



Dirección Administración y Finanzas

## **Informe de fin de gestión**

Período de Gestión  
09/May/2016 al 31/Ene2021

Elaborado por:

Lic. Oscar Hernández Cordero

Director, Dirección Administración y Finanzas

31 de enero, 2021

## Resumen ejecutivo

Al final de mi desempeño en la función pública, con 26 años en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., y en acato a mi deber, presento a continuación el informe de fin de gestión del último puesto ejercido por cinco años como Jefatura de la Dirección Administración y Finanzas, según la circular del nombramiento N°2001-0337-2016 de la Gerencia. Además, en apego al Artículo No. 12 de la Ley General de Control Interno No. 8292, que textualmente indica:

"... 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...";

Asimismo, en cumplimiento al Ordenamiento Jurídico y Técnico, indicado en las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, que cita:

"4.6 Cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico.

4.6.2 Informe del Fin de Gestión... "El jerarca y los titulares subordinados deben de presentar a las instancias pertinentes, un informe de fin de gestión, donde se resuman entre otros asuntos, las actividades realizadas durante su periodo de funciones, los logros obtenidos - incluyendo los relativos al SCI-, el estado de las recomendaciones de la auditoría interna y las disposiciones de la CGR y otros órganos con competencias, y sus sugerencias para la marcha futura de la institución, así como los asuntos en proceso o que deben ser asumidos. Asimismo, deben realizar la entrega formal de los bienes institucionales que les hayan sido asignados..."

La estructura organizacional de la Dirección Administración y Finanzas, al final de mi gestión, cuenta con tres Unidades, 11 Áreas y 18 Procesos para un total de 295 funcionarios, los cuales, con compromiso y trabajo en equipo, contribuyeron a alcanzar los logros más relevantes que presento en este informe.

## Informe de la gestión realizada

En mi condición de Director, durante el período ejercido, realicé las labores descritas en mi perfil de puesto, tales como:

- Planificar, dirigir y controlar las finanzas de la CNFL, así como la ejecución del Plan Operativo de la Dirección a mi cargo, alineado al Plan Estratégico.
- Definir, controlar, coordinar, promover e implementar estrategias o servicios que faciliten la toma de decisiones y medidas que favorezcan la estabilidad del negocio de la CNFL.
- Dirigir, coordinar y promover el desarrollo de servicios, sistemas o infraestructuras, acorde a los estándares del mercado y la industria, según le corresponda a la Dirección bajo mi responsabilidad.
- Dirigir, aprobar y dar seguimiento a la implementación de lineamientos, políticas, procedimientos, directrices y sistemas de gestión requeridas para el cumplimiento de los planes y programas de la Dirección Administración y Finanzas, así como las establecidas por los entes reguladores.
- Definir el desarrollo de alianzas estratégicas, modelo de negocio, convenios y contratos.
- Asesorar a la Gerencia y representar a la CNFL en temas relacionados con el ámbito de su competencia.

### **Cambios Legislación Nacional:**

Los principales cambios en la legislación nacional que se presentaron durante mi período de gestión y que afectaron el quehacer de la CNFL fueron, según se cita:

1. Decreto Legislativo N°9343, Reforma Proceso Laboral al Código de Trabajo;
2. Ley N°9738 para Regular el Teletrabajo;
3. Decreto N°41948-H, Ley de Impuesto sobre la Renta al salario;
4. Resolución N° DGT-R-48, "Autorización para el uso de comprobantes electrónicos;
5. Resolución DGT-R-12-2018 sobre la obligatoriedad general para el uso de comprobantes electrónicos
6. Reforma de la Ley N° 7142, Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, y sus Reformas, para a protección de la Igualdad Salarial entre mujeres y hombres".

### **Control Interno:**

El control interno siempre fue parte de mi gestión y de los equipos de trabajo que lideré. Por lo tanto, los resultados de las autoevaluaciones del sistema de control interno de la Dirección Administración y Finanzas, al inicio y final de la gestión, obtuvieron porcentajes satisfactorios en los años 2018 al 2020:

<b>Año de Autoevaluación</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>	<b>Tipo de Autoevaluación</b>
2018	4,19 Satisfactorio	General
2019	4,19 Satisfactorio	General
2020	4,18 Satisfactorio	General

Para los años 2016 y 2017, la CNFL no realizó ninguna autoevaluación de Control Interno, pues se ocupó en una reestructuración del tema a lo interno.

Para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección se planificó, coordinó y aplicó el inventario, revisión y actualización de normativa de las dependencias para mejorar la gestión interna y el servicio brindado a nivel interno y externo de la CNFL; aprobé la participación del personal estratégico en la capacitación interna en el tema de Control Interno en coordinación con el ICE, a la cual asistieron 201 personas de esta Dirección. Además, anualmente se dio seguimiento a los hallazgos de las Auditorías de Calidad internas y externas, así como la atención y seguimiento a las recomendaciones de la Auditorías Internas.

- **Logros relevantes:**

Por la naturaleza de la Dirección Administración y Finanzas, los proyectos desarrollados no tienen partidas presupuestarias de inversión, sino que se realizan como tareas o metas de desempeño dentro de las actividades y presupuesto operativo, para mejoras continuas del servicio a nuestros clientes internos y externo.

A continuación, el detalle de los logros más relevantes alcanzados durante mi gestión a través de las tres Unidades y el Área Fondo de Ahorro adscritas directamente a esta Dirección:

- **En la Unidad Administración Financiera y Contable:**

En el año 2016, se desarrolla como estrategia para mejorar la liquidez y afrontar las obligaciones a corto plazo con mayor solvencia, concretar negociaciones con los representantes de los entes financieros, logrando renegociar 60.000 millones de colones, en los siguientes términos:

BANCO	MONTO (Millones)
Scotiabank	4.434
ICE	25.566
Banco Popular	30.000
Total	60.000

Se establecieron los informes de control y seguimiento de gastos mensuales por Dirección, con el fin de monitorear, analizar comportamientos y emitir las acciones correctivas necesarias para cumplir las metas establecidas en el Plan Financiero. Se logró implementar la gestión de compras de combustible, mediante la tarjeta institucional, con el fin de facilitar el suministro de combustible a la flotilla vehicular.

