteriores de seguimiento y estudio detallado del comportamiento del DPIR para determinar los circuitos críticos que requieren atención prioritaria.

2.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Comportamiento general:

La perspectiva muestra un rendimiento dentro del rango bueno, ya que ambos objetivos se encuentran también en un rango bueno con un desempeño del 97,74% y 100%, y cuatro de los cinco indicadores evaluados alcanzan un nivel de desempeño bueno.

La perspectiva ha demostrado mejoras para el cierre del periodo y se denota un gran esfuerzo por parte de la dependencia responsable en cumplir con los planes asociados a los indicadores.

Con respecto al indicador IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño, éste se reportó en el mes de marzo, cuyo resultado es de forma anual. Es importante resaltar que el avance reportado corresponde a la nota obtenida por el personal evaluado en el 2023. Por esta razón, se obtiene un desempeño regular, debido que la meta del 2023 era de un 90% y se alcanzó un 95,48%, sin embargo, al reportar en el 2024, la meta programada es de un 100%.

Tabla 6 Desempeño Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. CNFL, 2024.

OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.			97,74%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.	100%	100%	100% ●
IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño.	100%	95,48%	95,48% ●

OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).	100%	100%	100%	●
IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.	0,99	0,70	100%	●
IAC.12-03 Índice de competitividad laboral	100%	100%	100%	●

FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

2.4.1. Objetivo Estratégico OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **97,74%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.4.1.1 Indicador Estratégico IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.

Comportamiento anual:

IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Para el 2023 en indicador cumplimiento de las metas anuales del Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas, Gestión Empresarial y Liderazgo no se midió, ya que se acordó que la Gerencia anterior, para ese año se iba a construir los programas de trabajo. Para el año 2024, se implementan los planes y se ejecuta en un 100% las acciones planificadas.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

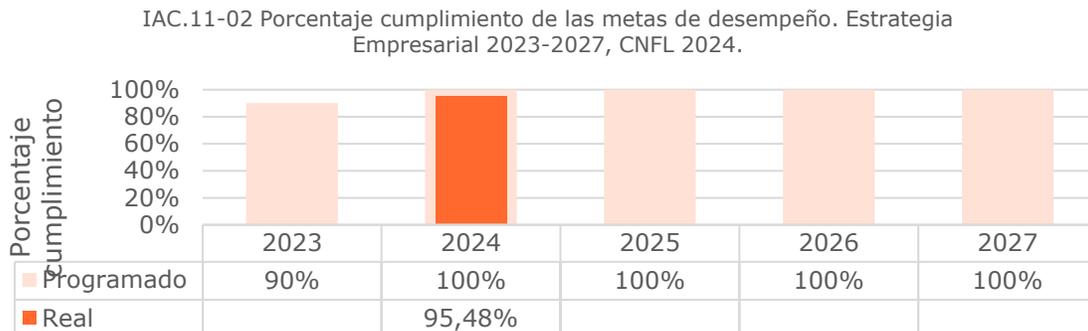
Comportamiento General del indicador:

Para el cierre del 2024 se logra un avance del **100%** del Programa Gestión de Habilidades Blandas, Gestión Empresarial y Liderazgo, cumpliendo con la programación establecida en los siguientes temas:

El personal de las distintas dependencias de la CNFL se ha capacitado en temas como: iniciativa y creatividad, orientación al cliente, adaptabilidad al cambio, servicio al cliente, gestión de activos, innovación, gestión de riesgos, gobierno de datos, ética y valores, accesibilidad, gestión por procesos, género, entre otros.

2.4.1.2 Indicador Estratégico IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño.

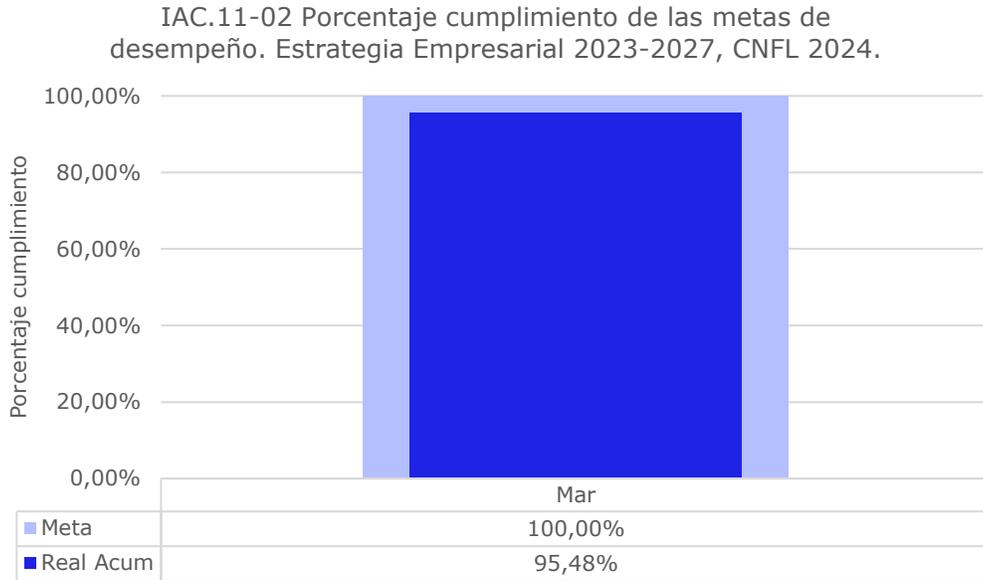
Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Este indicador se reporta por primera vez en el 2024, debido al proceso que conlleva el análisis de los datos y que no se cuenta con una herramienta digital para procesarlos, en el 2023 no se pudo cerrar el periodo de evaluación en tiempo, por esta razón se tomó la decisión de reportar en el año 2024 el desempeño del personal evaluado en el 2023. Con el objetivo de brindar el tiempo correspondiente para su análisis y que la estrategia tuviera un punto de referencia en el año anterior.

