



**Empresa de Servicios Públicos de
Heredia S.A**

**Informe de Evaluación del Plan Estratégico
2015-2024**

Período 2018

Elaborado: Proceso de Evaluación Estratégica.

Revisado: Proceso de Gestión de Planificación.

Abril, 2019

Contenido

I. Presentación	3
II. Avance del Plan Estratégico 2015-2024, acumulado.....	4
2.1 Medición de los Objetivos Estratégicos, 2018.	5
2.1.1 Perspectiva Cliente.....	6
2.1.2 Perspectiva Financiera	8
2.1.3 Perspectiva Negocios.....	11
2.1.4 Perspectiva Formación y Crecimiento.....	22
III. Análisis de los riesgos por contexto, período 2018.	31
IV. Conclusiones y consideraciones finales.	50

I. Presentación

Como parte del seguimiento que desarrolla el Proceso de Gestión Planificación se presenta el siguiente informe el cual contiene la evaluación del Plan Estratégico 2015-2024, correspondiente a la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos según lo programado para el año 2018.

Se presenta los resultados de los indicadores de cada uno de los objetivos estratégicos distribuidos por cada perspectiva; esto de acuerdo a la programación para el período 2018. Adicionalmente se incorpora un apartado con el seguimiento de los riesgos estratégicos.

Es importante indicar que este informe ha sido elaborado a partir de la información que los negocios y los diferentes procesos han suministrado a Gestión Planificación mediante las fichas técnicas identificadas para cada indicador de los objetivos estratégicos.

Los resultados de los objetivos estratégicos se incorporan al SISPLAN, específicamente al módulo de Planificación estratégica – evaluación; de manera que se puede visualizar el detalle de cada uno de los resultados.

Finalmente, se presenta un apartado con conclusiones y consideraciones finales con el fin de proporcionar información para la toma de decisiones.

II. Avance del Plan Estratégico 2015-2024, acumulado.

La formulación del Plan Estratégico 2015-2024 parte de un enfoque general de la planificación institucional a tres niveles: el estratégico, táctico y operativo; lo que permite ordenar y orientar las grandes líneas de acción alineadas a los objetivos y estrategia empresarial.

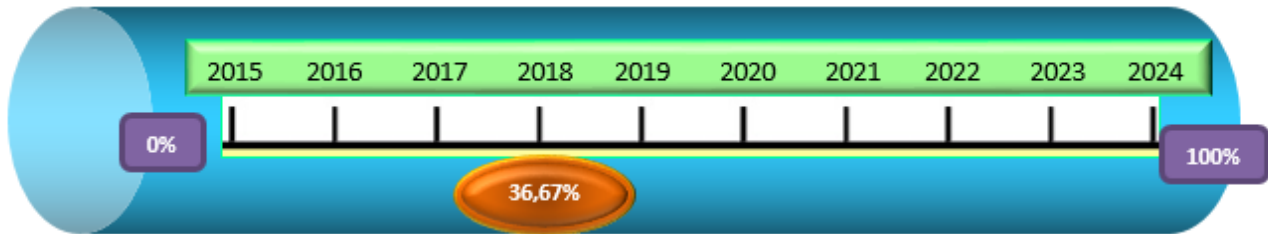
Como parte de éste alineamiento se definió un ordenamiento por perspectivas, en las cuales se permite establecer temas estratégicos para cada una de ellas; las perspectivas que conforman el Plan Estratégico son: Cliente, Finanzas, Negocios y Formación y Crecimiento. Adicionalmente se incorporó Responsabilidad Social Empresarial como un eje transversal.

Para presentar el seguimiento del Plan Estratégico se le asignó a cada una de las perspectivas un peso, el cual nos permite conocer el porcentaje de avance que presenta el plan estratégico de acuerdo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación, se presente la distribución de pesos por perspectiva,



De acuerdo a lo anterior y a los resultados del seguimiento correspondientes a la gestión realizada durante el año 2018, el plan estratégico empresarial presenta un avance del **36.67%** del 100% programado para los diez años del plan estratégico, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



Dicho dato corresponde a los resultados de la medición de los objetivos estratégicos por medio de los indicadores definidos para cada uno de ellos; el resultado de avance acumulado de 36.67% se puede considerar satisfactorio de acuerdo a lo esperado al finalizar el cuarto año de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2015-2024.

A continuación, se presenta los resultados de la medición de los objetivos estratégicos distribuidos por cada una de las perspectivas del Plan Estratégico 2015-2024:

2.1 Medición de los Objetivos Estratégicos, 2018.

En el Plan Estratégico 2015-2024 se proponen grandes líneas de acción distribuidos por perspectivas, definiéndose para cada una de ellas objetivos estratégicos y la medición se realiza por medio de los indicadores definidos para cada uno de los objetivos estratégicos, a continuación, se presenta el detalle de los objetivos estratégicos con sus respectivos resultados durante el año 2018.

2.1.1 Perspectiva Cliente

Cuadro N° 1
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Cliente
Objetivo estratégico PE-PC-OE-01, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Evaluación del mercado y el servicio	Mejorar el servicio que se le brinda al cliente mediante la evaluación del mercado y del servicio.	80%	Para el año 2024 lograr una mejora de 10% en el servicio brindado al cliente.
Nombre del indicador: % de variación en la mejora del servicio brindado.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		1%	89.2% (0.89%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo al resultado del indicador se muestra que las acciones de mejoramiento han permitido un incremento en la satisfacción de los servicios recibidos por parte del cliente.

Estas mejoras incluyen la evaluación de los agentes de servicio al cliente, capacitación y respuesta a las consultas de los clientes. La evaluación del cliente interno permitirá implementar un modelo de evaluación que arrojará resultados en busca de mejoras.

Cuadro N° 2
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Cliente
Objetivo estratégico PE-PC-OE-02, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Imagen y posicionamiento	Incrementar la imagen empresarial.	0%	Para el año 2024 incrementar un 13% de las iniciativas de imagen
Nombre del indicador: % de imagen incrementada.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		1%	No disponible

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Para el año 2018 no está disponible el resultado del indicador de éste objetivo estratégico debido a la directriz de restricción de gasto, ya que no fue posible contratar el estudio de percepción de imagen empresarial por lo que se desconocen los resultados de los indicadores de percepción y el avance anual del mismo. Sin embargo, las iniciativas relacionadas con ejecución del plan si se implementaron como lo son el Plan de Mercadeo y los Estudios de Mercado para los Negocios de la Empresa con énfasis en los estudios para Telecomunicaciones. Las metas tuvieron un alcance superior al 95% de cumplimiento.

Cuadro N° 3
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Cliente
Objetivo estratégico PE-PC-OE-03, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Comunicación	Incrementar el conocimiento de la percepción del cliente por medio de técnicas de comunicación efectiva	0	Para el año 2024 incrementar la percepción en un 50%.
Nombre del indicador: Porcentaje de incremento en la percepción del servicio.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		5%	No disponible

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Durante el año 2018 se implementaron estrategias de comunicación en que se abarcaron temas de posicionamiento de imagen, agua potable, energía y alcantarillado sanitario según las necesidades de cada Negocio. La ejecución de convenios publicitarios, participación en ferias, charlas, giras y otros permitieron colocar la imagen empresarial.