Asimismo, se logra en este año, que los estados financieros auditados del año 2015 fueran los primeros en hacerse bajo la firma KPMG, luego de varios años de ser auditados por la firma Lara Eduarte, lo cual implicó una serie de cambios en la presentación de la información para cumplir con los altos estándares de esta firma, ya que es una de las cuatro más grandes a nivel mundial. Además, se inició con el Proyecto PIFE, (Proyecto de información financiera empresarial), trabajo desarrollado con el ICE y los consultores de Deloitte, cuyo objetivo fue la realización de una revaluación del activo productivo de la CNFL, según los requisitos establecidos por la NIIF 16.

Para el año 2017, se negoció convenio de refinanciamiento de Bonos Serie B-1 con ICE, firmado el 13 de setiembre de 2017 por la suma de ₡ 15.000 millones, con el fin de atender el vencimiento de los mismos, con una vigencia de setiembre 2017 a setiembre 2020. Además, se completó el Proyecto ACRE (Administración Contable de la Red Eléctrica), con lo que se separó contablemente el auxiliar de la red de distribución, con lo que se solventó una observación realizada por la Contraloría General de la República.

En el año 2018, la Unidad Administración Financiera y Contable actualizó los activos intangibles de acuerdo con lo estipulado en la NIC 38, se implementó el auxiliar de diferidos del SACP y se definió la política de intangibles. A partir del mes de abril del 2018, se inició con el proyecto para cambiar el método de facturación tradicional a facturación electrónica en CNFL, en atención a la resolución DGT-R-12-2018 sobre la obligatoriedad general para el uso de comprobantes electrónicos.

Se alcanzó la implementación exitosa del proyecto PIFE (Programa de Información Financiera Empresarial), mediante el cual la CNFL logra una componetización del activo conforme a la NIC.16, revaluar el activo propiedad planta y equipo a través de un peritaje, con lo se elimina una salvedad en los estados financieros.

En el año 2019, se implementó la modalidad de pagos por medio de SINPE, lo cual facilitó las transacciones bancarias de pagos y cobros mediante esta plataforma, con ello, además, se eliminó la emisión de cheques. Asimismo, producto de los nuevos lineamientos del Ministerio de Hacienda, se implementó la facturación electrónica, lo cual implicó una mejora en la gestión de cobro de otros servicios. En el mismo año, implementó la NIIF 15, ingresos de clientes de contratos ordinarios, lo cual implicó una revisión de todas las transacciones de ingresos de la CNFL, así como la preparación de una guía de implementación.

Además se alcanzó la implementación Título I y II de la Ley de Fortalecimiento a la Finanzas Públicas N°9635, en atención a la Ley N°9635 publicada el 4 de diciembre 2018, con obligatoriedad para su implementación al 1 de julio 2019, específicamente para el Título I Ley del Impuesto al Valor Agregado y Título II Ley al Impuesto sobre la Renta, a partir del mes de enero 2019, se inició con el proyecto de análisis e implementación de los cambios en los procedimientos Impuestos General sobre la Ventas e Impuesto sobre la Renta, producto de los cambios en la normativa fiscal.

Es relevante mencionar que se logró por primera vez desde que KPMG asumió la auditoría de la CNFL, tener unos estados financieros sin salvedades, lo cual nos asegura que se hace un adecuado cumplimiento con las Normas Internacionales de Información Financiera.

En el año 2020, la Unidad Administración Financiera y Contable documentó mediante un procedimiento la transmisión de acciones privadas de la CNFL, con el fin de dar seguridad

al proceso, a los accionistas y a la empresa. Se estructuró un instrumento financiero denominado "Vehículo de Propósito especial", cuyo propósito principal es colonizar parte de la deuda en moneda extranjera, reducir la exposición al riesgo de tasas de interés y mejorar el calce de plazos entre la vida útil de los activos y el plazo de la deuda. Sin embargo, depende de variables financieras y macroeconómicas, por lo que se está analizando el momento preciso para su aplicación. Se inició un proceso de reestructuración de deuda, que consiste básicamente en renegociar la deuda de corto plazo y colonizar la mayor parte de la deuda en dólares; además, de lograr mejores tasas de interés y plazos, para mejorar el flujo de caja y reducir el riesgo cambiario.

Asimismo, en este año, se logra la importante actualización del Manual de Políticas Contables de la CNFL de acuerdo con las NIIF, documento primordial de consulta, tanto para Contabilidad como para las auditorías, ya que define los lineamientos en que se basará la CNFL cuando las NIIF permiten más de una opción. Además, se alcanzó la implementación del modelo de pérdida esperada según la NIIF 9, con lo que se establece las posibles pérdidas de valor de nuestros activos financieros, puntualmente con respecto a la cartera de cuentas por cobrar, la cual en la CNFL es de más de 500 mil clientes.

Además, esta Unidad logró la actualización de las notas a estados financieros con base en NIIF, a pesar de que se preparan notas mensuales a los estados financieros desde el año 2008, se procedió a su revisión por un consultor, para actualizarlas según los requisitos establecidos por la NIC 1.

También se logró la automatización del Plan Operativo Empresarial (POE), mediante el cual se incorpora en el sistema SACP - Presupuesto la gestión de las iniciativas físicas y con esto se logra enlazar el 100% del presupuesto con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta función se llevaba en forma manual hasta el año 2020. Este logro es de vital importancia para el control y cumplimiento de la normativa vigente y por ende de los informes la Contraloría General de la República, ICE, entre otros. Además, se alcanzó la automatización de la confección y aplicación de las modificaciones presupuestarias, con lo que se agilizan los procesos, ya que ahora son transaccionales de tal forma que se están resolviendo las solicitudes en forma diaria. Adicionalmente, se logró realizar un aporte importante en cuanto a la política de cero papeles.