Comportamiento mensual:



Comportamiento del indicador:

Este indicador es de medición anual y su reporte se realizó en el mes de marzo. Es importante resaltar, que la meta para el año 2023 fue de un 90% y el resultado obtenido de un 95,48%, sin embargo, al reportarse en el año en curso, la meta correspondiente es de un 100% por esta razón el desempeño alcanzado cae en el desempeño regular.

El dato que se reporta se obtiene de los siguientes resultados:

Descripción	Cantidad
Desempeño Bajo	7
Desempeño Aceptable	15
Desempeño Alto	47
Desempeño Sobresaliente	86
Total evaluaciones	155
155	148
100%	95,48%

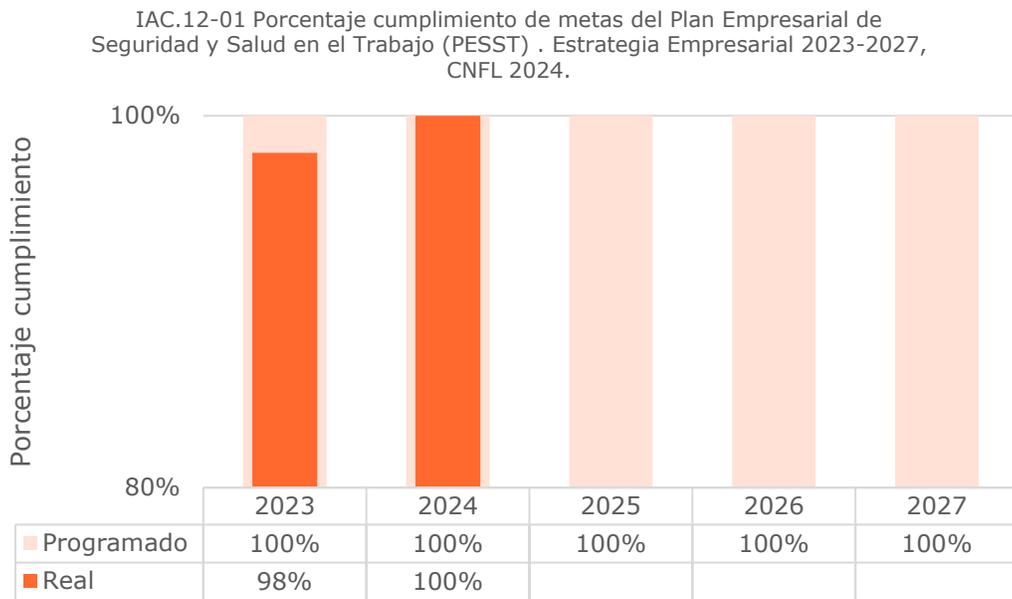
FUENTE: Unidad de Cultura y Gestión el Talento Humano

2.4.2. Objetivo Estratégico OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de 100% a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.4.2.1 Indicador Estratégico IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).

Comportamiento anual

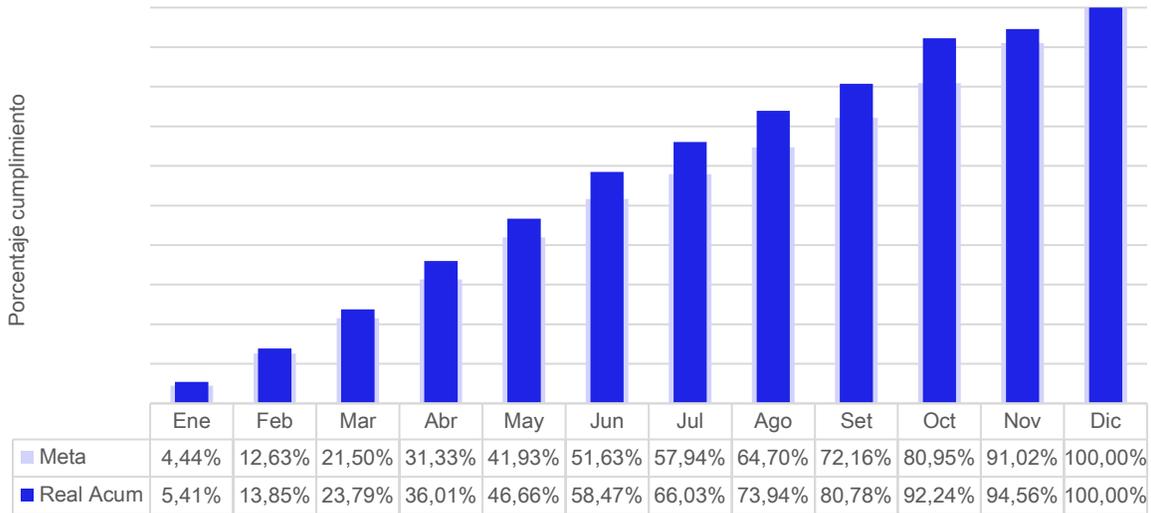


FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

El indicador busca que la organización desarrolle acciones para fortalecer los espacios de trabajo como entornos seguros y saludables. El Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST) es la herramienta para desarrollar el sistema de gestión de seguridad y salud. Es el medido mediante indicadores de gestión, que se coordinan con las direcciones de la empresa, con el fin de atender los objetivos, metas y programas en Salud y Seguridad en el Trabajo.

