

GERENCIA GENERAL

**Informe de fin de gestión**

Entre octubre 2016 a de febrero 2020

Elaborado por:

Mayela Quesada Ramírez

Coordinadora Gerencial

4 de febrero 2020



## **Resumen ejecutivo:**

En atención a la Directriz sobre Informes de Gestión versión 3, con fecha de emisión 31 de enero del 2018 aprobado por la Gerencia General, con fundamento jurídico del Informe de fin de Gestión establecido en el artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno No. 8292, en las "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión según lo dispuesto en el inciso e) artículo 12 de la Ley General de Control Interno No 8292 directriz D-1-2005-CO-DFOE Resolución No 61 vigente desde el 7 de julio del 2005" y en la circular No. 08539 (DFOE-184) del 18 de julio de 2005 emitidas por la Contraloría General de la República, se presenta este informe por renuncia al puesto de Coordinadora Interna que asumí a partir del mes de octubre del 2016.

El documento hace referencia a todas las actividades sustantivas y administrativas que se ejecutaron durante mi gestión como Coordinadora Gerencial de la compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. por el período comprendido entre el mes de octubre 2016 y el mes de enero 2020. En este periodo se ha promovido, incentivado y logrado hacer una gestión efectiva y proactiva de todos los integrantes de las direcciones y áreas adscritas que se tenían bajo mi responsabilidad. Asimismo el resultado de negociaciones que se sostuvieron en los cargos designados por el señor Gerente General tanto en la Junta de Relaciones Laborales, como en la Junta Administrativa del Fondo de Ahorro y Préstamo. Todas las labores se realizaron apegadas a la legalidad y siempre en beneficio de los trabajadores de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (en adelante CNFL).

1. Indicar las labores sustantivas realizadas en la dependencia durante el período que estuvo en el puesto:

Me correspondió durante ese periodo coordinar las labores de las Direcciones de Estrategia y Desarrollo del Negocio, Dirección Administración y Finanzas, la Asesoría Jurídica, así como la Unidad de Comunicación Empresarial y la Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria. Se asumió en representación del señor Gerente la presidencia de la Junta Administrativa del Fondo de Ahorro y Préstamo, y como representante de la Administración de Junta de Relaciones Laborales. A continuación los mayores logros alcanzados por las dependencias que se coordinaban.

## **I. DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO DEL NEGOCIO**

- Se logró implementar el modelo API para el desarrollo de proyectos, con el propósito de tener una debida formulación, planificación y ejecución de los proyectos que se tienen previstos desarrollar dentro de la CNFL, así como para presentar ante el ente regulador y que permitan la autorización de recursos mediante tarifas para tener el dinero suficiente para ejecutarlos. Con el propósito de mejorar los niveles de control y seguimiento de proyectos se conformó la Oficina Táctica, la cual es un grupo a nivel empresarial, que decide, colabora, orienta y asesora estratégicamente en la administración y gestiona en coordinación con el Designado del Portafolio, los componentes del portafolio de la CNFL, durante todas sus etapas.
- A inicios del año 2017 se efectuaron modificaciones a la Estructura Organizacional de la CNFL las cuales están vigentes desde el 10 de marzo, las mismas se detallan a continuación:
  - 1- Las funciones y responsabilidades de la Unidad Contraloría de Servicios se asignaron a las dependencias vinculadas con la gestión de clientes de la CNFL a partir del 17 de enero de 2017, siendo innecesario mantener una estructura formal para esos efectos.
  - 2- Se modifica y ajusta la conformación de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios como sigue:
    - a. Renombrar la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios por Dirección Estrategia y Desarrollo del Negocio (DEDN).