La empresa aumentó su aparición en medios virtuales y digitales, sin embargo, la ausencia del recaudador virtual impactó negativamente las visitas al sitio web. No es posible determinar el avance anual dado que a raíz de la directriz de restricción de gasto no fue posible contratar el estudio de percepción. A razón de lo anterior, el resultado del indicador para el período 2018 no está disponible.

Importante recalcar que de acuerdo a lo indicado por el Proceso de Servicio al Cliente y Mercadeo todas las acciones propuestas se realizaron, sin embargo, no fue posible medir su impacto dado que no se realizó el estudio de percepción.

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los indicadores de los objetivos estratégicos que conforman la perspectiva Financiera:

2.1.2 Perspectiva Financiera

Cuadro N° 4
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Finanzas
Objetivo estratégico PE-PF-OE-04, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Eficiencia y Eficacia	Incrementar el nivel de ejecución en proyectos e inversiones que aseguren la continuidad y calidad de los servicios brindados al cliente.	66%	A partir del año 2016 lograr el 100% de los proyectos incluidos en tarifa.
Nombre del indicador: % de ejecución de proyectos que respondan a la calidad y continuidad del servicio.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		10%	67% (6.7%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a los resultados del seguimiento de la cartera de proyectos empresariales se presenta un avance físico del 67% (6.7%), ejecución que se considera aceptable dado que varios de los proyectos presentaron atrasos por estudios adicionales que se tuvieron que realizar (caso del Proyecto de la Perforación del pozo Los Altos II) así como la falta de recursos, tal es el caso de los proyectos del negocio de Distribución.

Dentro de los avances más sobresalientes está la finalización de los proyectos "Construcción del Tanque Victoria en San Isidro de Heredia" y "Ejecución de la I Etapa del Plan Maestro de Abastecimiento San Isidro" permitiendo disminuir la afectación al cliente producto de los racionamientos ya que se cuenta con una mayor infraestructura hidráulica beneficiando la calidad y continuidad del servicio de agua potable en la zona de San Isidro de Heredia.

Se finaliza el proyecto del SISPLAN automatizando el proceso de Planificación, contemplando los siguientes módulos: Planificación Estratégica, Banco de Proyectos, Micro inversiones, Plan Anual y Sistema de Control Interno. Adicionalmente, en cada uno de los módulos se encuentra el seguimiento y reportería de formulación y seguimiento.

Dentro de los avances sobresalientes esta la Perforación del Pozo Malinches II y la construcción del tanque Ciénega Sur que presentan avances del 95% y 96% respectivamente; quedando pendiente para ambos casos la revisión y recepción de las obras.

El proyecto de la Reposición de la Red Colectora del Casco Central del Cantón de Heredia, reporta la instalación de tubería principal y previstas sanitarias, correspondiente a un total de 3984 metros; cumpliendo satisfactoriamente con la programación del año 2018 (programación 2016-2020). Dicha ejecución permite mejorar el servicio de la red colectora que ya cumplió su vida útil, además se espera mejorar la calidad de los vertidos con el consecuente impacto positivo para el ambiente.

Con respecto al proyecto de la Implementación de una infraestructura de medición avanzada se reporta una ejecución del 97% relacionada a la instalación de equipos de medición y comunicación.

Por otro lado, los atrasos están relacionados principalmente con un análisis técnico que se requería para continuar con la perforación del pozo Los Altos II, trámites administrativos relacionados a devoluciones de facturas y atrasos en órdenes de compra.

Adicionalmente, se reporta atrasos en el momento de la contratación del servicio especial del proyecto de Estabilización y depuración de la información contenida en la base de activos fijos.

Cuadro N° 5
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Finanzas
Objetivo estratégico PE-PF-OE-05, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Programado	Avance 2018
Eficiencia y Eficacia	Gestionar programas relacionados a la eficiencia y eficacia en los procesos sustantivos de la empresa.	0%	Para el año 2024 gestionar el 70% del programa de servicios no regulados.	10%	10%
			Para el año 2024 gestionar el 40% del programa de orden de trabajo.	5%	5%
			Para el año 2024 gestionar el 40% del programa de optimización.	5%	5%
Nombre del indicador: % de programas cumplidos.				Resultado Anual del Indicador	
				100%	

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Según la programación estratégica del Objetivo PE-PF-OE.5, para el año 2018 se programaron una serie de acciones que contribuyeron al cumplimiento del mismo.

Para el Programa de Nuevos Ingresos provenientes de servicios no regulados, el Proceso de Gestión Financiera participa como facilitador en la estrategia financiera para el desarrollo de estos programas; por lo que en año 2018 se administraron líneas de crédito, además se ha dado soporte en la gestión del flujo de caja y en los estudios financieros sobre propuestas de negocio nuevas; por lo tanto, Gestión Financiera considera que la respuesta ha sido al 100% de su parte.

Igualmente, el tema de Ordenes de trabajo, a nivel de los foros financieros se ha venido insistiendo en que los negocios deben dar un adecuado seguimiento y además deben tratar de lograr la capitalización en el tiempo deseable y programado.

Y por último en el Programa de Optimización para la gestión de los recursos, el Proceso de Gestión Financiera apoyo la gestión necesaria para el cumplimiento de las acciones del programa. Dentro de las misma se destacan el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones financieras a nivel empresarial, además se están desarrollando proyectos que contribuyen a la optimización para la gestión de los recursos tales como la implementación de contabilidad regulatoria, estabilización y depuración de los activos fijos.

Se considera que al igual que en periodos anteriores, en cuanto a los programas de Optimización, en materia financiera, el Proceso de Gestión Financiera apporto y colaboró con la gestión financiera necesaria para el cumplimiento.

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los indicadores de los objetivos estratégicos que conforman la perspectiva de Negocios:

2.1.3 Perspectiva Negocios

Cuadro N° 6
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Agua Residual
Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.6, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Cobertura	Aumentar la cobertura de tratamiento del servicio de agua residual.	32.92%	A partir del año 2018 se incrementa la cobertura en un 15.84%
Nombre del Indicador: % de cobertura del alcantarillado sanitario		Programado	Resultado Anual del Indicador
		48.76%	0%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

En el año 2018 no se realizaron obras de expansión de la red de alcantarillado sanitario, únicamente se realizaron obras tendientes a renovar parte de la tubería existente, específicamente en el sector del cantón central de Heredia. Es necesario la actualización de éste objetivo estratégico ya que el mismo está ligado directamente a la ejecución del proyecto de Saneamiento Ambiental, el cual se encuentra atrasado respecto a su ejecución; lo que hace que se presente un incumplimiento del indicador definido en su momento.