Para la formulación del año 2021, se realizó el ejercicio de formulación plurianual por parte de las dependencias, el cual a pesar de las limitaciones provocadas por la emergencia sanitaria COVID-19 en la logística, se logró obtener información más precisa que permitió realizar proyecciones. Se logró estabilizar el cierre presupuestario de tal forma que la información de cierre de cada mes, es entregada aún antes del cierre de los Estados Financieros, permitiendo contar con datos oportunos para la toma de decisiones.

Los informes de Auditoría Presupuestaria muestran opiniones limpias sin salvedades desde el inicio de esta práctica en el año 2014.

- **En la Unidad Logística:**

En el año 2017, se alcanzó a través de la Unidad Logística, que el Área Almacén, asumiera la rectoría de las compras de materiales para los proyectos de inversión de la CNFL; en seguridad electrónica, se dio la adquisición de controladores de acceso, para cubrir totalmente los centros de trabajo de CNFL. Se logró la dotación de equipo para la habilitación completa de los auditorios de la CNFL, a fin de tener, lugares especializados para la capacitación y formación del personal; se realizó una modificación en la asignación de la flotilla vehicular, para lo cual se crearon los centros de transporte compartido, en donde se asignaron los vehículos de menor uso en la CNFL, para ser administrados y de uso transversal en la CNFL.

Se logró atender por parte de las diferentes dependencias de esa Unidad, el protocolo establecido a nivel de la CNFL, para hacer frente a la emergencia nacional de la tormenta Nate, con lo cual, se logró mantener la continuidad del negocio. Es importante el logro de implementar en el Área Proveeduría Empresarial, el ingreso a la plataforma del SIGED para la gestión documental y con ello, la CNFL logra el 100% de la automatización en esta materia.

Se consolidó en el Área de Servicios Generales, el Proceso de Administración de Bienes Inmuebles, con el cual, se obtuvo el beneficio a nivel de la CNFL en el manejo de las propiedades, ordenamiento y más. Se consolida en el Área Proveeduría, dos dependencias adscritas, a saber: el Proceso de Contrataciones de Escasa Cuantía y el Proceso Concursos de Adquisición y Atención de Recursos.

En materia de Salud y Seguridad, se logra establecer la figura del Profesional, dedicado solo a esta Dirección Administración y Finanzas, bajo la línea de trabajo del Área rectora en la materia. Además de alcanzó consolidar el nuevo *"Reglamento para el uso de las áreas de estacionamiento y tránsito dentro de las instalaciones de la CNFL"* lo que permitió el ordenamiento completo en los diferentes planteles de la CNFL. Se formalizó la incorporación de la Unidad Logística en el Comité Operativo de Crisis, para atender los temas asociados que permitieran mantener la continuidad del negocio en la CNFL. Además fue importante alcanzar la renovación y certificación de los sistemas de gas utilizados por las sodas comedor de la CNFL.

Para el año 2018, a través de esta misma Unidad, se logró certificar el primer edificio en la CNFL (Edificio Macaya), en líneas de vías y anclajes, producto del trabajo realizado en forma conjunta entre el Proceso Mantenimiento de Infraestructura y la Profesional en Salud y Seguridad Ocupacional de esta Dirección Administración y Finanzas. Se generó el primer informe sobre el estado de todas las servidumbres diagnosticadas de todos los inmuebles que comprenden los terrenos en donde operan las Plantas Hidroeléctricas de la CNFL, para ser presentado a la Gerencia General de CNFL y a la Dirección Corporativa de Electricidad del ICE, para ser elevado al Consejo Directivo del ICE.

Se gestionó ante el Ministerio de Hacienda la actualización y cambio de características de algunos vehículos de la flotilla, lo cual contribuyó con un ahorro en los costos de los derechos de circulación. Además, el Plan de desarrollo de adquisición de flotilla vehicular 2018 a cargo de esta misma Área, permitió la renovación de 37 vehículos, 8 furgones, 8 camiones y 5 casetas aerodinámicas.

El Plan de desarrollo de obras 2018, permitió el desarrollo y mejoramiento de la Agencia de La Unión y el desarrollo de las mejoras, para la instalación de electrolinera de carga rápida, en la Unidad Sucursal Escazú. Se alcanzó el segundo premio "Lo mejor de la

industria gráfica", con la participación del calendario CNFL 2018, y además, se participó y desarrolló la conceptualización y diseño de la iluminación Navideña de San José 2018.

La Unidad Logística para el año 2019, formalizó su participación en el Comité Operativo de Crisis, que se encargó de atender la evaluación y ampliación de la infraestructura de autonomía hídrica de los emplazamientos de la CNFL, los protocolos de abastecimiento, el planteamiento de baterías de baños en Plantel Virilla y Plantel Anonos, entre otros.

Para este año 2018 también se logró a través del Plan de desarrollo de adquisición de flotilla vehicular, la renovación de 30 vehículos, que incluyeron 6 vehículos eléctricos y 2 motocicletas eléctricas y un brazo hidráulico eléctrico; mientras que el Plan de desarrollo de obras 2019, desarrolló y alcanzó la mejora planeada de la Sucursal de Guadalupe, el consultorio médico del Edificio Cincuentenario y el Taller del Área Mejoras de Infraestructura Civil.

Por otra parte, se realizó un trabajo en conjunto entre el Área Contabilidad y el Área Almacén, para hacer un cambio en los procesos del manejo de inventario, con el fin de evitar la obsolescencia y generar una mejor rotación; se creó en el Área Almacén las bodegas con costo cero, para incorporar todo el material en buen estado, que se rescata de la red eléctrica, producto de los proyectos de modernización que ejecuta la CNFL, para que sea nuevamente utilizado según corresponde. Además se creó la bodega de herramientas usadas, con el fin de validar el estado de las mismas antes de retirarlas, para que sean reutilizadas, modificándose así el procedimiento para el retiro de herramientas. Se finalizó la instalación de controles de acceso en el 100%, de las entradas principales a los emplazamientos de la CNFL; se instalaron 28 cámaras de CCTV en diferentes instalaciones de la CNFL, que se suman a todo el esquema de seguridad electrónica. Se alcanzó un avance en la conciliación y ubicación del 90% de todas las propiedades de la CNFL y se logró inventariar 3000 kilómetros de servidumbres eléctricas.