- b. Renombrar la Unidad de Desarrollo de Negocios de la DEDN por Unidad de Proyectos Empresariales.
- c. Modificar y ajustar la conformación del Área Investigación e Ingeniería de Proyectos Empresariales integrando las funciones y responsabilidades que tenía el proceso de Transporte Eléctrico dentro de sus actividades, siendo innecesario mantener una estructura formal para esos efectos.
- d. Modificar y ajustar la conformación de la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Estratégica integrando las funciones y responsabilidades que tenía el proceso Control Interno dentro de sus actividades, siendo innecesario mantener una estructura formal para esos efectos.
- e. Modificar y ajustar la conformación de la Unidad de Sostenibilidad como sigue: Modificar y ajustar la conformación del Área Salud y Seguridad Laboral integrando las funciones y responsabilidades que tenían los procesos de Salud Laboral, Seguridad Laboral y Calidad de Vida Laboral dentro de sus actividades, siendo innecesario mantener una estructura formal para esos efectos.
- f. Trasladar el Área Eficiencia Energética, así como las actividades desarrolladas por el proceso CEPCE de la Unidad de Sostenibilidad de la DEDN a la Unidad Mercadeo y Gestión del Cliente de la Dirección Comercialización. Las funciones, tareas, responsabilidades, equipo y personal de esta Área serán las mismas que tenía asignadas.

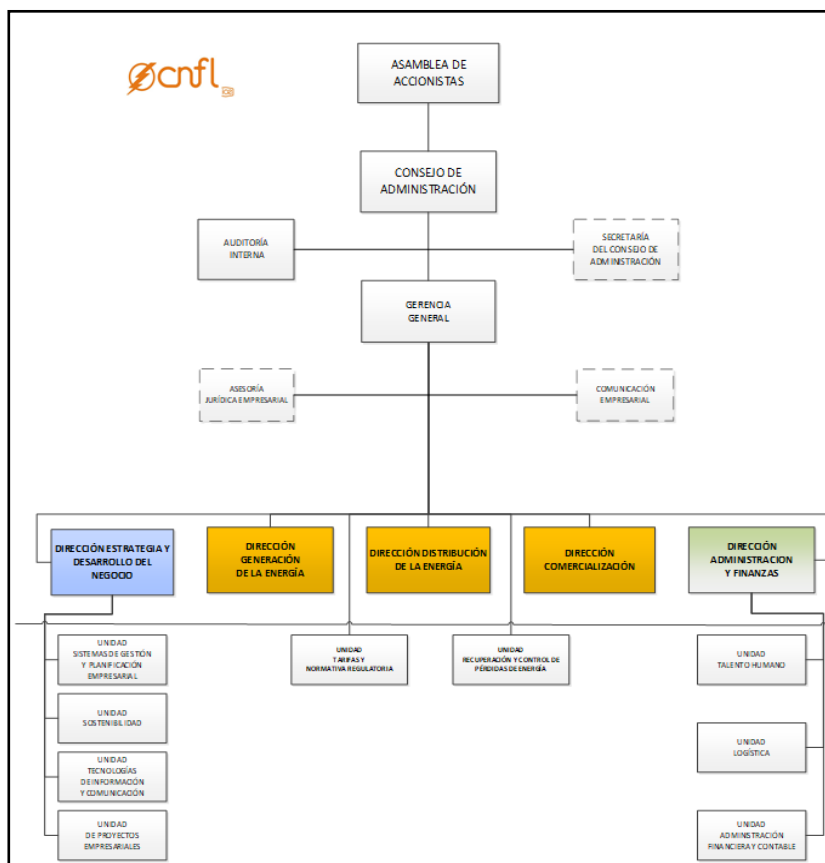
3- Modificar y ajustar la conformación de la Dirección Administración y Finanzas como sigue:

- a. Se Traslada el Área Seguridad de la Unidad Talento Humano a la Unidad Logística.

Así las cosas, como es de conocimiento de todos, las empresas deben irse modificando de acuerdo con las necesidades de los clientes y su demanda u oferta. Así las cosas, la estructura de la empresa CNFL a partir del 2017 quedó de la siguiente

forma, y en la fecha en que retiré aún permanecía de la misma forma según se indica en el siguiente cuadro:

### Organigrama de la CNFL -2017



➤ Aprobación de la Estrategia empresarial 2019-2022:

Siempre es importante destacar las oportunidades de mejoras para lograr un balance positivo en los resultados basados en los temas de innovación, desarrollo de nuevos negocios, crecimiento de ingresos y optimización de costos que redundan en una mejora sustantiva de los resultados financieros de la CNFL y por consecuencia de la Corporación Grupo ICE. El pensamiento estratégico que enmarcó la hoja de ruta para el período 2019-2023, se fundamentó en el análisis de las tendencias de las industrias de electricidad considerando benchmarking concerniente a las actividades de dichos negocios.