Cuadro N° 7
 Plan Estratégico 2015-2024
 Perspectiva Negocios – Agua Residual
 Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.07, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Calidad	Mantener la capacidad de tratamiento efectiva del servicio de agua residual.	7.3%	Mantener cada año un 7.3% de capacidad de tratamiento.
Nombre del indicador: % de cobertura de sistemas de tratamiento.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		7.3%	0%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

La condición de este indicador es la misma indicada para el periodo 2017; la tendencia de este indicador es a la baja ya que las zonas que cuentan con tratamiento son las mismas y los clientes nuevos han ido creciendo en zonas donde existe red de alcantarillado sanitario, pero sin tratamiento, esta situación se podrá revertir una vez que el Proyecto de Saneamiento Ambiental entre en su etapa operativa. Es necesario realizar una revisión del indicador para definir claramente que es lo que queremos medir, si él % de cobertura o el % de tratamiento.

Cabe señalar que los resultados de éste indicador van a depender de la ejecución del proyecto de Saneamiento Ambiental, ya que el mismo incluye nuevas plantas de tratamiento permitiendo dar tratamiento a un porcentaje mayor de las aguas recolectadas.

Cuadro N° 8
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Agua Residual
Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.08, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del indicador
Continuidad	Sostener la continuidad del tratamiento de acuerdo con los parámetros del Reglamento de Vertidos.	0%	Al año 2020 sostener en un 15% la continuidad del servicio.	% de incremento de continuidad del servicio agua residual.
Programado:			Resultado Anual del Indicador	
3%			0%	

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Los resultados de éste indicador para el año 2015 fue de 89% incrementando sustancialmente la línea base, situación que se mantiene a la fecha; sin embargo, de acuerdo con la fórmula del indicador el % de cumplimiento de los parámetros que son utilizados para este análisis son los que se establecen el reglamento de vertido y rehúso de aguas residuales, por lo que se considera necesario replantear este objetivo estratégico con el fin de exista más concordancia entre el nombre del indicador y lo que se pretende medir; a razón de lo anterior el negocio no reporta porcentaje de avance en éste objetivo estratégico.

Cuadro N° 9
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Agua Potable
Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.09, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Abastecimiento	Incrementar el caudal de agua disponible en 200 l/s al año 2019, mediante la perforación de pozos.	423 l/s	Para el año 2019 incrementar en 200 l/s el volumen de agua.
Nombre del indicador: Caudal (l/s)		Programado	Resultado Anual del Indicador
		40 l/s	100 l/s

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

A partir de la finalización del pozo Malinches II, y de las excelentes características hidrogeológicas del sector, se obtiene un caudal disponible para su explotación de hasta 100 l/s, lo cual se incrementa el volumen proyectado para el 2019 en 573 l/s. De forma adicional se concluye la perforación del pozo Altos II, el cual se obtuvo un caudal de explotación de hasta 40 l/s, sin embargo, será utilizado para el abastecimiento público hasta el año 2019, acumulando un aumento del indicador a 613 l/s, quedando pendiente un caudal de 10 l/s para el cumplimiento de la meta, el cual se obtendría de los próximos pozos a perforar, siempre y cuando se otorguen los permisos respectivos.

Cuadro N° 10
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Agua Potable
Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.10, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Calidad	Cumplir con la potabilidad dentro de los parámetros establecidos para la calidad del agua.	Se ha mantenido un registro de "No Detectable" (Se cumple con el 95% de muestras en calidad potable)	Mantener la potabilidad dentro de los parámetros establecidos para la calidad del agua (95%), en los próximos 10 años.
Nombre del indicador: % de potabilidad		Programado	Resultado Anual del Indicador
		95%	95%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Para este indicador se consideran solamente los resultados de la red de distribución, para todo el año se tomaron en total 169 muestras para control del nivel 1, cabe señalar que la cantidad de muestras y la frecuencia de los muestreos están asociadas a la cantidad de habitantes abastecidos. Se presentan durante el año 2018, 8 muestras no conformes, a las cuales se les realiza el remuestreo correspondiente, dando un resultado de conformidad. No se asocia a problemas de contaminación del acueducto, ya que el resto de la red de distribución se mantiene de forma normal y resultan ser casos aislados.

Los resultados de este indicador permiten mantener la potabilidad del agua dentro de los parámetros establecidos tal y como lo señala la meta de éste indicador, contribuyendo al tema de la calidad del agua.

Cuadro N° 11
 Plan Estratégico 2015-2024
 Perspectiva Negocios – Agua Potable
 Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.11, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea base	Meta
Continuidad	Incrementar el porcentaje de continuidad de los acueductos atendidos.	80%	Incrementar la línea base en al menos un 2% por año hasta alcanzar el 90% de continuidad.
Nombre del indicador: Continuidad del servicio de Agua Potable.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		2%	83.25% (1.66%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Para el año 2018, se alcanza un porcentaje de continuidad del 83,25 %, el cual se encuentra en un 3,25 % por encima de la línea base. Este es el valor más bajo de los últimos 4 años y se puede explicar debido a que las condiciones climáticas provocaron bajos caudales de forma similar a los del año 2016 y fueron eventos secos de larga duración.

Con respecto a los racionamientos, estos se aplicaron en la mayoría a los siguientes sectores: Concepción de San Rafael, Santa Cecilia, Chilillal y Santa Elena. Aunque este año 2018 se finalizaron todas las obras de la primera etapa del Plan Maestro San Isidro, será hasta la época seca del año 2019 donde se vean reflejados los efectos positivos de la operación de esta nueva infraestructura.

Cuadro N° 12
 Plan Estratégico 2015-2024
 Perspectiva Negocios – Energía Eléctrica
 Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.12, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Abastecimiento	Aumentar la disponibilidad de la energía eléctrica por medio de la capacidad instalada en subestaciones.	35%	Para el año 2023 lograr un incremento de un 46% de disponibilidad de energía.
Nombre del indicador: % de disponibilidad del servicio de energía eléctrica.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		0%	36%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

El indicador expresa la relación entre la demanda máxima anual del sistema eléctrico de la ESPH y la capacidad instalada en las subestaciones del ICE que abastecen el sistema, ambos expresados en MVA. Por su forma de cálculo el porcentaje corresponde al acumulado, no al avance anual.

Para el año 2018 se dio una disminución de la máxima demanda de la ESPH S.A., que paso de 109,34 MVA en el 2017 a 106,34 MVA en el 2018. Al disminuir la demanda máxima, aumenta el valor del indicador, lo cual representa un breve incremento en el margen disponible de la capacidad instalada en subestaciones. No hay variación en cuanto a la capacidad instalada respecto al año anterior.

Cuadro N° 13
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Energía Eléctrica
Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.13, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Calidad	Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica.	85%	Para el año 2024 incrementar en un 5% la calidad del servicio.
Nombre del indicador: % de incremento de calidad del servicio energía eléctrica.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		0.60%	93% (0.55%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a los resultados del indicador durante el año 2018, el Negocio de EEYAP ejecutó 116 verificaciones de calidad bajo la nueva normativa, donde se cumplió con los parámetros establecidos en 108 verificaciones; representando un cumplimiento del 93% en calidad del servicio suministrado.