Por otra parte, fue un logro importante para la CNFL, obtener el premio de COSEVI, con galardón de oro, por conducción responsable y eficiente, convirtiéndose la CNFL, en la primera empresa de servicio público en obtener el oro. Se coordinó y apoyó la capacitación de 800 conductores, para un total de 1896 horas/hombre. Además, se realizó el diseño y construcción de la primera unidad móvil de la CNFL, que será utilizada por la Dirección Comercialización; se consolidó la Evaluación Final de Proveedores (F-044), al cumplir con el 100% de alcance de las 655 contrataciones ejecutadas en el periodo; se participó y desarrolló la conceptualización y diseño de la iluminación Navideña de San José 2019.

Entre los logros alcanzados a través de la Unidad Logística para el año 2020, se destacó el levantamiento topográfico mediante el Sistema de Posicionamiento Global (GPS) de las propiedades ubicadas en el sector de Nuestro Amo, La Guácima, Alajuela. (Calle Laureles, Calle Arguedas y frente a la calle principal); se identificó los nombres de los propietarios de los servicios eléctricos de cada vivienda, por medio del Sistema de Información Geográfico Eléctrico Empresarial de la CNFL (SIGEL). Se logró concluir el inventario de linderos, rotulación, sembradíos, invasión aganado y basura en fincas de la CNFL. Se entregó a la Dirección Distribución de toda la información relacionada a las servidumbres eléctricas ubicadas en Las Mesas, Brasil Santa Ana. (Informe de Diagnóstico de Servidumbres, Informes de Valoración, propuesta de la contraparte y oficios de seguimiento).



Todas las dependencias de esta Unidad que, a diferencia de las otras dependencias de la Dirección, desarrollan labores operativas de campo, atendieron todos los lineamientos emitidos por el Comité Operativo de Crisis, en atención a la Pandemia por el COVID-19, tales como adquisición de mascarillas, caretas, alcohol en gel, limpiadores o desinfectantes para la limpieza de vehículos. Se ajustaron los diferentes emplazamientos con la instalación de lavatorios, dispensadores de jabón y papel; se aumentaron los niveles de limpieza en las instalaciones por parte de la empresa contratada para el servicio, se veló por parte de los agentes de seguridad en el cumplimiento del uso de los dispositivos de seguridad, entre otros.

- **En la Unidad Talento Humano:**

En esta Unidad la gestión estuvo orientada a disminuir las plazas ocupadas velando siempre por contar con el personal necesario para atender todas las labores de las distintas dependencias de la CNFL. Por lo tanto, detallo el estado general de las plazas CNFL en ese período 2016-2020

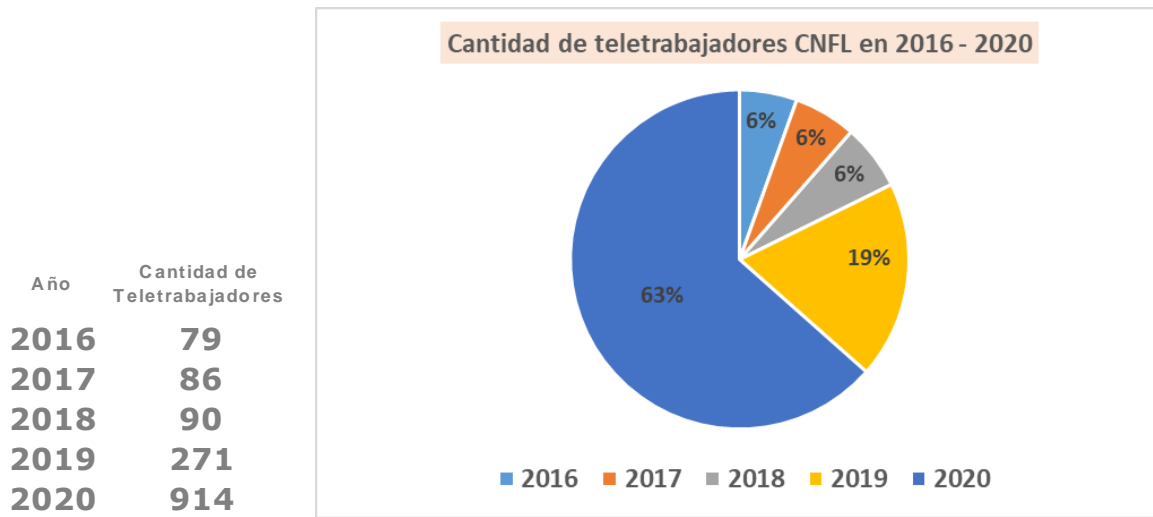


Para julio del año 2018, según consta en oficio N°2020-0024-2018, se alcanza la importante aprobación del nuevo Manual de Clases de Puestos, que incluye el nuevo Manual descriptivo de clases y la nueva escala salarial, herramientas actualizadas y de mucho valor para la gestión del talento humano.

Otro relevante logro alcanzado en esta Unidad, fue la actualización y fortalecimiento del Programa de Teletrabajo. Para el año 2019 se presentó un importante aumento en la cantidad de teletrabajadores por la implementación de la modalidad de teletrabajo por restricción vehicular, que permitió al personal trabajar a distancia 1 día a la semana. Producto a ese primer acercamiento con el teletrabajo 82 personas solicitaron el teletrabajo convencional para el 2020.

