



Informe Final de Gestión

**Gerencia General**

*Periodo Mayo 2006 a Julio 2012*

Ing. Marco Antonio Cordero Gamboa  
*Subgerente*

**Destinatarios del Informe Final de Gestión**

Gerencia General  
Subgerente entrante  
Dirección Recursos Humanos

30 de Julio de 2012

## Contenido

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen Ejecutivo .....                                                                                                                                 | 1  |
| Resultados de la Gestión .....                                                                                                                          | 2  |
| Referencia de la labor sustantiva como Subgerente de la Compañía<br>Nacional de Fuerza y Luz S.A.....                                                   | 2  |
| Cambios habidos en el entorno durante el período de la Gestión.....                                                                                     | 3  |
| Gestión Empresarial .....                                                                                                                               | 13 |
| Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno de la<br>CNFL.....                                                                           | 15 |
| Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con<br>la planificación empresarial .....                                               | 18 |
| Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito empresarial.....                                                                                    | 20 |
| Administración de los recursos financieros asignados durante la<br>gestión.....                                                                         | 22 |
| Estado actual de cumplimiento de las disposiciones que durante la<br>gestión ha girado la Contraloría General de la República al<br>Subgerente .....    | 22 |
| Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante<br>la gestión le hubiera girado al Subgerente algún órgano de control<br>externo ..... | 22 |
| Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante<br>la gestión formula la Auditoría Interna al Subgerente.....                          | 22 |
| Sugerencias y observaciones sobre otros asuntos de actualidad u<br>otros, que se deben enfrentar o que debería aprovechar por parte<br>de la CNFL.....  | 23 |

## Resumen Ejecutivo

El presente Informe Final de Gestión refiere los principales logros y resultados obtenidos en la gestión desarrollada como subgerente de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., en adelante CNFL, por el período comprendido entre el nueve de mayo de 2006 al treinta y uno de julio de 2012 y da cumplimiento a lo establecido en el Artículo No. 12 de la Ley General de Control Interno que dice:

*"...Artículo 12.—Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:*

*...*

*e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa... "*

Igualmente, a lo señalado en las directrices emitidas por la Contraloría General de la República sobre el particular emitidas en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005 con referencia D-1-2005-CO-DFOE, según me corresponde al cargo de Subgerente de la CNFL por el periodo comprendido del *ocho de Mayo de 2006 al treinta y uno de Julio de 2012.*

Asimismo, se rinde el Informe observando el deber de la confidencialidad sobre la información, definida como tal, por parte de las instancias competentes de la CNFL y conforme a lo establecido en las siguientes normas:

A) La Ley 8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones, en el numeral 35 regula el manejo de información confidencial y dispone:

*"Artículo 35. La información que el ICE y sus empresa obtengan de sus usuarios y clientes será de carácter confidencial y solo podrá ser utilizada y compartida entre el ICE y sus empresas, para los fines del negocio. Su conocimiento por parte de terceros queda restringido, salvo cuando así lo solicite una autoridad legalmente competente, justificando su necesidad y por los medios respectivos.*

*Es confidencial la información relacionada con las actividades del ICE y sus empresas, calificada por estas como secreto industrial, comercial o económico, cuando, por motivos estratégicos, comerciales y de competencia, no resulte conveniente su divulgación a terceros (...)"*

B) La resolución R-CO-61 en su punto 6, indica:

*"... Resguardo del principio de confidencialidad de la información. En el informe de fin de gestión se deberá respetar el deber de confidencialidad sobre aquellos documentos, asuntos, hechos e información que posean ese carácter por disposición constitucional o legal..."*

Los aspectos señalados en este Informe se relacionan con la labor sustantiva como Subgerente de la CNFL, así como con cambios en el entorno jurídico y económico que se dieron durante el periodo de gestión y que de una u otra forma influyeron en los criterios externados y decisiones tomadas.

También, se menciona el estado en que se encuentra el Sistema de Control Interno en la CNFL y las autoevaluaciones que se han realizado a éste, los principales logros alcanzados, considerando los acuerdos que instruyera el Consejo de Administración de la empresa; un resumen de la administración de los recursos financieros asignados durante el periodo de gestión indicado. Además, el estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante la gestión señalada, giró la Contraloría General de la República y otros órganos de control externo y Auditoría Interna a la Subgerencia durante el periodo de mi gestión.

## Resultados de la Gestión

### Referencia de la labor sustantiva como Subgerente de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL), como una de las empresas del Instituto Costarricense de Electricidad (98,6% de las acciones le corresponden y el 1.4 % restante es propiedad de empresarios costarricenses que todavía las conservan), se dedica a la distribución y comercialización de energía eléctrica en la Gran Área Metropolitana así como a la generación, utilizando energías renovables. Su aporte al país es clave para el desarrollo social y económico de Costa Rica.

Las acciones ejecutadas por la CNFL, con el fin de satisfacer la prestación del servicio de energía, considera en lo aplicable los principios de universalidad y solidaridad con un alto compromiso en la Responsabilidad Social Empresarial.

#### **MISION**

*"Somos una empresa del sector eléctrico que brinda servicios públicos en el mercado nacional y que, comprometidos con la satisfacción del cliente, desarrollamos nuestras competencias esenciales y utilizamos los recursos de forma óptima, para contribuir con el crecimiento económico y social, y con el desarrollo ambiental del país".*

#### **VISION**

*"Ser una empresa modelo en la prestación de servicios eléctricos y afines, logrando la satisfacción del cliente basados en el desarrollo tecnológico, socio ambiental y la calidad técnica y humana de nuestro personal".*

La labor sustantiva realizada como Subgerente de la CNFL, durante el período de gestión fue como se indica:

- Asistir regularmente a las sesiones del Consejo de Administración, tanto ordinarias como extraordinarias en calidad de apoyo al Gerente General.
- Apoyar al Gerente General en la atención de los asuntos que le delegara el Consejo de Administración.
- Asistir, en calidad de suplente del Gerente General de la CNFL, a las sesiones de la Junta de Adquisiciones Corporativa del Grupo ICE.
- Representar a la Gerencia General, según lo requiera el Gerente General y acorde con las competencias, a nivel interno y externo de la CNFL.

- Representar a la CNFL, según lo requiera el Gerente General y acorde con las competencias, a nivel externo en el ámbito nacional e internacional, incluyendo la representación por parte del Grupo ICE en el Ente Operador de la Red a nivel de América Central.
- Apoyar al Gerente General en el análisis de la planificación estratégica empresarial, de los planes de acción empresarial y del presupuesto institucional por el periodo correspondiente.
- Aprobar adquisiciones de bienes muebles, inmuebles y servicios, según sea el monto de la adquisición y en representación de la Gerencia General, cuando ésta así lo requiere.
- Autorizar contratos entre la CNFL y terceros, según el monto establecido para la firma por parte de la Gerencia.
- Apoyar al Gerente General en temas asociados con la formulación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la CNFL.
- Conocer de los Informes de los Auditores Externos y Auditoría Interna, según le corresponda a la Gerencia General la ejecución de las recomendaciones que se emitan.
- Conocer los Estados Financieros de la empresa y el Flujo de Caja con el fin de apoyar la ejecución de acciones procedentes.
- Conocer los Estados Financieros Auditados por una firma de Auditores Externos con el fin de apoyar la ejecución de acciones procedentes.
- Apoyar a la Gerencia General en la aprobación interna sobre asuntos relacionados con las tarifas eléctricas.
- Apoyar al Gerente General en la revisión y aprobación de regulaciones generales en materia empresarial.
- Apoyar al Gerente General en la gestión empresarial que le compete a la Gerencia General de la CNFL.
- Apoyar al Gerente General en el seguimiento ejecutivo de proyectos de carácter estratégicos de la CNFL.