Lo anterior representa un incremento respecto al 2016 del 0,75% en la calidad del servicio de energía eléctrica en el área servida de la ESPH.

De acuerdo a lo anterior el resultado representa 8 puntos por encima de la línea base, superando las expectativas planteadas para el periodo según lo programado en la meta de éste objetivo estratégico; situación que debe ser considerada y analizada para actualizar la meta en un corto plazo, dado que la misma ya fue superada en los primeros años de ejecución del Plan Estratégico.

Cuadro N° 14
 Plan Estratégico 2015-2024
 Perspectiva Negocios – Energía Eléctrica
 Objetivo estratégico PE-PN-EE-OE.14, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Continuidad	Incrementar la continuidad del servicio de energía eléctrica.	DPIR=2,59 (horas) FPI=3,07 (cantidad de veces)	Para el año 2019 lograr que el FPI llegue a 2 (cantidad de averías) y DPIR a 2 horas y al finalizar el plan en el 2024 bajarlo a 1.
Nombre del indicador: continuidad del servicio energía eléctrica.		Programado	Resultado anual del indicador:
		DPIR=2,59 (horas) FPI=3,07 (cantidad de veces)	DPIR = 3,00 y el FPI = 2.85 veces

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Durante el año 2018, el indicador de la continuidad del servicio de energía eléctrica, relacionado a DPIR (Duración Promedio de la Interrupción) da como resultado 3,00, resultado afectado por los eventos de frente frío en los meses de enero y febrero ya que el resto del año se mantuvieron muy buenos. El otro indicador de la FPI (Frecuencia Promedio de Interrupciones) dio como resultado 2.85 de veces.

Siendo así, que aumenta la duración de las interrupciones debido al tipo de daño que se presenta (mayor cantidad de sectores sobre eventos cortos), pero disminuyó sensiblemente la cantidad de eventos en relación al año anterior.

Cuadro N° 15
 Plan Estratégico 2015-2024
 Perspectiva Negocios – Alumbrado Público
 Objetivo estratégico PE-PN-ALUM-OE.15, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Continuidad	Incrementar la continuidad del servicio de alumbrado público mediante la modernización y el mantenimiento respectivo.	50% (2205 averías)	Para el año 2024 lograr el 100% del programa. (Disminuir averías, pasar de 2205 a 2070 por año).
Nombre del indicador: Cantidad anual de averías de alumbrado público		Programado	Resultado Anual del Indicador
		10% (135 averías disminuidas) Mantenimiento	2175 (30 averías disminuidas)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo al resultado del indicador para el año 2018 la cantidad de averías alcanzó un total de 2175 lo cual nos indica que respecto a la línea base (2205) hay una disminución de 30 averías de alumbrado público, dicha disminución está relacionada con las siguientes razones: La sustitución de luminarias de Alta Presión de Sodio y Mercurio por tecnología LED, así como la ejecución de los planes de mantenimiento preventivo.

Cuadro N° 16
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Telecomunicaciones
Objetivo estratégico PE-PN-TC-OE.16, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Calidad	Incrementar la calidad de los servicios de Info-comunicaciones.	85%	Al año 2024 lograr un aumento de un 6%.
Nombre del indicador: % de incremento de calidad de los servicios de Info-comunicaciones.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		2%	89% (1.78%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Para el año 2018, se han avanzado en un mayor registro de información, se ha incrementado el número de servicios y se están mejorando los procesos internos. Con la implementación del nuevo modelo se espera una mejora en la ejecución de los procesos, el NOC seguirá gestionando mejoras para contar con una base de datos más precisa como parte de la mejora continua del negocio de info comunicaciones.

Cuadro N° 17
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Telecomunicaciones
Objetivo estratégico PE-PN-TC-OE.17, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Abastecimiento	Aumentar la capacidad del servicio de Info-comunicaciones.	30%	Al año 2024 lograr un aumento de cobertura de un 30%.
Nombre del indicador: % de cobertura del servicio de Info-comunicaciones		Programado	Resultado Anual del Indicador
		10%	0%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Este indicador no presenta resultado dado que se requiere redefinirlo por cuanto la estrategia del Negocio de Telecomunicaciones cambio al orientarse al nicho de Servicios Administrados y no al despliegue masivo de servicios Triple Play como se había planificado en la elaboración del Plan Táctico del Negocio de Telecomunicaciones.

Es importante señalar que estos indicadores se realizaron pensando en una estrategia a nivel masivo para ofrecer servicios Triple Play, pero esto ha tenido un cambio a nivel gerencial, ya que el sector residencial está saturado de proveedores de este tipo de

servicio y la nueva estrategia apunta al sector de Gobierno por las facilidades de hacer compras directas y continuar con el sector empresarial.

A razón de lo anterior, el negocio considera necesario hacer un replanteamiento de estos indicadores; situación que debe ser analizada y considerada a corto plazo para la actualización de éste objetivo estratégico.

Cuadro N° 18
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Negocios – Telecomunicaciones
Objetivo estratégico PE-PN-TC-OE.18, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Continuidad	Incrementar la continuidad de los servicios de Info-comunicaciones.	99.5%	Al año 2024 lograr el 100% de continuidad.
Nombre del indicador: % de clientes abastecidos del total del mercado definido para el servicio.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		0.02%	99.81% (0.02%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Para el año 2017, el indicador relacionado al porcentaje de clientes abastecidos del total del mercado definido para el servicio obtuvo en resultado del 99.81%. El indicador de Continuidad del Servicio, se realiza basados en algunas estimaciones y datos suministrados por la atención de incidentes, todavía se deben hacer esfuerzos para mejorar la obtención de la información, para lo cual el negocio debe invertir en la automatización de los procesos para generar la consolidación de la información, se continúan los esfuerzos para consolidar el NOC y en búsqueda de dar un mejor servicio a los clientes del Negocio de info comunicaciones.

2.1.4 Perspectiva Formación y Crecimiento

Cuadro N° 19
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Formación y Crecimiento
Objetivo estratégico PE-PFC-OE.19, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Gestión Humana	Incrementar el nivel de las competencias del recurso humano ligada a la estrategia empresarial.	10%	Para el año 2024 lograr el 80% del programa de Gestión Humana.
Nombre del indicador: % de cierre de brecha del recurso humano en relación a las competencias		Programado	Resultado Anual del Indicador
		20%	20%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Durante el 2018 se implementó el proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, además se realizaron 12 sesiones, con jefaturas y directores donde se les explicó la nueva herramienta de Evaluación del desempeño por competencias y el proceso de Reclutamiento y Selección. Además, los perfiles de puestos que se actualizan se hace bajo ese enfoque.

Adicionalmente se indica que, en atención al objetivo del Plan de Trabajo de Gestión y Desarrollo Humano del 2018, el cual indica "Ejecución de las Charlas Proceso RYS con los Líderes" para el cumplimiento de esta meta se integró en las charlas; perfiles, RYS y evaluación del desempeño, en las charlas los participantes aportaron ideas de mejora que se puntualizan a continuación, para que se valore.