Comportamiento mensual:

IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST) . Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

A pesar de mantenerse bajas en el Modelo de Gestión Preventiva, principalmente para las operaciones estratégicas, se pudo mantener e incrementar tanto las inspecciones generales como especiales, así como las evaluaciones relacionadas con los subprogramas de seguridad laboral, según se indica en el informe. Se elaboró información documentada relevante para la gestión preventiva, incluyendo el nuevo Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo y documentos para atención de trabajo en “caliente” y trabajo en espacios confinados. Se incrementó el proceso formativo de personal de nuevo ingreso, para asegurar acortar el tiempo de inicio de labores de ese personal. La Vigilancia Médica de la Salud, incluyendo evaluaciones psicológicas y físicas, se realizó de forma satisfactoria en los centros de trabajo donde se programó, y se logró evaluar el personal ocupacionalmente expuesto.

Se realiza además los servicios de medicina asistencial, psicología asistencial y fisioterapia de forma reactiva, manteniendo la atención a personal con enfermedades no transmisibles y situaciones ocasionales, así como los servicios de preingreso mediante valoración médica laboral. Durante el período se cumplió con objetivos de difusión y eventos como la semana de Salud Ocupacional y días de la Salud Femenina y Masculina, los cuales cumplieron los alcances previstos.

2.4.2.2 Indicador Estratégico IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.

Comportamiento anual:

IAC.12-02 Índice de Gravedad <1, Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

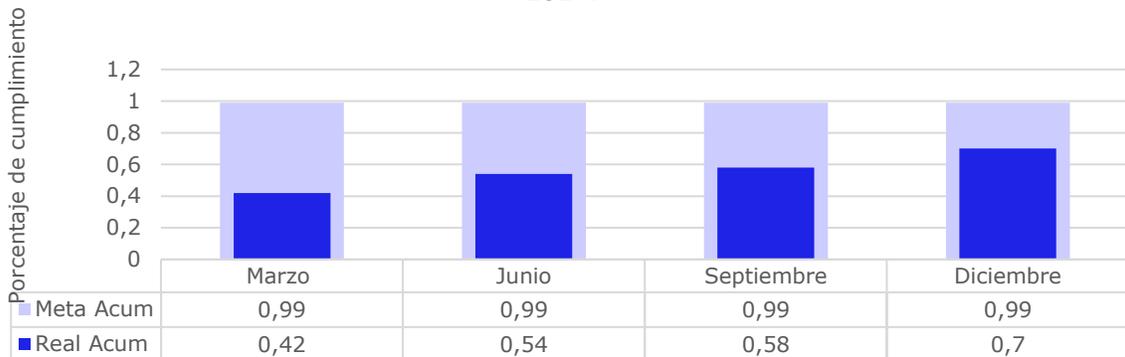
El cálculo del índice facilita una información básica para controlar la accidentabilidad en la empresa, que debe completarse con el análisis de otras variables como los factores de clasificación de accidentes, así como los incidentes con potencial de daño.

Un índice de gravedad mayor a 1, puede implicar reporte de incidentes laborales con consecuencias muy graves o fatales. Sus resultados representan el número de jornadas no trabajadas a causa de los accidentes ocurridos en jornada de trabajo, por cada mil horas trabajadas.

El indicador es gestionado por el Área de Salud y Seguridad Laboral, pero debe desarrollarse en conjunto con todo el personal involucrado en la organización, considerando que la Seguridad, Salud y Bienestar de las personas constituye la tarea crítica de la organización.

Comportamiento mensual:

IAC.12-02 Índice de Gravedad. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



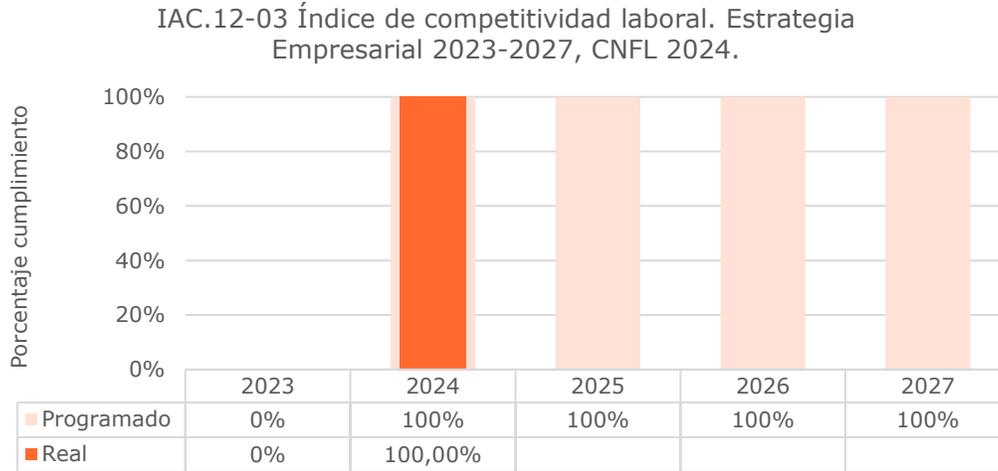
FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento del indicador:

El índice de gravedad al mes de diciembre corresponde a 0,70 jornadas de trabajo perdidas por cada mil horas laboradas en la CNFL, estas jornadas de trabajo perdidas son ocasionadas por incidentes laborales, en su mayoría de consecuencias leves, se observó también que durante el período no se reportaron incidentes muy graves o fatales.