Para el año 2020, como herramienta para la continuidad del servicio por la Pandemia Covid-19, se habilitó la modalidad de teletrabajo por condición determinada y un total de 914 personas pudieron desarrollar su trabajo a distancia. Dada esta experiencia, se identificaron por medio de los diagnósticos un total de 844 puestos que pueden continuar

laborando en esta modalidad a partir del 2021. A continuación, el detalle en cantidad de teletrabajadores por año:

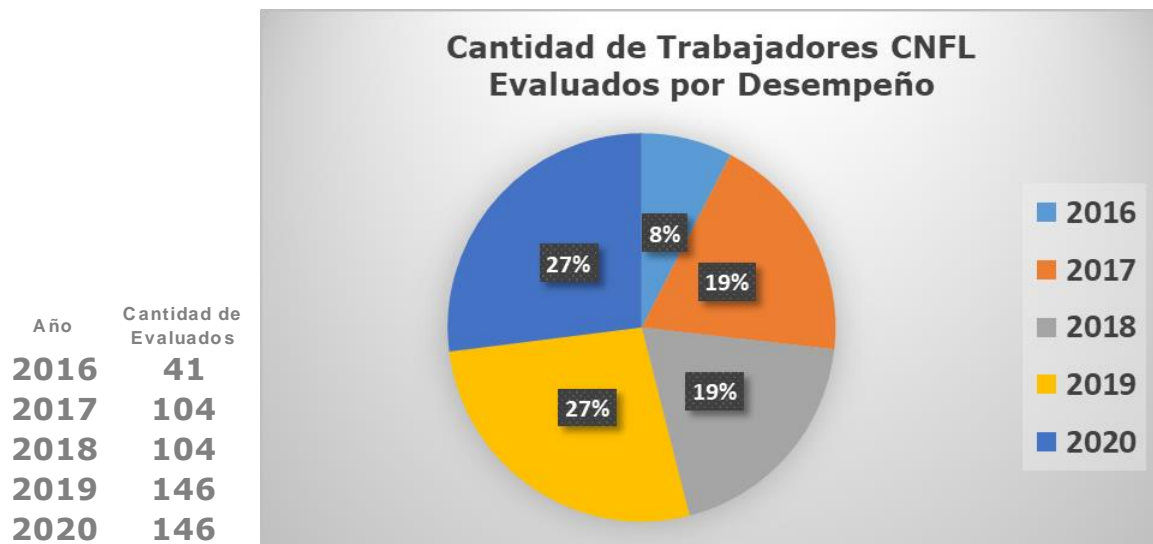


En cuanto a la actividad de capacitación al personal de la CNFL, para el cierre de brechas de conocimiento, durante mi gestión se alcanzó la siguiente cantidad de horas/hombres en diferentes temas de formación técnica, administrativa, así como en temas de Género y otros:



Otra gestión importante alcanzada, fue el incremento de la población dentro del modelo de Evaluación del Desempeño. Se inició en el año 2016 estableciendo planes de desempeño a Directores y Jefes de Unidad; el siguiente año se incorporaron los Jefatura de Área y finalmente se incluyeron en este modelo a los Coordinadores de Proceso. La gestión del desempeño tiene un alcance superior a la evaluación por si misma; por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas por el Proceso Evaluación del Desempeño.

El alcance actual del 100% del modelo de gestión del desempeño en la CNFL integra la incorporación paulatina de la población de las jefaturas y Coordinadores de Proceso, se ha establecido un plazo de cinco años para la integración del estrato ejecutivo y profesional.



Otro logro relevante en esta Unidad, ha sido el desarrollo del Programa de Sucesión, que actualmente cuenta ya con la identificación de los puestos críticos y el borrador Reglamento Gestión Sucesión. En el año 2020, se sensibilizaron los 32 puestos críticos y sus respectivas jefaturas. Además, con el fin de aplicar la herramienta para elaborar los perfiles de puesto de cada uno, se elaboraron 6 perfiles y se logró entregar al Proceso de Clasificación y Valoración las 26 herramientas de los puestos que faltaban, como objetivo iniciar el 2021 con los perfiles elaborados. Asimismo, se sensibilizaron los gremios sindicales (Filial de Profesionales y Sindicato Industrial de Trabajadores), misma que incluyó la presentación del borrador del Reglamento de Sucesión con el fin de hacerlos partícipes del mismo y obtener aprobación. A finales del 2020 se logró aprobar y obtener una versión final del Reglamento Sucesión y fue remitida para su aprobación respectiva.

▪ **Área Fondo de Ahorro:**

Por otra parte, en el Área Fondo de Ahorro se logró partir de enero de 2018, que quedara aprobado el nuevo Reglamento (el anterior había sido aprobado en el año 2014), que incluyó algunos cambios en las condiciones de los préstamos hipotecarios, principalmente.

En el año 2019, por la entrada en vigencia de la Ley # 9635 "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas", que estableció para el Área Fondo de Ahorro, la tasa del impuesto sobre la renta sobre las utilidades totales en un 7% para el primer año con un crecimiento escalonado de un punto porcentual por año, hasta alcanzar el 10% en julio del año 2022.

Se alcanzó la digitalización de los asientos contables de los años 2017, 2018. A partir de mayo los asientos contables se respaldan en formato PDF; se digitalizó las escrituras legales; las nuevas escrituras legales se respaldan en formato PDF; se eliminaron las letras

vencidas y expedientes antiguos, obteniendo un mayor espacio físico. Asimismo, se alcanzó la actualización de los siguientes lineamientos:

- Art. 4 Aplicación de aportes: el interesado puede hacer un retiro parcial del remanente.
- Art. 11 y 12: Cláusula de condiciones exclusivas en los préstamos hipotecarios.
- Art. 17: se amplió la cobertura de pólizas en todos los préstamos personales.
- Art. 23: se incluyó la formalización de pólizas de vida sobre saldos adeudados en caso de retiro del funcionario.
- Art. 24: se aclaró la ayuda por defunción para los casos de madre y padre.
- Art.25: se aclaró la aplicación de la declaración de beneficiarios.
- Transitorio II: se eliminó la aplicación de la tasa interés del 24% a empleados cesantes con saldos adeudados.