Se hicieron ejercicios de diagnóstico tipo FODA, PESTEL, entre otros, con los responsables de dirigir esta empresa y líderes de iniciativas que se están llevando a cabo en la CNFL que permitieron valorar la situación competitiva del negocio. Asimismo se hizo una valoración de la situación financiera, una evaluación de los factores críticos de éxito, que resultará en un modelo de negocios que logrará alcanzar la visión con sostenibilidad, evolución y desarrollo. La estrategia fue aprobada por el Consejo de Administración mediante el acuerdo que consta en el capítulo III, artículo 2 del acta de Sesión Ordinaria No. 2478. A continuación otras acciones que se destacan de esta dirección:

- Conclusión del Proyecto San José Norte y Oeste (San Juan de Tibás, Santo Domingo, Santa Rosa y La Uruca).
- Conclusión de las Etapas I y II en la Zona Industrial de Belén, aportando a los clientes una inmejorable calidad en el servicio de energía eléctrica.
  - ✓ Se lograron obtener y mantener las siguientes certificaciones en las normas internacionales de gestión.
  - ✓ La CNFL logro por cinco años consecutivos la certificación de ser una empresa carbono neutral. INTECO entregó las certificaciones ISO 14064 y B5
  - ✓ Certificación en 19001.
  - ✓ Se incorporaron varios procesos a la certificación del Sistema, como lo fue la Dirección de Distribución y la Planta Hidroeléctrica Ventanas.

## **II. DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Las funciones en relación con la Dirección de administración y Finanzas, se enfocó principalmente en los temas de reestructuración de la deuda, temas de normativas laborales y del Fondo de Ahorro y Préstamo. Entre los aspectos a destacar durante el período que rindo este informe serían:

- Inventario y valoración de todos los activos de la empresa, como parte de toda una estrategia de la gestión optimizada de los activos institucionales
- Actualización del Reglamento del Fondo de Ahorro y Préstamo y consolidando este importante instrumento para todos los trabajadores de la CNFL, es importante señalar que a pesar del retiro de una gran cantidad de personal, gracias a los beneficios que se regularon en este reglamento los resultados siempre han salido positivo en los Estados Financieros.

- Se restableció el aporte patronal, a partir de enero 2018, respetando los derechos convencionales de los trabajadores.
- Se lograron establecer los mecanismos requeridos para las elecciones tanto del fiscal del FAP como de los representantes laborales de las Comisiones de Salud Ocupacional de la empresa.
- Se formuló el diseño para la reestructuración de la deuda.
- Se colaboró en la implementación de la ley 9635 en relación a temas laborales y financieros así como en las consultas correspondientes a la Procuraduría General de la República, Sala Constitucional.
- Se inició con el plan de sucesión en la CNFL
- Se logró la paz social con las organizaciones sociales mediante conversaciones y reuniones periódicas de seguimiento.

### **III. ASESORIA JURIDICA EMPRESARIAL**

Como es de conocimiento público con el cambio de Administración en nuestra empresa, se debió efectuar una serie de cambios en los propósitos de las dependencias que la conforman, es por ello, que uno de los principales retos asumidos fue cambiar la cultura que existía dentro de la dependencias con el propósito de apoyar y brindar la seguridad jurídica a los actos de los negocios esenciales de la CNFL, guardando relación directa con los planes estratégicos de la Corporación y por ende de la empresa, pero esa tarea no solo era modificar lo que decía sino lograr que el equipo de trabajo lo interiorizara y se dispusiera a cumplir el compromiso que ello implica. Entre los resultados logrados en el período que se rinde este informe en relación a esta dependencia se pueden destacar:

- Supervisión de respuestas de recursos de amparo interpuestos por clientes en razón de la facturación o cobros por perdidas de energía, los cuales se resolvieron a favor de la CNFL, únicamente se dieron unos pocos, resueltos en forma negativa, relacionados con derecho de respuesta.
- Revisión y VB de documentos de criterios jurídicos relacionados con la ley 9635.
- Se logró el empoderamiento de los profesionales de está Asesoría para asumir casos que estaban siendo llevados por abogados externos, lográndose con ello reducir costos así como dejar en casa el conocimiento y experiencia en los profesionales asignados.
- Se revisaron las respuestas a los entes externos como Asamblea Legislativa, ARESEP, ICE, entre otras, que se preparaban por parte de la AJE para la firma del señor Gerente.

- Se logró la coordinación entre dependencias con el propósito de utilizar, de forma más eficiente, a los profesionales para la atención de los recursos que se presentaban en contra de las resoluciones de la empresa.

#### IV. UNIDAD DE TARIFAS Y NORMATIVA REGULATORIA



Se trabajo para que se diera la coordinación necesaria con las dependencias involucradas para lograr el ajuste tarifario requerido. Durante mi periodo de gestión se logró el reconocimiento de tarifas y de liquidación tarifaria, procurando los recursos necesarios para la continuidad del negocio de la empresa.

#### V. UNIDAD DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

- ▶ Se tomaron acciones para mejorar comunicación interna y externa.





2. Señalar los cambios habidos en el entorno durante el período de su gestión, incluyendo los cambios en la legislación que afectan el quehacer de la CNFL y la dependencia que estuvo a su cargo:

- Denuncia de la Convención Colectiva de los trabajadores de la CNFL.
- Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas Ley 9635, de la cual se derivó normativa que debe cumplir la CNFL como por ejemplo enviar los presupuestos ordinarios para su revisión del cumplimiento de la regla fiscal. El pago del IVA que debe pagar la CNFL por la totalidad de la compra de energía al ICE. La formalización de los accionistas de la empresa.
- Ley 9808, esta ley pretende declarar ilegal la huelga en servicios públicos esenciales que pueda causar daño significativo a los derechos a la vida, la salud. Y a la seguridad pública.
- Modificación artículo 35 de la ley 8660, mediante ley No. 9790 del 9 de diciembre de 2019, donde se establece el procedimiento que debe llevarse a cabo por parte del ICE y sus empresas para declarar confidencial una información.
- Declaratoria de inconstitucionalidad parcial al artículo 99 de la Convención Colectiva de la CNFL, contraponiéndose a lo que había mantenido la Sala Constitucional en dos revisiones de constitucionalidad de ese mismo artículo.

3. Detallar el estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la dependencia al inicio y final de la gestión:

Esta tarea no se encontraba bajo mi responsabilidad, solo participaba del sistema de control interno de la Gerencia como una colaboradora más y mi participación era de evaluación, la que siempre salió con calificaciones suficientes que no requerían planes.

Año Autoevaluación	Nivel de cumplimiento	Tipo de autoevaluación
2015	86,5	Autoevaluación general
2016	85,85%	Autoevaluación general
2017	4,41 de 5 Satisfactorio	Autoevaluación general
2018	4,22 de 5 Satisfactorio	Autoevaluación general
2019	4,89 de 5 Satisfactorio	Autoevaluación general

4. Mencionar las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la dependencia:

## PLANES DE ACCIÓN

### SITUACIÓN GENERAL

Cuadro N° 1.