2.4.2.3 Indicador Estratégico IAC.12-03 Índice de competitividad laboral

Comportamiento anual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Este indicador se mide por primera vez en el 2024, esto debido a que el 2023 se realizó el planteamiento del plan de trabajo. Su desempeño es bueno a pesar de las acciones retadores que se incluyeron como parte del indicador, como:

- 1- Salarios y beneficios.
- 2- Programa Habilidades Blandas, Gestión Empresarial y Liderazgo.
- 3- Liderazgo.
- 4- Bienestar y calidad de vida.

Comportamiento mensual:



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento general del indicador:

Para el cierre del 2024, este indicador alcanza un 100% de real acumulado y un desempeño bueno. Se cumplieron a cabalidad las acciones propuestas en el plan de trabajo, entre ellas:

- 1- Salarios y beneficios: Con fecha 18 de diciembre de 2024, se remitió la propuesta para el reconocimiento económico por ventas, para los puestos de Ejecutivos de Ventas en Dirección Comercialización al Coordinador del Proceso Clasificación y Valoración. Hay que considerar que todo concepto de pago nuevo debe ser aprobado por el Consejo de Administración, por lo que el documento realizado en este mes corresponde a una posible propuesta de esquema salarial. Adicional se debe tomar en cuenta que tras la implementación de la Convención Colectiva de Trabajo y la actualización de la Polícita Salarial esta propuesta se puede ver afectada.
- 2- Programa Habilidades Blandas, Gestión Empresarial y Liderazgo:
 - a. Promoción de Ventas: Se desarrolla la actividad de Servicio al Cliente donde se desarrolla el tema de promoción de ventas con el personal participante.
 - b. Gestión Empresarial Integrada: Charla realizada el día 9 de diciembre, 2024.
 - c. Gestión de la Innovación: Actividad trasladada por motivos de salud, se realizó el 6 de diciembre, 2024.
 - d. Arquitectura Empresarial: Charla trasladada y realizada el día 12 de diciembre, 2024.
 - e. Transformación Digital: Charla trasladada y realizada el día 12 de diciembre, 2024.
- 3- Liderazgo: Se recibe el informe con la conclusión de las personas participantes en el programa de "Neuro-entrenamiento empresarial".
- 4- Bienestar y calidad de vida: Se confeccionó el informe de Mejora de sitios de trabajo e infraestructura física, que detalla el seguimiento del Proceso Gestión del Cambio que brindó en ese tema.

2.5. Perspectiva Sostenibilidad



Comportamiento general:

Esta perspectiva ha mantenido una tendencia, dentro del rango bueno y con desempeños de 100%. Se destaca el esfuerzo de la empresa y, en particular, el aporte que se realiza por parte de las dependencias que aportan para implementar en la CNFL la "Conducta Empresarial

Responsable” (CER) en la medición de este indicador. Este esfuerzo tiene un valor incuestionable en el principio de triple utilidad, pilar de la Estrategia Empresarial 2023-2027.

Es relevante mencionar que este indicador evalúa los siguientes temas de importancia:

Ambiente:

1. Plan Gestión Ambiental Empresarial PGA-e.

Social:

2. Debida diligencia en Derechos Humanos
3. Programa de Género
4. Comisión Accesibilidad a los Servicios

Gobernanza:

5. Comisión de ética y valores
6. Informe de Rendición de Cuentas.
7. Informe de Sostenibilidad, 2023.

Tabla 7 Desempeño Perspectiva Sostenibilidad. CNFL, 2024.

OE.13 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027			100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.	95%	97,57%	100% 

FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

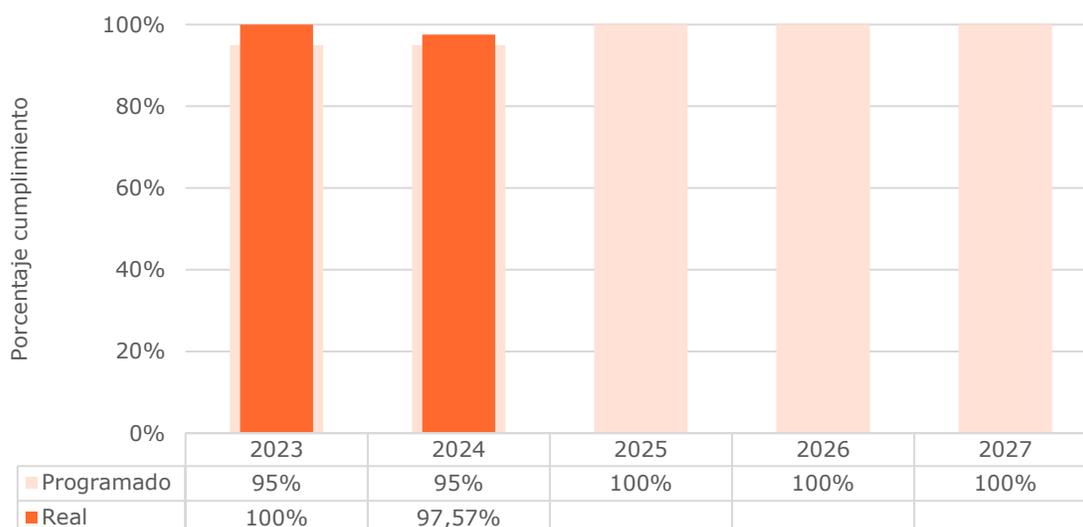
2.5.1. Objetivo Estratégico OE.13 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027.