## **Cambios habidos en el entorno durante el período de la Gestión**

### **Entorno Jurídico Legal**

En este apartado se señala aspectos claves del ordenamiento jurídico legal nacional que durante el periodo de la gestión se presentaron con incidencia sobre el accionar de la CNFL.

| Número de Ley , Decreto o Resolución    | Nombre / Descripción                                                                                                                     | Número de La Gaceta                                                 | Fecha de publicación             |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| DECRETO EJECUTIVO N° 37124-MINAET       | Reglamento al Capítulo I de la Ley 7200 – Ley que autoriza la generación eléctrica autónoma o paralela.                                  | Alcance 72                                                          | 5 de junio 2012                  |
| PROYECTO DE LEY (Expediente 18.261)     | Ley de Solidaridad Tributaria                                                                                                            |                                                                     | Redacción final 19 de marzo 2012 |
| DC-31-2012                              | Modificación al Reglamento sobre refrendos de las contrataciones de la Administración Pública                                            | Alcance Digital 32                                                  | 23 de marzo 2012                 |
| Decreto 36984-MINAET                    | Reglamento a los artículos 36 y 37 de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. | 30                                                                  | 10 de febrero 2012               |
| Ley 8990                                | Modifica la Ley N° 8220 "Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos"                                    | 189                                                                 | 3 de octubre 2011                |
| Ley 8992                                | Ley Fortalecimiento Económico Benemérito Cuerpo de Bomberos                                                                              | 182                                                                 | 22 de setiembre 2011             |
| Ley 8968                                | Ley Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales                                                               | 170                                                                 | 5 de setiembre 2011              |
| Ley 9004                                | Segundo Protocolo al Tratado Marco del Mercado Eléctrico de América Central Ley N° 7848                                                  | 159                                                                 | 19 de Agosto 2011                |
| Directriz 017-MINAET                    | Sobre Planes de Eficiencia Energética                                                                                                    | 131                                                                 | 7 de julio 2011                  |
| PROYECTO DE LEY (Expediente No. 18.163) | Ley para Prevenir y Sancionar el Hostigamiento Laboral en las Relaciones de Empleo Público y Privado                                     | 117                                                                 | 17 de junio de 2011              |
| PROYECTO DE LEY (Expediente No. 17.963) | Ley Saneamiento Fiscal                                                                                                                   |                                                                     | 2011                             |
| Ley 8862                                | Ley Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público                                                 | 219                                                                 | 11 de noviembre 2010             |
| Decreto ejecutivo 35991-MINAET          | Reglamento de Organización del Subsector Energía.                                                                                        | 105                                                                 | 1 de junio de 2010               |
| PROYECTO DE LEY (Expediente No.17.666)  | Ley General de Electricidad                                                                                                              | Fuente: Presentado por el Poder Ejecutivo a la Asamblea Legislativa | 12 abril 2010                    |

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
| PROYECTO (MINAET)                                                                                   | Decreto Ejecutivo para Dictar los Lineamientos Generales sobre Tarifas Diferenciadas para los Servicios de Telecomunicaciones                                                                                                                                                                                                                                      | 47                 | 09 marzo 2010     |
| PROYECTO (MINAET)                                                                                   | Decreto Ejecutivo para Dictar Las Normas, Estándares y Competencias de Las Entidades Públicas para la Aprobación Coordinada y Expedita Requerida para la Instalación o Ampliación de Redes de Telecomunicaciones                                                                                                                                                   | 42                 | 02 marzo 2010     |
| Decreto Ejecutivo No. 35771-MP-MINAET                                                               | Se modifica el Decreto Ejecutivo No. 35657-MP-MINAET del 05 de noviembre de 2009, Decreto que crea la Comisión Especial Mixta para analizar e informar al Rector del Sector de Telecomunicaciones el posible estándar aplicable al país e implicaciones tecnológicas, industriales, comerciales y sociales de la transición de la televisión análoga a la digital. | 40                 | 26 febrero 2010   |
| Contraloría General de la República                                                                 | R-DC-27-2010. Se modifica el Reglamento sobre el refrendo de las Contrataciones de la Administración Pública.                                                                                                                                                                                                                                                      | 33                 | 17 febrero 2010   |
| Aviso MINAET                                                                                        | Proyecto del Decreto Ejecutivo para reformar los artículos 18, 19 y 20 del Decreto Ejecutivo 35.257-MINAET "Plan Nacional de Atribución de Frecuencias (PNAF)".                                                                                                                                                                                                    | 30 Alcance N° 3    | 12 febrero 2010   |
| Contraloría General de la República. R-DC-119-2009                                                  | Se aprueba y promulga las "Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público".                                                                                                                                                                                                                                                                 | 28                 | 10 febrero 2010   |
| Decreto Ejecutivo No. 35726-MINAET                                                                  | Adición de un artículo 45 BIS al Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones, Decreto Ejecutivo No. 34765-MINAET.                                                                                                                                                                                                                                            | 26                 | 8 febrero 2010    |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. Superintendencia de Telecomunicaciones RCS-590-2009 | Procedimiento de solicitud de numeración, establecimiento de números especiales, códigos de preselección y registro de numeración vigente.                                                                                                                                                                                                                         | 09                 | 14 de enero 2010  |
| Decreto Ejecutivo No. 35646-MP-MINAET                                                               | Instrucción de inicio del procedimiento concursal para el otorgamiento de concesiones del espectro radioeléctrico.                                                                                                                                                                                                                                                 | 248 Alcance N° 51  | 22 diciembre 2009 |
| Decreto Ejecutivo No. 35600-MINAET                                                                  | Se declara de Interés Público el Seminario Taller Internacional Manejo de Residuos Peligrosos de la Industria Eléctrica, que se llevó a cabo en Costa Rica, los días miércoles 25, jueves 26 y viernes 27 de noviembre de 2009.                                                                                                                                    | 227                | 23 noviembre 2009 |
| PROYECTO DE LEY (Expediente No. 17.496)                                                             | Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Subsector Electricidad.                                                                                                                                                                                                                                                                       | 224 Alcance No. 46 | 18 noviembre 2009 |
| PROYECTO DE LEY (Expediente No. 17.495)                                                             | Ley General de Electricidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 224 Alcance No. 46 | 18 noviembre 2009 |
| PROYECTO DE LEY (Expediente                                                                         | Ley "Adición de varios párrafos al artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública sobre Transparencia Institucional y Resguardo Efectivo del Derecho de Petición, el Derecho a la                                                                                                                                                                       | 211                | 30 de octubre     |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  |                   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| 17.531)                                           | Información, la Rendición de Cuentas y el Deber de Probidad"                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  | 2009              |
| Directriz No. 037-MINAET                          | Dirigida a todas las Entidades, Órganos y Empresas que conforman el Sector Telecomunicaciones, sobre los Lineamientos Generales de la Tramitología en el Sector de Telecomunicaciones.                                                                                                                                                                         | 210              | 29 octubre 2009   |
| PROYECTO DE LEY (Expediente No. 17.474)           | Reforma de la Ley que Autoriza la Generación Eléctrica Autónoma o Paralela, No. 7200, reforma por la Ley No. 7508.                                                                                                                                                                                                                                             | 205              | 22 octubre 2009   |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos    | Se modifica la resolución RRG-10018-2009, publicada en La Gaceta No. 170 del 10 de setiembre del 2009, correspondiente al incremento tarifario del ICE, la parte resolutive en el punto III, Pliego tarifario del servicio de distribución de la CNFL.                                                                                                         | 182              | 18 setiembre 2009 |
| Instituto Costarricense de Electricidad           | Sesión No. 5881-2009. Reglamento Interno de Contratación Administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 177              | 10 setiembre 2009 |
| Instituto Costarricense de Electricidad           | Sesión No. 5879-09. Reglamento de la Junta de Adquisiciones Corporativa                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 164              | 24 agosto 2009    |
| Decreto Ejecutivo No. 35434-S-MTSS                | Implementación del Teletrabajo en Mujeres que se encuentren en estado de embarazo que presten servicios en Instituciones Públicas y empresas Públicas del Estado y todas las Empresas del Sector Privado.                                                                                                                                                      | 162              | 20 agosto 2009    |
| Proyectos de Ley (Expediente No. 17.406)          | Ley de Promoción de las Energías Renovables.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 148              | 31 julio 2009     |
| Decreto Ejecutivo No. 35390-MTSS-H                | Aumento General de Salarios de los Servidores Públicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 142              | 23 julio 2009     |
| Superintendencia de Telecomunicaciones            | Propuesta del Reglamento para el cálculo del Cobro del Canon de Regulación.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 137              | 16 julio 2009     |
| Contraloría General de la República. R-CO-34-2009 | Reglamento Orgánico de la Contraloría General de la República.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 104              | 01 junio 2009     |
| Ley No. 8723                                      | Ley Marco de Concesión para el Aprovechamiento de las Fuerzas Hidráulicas para la Generación Hidroeléctrica.                                                                                                                                                                                                                                                   | 87               | 07 mayo 2009      |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos    | Reglamento para la Fijación de las Bases y Condiciones para la Fijación de Precios y Tarifas.<br>Reglamento sobre el Régimen de Protección al Usuario Final.<br>Reglamento de Prestación y Calidad de los Servicios.<br>Plan Técnico Fundamental de Transmisión.<br>Plan Técnico Fundamental de Sincronización.<br>Plan Técnico Fundamental de Encadenamiento. | 82               | 29 abril 2009     |
| Ley No. 8722                                      | Aprobación del Convenio de Cooperación para el Financiamiento de Proyectos de Inversión CR-X1005 entre la República de Costa Rica, el Instituto Costarricense de Electricidad y el Banco Interamericano de Desarrollo, para                                                                                                                                    | 74 Alcance N° 16 | 17 abril 2009     |