En cuanto al Sistema SIFAP se alcanzó la implementación del módulo de pagos a terceros por TEF; se adoptó la figura del pagaré para préstamos fiduciarios en lugar de la letra de cambio. Se implementó una actualización del sistema de autogestión como parte de las labores desarrolladas en el proyecto PMAF.

Por otra parte, en el año 2020, el Fondo de Ahorro, debido a la crisis sanitaria producida por el Covid-19, se implementó un plan de contingencia de los meses de abril a diciembre 2020, beneficiando a los funcionarios que vieron afectados los ingresos de su núcleo familiar.

Se mantuvo la tendencia de disminución de los índices de IPC y TBP, produciendo la disminución de las tasas de interés sobre préstamos hipotecarios, principalmente. Así mismo, se mantuvo la disminución de las tasas de interés de las inversiones transitorias.

En junio del 2020, al ser aprobada la Ley No. 985 Ley # 9859 Autorización CIC de la SUGEF – Reporte crediticio, mejor conocida como “Ley contra la usura”, se tuvo como impacto en el análisis de crédito, la obtención del reporte crediticio y el acceso al Centro de Información Crediticia, (CIC) de la SUGEF. Posteriormente en noviembre del 2020, se eliminó este requisito con la Ley # 9918 y quedó como una facultad potestativa.

Se aprueban y ejecutan las siguientes modificaciones a los lineamientos de la administración y operación del Fondo de Ahorro de la CNFL:

- Artículo 4.1: Aplicación del 50% de aportes personales: se bajó el plazo de 36 a 18 meses desde la aprobación del último préstamo fiduciario solicitado.
- Artículo 6: se actualizó lo relacionado con las garantías fiduciarias.
- Artículos 11 y 12: se amplió la cláusula de condiciones exclusivas relacionada con los préstamos hipotecarios, para incluir la leyenda “usufructos y cualquier otro gravamen”.
- Artículo 3 párrafos 3 y 4: producto del impacto de la Ley # 9859, se eliminaron los párrafos relacionados con el ingreso del núcleo familiar en los préstamos hipotecarios.
- Artículos 21 y 22: se adoptó una nueva política estimación de incobrables para cumplir con la NIIF-9.

Por otra parte, en este año de modifican los siguientes artículos del Reglamento del Fondo de Ahorro:

- Artículo 15: Aplicación 50% aportes personales. Se deriva de la modificación del artículo 4.1 de los Lineamientos, indicado en el punto anterior.

- Artículo 16: se adoptó la nueva política estimación de incobrables para cumplir con la NIIF-9.

- Artículo 22: se derogó el párrafo 3ero de este artículo, producto de la Ley # 9859, tal y como se mencionó en el punto anterior.

Otro importante logro que destacar, fue el **Plan PMAF (CNFL)**. Para este proyecto, la CNFL logra de enero 2018 hasta agosto 2018, concretar:

1. el equipo de usuarios destacados para tal fin, reciben formación, capacitación y conceptos sobre las mejores prácticas internacionales y del mercado a fin al Core del negocio de CNFL, a través de aproximadamente 500 talleres, sesiones y reuniones que se dieron con los consultores de SAP y los homólogos del ICE.
2. Se concluye todo el análisis comparativo entre el ERP de SAP y los sistemas informáticos de CNFL (SACP, SIRH, SATT, SIACO, SISCO, AIDI), lográndose determinar las brechas entre lo que tiene la empresa y lo que se tiene como mejores prácticas a nivel internacional.

Con todo este trabajo realizado, la CNFL, consolida el Plan de Iniciativas PMAF, como 100 productos a desarrollar, para la transformación de los procesos y la optimización de sistemas, cuyo alcance cubre principalmente a la Dirección Administración y Finanzas, con 94 iniciativas, divididas en los siguientes frentes:

- **Talento Humano**, con 38 iniciativas, cuyo impacto es para la Unidad Talento Humano y su plataforma informática SIRH.
- **Abastecimiento**, con 41 iniciativas, cuyo impacto es para la Unidad Logística y las Áreas de Transportes y Taller, Proveeduría, Almacén y el Proceso Mantenimiento de Infraestructura y las plataformas informáticas SATT, SIACO, AIDI, SISCO, API PRO.
- **Finanzas**, con 15 iniciativas, cuyo impacto es para la Unidad Financiera Contable y sus áreas, cuya plataforma informática impactada es el SACP.

El trabajo realizado para cada una de las iniciativas, mantuvo la estructura original y se enfocó en el análisis de los 4 frentes desarrollados, pero tropicalizados a nivel de CNFL, para lograr en cada uno de ellos lo siguiente:

- **La Gestión de Procesos:** contiene la propuesta de trabajo para atender el impacto y la mejora continua en los procesos CNFL, comprende desde la identificación del impacto en el diseño y forma de trabajar en los procesos, identifica y emprender acciones de mejora hasta identificar la normativa interna y externa relacionada a los cambios y actualizaciones de la documentación

- **La Gestión de Valor:** que buscó la identificación de los beneficios estimados por la implementación del producto resultante de la iniciativa, se confeccionan los mapas de valor, tomando en consideración los objetivos estratégicos impactados y se determinan el nivel de madurez con toda su metodología de cálculo, concluyendo con un proceso de evaluación mediante auditorías de valor.
- **La Gestión de Cambio:** se enfocó en facilitar la implementación exitosa de los procesos de transformación con la mayor naturalidad posible, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y apertura de los cambios, con el propósito de generar convencimiento y así disminuir las posibles resistencias. Tomando en consideración los ejes de comunicación de cambios, capacitación, adopción de cambios, cultura.
- **La Gestión de Datos:** se desarrolló bajo la metodología que aplica UTIC, para identificar con los usuarios el requerimiento, el diseño y estructurar el documento que luego es sometido a análisis técnico con ellos, a fin de validarlo y aprobarlo, para confeccionar la solicitud en el SGSS correspondiente.