El objetivo obtuvo un desempeño general de **100%** a continuación, se muestra el comportamiento de los indicadores que lo conforman:

2.5.1.1 Indicador Estratégico IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.

Comportamiento anual:

IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Se realiza un alineamiento de los temas materiales propuestos por el Grupo ICE en la Estrategia Corporativa 2023-2027 y Estrategia de Sostenibilidad del ICE y sus Empresas 2021-2023. Rubros que se miden los temas materiales de triple utilidad: ambiental, social y gobernanza. Durante 2023 y 2024 se han alineado el trabajo de diferentes áreas de la organización, desglosado de la siguiente manera:

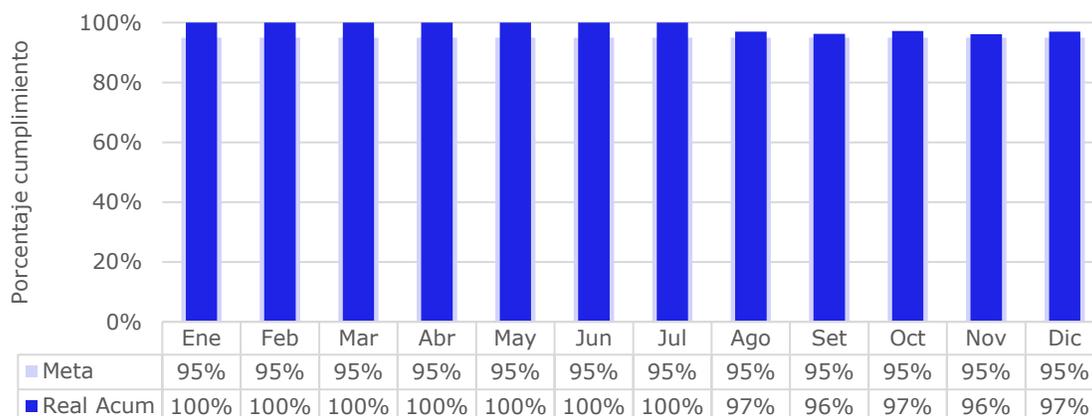
FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2025.

TEMA	RESPONSABLE	PESO
AMBIENTAL		
Plan de Gestión Ambiental Empresarial	Unidad de Sostenibilidad	30%
SOCIAL		
Debida diligencia en Derechos Humanos	Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial	15%
Plan de trabajo: Programa de Género	Proceso de Relaciones Laborales	15%
Plan de trabajo: Comisión Accesibilidad a los Servicios	Área de Cultura Organizacional	10%
GOBERNANZA		
Plan de trabajo: Comisión de Ética y Valores	Área de Cultura Organizacional	10%
Informe de Rendición de Cuentas	Dirección de Estrategia Empresarial	10%
Informe de Sostenibilidad, 2023	Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial	10%

FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2025.

Para el 2025 se cuenta con un Plan CER-Sostenibilidad, que le permitirá a la CNFL comunicar y rendir cuentas sobre el aporte que realiza al desarrollo sostenible, aumentar la percepción de valor público de la sociedad y generar insumos que permiten una ventaja competitiva. El mismo está alineado al Marco Corporativo para la Sostenibilidad del Grupo ICE.

IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad. Estrategia Empresarial 2023-2027, CNFL 2024.



FUENTE: Sistema de Información Integrado para la Gestión. CNFL, 2025.

Comportamiento del indicador:

LOGROS POR TEMA MATERIAL

Eje Social

Género:

- Actualizar el diagnóstico de brechas de género y no discriminación.
- Realizar plan de acción 2024-2026 para erradicar las brechas identificadas.
- **Reconocimiento a prácticas para propiciar cambios culturales favorables para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y la promoción de una cultura no machista en la cultura organizacional y el ambiente laboral**, otorgado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Nacional de las Mujeres.
- Reconocimiento del Grupo ICE, para la CNFL por los avances en materia de género desde el 2016 que el Programa de Género Igualdad de Derechos se han venido implementando.
- Impartir la charla de sensibilización a empresas subcontratadas para un total de 448 horas de capacitación de las cuales 31 fueron mujeres y 217 hombres.

Debida diligencia en Derechos Humanos:

- El proceso institucional contaba con un plan de trabajo empresarial el cual tuvo que pausarse, con el fin de alinearse a la hoja de ruta corporativa, la cual fue anunciada en setiembre. No obstante, se logró generar capacitación-nivelación a las personas integrantes.

Accesibilidad:

- Capacitación: Se registra la participación de 756 personas en la charla: Atención a personas con discapacidad y adulto mayor.

Eje ambiental

- Al cierre del año se ejecutan los programas del Plan Gestión Ambiental Empresarial PGA-e con un cumplimiento del 100%. El año 2024 permitió cumplir a un 100% las actividades previstas en el Plan de Gestión Ambiental, tanto las correspondientes a la **Gestión y Desempeño Empresarial** (eficiencia, acción climática, gestión de residuos), las de **trámite y permisos ambientales** (proyectos de extensión de red y otras autorizaciones, así como la gestión de la **finca sostenibilidad y energía** (producción forestal atendida, visitación y venta de servicios, según meta financiera). Durante el último trimestre se logró realizar la **Verificación Externa de Carbono-Reducción**, y se concluyó con la entrega de aclaraciones al ente verificador. La gestión de residuos permitió atender la disposición de residuos en general, y el registro de los PCBs remanentes en la empresa según se coordinó con DDE. Los contratos con gestores autorizados se encuentran al día. Se realizó la evaluación de manejo de sustancias químicas en toda la empresa. El plan de gestión ambiental de la empresa permitió la obtención del reconocimiento de **Excelencia Ambiental** del período y **renovar la Certificación ISO 14001** con el nuevo ente certificador.