Dependencias	Promedio General de Autoevaluación	Cierre Anual Plan de Acción Control Interno	Planes de Acción
Consejo de Administración	5,00	N.A	N.A
Gerencia General	4,35	95%	5
Dirección Administración y Finanzas	4,45	80%	4
Dirección Comercialización de la Energía	4,47	99%	11
Dirección Distribución de la Energía	4,55	99%	8
Dirección Estrategia y Desarrollo del Negocio	4,43	94%	8
Dirección Generación de la Energía	4,61	97%	5
Totales	4,55	94%	41

Fuente: USGYPE

**7**  
DEPENDENCIAS

**TOTAL 162**  
ACCIONES

## INFORME / Cierre Anual

### *Ambiente de control (40 acciones)*

**93%**  
Avance

1. Coordinación de necesidades de capacitación.
2. Comunicación de los planes de trabajo a los funcionarios (Operativos-Control Interno-Gestión Integral Riesgos).
3. Gestión de actualización de las fichas de proceso.

### *Valoración de riesgos (31 acciones)*

**83%**  
Avance

1. Inclusión en el plan de trabajo de las dependencias el monitoreo y seguimiento de los resultados de los riesgos.
2. Comunicación del avance del GIR a los funcionarios en reuniones.

### *Actividades de control (34 acciones)*

**97%**  
Avance

1. Revisión mensual del Plan de trabajo que se cumplan de acuerdo a los objetivos y los tiempos de respuesta establecidos.
2. Revisión de los controles existentes y actualización.
3. Revisión y actualización de los procedimientos.

### *Sistemas de información (24 acciones)*

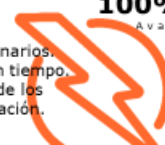
**84%**  
Avance

1. Implementación de la gestión documental y su seguimiento.
2. Identificación de mejoras al Sistema de Información en coordinación con PMAF.
3. Coordinación de charla sobre Reglamento de Gestión Documental

### *Seguimiento (33 acciones)*

**100%**  
Avance

1. Seguimiento de cargas de trabajo de los funcionarios.
2. Control de informes que no sean entregados en tiempo.
3. Mecanismo de transferencia de conocimientos de los colaboradores que participa en cursos capacitación.



## PLANES DE ACCIÓN

### SITUACIÓN GENERAL

Cuadro N° 2.

Gerencia General	Promedio General	II Avance Plan de Acción
Gerencia General	3,13	100%
Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria	4,58	100%
Área Tarifas	4,76	98%
Unidad de Recuperación y Control de Pérdidas	4,24	78%
Comunicación Empresarial	4,70	100%
<b>Promedios (5 planes)</b>	<b>4,28</b>	<b>95%</b>

Fuente: USCyPE

**5**  
DEPENDENCIAS

**TOTAL 27**  
ACCIONES

## INFORME / Cierre Anual

### Ambiente de control (11 acciones)

**100%**  
Avance

- ✓ Coordinación de necesidades de capacitación.
- ✓ Instrumento que permita documentar funciones de los colaboradores.
- ✓ Comunicación de los planes de trabajo a los funcionarios.

### Valoración de riesgos (3 acciones)

**95%**  
Avance

- ✓ Comunicación del avance del GIR a los funcionarios en reuniones.
- ✓ Incorporación de la GIR en el plan de trabajo.

### Actividades de control (5 acciones)

**97%**  
Avance

- ✓ Revisión mensual del Plan de trabajo que se cumplan de acuerdo a los objetivos y los tiempos de respuesta establecidos.
- ✓ Revisión de los controles existentes y actualización.

### Sistemas de información (2 acciones)

**50%**  
Avance

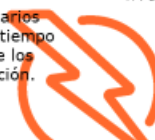
- ✓ Almacenamiento en el sitio "N" y dispositivos externos.
- ✓ Análisis de los procesos internos para contar con la información de la solicitud tarifaria

### Seguimiento (6 acciones)

**100%**  
Avance

- ✓ Seguimiento de cargas de trabajo de los funcionarios
- ✓ Control de informes que no sean entregados en tiempo
- ✓ Mecanismo de transferencia de conocimientos de los colaboradores que participan en cursos capacitación.

3



## PLANES DE ACCIÓN

### SITUACIÓN GENERAL

Cuadro N° 3.