Durante su desarrollo de setiembre 2018 y hasta diciembre 2020, los resultados logrados muestran los siguientes resultados:

### **Talento Humano:**

El alcance de los 38 productos impactará, a las dependencias que se mencionan seguidamente, en forma directa:

Proceso Reclutamiento y Selección	7
Proceso Clasificación y Valoración	11
Proceso Trámite y Nómina	5
Proceso Evaluación del Desempeño	3
Área Desarrollo Humano (Sucesión y Desarrollo)	2
Proceso de Capacitación	6
Unidad Talento Humano	4
	<b>38</b>

En donde, se hizo un trabajo minucioso para analizar todo el marco documental y de procesos, lográndose la atención de los siguientes temas, con una actualización de su situación actual y la propuesta post implementación:

Formularios	20
Procedimientos	24
Políticas y Directrices	3
Contratos	2
instructivos	7
Reglamentos	9
Fichas de procesos	5
Manuales de usuario SIRH	31
	<b>101</b>

El resultado final de toda la gestión realizada para atender las 38 iniciativas se resume así:

- Iniciativas optimizadas en producción desde el PMAF: 4

- Iniciativas diseñadas y aprobadas, para generar el proceso de transformación de las dependencias, quienes tendrán a cargo su ejecución: 28
- Iniciativas totalmente a cargo de los patrocinadores, para ejecutarlas desde el diseñado, buscar su aprobación y realizar la ejecución: 6

### **Abastecimiento:**

El alcance de los 41 productos impactará, a las dependencias que se mencionan seguidamente, en forma directa:

Área Almacén	22
Área Proveeduría	11
Área Transportes y Taller	7
Proceso Mantenimiento de Infraestructura	1
	<b>41</b>

En donde, se hizo un trabajo minucioso para analizar todo el marco documental y de procesos, lográndose la atención de los siguientes temas, con una actualización de su situación actual y la propuesta post implementación:

Procedimientos	23
Fichas de procesos	3
Manuales de usuario AIDI, SATT, SIACO	37
	<b>63</b>

El resultado final de toda la gestión realizada para atender las 41 iniciativas se resume así:

- Iniciativas optimizadas en producción desde el PMAF: 20
- Iniciativas diseñadas y aprobadas, para generar el proceso de transformación de las dependencias, quienes tendrán a cargo su ejecución: 21

### **Finanzas:**

El alcance de los 15 productos impactará, a las dependencias que se mencionan seguidamente, en forma directa:

Área Administración Financiera	9
FAP	1
Área Contabilidad	4
Área Presupuesto	1
	<b>15</b>

Se hizo un trabajo minucioso para analizar todo el marco documental y de procesos, lográndose la atención de los siguientes temas, con una actualización de su situación actual y la propuesta post implementación:

Instructivos	7
Procedimientos	7
Políticas y Directrices	3
Fichas de procesos	1
Manuales de usuario SACP	15
	33

El resultado final de toda la gestión realizada para atender las 15 iniciativas se resume así:

- Iniciativas optimizadas en producción desde el PMAF: 5
- Iniciativas diseñadas y aprobadas, para generar el proceso de transformación de las dependencias, quienes tendrán a cargo su ejecución: 10

El Plan PMAF-CNFL, logra su objetivo, ya que finaliza su participación, dejando cada producto consolidado y como resultado de ese trabajo, la CNFL logrará:

- La transformación de sus procesos en el corto y mediano plazo;
- La adopción de mejores prácticas en los procesos operativo o administrativos que se desarrollan;
- La automatización de muchos procesos que actualmente se manejan en forma manual, lo que también contribuye con la minimización de los riesgos asociados;
- El fortalecimiento del modelo de control, trazabilidad y gobernanza de los datos;
- Refrescar en forma general, la estructura de sus plataformas informáticas y las optimiza con esquemas descentralizados de trabajo;
- Una contribución con la gestión digital y eso impacta positivamente a la política de cero papeles y a la gestión de trámites más expeditos;
- La actualización y propuesta de mejoras, de todo el marco documental asociado e impactado por los cambios que generan las iniciativas.

Otra actividad importante para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., alcanzada en mi periodo de gestión, en cumplimiento con las Leyes, Normativa, Convenciones y otros, nacionales e internacionales, fue el Programa de Género, para lo cual se realizaron acciones estratégicas, tales como:

1-Instaurar el Programa de Género en el Proceso Relaciones Labores, del Área Desarrollo Humano, de la Unidad Talento Humano;

2-Realizar el Diagnóstico de Brechas de Género en la CNFL en 2016-2017;

3-Crear la Política de igualdad y equidad de Género de la CNFL en agosto del 2017;

4-Diagnosticar sobre Comunicación Inclusiva en la CNFL en el 2019;

5-Actualizar el Diagnóstico de Brechas de Género en el 2020-2021.

Este Programa de Género responde a la necesidad nacional y gubernamental de generar acciones en pro de impulsar y mantener la Igualdad y Equidad en toda la cadena de valor de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. El accionar de sensibilización y evidencias en pro de la transversalización del enfoque de Igualdad y Equidad del Programa de Género, se divide en dos grandes partes, la primera es completamente a la sensibilización del personal en temas varios, fomentando concientización, aprendizaje, conocimiento legal,



fortalecimiento de competencias para la interacción intra e interpersonal, tanto en espacios laborales, como personales.

También se realizó un trabajo especializado, donde se identifica mediante una metodología de diagnóstico participativo, los aspectos a fortalecer y las acciones a ejecutar evidenciables dentro de las actividades de cada dependencia que aportan a las Acciones de Género en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., logrando así la transversalización real y sostenible en el tiempo.