|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |                       |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|
|                                                                                   | financiar el programa de Desarrollo Eléctrico 2008-2014.                                                                                                                                                             |                       |                   |
| Contraloría General de La República                                               | Resolución R-CO-23-2009. Directrices Generales sobre la Obligatoriedad del uso del Sistema de Declaración Jurada de Bienes (SDJB) D-2-2009-CO-DFOE.                                                                  | 73                    | 16 abril 2009     |
| Decreto Ejecutivo No. N° 35148-MINAET                                             | Reglamento al Título II de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.                                                                                        | 72                    | 15 de abril 2009  |
| Decreto Ejecutivo No. 35139-MP-MIDEPLAN                                           | Se crea la Comisión Interinstitucional de Gobierno Digital como un órgano interinstitucional de coordinación y definición política para diseñar, planificar y elaborar las políticas en materia de Gobierno Digital. | 67                    | 06 abril 2009     |
| Instituto Costarricense de Electricidad                                           | Sesión No. 5862-2009. Se publica el Reglamento para el otorgamiento de permisos de uso y desarrollo de actividades en los embalses institucionales.                                                                  | 50                    | 12 marzo 2009     |
| Ambiente, Energía y Telecomunicaciones. Fondo Nacional de Financiamiento Forestal | Sesión Ordinaria No. 01-2009. "Manual de procedimientos para el pago de servicios ambientales".                                                                                                                      | 46                    | 06 marzo 2009     |
| Contraloría General de la República                                               | R-CO-13-2009. Se modifica el Reglamento sobre el refrendo de las Contrataciones de la Administración Pública.                                                                                                        | 28                    | 10 febrero 2009   |
| Contraloría General de la República. R-CO-9-2009                                  | Se aprueba y promulga el documento denominado "Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)".                                                                                                 | 26                    | 06 febrero 2009   |
| Decreto Ejecutivo No. 35002-MTSS-MH                                               | Aumento General de Salarios de los Servidores Públicos.                                                                                                                                                              | 18<br>Alcance N°<br>4 | 27 enero 2009     |
| Decreto Ejecutivo No. 34997-MINAET                                                | Reglamento de organización del Viceministerio de telecomunicaciones                                                                                                                                                  | 16                    | 23 enero 2009     |
| Instituto Costarricense de Electricidad                                           | Sesión 5853-2008. Adición al Reglamento de las Juntas de Adquisiciones.                                                                                                                                              | 10                    | 15 enero 2009     |
| Decreto Ejecutivo No. 34916-MINAET                                                | Se modifica el Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones, Decreto Ejecutivo No. 34765-MINAET.                                                                                                                | 235                   | 04 diciembre 2008 |
| Instituto Costarricense de Electricidad                                           | Sesión 5851-2008. Se modifica el Reglamento del Registro de Elegibles de Sector de Telecomunicaciones.                                                                                                               | 231                   | 28 noviembre 2008 |

|                                                 |                                                                                                                                                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Instituto Costarricense de Electricidad         | Sesión No. 5851-2008. "Reglamento para los Procesos de Adquisición de las Empresas del Instituto Costarricense de Electricidad".                  | 230               | 27 noviembre 2008 |
| Instituto Costarricense de Electricidad         | Sesión No. 5851-2008. "Reglamento de las Juntas de Adquisiciones".                                                                                | 230               | 27 noviembre 2008 |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos  | Resolución No. RRG-9001-2008. Se fijan las tarifas para el servicio de distribución del Instituto Costarricense de Electricidad.                  | 221               | 14 noviembre 2008 |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos  | Resolución No. RRG-9000-2008. Se fijan las tarifas para el servicio de generación del Instituto Costarricense de Electricidad.                    | 221               | 14 noviembre 2008 |
| Ambiente, Energía y Telecomunicaciones          | Proyecto de Modificación al Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones No. 34765-MINAET.                                                   | 220 Alcance N° 45 | 03 noviembre 2008 |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos  | Reglamento de Acceso e Interconexión de Redes de Telecomunicaciones".                                                                             | 201 Alcance N° 40 | 17 octubre 2008   |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos  | Reglamento del Régimen de Competencia en Telecomunicaciones.                                                                                      | 201 Alcance N° 40 | 17 octubre 2008   |
| Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos  | Reglamento de Acceso Universal, Servicio Universal y Solidaridad                                                                                  | 201 Alcance N° 40 | 17 octubre 2008   |
| Ley No. 8665                                    | Adición del Inciso F) al artículo 35 de la Ley del Impuesto sobre la renta, No. 7092, para exonerar el salario escolar del pago de este impuesto. | 195               | 09 octubre 2008   |
| Decreto Ejecutivo No. 34765-MINAET              | Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones". Por lo tanto se deroga el Reglamento de Radiocomunicaciones, Decreto Ejecutivo No. 31608-G.   | 186               | 26 setiembre 2008 |
| Decreto Ejecutivo No. 34729-PLAN-S-MEP-MTSS     | Coordinación y Ejecución de la Política de Igualdad y Equidad de Género (PEIG) en las Instituciones Públicas.                                     | 179               | 17 setiembre 2008 |
| Decreto Ejecutivo No. 33619-MP-MINAE-H-MIDEPLAN | El fortalecimiento del ICE y sus empresas.                                                                                                        | 50                | 12 marzo 2007     |

## Entorno Económico (2006-2012)

En este apartado se señala elementos de orden económico nacional que durante el periodo de la gestión se presentaron con incidencia sobre el accionar de la CNFL.

### 2006

- La inflación, medida por la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), fue de un 9,4% al cierre del 2006.
- En lo que se refiere al Índice Subyacente de Inflación (ISI), que representa de mejor manera la tendencia de mediano plazo de la inflación general, alcanzó una variación acumulada a diciembre 2006 de 10,6%, cifra inferior en 4 puntos porcentuales a la del 2005. Este desempeño de la inflación se asoció, principalmente, con la reducción del efecto directo de choques de oferta de origen externo e interno, la menor devaluación del colón respecto al dólar estadounidense y el comportamiento a la baja de las expectativas inflacionarias.
- El déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos para el 2006 se ubicó en un 4,9% del PIB, cifra similar a la observada en el año 2005.
- Hasta el 16 de octubre del 2006 el Banco Central de Costa Rica aplicó una política cambiaria de minidevaluaciones. El ajuste promedio diario en el tipo de cambio nominal de 13 céntimos diarios durante los primeros nueve meses y medio del año; significó un incremento del precio del dólar y devaluación nominal del colón de 5,2% y 4,9%, respectivamente. Se registró una apreciación nominal del colón de 1,1%, al ubicarse el precio de la divisa, medido por el Tipo de Cambio de Referencia promedio compra-venta, en ₡ 517,90 al cierre de diciembre del 2006.
- Disminución en el crecimiento del precio de los combustibles en el mercado internacional. Los hidrocarburos presentaron un incremento de 20%, un año atrás fue de 42% tomando como referencia el precio medio por barril de petróleo.