Dirección Administración y Finanzas	Promedio General	II Avance Plan de Acción
Unidad Talento Humano	4,05	34%
Área Dotación y Remuneración de Recurso Humano	4,10	94%
Área Seguridad	4,30	93%
Área Almacén	4,08	100%
<b>Promedios (4 planes)</b>	<b>4,13</b>	<b>80%</b>

Fuente: USCyPE

**4**  
DEPENDENCIAS

**TOTAL 9**  
ACCIONES

## INFORME / Cierre Anual

### Ambiente de control (2 acción)

**84%**  
Avance

- ✓ Elaboración de un listado de los procedimientos, instructivos, documentos de apoyo interno, utilizados en la Unidad Talento Humano

### Valoración de riesgos (2 acción)

**67%**  
Avance

- ✓ Comunicación del avance del GIR a los funcionarios en reuniones.

### Sistemas de información (3 acciones)

**100%**  
Avance

- ✓ Elaboración de informes de control sobre el mantenimiento de averías y mejoras que se realizan al Sistema de Información Administración Inteligente de Inventarios (AIDI) y Sistema de seguimiento de compras (SISCO).

- ✓ Identificación de mejoras al Sistema de Información en coordinación con PMAF.

### Seguimiento (2 acciones)

**100%**  
Avance

- ✓ Análisis de los controles establecidos en procesos críticos de Seguridad, para determinar oportunidades de mejora

4



## CONCLUSIONES

1. Los planes de acción presentaron un avance general de un **94%** para el cierre de octubre 2019, siendo aceptable; dado conforme a lo programado y justificándose las acciones no alcanzadas.
2. El componente de Seguimiento es el que presenta un mayor avance de cumplimiento de acciones, para un 100%.
3. En los componentes de Actividades de control (40) y Ambiente de control (34) se registra el mayor número de acciones, especialmente orientadas al aprendizaje y crecimiento y a los procesos internos.
4. Las acciones implementadas en los Sistemas de información según el avance de 84% se orientan en su mayoría al mejoramiento continuo.
5. La Valoración de riesgos es el componente que registra el menor avance con un 87%. Se recibieron justificaciones para el cumplimiento de éste componente donde se indica que las acciones se van a ejecutar en el 2020; algunos están a la espera de los lineamientos de PMAFF.
6. Como parte de la mejora continua en el tema de control interno de la CNFL, Gestión Integral de Riesgos tiene ya programado fortalecer el mismo por medio de capacitación a todas las dependencias de la empresa en el 2020.

### 5. Especificar los principales logros alcanzados durante su gestión:

- Actualización de procedimientos los cual está en lineamiento con las directrices que emitió la Gerencia en su oportunidad , para dicha actualización por parte de Análisis Administrativo.
- Recisión de contratos.
  - Dr. Mauro Murillo . Exp. No. 10-003471-1027-C-2, Ghella 2: Monto del contrato ¢ 500 millones, con la recisión hay un ahorro de ¢ 250 millones.
  - Dr. Mauro Murillo. Exp. No. 2201-471-2011, SARET: Monto del contrato ¢ 300 millones, con la recisión hay un ahorro de ¢ 255 millones.
- Nuevo Reglamento de Fondo de Ahorro y Préstamo