1. Más opciones para publicar concursos.
2. Obtener más herramientas para evaluar competencias conductuales y psicométricas.
3. Incluir la competencia de integridad.
4. Tener opciones de Teletrabajo.
5. Ejecutar Planes sucesión.
6. Disponer de Presupuesto para capacitación para cerrar brecha.
7. Proponen grabar entrevistas como defensa en una eventual demanda por discriminación.
8. Cambio cultural de retroalimentación.
9. Impartir una capacitación masiva / motivacional con almuerzo.
10. Revisar la redacción de los comportamientos desde el punto de vista del lector inexperto.

Cuadro N° 20
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Formación y Crecimiento
Objetivo estratégico PE-PFC-OE.20, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Procesos	Alinear los procesos de la ESPH a la estrategia empresarial.	0%	Para el año 2024 lograr el 100% de procesos alineados.
Nombre del indicador: % de procesos alineados		Programado	Resultado Anual del Indicador
		10%	10%

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Durante el año 2018 se logró finiquitar el rediseño de todos los procesos estratégicos (Gerencia, Subgerencia, Comunicación Interna, Apoyo Empresarial, Gestión Planificación, Gestión Integrada, Gestión Jurídica, Servicio al cliente y mercadeo, Estudios Económicos, Gestión Financiera, Gestión y Desarrollo Humano), además de los procesos del Nivel de Soporte Operativo. Adicionalmente se dio inicio al rediseño de los negocios de Agua Potable e Hidrantes y Agua Residual; sin embargo no fue posible finalizar durante el año 2018 con éstos procesos dado que la Junta Directiva mediante acuerdo JD 156-2018 del 10 de julio del 2018, solicitó a la Administración se adelantara la intervención del Negocio de Telecomunicaciones y Tecnología de Información para el segundo semestre del año 2018, lo cual obligo, a realizar una pausa en las actividades previstas para los negocios de Agua Potable e Hidrantes y Agua Residual; éstos negocios se retomarán en el primer trimestre del año 2019.

Cuadro N° 21
Plan Estratégico 2015-2024
Perspectiva Formación y Crecimiento
Objetivo estratégico PE-PFC-OE.21, Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta
Tecnología	Incrementar la tecnificación de los procesos sustantivos de la empresa.	60%	Al finalizar el 2024 lograr un incremento de un 20% en la tecnificación de procesos.
Nombre del indicador: % de procesos tecnificados.		Programado	Resultado Anual del Indicador
		5%	66% (3.3%)

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos.

En referencia a la línea base se logró avanzar en: la actualización de la página Web al ambiente "responsivo" para que se funcione en dispositivos móviles, actualización del Recaudador Virtual, implementación de la nueva solución de SCADA en el Negocio de Energía Eléctrica (Survalent), apoyo en el proyecto de Lectura Remota (AMI) del negocio de Energía Eléctrica, incorporación de la lectura de Máxima Demanda en el aplicativo móvil de lectura, implementación del SISPLAN, implementación de la Factura Electrónica y apoyo en el desarrollo del Sistema de Averías de Agua Potable. Adicionalmente se ha continuado con la estandarización de la plataforma tecnológica, es importante indicar que muchos de los proyectos carecieron de presupuesto para poder iniciar lo cual incide en el avance del indicador.

A continuación, se presenta una tabla con el resultado que presenta cada uno de los indicadores de los objetivos estratégicos que conforman el eje de Responsabilidad Social Empresarial:

Cuadro N° 22
Responsabilidad Social Empresarial
Plan Estratégico 2015-2024
Período 2018

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Asuntos consumidores	1. Conocer las expectativas de los consumidores en pro de la mejora continua en los procesos de cara al cliente.	80%	Para el año 2024 lograr un aumento de un 10% en las calificaciones de cliente.	% logrado de calificaciones favorables respecto a la satisfacción del servicio.	1%	0.89%
<p style="text-align: center;">La calificación del índice de satisfacción del cliente externo corresponde a un 89% para el año 2018. Se planea ejecutar acciones encaminadas a mejorar los procesos que resultaron con oportunidades de mejora.</p>						
Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Gobernanza	2. Asegurar la sostenibilidad financiera basada en la gestión de la ética, la transparencia y la rendición de cuentas.	0	Que cada dos años se aplique una herramienta de control interno para evaluar las variables de ética, transparencia y rendición de cuentas.	Evaluación realizada/ evaluación programada	1%	1%
<p style="text-align: center;">En el 2018 se formalizó la herramienta de rendición de cuentas, cuyo seguimiento estará a cargo del proceso de Subgerencia.</p>						

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Derechos humanos	3.Garantizar el cumplimiento de la normativa nacional y tratado internacional de derechos humanos a lo interno de la organización.	50%	Para el año 2024 lograr el 100% de cumplimiento de normativa.	Iniciativas de la normativas cumplidas	10%	10%
<p>En el año 2018 no se detectaron casos de incumplimiento a los principios de derechos humanos dentro de la organización, se trabajaron campañas de comunicación en materia de derechos humanos y visitas de inspección a los Negocios. Se detectaron incumplimientos en esta materia por parte de contratistas, sin embargo, se les hizo ver mediante los informes de inspección, se les solicitó a los administradores de contrato que corrigieran la situación, y se generó afectación en la evaluación de proveedores donde quedaron evidenciados los incumplimientos. Para el año 2019 se tiene programado revisar los canales y procedimientos de denuncia para garantizar que continúen siendo efectivos.</p>						
Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Prácticas Laborales	4.Garantizar el cumplimiento de la normativa nacional y tratado internacional de derechos humanos a lo interno de la organización.	50%	Para el año 2024 lograr el 100% de cumplimiento de normativa.	Iniciativas de la normativas cumplidas	10%	10%
<p>En el año 2018 no se detectaron casos de incumplimiento a los principios de derechos humanos dentro de la organización, se trabajaron campañas de comunicación en materia de derechos humanos y visitas de inspección a los Negocios. Se detectaron incumplimientos en esta materia por parte de contratistas, sin embargo, se les hizo ver mediante los informes de inspección, se les solicitó a los administradores de contrato que corrigieran la situación, y se generó afectación en la evaluación de proveedores donde quedaron evidenciados los incumplimientos. Para el año 2019 se tiene programado revisar los canales y procedimientos de denuncia para garantizar que continúen siendo efectivos.</p>						