### 2007

- Durante el 2007 se observó una desaceleración en el ritmo de crecimiento a nivel mundial.
- La inflación anual durante el 2007, tomando como referencia la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), fue de 10,8% superior en 1,4% a la del año 2006y en 2,8% al objetivo inflacionario.
- El Índice Subyacente de Inflación (ISI) que procura medir la inflación de mediano y largo plazo, acumuló a diciembre 2007 una variación de 8,7%.
- En términos reales hubo una apreciación del colón de 10,6% durante el 2007.
- El Producto Interno Bruto creció a una tasa de 6,8%.
- A nivel internacional los precios del petróleo se ubicaron durante el 2007 alrededor de sus máximos históricos.

- En términos reales hubo una apreciación del colón de 10,6%

## 2008

- La actividad económica, medida por la tendencia ciclo del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), al término de dicho periodo, mostró un crecimiento medio de un 3,7%1, inferior en 3,8 puntos porcentuales al observado en igual periodo del año 2007.
- El déficit comercial fue de 18,3% a noviembre.
- Régimen cambiario que incidió en la liquidez y las tasas de interés ocasionados agentes en condiciones de gasto y endeudamiento de mayor riesgo.
- La Balanza Comercial mostró un déficit acumulado, producto de la desaceleración de los precios del petróleo.
- El nivel inflacionario a finales en diciembre del 2008 fue 13,9 y evidenció el impacto de las perturbaciones de oferta interna y externa. Lo externo se generó debido al aumento en el precio de las materias primas importadas en el mercado internacional, especialmente de granos básicos y petróleo. Durante el 2008 el precio del petróleo alcanzó su punto más elevado, alrededor de \$145 en el mes de julio, para luego disminuir al cierre del año, ubicándose por debajo de los \$35.
- La inflación reflejó presiones de demanda interna causadas por las tasas de interés reales negativas y la depreciación del tipo de cambio.
- Los ajustes hacia el alza en las tasas de interés de la banca, en las diferentes actividades económicas, provocó un aumento en las tasas activas promedio y las tasas pasivas.
- El tipo de cambio presentó volatilidad, especialmente al cierre del año.
- Resoluciones tarifarias que inciden en los precios de compras de energía que no fueron compensadas en las tarifas de ventas de energía de las empresas distribuidoras.
- Crisis financiera mundial que redujo y limitó posibilidades de financiamiento.

## 2009

- La actividad económica experimentó en noviembre un crecimiento interanual de 3,6%. La variación acumulada del IMAE a noviembre fue un -1,3%.
- En términos del producto interno bruto (PIB) el déficit comercial se redujo a 8,1% a noviembre.
- El comportamiento de las tasas de interés durante el 2009 mostró dos fases. En el primer semestre se presentó un incremento generalizado en las tasas de interés del sistema financiero local. Durante el segundo semestre se mostró un comportamiento a la baja de las tasas de interés de captación, principalmente en los instrumentos de corto plazo.
- La tasa de variación interanual del IPC, indicador que aproxima la inflación general, mostró durante el 2009 una desaceleración persistente, situación que se revirtió en el

último mes del año. En diciembre la tasa de inflación pasó a un 4,0% desde el 2,6% de noviembre.

- La cotización promedio del barril de petróleo en los mercados internacionales pasó de \$77,71 en noviembre a \$74,65 en diciembre del 2009.
- Desfases en los tiempos para aplicar Resoluciones tarifarias que corrigieran la afectación en el margen de intermediación de las empresas distribuidoras.
- Se mantiene efectos de la crisis financiera mundial que redujo y limitó posibilidades de financiamiento.

## 2010

- Durante el primer semestre del 2010 la inflación, medida con la variación del IPC, continuó el proceso de desaceleración observado desde diciembre del 2008, a pesar de que su tasa interanual mostró un repunte con respecto al cierre del 2009, explicado en buena medida por elementos ajenos al control monetario de corto plazo, como la estacionalidad, el impacto de la inflación importada y el efecto de los ajustes en los precios de algunos bienes y servicios regulados.
- El impacto de la inflación importada sobre los precios internos estuvo asociado, en mayor medida, con el alza en el precio internacional del petróleo (27% en promedio durante los primeros seis meses del 2010, respecto al valor medio registrado en el 2009)
- Se dio un proceso de colonización de los agregados monetarios.
- El índice de actividad económica mensual (IMAE) perdió dinamismo, según los cálculos del Banco Central. Ralentización de la producción, con una variación interanual de apenas un 2,9%. En enero, la tasa de variación era de un 6%.
- Las exportaciones crecieron alrededor de un 9%. Sumadas las transacciones por servicios, el déficit en la cuenta corriente creció hasta llegar a un porcentaje cercano al 5% del PIB.
- Apreciación del colón, alrededor de un 13% y permitió una reducción en las tasas de interés en colones. La política cambiaria.
- Menor inflación; medida por las variaciones en el índice de precios al consumidor (IPC), dentro de los parámetros fijados por el Banco Central, alrededor del 6%.

## 2011

- La actividad económica, medida por la tendencia ciclo del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) presentó un crecimiento de 4,2% con respecto al 2010, en tanto que la tasa interanual a diciembre fue de 6,7%, asociada a la aceleración cercana a 0,5 puntos porcentuales a partir de julio del 2011.
- En noviembre 2011 el volumen de negociación en colones en el Mercado Integrado de Liquidez (MIL colones) fue de aproximadamente ₡1,7 billones y la tasa promedio de las operaciones pactadas a un día plazo se ubicó en 4,98%.

- El crecimiento económico observado durante los dos primeros trimestres del presente año se vio impulsado por la demanda interna, la cual se vio fuertemente estimulada por el consumo de los hogares y la inversión. Esta última se conformó tanto por un incremento en la adquisición de maquinaria, equipo y el desarrollo de nuevas construcciones como por un incremento en la adquisición de inventarios por parte de las empresas, superando en un 14% el dato de doce meses atrás. En el caso del consumo, parte del aumento se debe a un menor nivel de precios lo que deteriora en menor medida el ingreso real, así como una mejora en el ingreso disponible, el cual registró un crecimiento positivo producto de un leve aumento en las transferencias por parte del sector público y una menor carga tributaria en comparación con años anteriores.
- Considerando el Índice Mensual de Actividad Económica, el cual ha crecido cerca de un 3,7%, se ha dado una ligera desaceleración de la tasa de crecimiento de la economía con respecto al año 2010. El crecimiento estimado para finales del año se estima entre un 3,8% y un 4,8%, estos niveles de crecimiento se encuentran por debajo de lo observado años anteriores (2005-2007), pero por encima del registrado en el 2008 y 2009.
- El comportamiento del mercado cambiario a lo largo del 2011, se ha caracterizado por una tendencia a la baja y posteriormente una estabilización del tipo de cambio en la banda inferior de intervención del Banco Central. El volumen de dólares por encima de las necesidades del sector privado y público a nivel nacional ha generado una apreciación real del colón; no obstante, también se ha generado un mayor volumen de importaciones que atenúan parcialmente ese efecto. Lo anterior se refleja en un incremento al final del tercer trimestre del año.
- Al cierre de setiembre de 2011, la variación acumulada del Índice de Precios al Consumidor (IPC), en el año 2011 alcanzó un 3,2%, en tanto que la tasa de crecimiento interanual fue de un 5,2%, cifra que se ubica dentro del rango meta del Banco Central para el presente año ( $5\% \pm 1$  p.p.). Los indicadores de inflación de mediano y largo plazo también ubican esta variable en dicho rango.