Eje gobernanza:

Ética y anticorrupción:

- Oficialización **Código Corporativo de Ética y Conducta** y su respectivo curso introductorio.
- Oficialización Política Corporativa de Prevención de la Corrupción y gestión de conflictos de interés.
- Se realizan las sesiones de la Comisión de Ética y Valores.

Rendición de cuentas:

- Publicación del **Informe de Rendición de Cuentas** 2023 y avance IRC al primer semestre 2024.
- Publicación el **Informe de Sostenibilidad 2023**, conformidad a los Estándares GRI (Global Reporting Initiative).

3. Conclusiones

A continuación, se presentan algunas las conclusiones basado en la ejecución de la Estrategia Empresarial a diciembre 2024, CNFL 2023-2027:

PERSPECTIVA FINANCIERA

Durante el periodo evaluado, se mantuvo una tendencia constante con desempeños del 97%. Se destaca el trabajo de la empresa y los esfuerzos realizados por la Dirección de Administración y Finanzas para contar con un manejo adecuado de las finanzas, ajustándose a la rebaja tarifaria impuesta por la ARESEP.

PERSPECTIVA CLIENTES

En cuanto a esta perspectiva, se obtiene un desempeño regular debido a que 2 indicadores tuvieron un desempeño bajo: [1] porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa y [2] porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.

[1] El indicador porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de la energía mediante soluciones de la empresa, se vio afectado por los tiempos que conlleva todo el proceso de negociación. Es indispensable analizar las razones que están haciendo de los clientes declinen las ofertas hechas por la empresa o el desinterés en el proceso una vez avanzada la propuesta. Otro factor importante es que la meta se defina en MW no en clientes, ya que el objetivo principal es mantener la mayor cantidad de MW en la empresa, esto permitirá que los recursos se enfoquen de manera efectiva.

[2] Por último, para esta perspectiva el indicador de cumplimiento de las metas asociadas a iniciativas que contemplen la modernización digital se debe resaltar que, a pesar de las advertencias dadas a la Dirección responsable, por medio de los planes preventivos y remediales, no se establecieron las acciones a tiempo para lograr el cambio del comportamiento del indicador. Adicionalmente, no se comunicaron los cambios de las iniciativas en tiempo, ni se utilizaron los instrumentos de manera efectiva.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

A nivel de los procesos, se muestra una tendencia positiva en la mayoría de los meses, una estabilidad en los meses intermedios ya que mayoría mantienen valores superiores a 94%, con algunas fluctuaciones menores.

En relación a los indicadores de calidad y continuidad del servicio, la Dirección de Distribución de la Energía realizó diferentes planes para subsanar la baja en el indicador. Además, procede a iniciar un estudio detallado sobre el comportamiento del DPIR para determinar los circuitos críticos que requieren atención prioritaria.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En cuanto a la medición de los diferentes programas contenidos en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se logró un cumplimiento bueno de ésta. El Programa de Habilidades Blandas, Plan Empresarial, Metas de Desempeño, Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, el

Índice de Gravedad y el Índice de competitividad lograron la ejecución de las acciones de acuerdo con lo planificado para el 2024.

PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD

Para finalizar en cuanto a la Perspectiva Sostenibilidad, durante todo el semestre evaluado, se mantuvo una tendencia positiva. Se resalta el trabajo de la empresa y los esfuerzos realizados por el personal que tiene a su cargo las tareas relacionadas con la Conducta Empresarial Responsable de la CNFL.

Entre los logros de esta perspectiva se cita:

- Reconocimiento a prácticas para propiciar cambios culturales favorables para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y la promoción de una cultura no machista en la cultura organizacional y el ambiente laboral, otorgado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Nacional de las Mujeres.
- Certificación ISO 14001
- Informe de Sostenibilidad 2023, basado en GRI.

Finalmente, es importante reiterar que la Dirección de Estrategia Empresarial presentó un análisis y propuesta de medición para el 2025 que busca agilizar la consecución de las metas acorde al contexto actual. A nivel empresarial se alinean las metas de desempeño individual del personal de la CNFL con los objetivos estratégicos y se espera un trabajo en equipo para la misión de la CNFL.

4. Plan de implementación

Este informe se fundamenta en la versión vigente a la fecha del plan de implementación de la Estrategia Empresarial CNFL 2023-2027. El mismo está alineado a la Estrategia Empresarial 2023-2027 en cuanto a triple utilidad basada en tres pilares: económico, social y ambiental que a su vez se dividen en 5 perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e

indicadores de contribución asociados. El detalle de avance de los objetivos estratégicos e indicadores de contribución por perspectiva:

Tabla 8 Perspectivas de Plan de Implementación. CNFL, 2024.

DESEMPEÑO GENERAL				95,46%	
TRIPLE UTILIDAD	PERSPECTIVAS CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	DESEMPEÑO ACUMULADO	
Valor económico	Financiera	01	05	98,89%	
	Clientes	06	13	87,16%	
	Procesos internos	03	06	91,25%	
Valor social	Aprendizaje y crecimiento	02	05	99,47%	
Valor ambiental	Sostenibilidad	01	01	100%	

FUENTE: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2025.

A continuación, se presenta los resultados de los indicadores de contribución del plan de implementación 2024.