### Datos cuantitativos de capacitación en Género

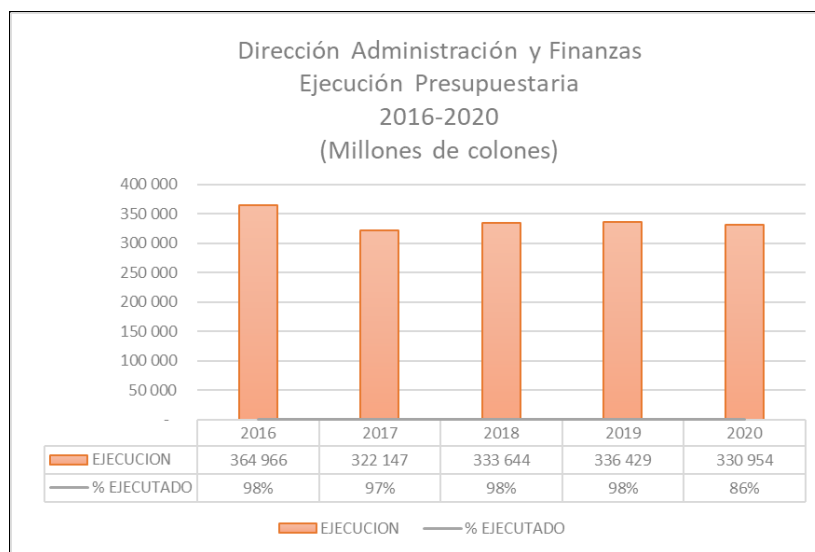
Horas Capacitación Persona desde el Programa de Género Anual				
2017	2018	2019	2020	Total
10.625	9.861	9.568,5	6.981	37. 035,5

El marco legal atendido con esta actividad, fue el siguiente:

- ✓ Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- ✓ Constitución Política de Costa Rica.
- ✓ Objetivos del Desarrollo Sostenible-ONU.
- ✓ Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación hacia la mujer. CEDAW.
- ✓ Belém do Pará Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer.
- ✓ Ley N° 2 Código de Trabajo de Costa Rica y sus reformas.
- ✓ Ley N° 2694 Ley sobre la Prohibición de Discriminación del Trabajo.
- ✓ Ley N° 7142 Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer.
- ✓ Ley 7476 y sus Reformas. Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia.
- ✓ Decreto N° 37906-MP-MCM. Creación de Unidades para la Igualdad de Género y de la Red Nacional de Unidades de Igualdad de Género.
- ✓ Declaratoria de Grupo ICE de espacio libre de toda forma de discriminación.
- ✓ Política Corporativa de Derechos Humanos-Grupo ICE.
- ✓ Política Igualdad y Equidad de Género-CNFL.

- **Recursos financieros administrados:**

En cuanto a los recursos financieros asignados y administrados a la dependencia a mi cargo, durante el último período de mi gestión, se detallan a continuación:



- **Recomendaciones de Auditorías Internas y Contraloría General de la República:**

Finalmente, informo acerca de la atención brindada a las recomendaciones que la Auditoría Interna me señaló directamente, y el estado en que quedan las mismas, a saber:

Año	Nº Documento	Estudio y Recomendación atendida	Estado	Nº Documento
2016	1001-0232-2016	Inversiones transitorias y efectivo	Atendido	3320-0378-2016
2016	1001-0350-2016	Análisis de servicios básicos	Atendido	3001-0103-2016
2016	1001-0404-2016	Mantenimiento a los sistemas automatizados de información (SIRH)".	Atendido	3001-005-2017
2017	1001-0086-2017	Registro Contable "Otros Activos"	Atendido	3001-0061-2017
2017	1001-0197-2017	Transporte Eléctrico	Atendido	3001-0126-2017
2017	1001-0255-2017	Remuneraciones (subsido por incapacidades; decimotercer mes, salario escolar y otros)	Atendido	3001-0152-2017
2018	1001-0324-2018	Manual para la Aplicación de deducciones a Funcionarios	Atendido	3001-0103-2018
2018	1001-0368-2018	Riesgo por Alquiler de postes y espacios para fuentes de poder	Atendido	3001-0117-2018

Año	Nº Documento	Estudio y Recomendación atendida	Estado	Nº Documento
2019	1001-0109-2019	Desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura Civil.	Atendido	3001-0032-2019
2019	1001-0188-2019	Incentivos Salariales	Atendido	2601-0218-2019
2019	1001-0287-2019	Mecanismos de control de asistencia	Atendido	3001-0086-2019
2019	1001-0303-2019	Administración de terrenos	Atendido	3001-0085-2019
2019	1001-0310-2019	Centro de Transferencia de materiales	Atendido	3001-0097-2019
2019	1001-0316-2019	Cuentas por cobrar	Atendido	3001-0009-2020
2019	1001-0315-2019	Cuentas por pagar (Otras cuentas por pagar)	Atendido	3001-0018-2020
2019	1001-0345-2019	Fondo de Ahorro	Atendido	3001-0371-2020

Año	Nº Documento	Estudio y Recomendación atendida	Estado	Nº Documento
2020	1001-0376-2020	Gestión de obligaciones patronales, demandas y litigios	En proceso	2601-0390-2020
2020	1001-0399-2020	Solicitud de información relacionada con flujos de efectivo, impuesto al valor agregado y moratoria	Atendido	3001-0400-2020
2020	1001-0608-2020	Conciliaciones bancarias	En proceso	3001-0459-2020
2020	1001-0609-2020	Gestión de Riesgo Financiero	En proceso	3001-0460-2020
2020	1001-0648-2020	Efectivo y equivalentes: cuentas bancarias de los funcionarios cesantes activas en SACP-Financiero	En proceso	3001-0477-2020
2020	1001-0691-2020	Gestión de obligaciones patronales, demandas y litigios	En proceso	3001-0008-2021
2021	1001-0006-2021	Gestión del Talento Humano: Teletrabajo; Desempeño; Competencias; otros.	En proceso	2601-0027-2021

En cuanto a oficios de la Contraloría General de la República, se atendió el documento en el año 2020, el documento DFOE-SD-1339 por una Auditoría Financiera que realizaron en esta Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. sobre cuentas por cobrar, cuentas por pagar, deuda a largo plazo, depósitos en garantía consumidores, ventas y compras de energía, con resultados satisfactorios por la gestión realizada.

Me despido agradecido por la oportunidad de haber laborado para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.

Atentamente,

---

Oscar Hernández Cordero

Director, Dirección Administración y Finanzas

2021-01-29