## 2012 (Marzo)

- Banco Central pronostica para el 2012 un crecimiento de la Inversión Extranjera Directa (IED) de menos del 1%.
- BCCR prevé una inflación contenida en el orden del 4% para este 2012, mientras que el FMI estima un 7,5%.
- Se espera contención del Gasto del Gobierno Central durante el año 2012.
- En enero del 2012 el volumen de negociación en colones en el Mercado Integrado de Liquidez (MIL) fue de aproximadamente ₡2,3 billones, monto ligeramente inferior al observado el mes previo. Las condiciones prevalecientes en el MIL en colones reflejan el exceso de liquidez presente en el sistema financiero desde el mes de noviembre del 2010.
- El año inició con movimientos al alza en las tasas de interés del sistema financiero nacional derivados, entre otras razones, por el mayor requerimiento de crédito por parte del sector privado y los ajustes en las tasas de interés de los instrumentos públicos en el mercado primario.

- La tasa promedio del sistema financiero nacional pasó de 17,36% a finales del 2011 a 17,69% un mes después. En particular, las tasas de interés promedio en dólares aumentaron de 10,33% a 10,89% en este primer mes del año.
- El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación mensual de 0,17% en enero del 2012, inferior a la observada un año atrás (0,68%).
- El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó un incremento de 3,3% en la producción mundial, en donde las economías avanzadas si bien no entrarían en recesión, si mantendrían un crecimiento débil (1,2%); en tanto, en los países emergentes la actividad económica tendería a desacelerarse en cerca de 0,8 puntos porcentuales, respecto al 2011, como consecuencia del deterioro del sector externo y de un potencial debilitamiento de la demanda interna.
- Al 28 de marzo de 2012, el precio del petróleo crudo es de \$107,33, (dólares por barril) aunque se había estimado que al finalizar el primer semestre sean \$99.90.

## **Gestión Empresarial**

A continuación se señalan asuntos relevantes a lo interno de la CNFL durante el citado periodo de la gestión y en los que se apoyara al Gerente General, según correspondiera:

### **Cambios Organizacionales**

Se colaboró con el Gerente General en la aprobación de cambios organizacionales, según fuese necesario, en procura de:

- responder más adecuadamente a los tiempos, estrategias y procesos que lleva a cabo la CNFL.
- tomar medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines de la empresa, todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.
- adoptar medidas que contribuyan a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa.
- establecer acciones que permitan fortalecer la coordinación interna y aprovechar las competencias del personal de la empresa en procura de ofrecer al cliente interno y externo un desempeño de excelencia y altos índices de satisfacción.

### **Comercialización**

- Acreditación del Laboratorio de Medidores con la certificación ISO 17025.
- Certificación del Proceso Comercial, según el Sistema de Gestión Integrado (Calidad – ISO 9001-2008, Ambiente – ISO 14001-2004 y Seguridad – INTE-OHSAS 18001-2009)
- Mejoras en los servicios de comercialización de electricidad con aportes en servicios complementarios como lo son las auditorías energéticas y asesorías en temas energéticos para clientes industriales y de Gobierno, entre otros.
- Optimización de procesos comerciales con apoyo de un nuevo sistema de procesamiento comercial (SIPROCOM) y de una plataforma de procesamiento con tecnologías abiertas.
- Disposición de distintos centros de recaudación externa e implementación de estrategia multicanal para la atención del cliente (agencia virtual en el sitio Web, centro de atención de llamadas, correo electrónico, redes sociales).
- Obtención premio internacional de Calidad – Satisfacción del Cliente.

### **Distribución**

- Desarrollo de proyectos de distribución eléctrica y acciones para mantener y mejorar la calidad del servicio que brinda la CNFL, de tal manera que el sistema eléctrico posea la capacidad suficiente para asegurar la atención y distribución de energía eléctrica a la población servida.
- Mejoramiento del alumbrado público.
- Electrificación subterránea.
- Al 31 de diciembre de 2011, se dispone de 3.239 kilómetros de líneas de distribución primaria y 2.971 kilómetros de línea de distribución secundaria para un total de 6.210 kilómetros y con un sistema de distribución formado por 23 subestaciones.

### **Generación Eléctrica**

- Desarrollo Planta Hidroeléctrica El Encanto.
- Construcción Proyecto Hidroeléctrico Balsa Inferior.
- Certificación de las Plantas Hidroeléctricas, según el Sistema de Gestión Integrado (Calidad – ISO 9001-2008, Ambiente – ISO 14001-2004 y Seguridad – INTE-OHSAS 18001-2009).
- El 1º de noviembre 2010 la tormenta Thomas ocasionó múltiples daños a la infraestructura del país, incluyendo la inundación de cinco (5) de nuestras plantas, a saber: Planta Hidroeléctrica Electriona, Belén, Brasil, Nuestro Amo y Ventanas. Se lleva a cabo acciones de recuperación de las Plantas Hidroeléctricas afectadas. Las Plantas Hidroeléctricas Nuestro Amo y Ventanas se declararon con pérdida total en la Casa de Máquinas y Subestación y se mantienen fuera de operación.
- Implementación programas de mejora a las Plantas Hidroeléctricas de la CNFL que permiten aumentar la vida útil de la infraestructura de las plantas así como de disponer de mayor producción de energía, aprovechar el recurso hídrico y satisfacer la demanda del área servida.
- En la actividad de generación la CNFL cuenta con diez plantas hidroeléctricas (una en proceso de rehabilitación y dos en proceso de modernización) con una potencia instalada de 97.57 MW; las plantas de generación eléctrica son con fuente renovable.

### **Gestión Socio - Ambiental**

- La CNFL desarrolla acciones tendientes a cumplir con temas de responsabilidad empresarial así como con los lineamientos establecidos en su Política Ambiental, Declaración de compromisos del Sistema de Gestión Integrado y directrices del Gobierno sobre la materia, entre otros.

### **Representación en el Ente Operador de la Red de Interconexión Centroamericana (EOR)**

Como representante del Grupo ICE en el Ente Operador de la Red se ha apoyado toda acción que se ha venido ejecutando a nivel del EOR para efectos del desarrollo de la operación de la interconexión eléctrica centroamericana, sobre todo en lo que concierne a la consolidación del Reglamento del Mercado Eléctrico (RMER) y las normativas complementarias para que dicho reglamento inicie su operación al comienzo del año 2013. También se ha apoyado la coordinación con la Comisión Reguladora de la Integración Eléctrica (CRIE), en todo lo relacionado con la aplicación de normativas regulatorias, además de apoyar las acciones de las interfaces, también regulatorias, que deben de existir en cada país relacionado con la interconexión eléctrica. También se apoyó con la organización estructural, administrativa, técnica y comercial del EOR, la cual hoy en día está plenamente consolidada.



## Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno de la CNFL

Se ha apoyado a la Gerencia General, según se ha requerido, en dar seguimiento gerencial a acciones implementadas en la CNFL para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno a nivel Institucional coadyuvando en el proceso empresarial "Desarrollar acciones enfocadas hacia el control interno y en cumplimiento de su objetivo que reza: *"Establecer de manera eficiente y eficaz la administración de un Sistema de Control Interno en todas las dependencias que integran la CNFL para cumplir con la Ley N.8292 y normas generales de control interno"*.

Necesario indicar que en su oportunidad la Gerencia General comunicó a las Direcciones y áreas Staff de la Gerencia el deber de todo, según sus ámbitos de acción, de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno que le compete.