PERSPECTIVA FINANCIERA				98,89%
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.				98,89%
IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.				95,43%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 01-01-01 - EBITDA. (colones).	28 605 188 943,82	26 171 522 000,00	91,49%	■
IC2024 01-01-02 - Margen EBITDA.	8,14%	7,56%	92,87%	■
IC2024 01-01-03 - Margen de operación.	-1,41%	-1,49%	94,33%	■
IC2024 01-01-04 - Rendimiento de activos de operación.	-0,72%	-0,79%	90,28%	■
IC2024 01-01-05 - EBITDA/Gastos financieros.	2,29	2,23	97,38%	■
IC2024 01-01-06 - Margen neto.	-3,40%	-3,59%	94,41%	■

IC2024 01-01-07 - Cobertura servicio de la deuda.	1,70	1,71	100%	■
IC2024 01-01-08 - Deuda total/EBITDA.	5,03	5,46	92,12%	■
IC2024 01-01-09 - Pasivo/Activos según ley 8660.	34,88%	34,64%	100%	■
IC2024 01-01-10 - Pasivo/Activos. (Razón endeudamiento)	41,15%	41,02%	100%	■
IC2024 01-01-11 - Razón circulante.	1,08	1,36	100%	■
IC2024 01-01-12 - Deuda neta/EBITDA.	5,46	5,92	92,23%	■
IF.01-02 Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 01-02-01 - Porcentaje de rentabilidad de productos y servicios no regulados.	15%	63%	100%	■
IE 2024-03 - IF.01-03 Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 01-03-01 - Porcentaje de pérdidas de energía al cierre de cada año.	9,64%	9,29%	100%	■
IC2024 01-03-02 - Ingresos por la gestión de pérdidas de energía.	1 320 000 000,00	1 879 434 472,00	100%	■
IE 2024-04 - IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación.				99,73%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 01-04-01 - Porcentaje de plan de activos de la Dirección Generación de la Energía.	100%	99,18%	99,18%	■
IC2024 01-04-02 - Porcentaje de disponibilidad operativa.	90,47%	91,78%	100%	■
IC2024 01-04-03 - Porcentaje de confiabilidad operativa.	96,66%	97,36%	100%	■
IE 2024-05 - IF.01-05 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.				99,30%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 01-05-01 - Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Mantenimiento Redes Aéreas.	100%	100%	100%	■
IC2024 01-05-02 - Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Mantenimiento Subestaciones.	100%	97%	97,21%	■

IC2024 01-05-03 - Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Control Vegetación.	100%	100%	100%	■
IC2024 01-05-04 - Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Red Subterránea.	100%	100%	100%	■

PERSPECTIVA CLIENTES	87,16%
-----------------------------	---------------

OE.02-01 - Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.	99,17%
---	--------

IE 2024-06 - IC.02-01 Porcentaje cumplimiento de metas del modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC).	100%
--	------

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
-------------	-----------	-----------	----------------	--

IC2024 02-01-01 - Índice experiencia memorable cliente en atención presencial en todas las sucursales.	92%	94,02%	100%	■
--	-----	--------	------	---

IC2024 02-01-02 - Índice experiencia memorable cliente en atención telefónica.	92%	95,75%	100%	■
--	-----	--------	------	---

IC 02-01-01 Porcentaje de cumplimiento de la implementación las metas del modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC) en todas las Sucursales.	92%	96,72%	100%	■
---	-----	--------	------	---

IE 2024-07 - IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.				97,51%
---	--	--	--	--------

IC2024 02-02-01 - Porcentaje de cumplimiento encuestas cliente incógnito.	87%	91,88%	100%	■
---	-----	--------	------	---

IC2024 02-02-02 - Porcentaje de cumplimiento encuestas CIER.	87%	80,50%	92,53%	■
--	-----	--------	--------	---

IC2024 02-02-03 - Porcentaje de cumplimiento encuestas AMI	87%	91,22%	100%	■
--	-----	--------	------	---

IE 2024-08 - IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado (NPS, Churn, PRM).				100%
--	--	--	--	------

IC2024 02-03-01 - Índice de reputación	94%	94,00%	100%	■
--	-----	--------	------	---

OE.03-01 - Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027				72,62%
--	--	--	--	--------

IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.				100%
---	--	--	--	------

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
-------------	-----------	-----------	----------------	--

IC2024 03-01-01 - Porcentaje de cumplimiento de las encuestas aplicadas para medir la satisfacción al cliente.	30%	30%	100%	■
--	-----	-----	------	---

IE 2024-10 - IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.				100%
IC2024 03-02-01 - Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.	20%	20,71%	100%	■
IE 2024-11 - IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.				17,86%
IC2024 03-03-01 - Totalidad de ventas por servicios no regulados Unidad Desarrollo de Negocios.	673 592 326,00	120 277 252,40	17,86%	■
OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027.				82,25%
IE 2024-12 - IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa				66,66%
IC2024 04-01-01 - Porcentaje de clientes que adoptan SER Solar para la Generación Fotovoltaica.	12%	8%	66,67%	■
IC2024 04-01-02 - Porcentaje de clientes que implementen el servicio de certificaciones de energía renovable IREC	No se mide durante el 2024			
IE 2024-13 - IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales				82,25%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 04-02-01 - Porcentaje de conversión de consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales.	0,02%	0,01%	64,50%	■
IC2024 04-02-02 - Porcentaje de conversión de consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para comerciales e industriales.	0,44%	2%	100%	■
OE.06-01 - Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027.				100%
IE 2024-14 - IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 06-01-01 - Cantidad de unidades habitaciones formalizadas y normalizadas en zonas de vulnerabilidad.	1000	1260	100%	■
IC2024 06-01-02 - Porcentaje de equipos donados a las comunidades en vulnerabilidad social.	100%	100%	100%	■
OE.07-01 - Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027.				80,94%
IE 2024-15 - IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.				92,82%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	