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Gobernanza	5. Mejorar el desempeño de la responsabilidad social de la organización mediante la identificación, control y mitigación de los impactos negativos de las actividades que realiza la empresa a las partes interesadas	0%	100% de los impactos negativos significativos controlados.	Impactos significativos controlados/ impactos significativos controlados * 100	10%	10%
<p>Para el año 2018, se actualizó la identificación de impactos de RS en los procesos empresariales, y se mantiene la tendencia de que el 2% se mantienen con una significancia superior a la meta.</p>						
Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Derechos Humanos	6. Garantizar el respeto de los derechos humanos en todos los procesos de la cadena de valor de la empresa.	0%	Disminuir en un 95% la cantidad de incumplimientos detectados.	Incumplimientos en materia de Derechos Humanos	10%	10%
<p>Se cumplió con la totalidad de iniciativas programadas para el año 2018, entre ellas la campaña de difusión de derechos humanos, la comunicación de los canales de denuncia empresarial, y el control de ingreso de denuncias. Para el cierre del 2018 los datos muestran que ninguna de las denuncias corresponde a incumplimientos a los principios de derechos humanos. Esta situación se continúa presentando solamente a nivel de servicios subcontratados, por tanto, los esfuerzos 2019 irán enfocados a esta población.</p>						

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Prácticas Laborales	7. Disminuir los índices de accidentabilidad que se presentan en la empresa.	78 accidentes	Que cada año se disminuya un 3% en índice de accidentabilidad.	Índice de accidentabilidad	3%	0%
<p>La meta de reducción del 3% para el año 2018 no se logró, debido a que la incidencia de accidentes se incrementó. Se obtuvo un resultado anual de 0,5 Índice de gravedad), 42,49 (índice de frecuencia) y 2,99 (índice de incidencia). Las actividades programadas para el año 2019, incluyen mayor sensibilización y reconocimiento positivo como medidas para fomentar la reducción de la accidentabilidad.</p>						
Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Medio Ambiente	8. Mejorar el desempeño ambiental de la organización mediante la prevención, control y/o reducción de los aspectos e impactos ambientales.	0%	100% de cumplimiento de programas.	Desempeño ambiental	10%	10%

El año 2018 se cerró con un 100% de cumplimiento a los programas de gestión ambiental.

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Prácticas justas de operación	9. Extender el compromiso de la responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas.	0%	100% de contratistas recurrentes activos.	Compromiso de la responsabilidad social a proveedores.	10%	10%
<p>En el año 2018, se cumplió con la totalidad de actividades que se programaron en relación a la sensibilización de los proveedores en temas de responsabilidad social. Se desarrollaron 2 actividades para proveedores y contratistas, se envió el boletín de proveedores con una periodicidad cuatrimestral, y se evidenció por medio de formularios de inspección las faltas a las políticas de responsabilidad social, y se programó para el 2019 la implementación de requisitos de compras sostenibles. Lo anterior gracias al apoyo del Comité de Responsabilidad Social.</p>						
Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Asuntos consumidores	10. Garantizar la transparencia y rendición de cuentas en todos los procesos de prestación de servicios.	50%	100% de las consultas y quejas resueltas en el tiempo establecido.	Consultas y quejas atendidas en el tiempo promesa.	10%	8%
<p>Se incumple la meta para el año 2018. I Trimestre: 92,72 II Trimestre 93,88 III Trimestre 92,26 IV Trimestre 92,61. Se está trabajando en la sensibilización de la importancia de cumplir con los tiempos de respuesta establecidos para la atención de las quejas.</p>						

Tema	Objetivo Estratégico	Línea Base	Meta	Nombre del Indicador	Programado	Resultado
Participación activa y desarrollo de la comunidad.	11. Involucrar a la sociedad y partes interesadas en el quehacer institucional.	0%	2 foros anuales	Cantidad de foros realizados.	10%	10%
<p>Se realizaron dos foros de participación ciudadana para el año 2018, por medio de la colaboración del proceso de Comunicación externa.</p>						

Fuente: Herramienta de seguimiento de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social Empresarial presentan de manera general ejecuciones según lo programado; lo que permite dar a conocer los esfuerzos que realiza la empresa en materia de RSE a públicos de interés como la comunidad, instituciones externas, público interno y sobre todo en busca de crear una cultura a nivel empresarial basada en los principios del RSE.

III. Análisis de los riesgos por contexto, período 2018.

Es importante recapitular que para la formulación del Plan estratégico 2015-2024 se realizó una vinculación estratégica, táctica y operativa; así como un análisis de riesgos a nivel estratégico. Los resultados obtenidos fueron el insumo para definir las actividades tácticas, las cuales se formularon en la planificación anual y se les dio seguimiento por un lapso de 3 años.

Adicionalmente, producto de un diagnóstico que se realizó por medio de visitas a los negocios, se recibieron varias observaciones, entre ellas que estábamos solicitando mucha información y que hasta una misma acción estratégica se le daba seguimiento con diferentes instrumentos.

Por lo que, se hizo una revisión para identificar qué temas generaban reprocesos y dentro de esas actividades se encontró que en los planes tácticos había una duplicidad de actividades y que el plan táctico y plan de inversión terminaban siendo lo mismo; el plan táctico original incluía tanto inversión como actividades de gasto y a la hora de la ejecución las actividades de gasto no tenían en su mayoría forma de financiarse por lo que tenían baja o nula ejecución indicando que no se les asignó los recursos, que para el caso de los planes de inversión se busca asegurar los recursos necesarios por medio de las solicitudes que se remiten a la ARESEP.

A nivel del SISPLAN, se definieron una serie de subprogramas asociados a los temas estratégicos, reflejando la vinculación con la parte estratégica.

Producto de todo el análisis realizado, y por medio del oficio GPL-213-2017 del 25 de octubre 2017 se remitieron a la Subgerencia los resultados incorporando una propuesta para la simplificación en los temas de planes tácticos y de trabajo. Propuesta que fue avalada por medio del oficio SG 082-2017 del 27 de octubre del mismo año.

Por otro lado, a raíz de que INTECO realizó un cambio a la normativa e incorporó el pensamiento y la gestión basada en riesgos (año 2017), los líderes de Gestión de Calidad y Planificación Institucional toman la decisión de hacer la identificación de riesgos basados en el contexto empresarial siendo el insumo para los requerimientos de INTECO y la actualización de los objetivos estratégicos del Plan estratégico 2015-2024.

Los riesgos estratégicos se les dio seguimiento hasta el período 2017 y ahí finaliza con ésta visión (medidas de administración vinculadas a las actividades tácticas). Siendo así, que para el año 2018 se inicia con un enfoque por contexto empresarial el cual es considerado en el informe de la formulación del PAO 2018 tal y como lo solicita la Contraloría General de la República.

A razón de lo anterior, el primer seguimiento de los riesgos por contexto se remite a la Subgerencia por medio del oficio GPL-EE-14-2018, dicho seguimiento corresponde al primer semestre 2018.

Por lo que a continuación, se presentan los resultados de los riesgos por contexto correspondientes al segundo semestre 2018:

El portafolio de riesgos por contexto está compuesto de 17 riesgos, clasificados de la siguiente manera: siete riesgos operativos, un riesgo de información, cuatro riesgos financieros, cuatro riesgos estratégicos y un riesgo legal.