### Autoevaluación del SCI aplicadas en el 2011

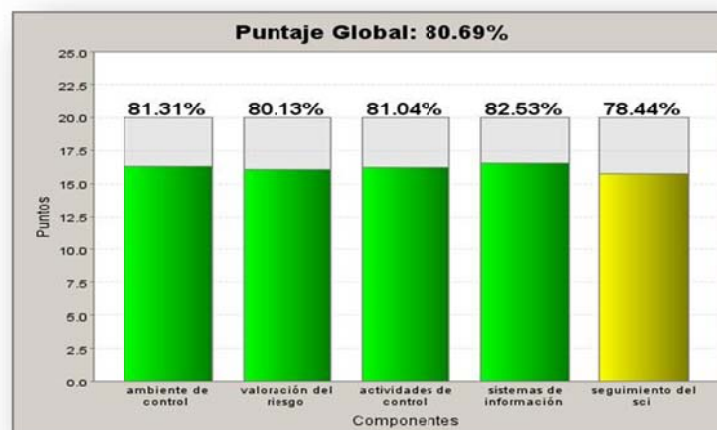
En cumplimiento del inciso c, artículo 17 de la Ley General de Control Interno No. 8292, la CNFL aplica anualmente autoevaluaciones que conduzca al perfeccionamiento del sistema de control interno institucional, la cual incluye los cinco componentes funcionales de Control Interno:

- Ambiente de Control
- Valoración de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación y
- Seguimiento

Como parte de este proceso de medición del Sistema de Control Interno (**SCI**) a nivel institucional, se aplicó a partir del 14 de noviembre hasta el 09 de diciembre del 2011 la guía de autoevaluación correspondiente al año 2011. Para tal propósito, se diseñaron 36 preguntas y se invitaron a un total de **846** funcionarios para que completaran dicha guía. El nivel de cumplimiento del SCI de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A., fue de un **80.69%**, el cual se ilustra por componente funcional en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2

Nivel de cumplimiento por componentes funcionales del SCII



### Sistema Específico de Valoración del Institucional (SEVRI)

En julio del 2005 se aprobó por parte de la Administración Superior de la CNFL, la Política de Gestión Integral de Riesgos de la CNFL, S.A. como compromiso adquirido por la empresa en el desarrollo e implementación de un Sistema Gestión Integral de Riesgo Empresarial (SEVRI).

El 29 de mayo del 2006 se presentó a la Administración Superior de la CNFL el Plan para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI basado en procesos de la empresa.

Asimismo, se elabora el marco orientador para el SEVRI que incluye (política, estrategia y normativa para el funcionamiento del SEVRI en la CNFL).

De forma programada y gradual se ha desarrollado actividades para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, acorde al mapa de procesos oficial de la CNFL y áreas de Tecnologías de Información de la CNFL, todo alineado con la directriz emitida por la Contraloría General de la República.

Por cada perspectiva y objetivos del Plan Estratégico de la empresa y sobre la identificación de riesgos, se realizó previamente un análisis del entorno, ambiente externo e interno en la que se desenvuelve la CNFL como lo es:

- Cambios en la Estrategia Nacional
- Oportunidades de Nuevos Negocios
- Cambios en el Plan Estratégico de la CNFL
- Gestión de Riesgos en los procesos operativos

Analizando el entorno, se determinó el modelo de riesgos estratégicos para lograr que los riesgos determinados responda correspondan a la realidad en la que la CNFL se está desarrollado. Sobre el particular, la identificación, análisis y evaluación de los riesgos estratégicos se realiza con la participación de la Gerencia bajo un escenario absoluto (asignando valores a la consecuencia y probabilidad).

La tabla siguiente describe el Plan desarrollado en la empresa y su avance para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI al 31 de diciembre 2011:

| ACTIVIDADES                                                                                                        |               | Metas Anuales (acumulado) SEVRI basado en procesos |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                                                                    |               | 2004                                               | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Formulación y aprobación de la Política Gestión Integral para la Administración de Riesgos de la CNFL              | Meta          | 80 %                                               | 100% |      |      |      |      |      |      |
|                                                                                                                    | Avance (Real) | 80%                                                | 100% |      |      |      |      |      |      |
| Desarrollo del Marco Orientador                                                                                    | Meta          |                                                    | 30%  | 100% |      |      |      |      |      |
|                                                                                                                    | Avance (Real) |                                                    | 30%  | 100% |      |      |      |      |      |
| Formulación y ejecución plan para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI basado en procesos en la CNFL S.A. | Meta          |                                                    |      | 10%  | 20%  | 40%  | 60%  | 85%  | 100% |
|                                                                                                                    | Avance (Real) |                                                    |      | 10%  | 20%  | 54%  | 70%  | 84%  | 95%  |

## Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno Institucional (SCII)

### Planes de mejora del SCII

En atención a las oportunidades de mejora detectadas en la autoevaluación del SCII, para el año 2011 se formularon diferentes planes de acción por cada una de las dependencias de la Compañía. Es importante comentar que las actividades de los planes de acción en su mayoría son diseñadas para ser ejecutadas durante un año calendario, lo cual permite que dichas actividades se atiendan en su mayoría en el periodo correspondiente.

### Capacitación a los funcionarios de la CNFL sobre el SCII y la normativa de control interno

Como parte de las acciones efectuadas para mejorar y mantener el sistema de control interno de la CNFL, se continuó con el proceso de capacitación de la normativa de control interno a nivel empresarial. Las capacitaciones se enfocan a la Ley General de Control Interno, Normas de control Interno para el Sector Público, normativa interna, así como diferentes aspectos en materia de control; se dirigen a jefaturas, funcionarios actuales y de recién ingreso, por medio de charlas, talleres y cursos de inducción al nuevo empleado. La tabla siguiente indica la cantidad de funcionarios capacitados durante el año 2011.

Capacitaciones a funcionarios de la CNFL

| Nombre de Capacitación                                                 | Capacitaciones Impartidas | Total de funcionarios capacitados |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Charlas sobre las Normas de Control Interno para el Sector Público     | 4                         | 39                                |
| Cursos de inducción al nuevo empleado                                  | 1                         | 20                                |
| Charlas y talleres a funcionarios de áreas técnicas y administrativas. | 3                         | 4                                 |
| Charlas de autoevaluación 2011                                         | 9                         | 90                                |
| <b>Total de funcionarios capacitados</b>                               | <b>17</b>                 | <b>153</b>                        |

### Asesoría en materia de control interno

Se continua brindando asesoría y atención de consultas a las diferentes jefaturas y funcionarios de la empresa sobre diferentes temas en materia de control interno: análisis de resultados de las autoevaluaciones, formulación de planes de acción del SCII, uso del Sistema de Gestión de Autoevaluaciones de control, normativa interna y externa de control interno, manejo de la documentación de las acciones realizadas y aspectos varios sobre control. Durante el 2011 realizaron visitas a diferentes centros de trabajo. Asimismo, para ese año se impartieron charlas para la comprensión de las preguntas de la autoevaluación.

### Divulgación de las normas de control interno para el Sector Público

Como parte fundamental de las funciones del Comité Técnico de Control Interno conformado, se realiza una labor periódica de difusión de las Normas de control interno para el Sector Público; se distribuyó ejemplares de la ley 8292-Ley General de Control Interno así como boletines por medio del correo electrónico de los principales conceptos básicos, características e importancia del Control Interno, aspectos de la ley 8292 y aspectos relevantes de la norma de control interno para el Sector Público.

### **Sobre el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)**

En concordancia con la Política de Gestión Integral de Riesgos y al Plan de trabajo establecido para su atención, durante el año 2011 a la fecha se realizaron actividades asociadas con:

- Capacitación a funcionarios de la CNFL sobre directrices y metodología del SEVRI
- Informes de resultados implementación SEVRI y formulación de planes de tratamiento
- Implementación de las actividades del SEVRI programadas para el año 2011
- Coordinación con el Instituto Costarricense de Electricidad para el empleo de una herramienta informática corporativa sobre el tema.