IC2024 07-01-01 - Porcentaje de avance App consumo energético en tiempo real.	No se continua con la medición por indicación corporativa			
IC2024 07-01-02 - Porcentaje de cumplimiento de etapas de la implementación de las iniciativas de modernización digital.	100%	85,64%	85,64%	■
IC2024 07-01-03 - Cantidad de medidores inteligentes instalados.	20 000,00	29 406,00	100%	■
IE 2024-16 - IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.				100%
IC2024 07-02-01 - Porcentaje de cumplimiento del Plan Flujo Acceso Prepago.	100%	100%	100%	■
IC2024 07-02-02 - Porcentaje de cumplimiento del Plan de Automatización del proceso de cálculo por recarga vehicular.	100%	100%	100%	■
IE 2024-17 - IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.				50%
IC2024 07-03-01 - Cantidad de iniciativas implementadas en ciberseguridad.	2	1	50%	■
IE 2024-18 - IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027)				100%
IC2024 07-04-01 - Porcentaje de disponibilidad de los sistemas críticos de la empresa.	97%	99,93%	100%	■

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				91,25%
OE.08-01 - Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.				89,68%
IE 2024-19 - IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.				-
IE 2024-20 - IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.				79,44%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 08-02-01 - Porcentaje de avance del plan de implementación de la mejora de procesos Dirección Distribución.	100%	100,00%	100%	■
IC2024 08-02-02 - Porcentaje del plan de mejoras en los procesos de la Dirección Generación de la Energía.	100%	100%	100%	■
IC2024 08-02-03 - Porcentaje del plan de mejoras en los procesos de la Dirección Comercialización	100%	100%	100%	■
IC2024 08-02-04 - Cumplir con el proceso interno de simplificación de al menos 10 trámites comerciales durante el año 2023.	10	4	40%	■

IC2024 08-02-05 - Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas en los procesos empresariales.	9	7	77,78%	■
IE 2024-21 - IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos.				99,91%
IC2024 08-03-01 - Porcentaje de avance de estudios de mejora con enfoque de reducción de tiempos y simplificación de procesos.	100%	100%	100%	■
IC2024 08-03-02 - Porcentaje servicios mejorados de la Dirección Administración y Finanzas.	100%	99,82%	99,82%	■
IC2024 08-03-03 - Cantidad de reglamentos revisados para evitar duplicidad de regulaciones.	35	35	100%	■
OE.09-01 - Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.				100,00%
IE 2024-22 - IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.				100,00%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 09-01-01 - Cantidad de propuestas de valoración de una tarifa no residencial en baja tensión.	1	1	100%	■
IC2024 09-01-02 - Cantidad de propuestas de valoración de una tarifa vulnerabilidad en condiciones pobreza y pobreza extrema.	1	1	100%	■
OE.10-01 - Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.				92,82%
IE 2024-23 - IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
*IC2024 10-01-01 - Cantidad de energía evitada producto de recursos energéticos distribuidos	1595,63	13 642,46	100%	■
IE 2024-24 - IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.				92,82%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 10-02-04 - Duración promedio de interrupciones	2,92	3,41	85,63%	■
IC2024 10-02-05 - Frecuencia promedio de interrupciones	3,87	3,8	100,00%	■

*Avance a mes de noviembre 2024

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				99,47%
OE.11-01 - Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.				100%
IE 2024-25 - IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 11-01-01 - Diagnóstico individual para determinar la brecha de las competencias de puestos de jefaturas.	1	1	100%	■
IE 2024-26 - IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño				100%
IC2024 11-02-01 - Porcentaje de cumplimiento del seguimiento de las metas de desempeño.	100%	100	100%	■
OE.12-01 - Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.				98,94%
IE 2024-27 - IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 12-01-01 - Porcentaje de cumplimiento de las metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo.	100%	100,00%	100%	■
IE 2024-28 - IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.				97%
IC 12-02-01 Índice de gravedad.	0,8	0,7	100%	■
IC 12-02-02 Índice de frecuencia.	35	37,37	93,66%	■
IE 2024-29 - IAC.12-03 Índice de competitividad laboral.				100%
IC2024 12-03-01 - Aplicación del diagnóstico para la caracterización de la Cultura Organizacional.	1	1	100%	■
IC2024 12-03-02 - Estudio para la identificación de salario emocional en la CNFL	1	1	100%	■
IC2024 12-03-03 - Desarrollar el esquema salarial competitivo para los ejecutivos de ventas en Dirección Comercialización.	1	1	100%	■
IC2024 12-03-04 - Índice Satisfacción Laboral.	75%	81%	100%	■

PERSPECTIVA SOSTEBILIBIDAD				100%
OE.13-01 - Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027.				100%
IE 2024-30 - IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC2024 13-01-01 - Cantidad de estudiantes y docentes capacitados en eficiencia energética.	4050	4627	100%	■
IC2024 13-01-02 - Cantidad de centros de recarga rápida instalados.	3	3	100%	■
IC2024 13-01-03 - Porcentaje de avance del proceso debida diligencia en Derechos Humanos de la CNFL, durante el 2024 (etapas 1 y 2)	100%	100%	100%	■

-U.L-