De los 17 riesgos por contexto se reporta que 12 se están administrando satisfactoriamente de acuerdo a las medidas establecidas, y los restantes 5 riesgos se reportan finalizados, siendo así que ninguno se reporta en estado materializado, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1
Estado de los riesgos por Contexto
II semestre, 2018



A continuación, el detalle de los riesgos en estado administrados:

1. Riesgo Financiero - Alto

Evento: Presupuesto asignado para la operación.

Responsable: Bernardo Hernández

Causa	Consecuencia
<p>Es necesario poder gestionar prioridades de inversión en función a las necesidades de la operación, desarticulación con unidades de apoyo y entes externos, carencia de la gestión de la administración del gasto financiero.</p>	<p>No se cuente con el efectivo y recursos (tarifario, humano, material, infraestructura) oportunos para suplir las necesidades de la operación el negocio.</p>
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Actualizar o establecer la Política de Administración del Gasto empresarial según los puntos de control interno a nivel financiero que permitan controlar la asignación de recursos con el fin de suplir las necesidades del negocio.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>Según el seguimiento del riesgo se reporta administrándose de acuerdo a la medida establecida, la cual se considera eficiente y eficaz. La medida de reporta atendida de manera "total" notificando por parte de la Subgerencia a los diferentes negocios sobre la restricción del gasto. De igual forma el proceso de gestión presupuestaria está atento a los gastos que los negocios desean realizar y atiende aquellos que tienen autorización y no atentan contra las medidas de restricción del gasto.</p>	

2. Riesgo Estratégico - Alto

Evento: Cultura organizacional.

Responsable: Ginnes Rodríguez.

Causa	Consecuencia
Necesidad de formular y gestionar un Plan de Cultura que oriente las acciones de educación al cliente (interno y externo), sostenible en el largo plazo a nivel integral empresarial.	Acciones individuales sobre temas de cultura que no responde a la estrategia empresarial, donde no se permite desarrollar el tema de consumo responsable y sostenibilidad de recurso sea un elemento cultural dentro de una estrategia.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Educación al cliente sobre el uso adecuado en los servicios de agua potable, agua residual y energía eléctrica, señalando el beneficio que esto genera a la sociedad con inclusión a la educación RSE.</p> <p>→ Información a clientes empresariales sobre temas de gestión exitosa relevantes que favorezcan la imagen corporativa.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>Las medidas se reportaron "totalizadas" en el período del primer semestre 2018, considerándose que fueron eficientes y eficaces.</p> <p>El riesgo se reporta administrándose, implementado campañas de comunicación en información sobre la prestación del servicio de agua potable, energía eléctrica, así como la adecuada disposición de los desechos líquidos al alcantarillado sanitario. Esto permite un uso racional de los recursos por parte de la población de servida por la Empresa. La información se mantiene constante, continua en diferentes segmentos de la población, utilizando desde brochures informativos, hasta medios de comunicación masiva para divulgar los mensajes.</p> <p>Por otro lado, se implementó una serie de actividades directas con clientes como charlas, ferias, talleres comunales y ambientales donde permitió reforzar la imagen corporativa de la institución.</p>	

3. Riesgo Operativo- Extremo

Evento: Estructura ocupacional acorde a las necesidades.

Responsable: Hans Strunz.

Causa	Consecuencia
Carencia de rectorías que regulen las acciones de satisfacción al cliente y falta de claridad de alcance y procedimientos acordes a los alineamientos cliente-servicio.	Carencia de mecanismos efectivos entre procesos para atender necesidades de los clientes, por lo cual presenta insatisfacción a clientes.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Establecimiento de puntos de control que permitan la correcta gestión del proceso relacionados con atención al cliente (a lo externo).</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reportó "totalizada" en el período del primer semestre 2018, considerándose que fue eficiente y eficaz.</p> <p>El riesgo se reporta administrándose satisfactoriamente, ya que se cuenta con los procedimientos e instructivos atinentes a la incipiente Rectoría de Servicios lo cuales enmarcan claramente las acciones y alcances del servicio al cliente empresarial.</p>	

4. Riesgo Operativo- Extremo

Evento: Coordinación de los diferentes procesos.

Responsable: Mario Freer.

Causa	Consecuencia
Falta de alineación de las prioridades entre los negocios para satisfacer las necesidades de los clientes.	Esfuerzos aislados para satisfacer las necesidades de los clientes.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Mejoras del servicio por medio de la identificación de satisfacción al cliente (a lo externo).</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reportó atendida de manera "parcial" indicando que, con base en el seguimiento de las quejas, los negocios han dado atención a las necesidades de clientes, en busca de la mejora de los servicios prestados por la ESPH. No se tiene un nivel de servicio "ideal" dada la complejidad de los sistemas de distribución, sin embargo, si se da atención a la totalidad de los casos recibidos. De acuerdo a las encuestas de percepción se puede indicar que la mayoría de las valoraciones son positivas. La medida ha sido eficiente y eficaz.</p> <p>Por otro lado, el riesgo se reporta administrándose satisfactoriamente, señalando que las necesidades de los clientes se detectan por distintos medios, aun cuando hay temas muy claramente definidos como necesidades básicas de los servicios, como calidad y continuidad, lo dinámico de los sistemas de distribución con que la ESPH presta los servicios, obliga a que se tenga una vigilancia permanente sobre la calidad de los servicios que se prestan en miras de poder cumplir con las expectativas de los usuarios.</p>	

5. Riesgo Financiero- Alto

Evento: Inversiones.

Responsable: Shirley Zúñiga.

Causa	Consecuencia
Las prioridades en la toma de decisiones no obedecen a las necesidades del negocio para el cumplimiento en continuidad del servicio y aseguramiento de las operaciones.	Sub ejecución presupuestaria, insatisfacción de clientes, red obsoleta, repercusiones legales por incumplimiento de reglamentos técnicos. Incapacidad para desarrollar los servicios, negocios no exitosos, afectación de imagen y salud ocupacional decadente.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Coordinar agendas en temas empresariales con la Alta Gerencia que permita encauzar iniciativas estratégicas para mejorar la gestión empresarial (Establecer un consejo permanente de seguimiento y monitoreo).</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reportó atendida de manera "parcial" indicando que, la programación se coordina con la Gerencia para asegurarnos de que exista una participación de los miembros del Comité de Alta Gerencia, ya que son espacios necesarios para exponer y tomar decisiones de temas estratégicos a nivel de empresa. Se cumple con las fechas establecidas y con el tiempo programado, y se brinda seguimiento de los acuerdos para evitar que se dejen de hacer actividades que impacten la gestión a lo interno de la ESPH. La medida ha sido eficiente y eficaz.</p> <p>Por otro lado, el riesgo se reporta administrándose satisfactoriamente, señalando que Gestión Planificación continúa coordinando las agendas del Comité de Alta Gerencia, las cuales son programadas cada tres meses y convocadas por la Gerencia, donde se ven temas estratégicos, de organización, de cultura, etc.</p>	

6. Riesgo Operativo- Alto

Evento: Inversiones.

Responsable: Jose Daniel López.