### **Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación empresarial**

A continuación se citan temas relevantes de la CNFL y que durante el periodo citado de la gestión se apoyara al Gerente General, según lo indicara y en el ámbito de las competencias:

#### **Estrategia Empresarial CNFL**

Como labor de apoyo al Gerente General, se colaboró en la consolidación del Plan Estratégico de la CNFL. Asimismo, se apoyó en la instrumentalización de un modelo para la medición y seguimiento de dicho Plan, a través de un Cuadro de Mando Integral que comprende los objetivos estratégicos, los indicadores, las acciones y metas bajo cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos así como Aprendizaje y Crecimiento.

Se ha asistido al Gerente General en el seguimiento a las metas instituidas en dicho Plan Estratégico así como en la valoración de los indicadores relacionados.

Cabe indicar que dicho Plan Estratégico está alineado con la Estrategia Empresarial del Grupo ICE.

#### **Estrategia Empresarial del Grupo ICE 2010 – 2014**

La CNFL participó en la formulación de la Estrategia Empresarial 2010-2014 del ICE y sus empresas, en su ámbito de acción.

Se consideraron elementos claves a nivel del Grupo ICE, los siguientes:

*VISION: Ser el grupo empresarial líder e innovador de soluciones de telecomunicaciones y electricidad en el mercado regional.*

*MISION: Consolidar la preferencia de nuestros clientes renovando nuestra organización y cultura hacia el nuevo entorno competitivo.*

*ORIENTACION AL CLIENTE: Se establece la orientación al cliente como componente primario, soportado por procesos, finanzas y gente (recursos humanos) que permitan garantizar la calidad y velocidad de respuesta al mercado que los clientes esperan y como eje transversal, la Responsabilidad Socio Ambiental*

#### **Cumplimiento de Metas Estratégicas**

Se ha apoyado a la Gerencia General en el seguimiento de las metas establecidas por la CNFL en su contribución con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2011-2014. El aporte directo de la CNFL al PND se ubica en la acción estratégica: "Impulsar las fuentes renovables de energía y su uso racional" cuya meta es "Impulsar el programa de generación con energías renovables en 334 MW de energía limpia".

Para alcanzar la meta, la CNFL contribuirá con un total de 104,22 MW mediante el desarrollo de proyectos de generación. (Refiérase al avance de tales metas en el aparte de este documento denominado "Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito empresarial").

### Acciones Empresariales

- Al mes de abril de 2012 la CNFL cuenta con un total de 504,213 clientes. En la actividad de generación actualmente cuenta con una potencia instalada de 97,57 MW y dispone de un total de 6,210 kilómetros de líneas de distribución.
- La CNFL ha logrado mejorar los indicadores de calidad en el suministro de servicios eléctricos a sus clientes reduciendo la frecuencia de las interrupciones, reduciendo la duración de las interrupciones y aumentando la disponibilidad del servicio.
- La CNFL cuenta con las certificaciones INTE- ISO 14001, INTE- ISO 9001 e INTE OHSAS 18001 en los procesos de comercialización de energía y administrativos, así como la acreditación de su Laboratorio de Medidores en la Norma INTE-ISO/IEC 17025.
- Se continua trabajando con acciones de gestión social para contribuir en el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los grupos sociales que se encuentran en condiciones de pobreza, exclusión y de desigualdad social, ubicadas en comunidades del área de cobertura de la empresa.
- Se continua desarrollando proyectos de iluminación en autopistas, intersecciones y en parques de zonas urbanas y parques.
- Se continuó con la ejecución de obras en la red de distribución eléctrica, con las cuales se logró mejorar los alcances entre las subestaciones reductoras. Entre otras obras destacan la sustitución de la red de distribución en el Paseo Colón por un sistema de distribución eléctrica subterránea, así como el circuito subterráneo en la zona Belén industrias. La reconstrucción del sistema de distribución eléctrica aéreo en el Cantón de Alajuelita y la Unión. Asimismo, el proceso de remodelación de la Subestación elevadora Planta Belén y la ampliación de la Subestación La Caja.
- Se continua promoviendo el uso del transporte eléctrico a fin de reducir la dependencia de los combustibles fósiles; para ello, se amplía la flota vehicular con autos eléctricos y se realiza actividades en escuelas y colegios para concientizar sobre el uso racional de los recursos.
- Se continua con la ejecución de actividades relacionadas la Gestión Ambiental; por ejemplo, se identificaron especies en las Plantas Hidroeléctricas El Encanto y Cote, se realizó un monitoreo biológico en P. H. Balsa Inferior, se continua con la gestión de la Huella de Carbono, se continua con la ejecución de programas de educación ambiental en centros educativos. Durante el 2011 se sembraron 192 mil árboles que se utilizaron para reforestar las fincas ubicadas en la parte alta de la cuenca del río Virilla.
- Se cuenta con un Plan sobre Pérdidas de Distribución Eléctrica como parte de la mejora continua en la calidad del servicio de electricidad.
- Se desarrolla un Plan de Mejora Integral del Sistema de Distribución.
- Se ha implementado un Modelo de Costeo ABC de la Gestión Comercial a través de sus Sucursales.
- Se realizan acciones asociadas con el desarrollo de una Estrategia Empresarial de Continuidad del Negocio y con la revisión de los Planes operativos asociados (planes de contingencia de los procesos vinculados con la prestación del servicio de electricidad).
- Continuar con la instalación de equipos de medición de lectura remota en el área de la Sucursal Desamparados, para ir ampliando de manera ordenada y por ciclos de lectura el área donde se han venido instalando los 11.000 medidores de este tipo que la empresa había adquirido. De igual forma, continuar con medidores de tecnología moderna para lectura remota en la zona de Escazú. Todos estos controlados por el RIME.

## Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito empresarial

A continuación se citan los proyectos más relevantes de la CNFL y que se apoyara al Gerente General, según lo indicara:

| Proyectos Relevantes<br>Al 30 de Junio 2012   |                                                                       |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proyecto                                      | Ubicación Geográfica                                                  | Población Objetivo                                                                                                                          | Otras Característica                                                                                                                                                                                 | Estado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Proyecto Hidroeléctrico Balsa Inferior</b> | Región norte, en el cantón de San Carlos, en el distrito de Florencia | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica a aproximadamente 40.00 casas de habitación (con un promedio de cinco miembros).  | Potencia de 37.50 (MW)<br><br>Viabilidad Ambiental aprobada, según resolución N°2544-2007-SETENA correspondiente al Expediente N°078-1999-SETENA<br>Fecha Inicio de Operación: Octubre- 2013         | Se da inicio la construcción del Proyecto a finales del mes de noviembre del 2009, con trabajos de campo, reparaciones de caminos y el proceso de diversas contrataciones.<br><br>En Etapa de Ejecución (construcción).<br><br>Porcentaje de avance:<br><br>El avance a julio de 2012 es: 16.4 % OAS y un 67.41% con el ICE.<br><br>Las principales obras del Proyecto son desarrolladas por el Instituto Costarricense de Electricidad y que incluyen, entre otras, las subterráneas, caminos y puentes de acceso, línea de transmisión así como la línea de transmisión para la alimentación eléctrica del Proyecto. Asimismo, en proceso diseño y construcción de la casa de máquinas, estructura de la presa y subestación elevadora por parte de OAS Engevix. |
| <b>Proyecto Eólico Valle Central</b>          | Inter regional central, cantón de Santa Ana, distrito de Salitral     | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica a aproximadamente 13.000 casas de habitación (con un promedio de cinco miembros). | Potencia de 15.30 (MW)<br><br>Viabilidad Ambiental aprobada, según resolución N°CP-140-2005-SETENA correspondiente al Expediente N°698-2004-SETENA<br><br>Fecha Inicio de Operación: Diciembre- 2012 | La CNFL y el BCIE constituyeron la empresa EVCSA para desarrollar el proyecto. En los primeros años EVCSA será la dueña del proyecto y se encargará de gestionar la construcción, el cual será financiado con fondos del BCIE. Luego de un plazo de 12 años, la CNFL recibirá el proyecto y las acciones para ser su único dueño.<br><br>Etapa de Ejecución (construcción).<br><br>Al momento hay un porcentaje de avance: 78%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                         |                                                                                                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         |                                                                                                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                       | La CNFL ha dado seguimiento a las gestiones que realiza la empresa EVCSA.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Proyecto Eólico San Buenaventura</b>                                 | Región Pacífico Central en el cantón de Montes de Oro en el distrito de La Unión                        | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica de aproximadamente 7.900 casas de habitación (con un promedio de cinco miembros). | Potencia de 8.50(MW)<br><br>Viabilidad Ambiental aprobada, según resolución 785-2011 Correspondiente al expediente N° 1551-08)<br><br>Fecha Inicio de Operación: Mayo- 2016           | Aprobación de la Construcción del Proyecto, según acuerdo tomado por el Consejo de Administración en Sesión 2293 del 6-6-2011.<br><br>En Etapa de Licitación/ Adjudicación: en proceso de revisión interna del cartel de adquisición para la construcción del Proyecto. |
| <b>Proyecto Hidroeléctrico Anonos (Ampliación y Modernización)</b>      | Regional, en el cantón de Alajuelita, en San José, en el distrito de San Felipe, Hatillo, Mata Redonda. | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica a 17.000 habitantes.                                                              | Potencia de 3.6 (MW)<br><br>Fecha Inicio de Operación: Marzo- 2015                                                                                                                    | Se concluyó diseño total del Proyecto.<br>En Etapa de Licitación/ Adjudicación: en proceso de diseños finales del proyecto.                                                                                                                                             |
| <b>Proyecto Hidroeléctrico Ciruelas</b>                                 | Región Pacífico Central, en el cantón de Montes de Oro en el distrito de la Unión                       | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica a aproximadamente 1.550 casas de habitación (con un promedio de cinco miembros).  | Potencia 1.1 (MW)<br><br>Viabilidad Ambiental aprobada, según resolución 166-2012 SETENA correspondiente al expediente N°0633-10-SETENA<br><br>Fecha Inicio de Operación: Junio- 2017 | Etapa de Factibilidad: en proceso de finalización del estudio de factibilidad.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Proyecto Hidroeléctrico Brasil II</b>                                | Inter regional Central, en el cantón de Santa Ana-Mora, en el distrito Brasil                           | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica de aproximadamente 41.000 viviendas.                                              | Potencia 26.9 (MW)<br><br>Fecha Inicio de Operación: Agosto- 2016                                                                                                                     | En Etapa de Factibilidad: en proceso de finalización del estudio de factibilidad.                                                                                                                                                                                       |
| <b>Proyecto Hidroeléctrico Nuestro Amo (Ampliación y Modernización)</b> | Regional, en el cantón de Alajuela, en el distrito de la Guácima                                        | Permitirá satisfacer las necesidades de energía eléctrica a aproximadamente 15.000                                                          | Potencia de 10.50 (MW)<br><br>Fecha Inicio de Operación: Junio- 2014 (Casa de                                                                                                         | En Etapa de Factibilidad para la ampliación y modernización: Prefactibilidad concluida para Casa de máquina y en Factibilidad para Rehabilitación del resto de obras.                                                                                                   |

|  |  |                                                          |                                        |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|--|
|  |  | casas de habitación (con un promedio de cinco miembros). | Máquina) Junio – 2016 (Resto de Obras) |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|--|

## Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión

A continuación se citan aspectos relevantes sobre los recursos financieros de la CNFL:

- Al 31 de diciembre 2011 los recursos presupuestados se utilizaron en un 91.8% de manera global; en el Programa de Operación se alcanzó un nivel de 94.8% y en el Programa de Inversión un 77.8% de ejecución real. En cuanto a la Ejecución Presupuestaria a nivel de ingresos y gastos, al mes de diciembre del 2011 se alcanzaron un 95% de los ingresos esperados y un 91.8% de los gastos presupuestados.
- La rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por el rechazo en los niveles de ajustes tarifarios solicitados, lo cual repercutió de manera desfavorable sobre la realización de las utilidades del periodo 2011.
- Al 31 de marzo del 2012, se estima que la CNFL cuenta con una liquidez que le permite cancelar sus obligaciones de forma oportuna conforme. Asimismo, cuenta con un nivel de endeudamiento del 31.73% que le ha permitido realizar el financiamiento de sus principales obras de inversión y cuenta con una cobertura de intereses del 1.55%, que le permite atender sus obligaciones derivadas del servicio de la deuda de forma oportuna.
- La CNFL ha establecido metas en el crecimiento del gasto que le permitirán mejorar su rentabilidad anual para el periodo 2012.
- Se mantiene la calificación de sujeto de crédito, como lo demuestra la calificación de riesgo APA otorgada por Fitch ratings Centroamérica e Índices de gestión de calidad de servicio por encima de las metas propuestas.
- Se ha apoyado a la Gerencia en instruir acciones tendientes a la racionalización del gasto, con el objetivo de equilibrar los resultados económicos de la empresa.

## Estado actual de cumplimiento de las disposiciones que durante la gestión ha girado la Contraloría General de la República al Subgerente

Durante el periodo de la gestión, se ha colaborado con la Gerencia General en dar seguimiento a las disposiciones de la Contraloría General de la República emitidas al Gerente General o al Consejo de Administración. A la fecha, no se conoce disposiciones del Órgano Contralor dirigidas específicamente al subgerente y que estén pendientes de atender.

## Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante la gestión le hubiera girado al Subgerente algún órgano de control externo

Durante el periodo de la gestión, se ha colaborado con la Gerencia General en dar seguimiento a recomendaciones emitidas al Gerente General o al Consejo de Administración por parte de la Auditoría Externa y Comité de Vigilancia. Las referidas al órgano colegiado, según lo delegara el a la Gerencia. A la fecha, no se conoce recomendaciones dirigidas específicamente al subgerente por parte de dichos órganos de control y que estén pendientes de atender.

## Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante la gestión formula la Auditoría Interna al Subgerente

Durante el periodo de la gestión, se ha colaborado con la Gerencia General en dar seguimiento a las recomendaciones de la Auditoría Interna emitidas al Gerente General o al Consejo de



Administración, esto último según lo delegara el órgano colegiado a la Gerencia. A la fecha, no se conoce recomendaciones dirigidas específicamente al subgerente por parte la Auditoría Interna y que estén pendientes de atender.

### **Sugerencias y observaciones sobre otros asuntos de actualidad u otros, que se deben enfrentar o que debería aprovechar por parte de la CNFL**

Con el propósito de contribuir en la gestión empresarial considerando la visión de la empresa y su entorno, se sugiere valorar los aspectos siguientes:

- Potenciar la participación de la CNFL, como una empresa del ICE, en el Mercado Eléctrico Regional.
- Intensificar el uso de la tecnología en medición para incursionar en las redes inteligentes, inicialmente en la parte de medición, distribución y generación de energía.
- Continuar con las acciones emprendidas para la dotación del Sitio Alterno del Centro de Cómputo de las Tecnologías de Información (TI) de la CNFL, dada la importancia de las TI para la continuidad de la empresa en varios de sus procesos claves.
- Continuar con las acciones establecidas para consolidar la Estrategia Empresarial de Continuidad del Negocio y los Planes operativos asociados (planes de contingencia de los procesos asociados con la prestación del servicio de electricidad).
- Seguimiento y apoyo al ordenamiento de la inscripción de bienes inmuebles propiedad de la CNFL (que prácticamente ya está terminado, sólo falta una presentación a la Gerencia General). De inmediato debe continuarse con el registro de las servidumbres de paso que a la fecha puedan estar vigentes.
- Valorar el traslado de la dependencia de Atención y Planificación Subterránea en edificio a construir en el terreno de la Subestación Guadalupe.