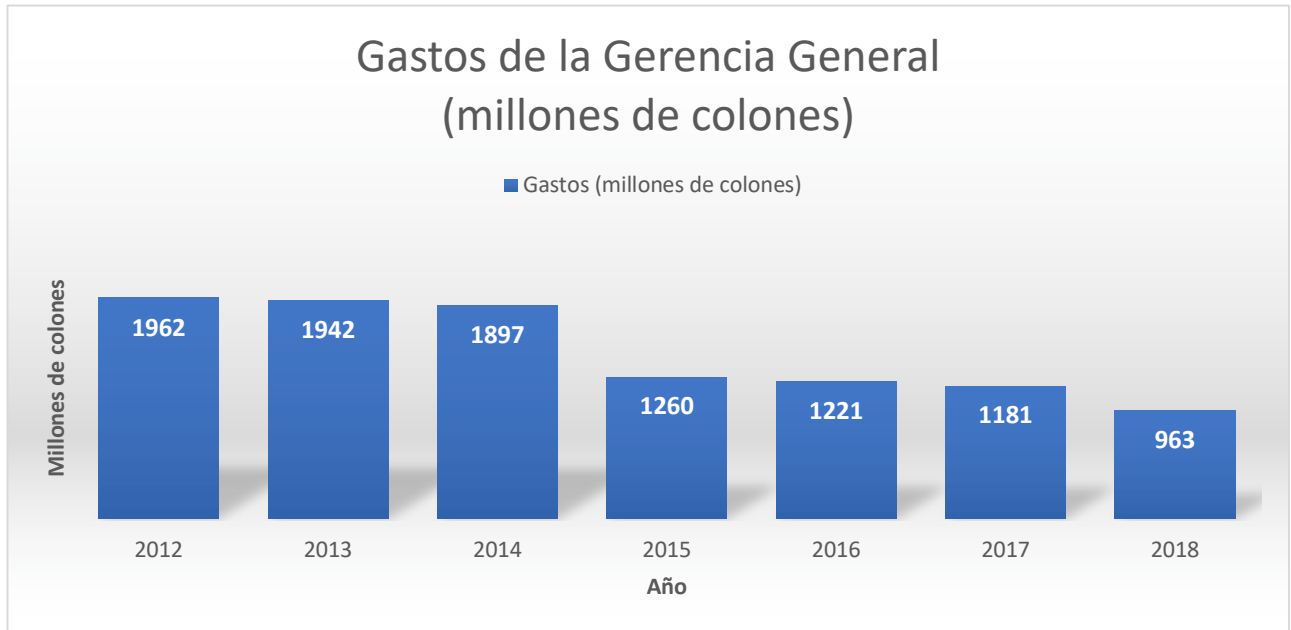
- Mejorar la actitudes de servicio de las áreas que correspondieron coordinar, así como la toma de decisiones en temas estratégicos y laborales.
- Lograr la coordinación necesaria para que las organizaciones sociales estuvieran enteradas de las acciones, gestiones y decisiones de la Administración en beneficio de las finanzas de la empresa.
- Indicar a la Administración Superior de los riesgos litigiosos que se pueden tener en la toma de decisiones contrarias a lo estipulado en la normativa que nos regula.
- Mejorar la atención de faltas cometidas en Talento Humano.
- Lograr que se llevara de forma pacifica las elecciones del fiscal del FAP y de las Comisiones de Salud Ocupacional.
- Establecer y mejorar la comunicación entre las dependencias que tienen bajo su responsabilidad la atención del mercadeo, atención de medios virtuales y comunicación para lograr una mejor sinergia entre los equipos de trabajo que las componen.
- Colaborar en la implementación de contratos entre empresas públicas, bajo una modalidad internacional.

6. Indicar los proyectos más relevantes realizados y el estado en que se encuentran:

Debido a las restricciones presupuestarias y legales impuesta para este año 2020 por parte del Gobierno, solo se logró financiamiento para el proyecto RIDE, Moravia-Guadalupe, el cual se espera finalice en el año 2021.

7. Detallar la administración de los recursos financieros en la dependencia:

El control del gasto es el conjunto de medidas financieras que se deben aplicar en un negocio, para lograr mayores beneficios y evitar gastos innecesarios. En este sentido la CNFL ha venido siendo rigurosa en la toma de decisiones de esa naturaleza; apegadas, primero al ordenamiento jurídico y segundo, ejecutando otras acciones afines que nos permitan ser más eficientes y eficaces en la administración del gasto. Actualmente se gestiona el manejo de los recursos de forma objetiva, con el fin de optimizar oportunidades que permitan la competencia y el desarrollo de la empresa.



8. Indicar el estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiere girado la Contraloría General de la República u otro órgano externo así como las recomendaciones que durante su gestión le hubiere formulado la Auditoría Interna:

Al momento de mi retiro de la empresa no existían pendiente con ninguna ente contralor interno o externo.

**Mayela Quesada Ramírez**

---

Coordinadora Gerencial, 10-02-2020