Causa	Consecuencia
Carencia de recursos (materiales, humanos, infraestructura, tecnología), procedimientos, controles entre otras necesarios para la operación.	Incapacidad para desarrollar los servicios, negocios no exitosos, afectación de imagen y salud ocupacional decadente.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Coordinación con los procesos rectores para establecer lineamientos con visión integral, partiendo de las necesidades empresariales para la satisfacción al cliente.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reportó atendida de manera "total" indicando que, los procesos de Gestión Humana, Estudios Económicos, Financiero, Gestión Planificación, Gestión Integrada, Gestión Cliente y Mercadeo, Soporte Operativo y Subgerencia han levantado y publicado los lineamientos respectivos; por lo que se considera que la medida ha sido eficiente y eficaz.</p> <p>El riesgo se encuentra administrándose, únicamente falta por definir lineamientos del proceso de Gestión Jurídicos y Desarrollo, Operación y Desarrollo Tecnológico, se espera que, a finales del primer semestre del año 2019, se concluya con esta actividad por parte de los dueños de los procesos.</p>	

7. Riesgo Financiero- Alto

Evento: Presupuesto asignado para la operación.

Responsable: Luis Salas.

Causa	Consecuencia
Carencia de recursos.	Asignación presupuestaria en partidas específicas, capacitación y herramientas innovadoras.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Establecer un modelo de gestión humana que involucre la cultura organizacional adecuada a las necesidades reales de la organización.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reportó atendida de manera "parcial" indicando que, a finales del 2018, en el comité gerencial se presentó la propuesta de la primera fase de Cultura Empresarial y se acordó en el 2019 enviar un oficio a los directores con el costo por negocio más el aporte al negocio 06. La medida se reporta eficiente y eficaz.</p> <p>El riesgo se encuentra administrándose, informando a los directores y se envió un oficio para que incorporen los recursos necesarios en la primera modificación del 2019, los recursos necesarios para desarrollar la primera fase de cultura empresarial.</p>	

8. Riesgo Operativo - Alto

Evento: Procesos institucionales que satisfagan las necesidades.

Responsable: Johann Montero.

Causa	Consecuencia
Cultura organizacional con visión desarticulada en su gestión.	Visión empresarial se orienta en la ejecución de negocios tradicionales y no a nuevas líneas de negocio no regulado, incumplimiento de objetivos empresariales y limitaciones en la gestión operativa del negocio.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Establecer un plan de negocio de Telecomunicaciones, el cual contemple su estructura administrativa, financiera y puntos de seguimiento y control.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reportó atendida de manera "parcial" indicando que, se está trabajando en el plan de negocios el cual debe enviarse concluido a Junta Directiva el 06 de mayo. La medida se reporta eficiente y eficaz.</p> <p>El riesgo se encuentra administrándose, señalando que está en proceso de construcción y se estaría enviando a JD 06 de mayo del presente año.</p>	

9. Riesgo Estratégico - Alto

Evento: Cultura organizacional.

Responsable: Marcela Méndez.

Causa	Consecuencia
<p>Poca claridad en la forma de gestionar por procesos la organización e implementación paulatina lo que podría provocar un desfase en los procesos.</p>	<p>Que no exista una alineación procesal entre los procesos auxiliares con los negocios.</p>
<p><u>Medidas de administración:</u></p> <p>→ Desarrollar una cultura en el tema de procesos a nivel empresarial para que exista una mayor comprensión en la organización.</p> <p>→ Comunicar el alcance, propósito, objetivos, de la importancia de trabajar por procesos.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>Las medidas de administración se reportan atendidas de manera “parcial” indicando que, se integraron esfuerzos para implementar un programa de comunicación interna sobre el enfoque a procesos, y se impartió la introducción a la gestión por procesos en las sesiones de intervención del nuevo modelo de organización. El grado de cumplimiento de la medida se considera parcial, dado que las sesiones de intervención continúan en el año 2019 y el programa de comunicación tiene programadas actividades de enfoque a procesos y difusión de lineamientos de los procesos rectores. Las medidas se reportan eficientes y eficaces.</p> <p>El riesgo se encuentra administrándose, dado que no se han finalizado las sesiones de intervención de procesos y se le asignó la responsabilidad a Gestión Integrada de realizar una introducción del enfoque a procesos, al inicio de cada sesión de trabajo, según el cronograma del proyecto. Se considera que la administración del riesgo se finalizará una vez se finiquiten las actividades pendientes del proyecto del nuevo modelo de organización, las cuales están programadas hasta el mes de noviembre 2019.</p>	

10. Riesgo Estratégico - Alto

Evento: Resistencia al cambio.

Responsable: Marcela Méndez.

Causa	Consecuencia
Falta de identificación de los funcionarios hacia la manera de trabajar por procesos.	Ineficiencia en la ejecución de los procesos.
<p><u>Medidas de administración:</u></p> <p>→ Comunicar el alcance, propósito, objetivos de la importancia de trabajar por procesos, además de divulgar lo relacionado con el tema de innovación hacia lo no regulado.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>Las medida de administración se reporta atendida de manera "parcial" indicando que, las actividades realizadas a la fecha de este reporte, han sido eficaces y eficientes, pues ya se inició la gestión por procesos en los procesos estratégicos y rectores, sin embargo aún se considera un grado de cumplimiento parcial de la medida de gestión del riesgo, debido a que el cronograma del proyecto aún no finaliza y se continua con los esfuerzos de divulgación de información e implementación del programa de comunicación de la gestión por procesos, en los procesos de Negocio.</p> <p>El riesgo se encuentra administrándose, dado que no se han finalizado las sesiones de intervención de procesos y se le asignó la responsabilidad a Gestión Integrada de realizar una introducción del enfoque a procesos, al inicio de cada sesión de trabajo, según el cronograma del proyecto. Se considera que la administración del riesgo se finalizará una vez se finiquiten las actividades pendientes del proyecto del nuevo modelo de organización, las cuales están programadas hasta el mes de noviembre 2019.</p>	

11. Riesgo Legal - Alto

Evento: Incumplimiento de normas y regulaciones.

Responsable: Marcela Méndez.

Causa	Consecuencia
La no declaratoria de carbono neutral.	Denuncias o problemas legales.
<p><u>Medidas de administración:</u></p> <p>→ Implementación de las oportunidades de mejora que solicitan las instituciones rectoras (DIGECA) que permitan alcanzar el cumplimiento legal referentes al tema de carbono neutro.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reporta atendida de manera "total" indicando que, se realizaron las actividades planificadas como medida de mitigación, y se obtuvo un resultado satisfactorio en la evaluación de verificación 2018. Por lo que se considera que la medida fue eficiente y eficaz.</p> <p>El riesgo se encuentra Administrándose pues ya el proceso de obtención del sello "Marca País" ya fue logrado, sin embargo, se continúan los esfuerzos para dar mantenimiento al Sistema y lograr la obtención del último galardón de la Carbono neutralidad.</p>	

12. Riesgo Financiero - Extremo

Evento: Presupuesto asignado para la operación.

Responsable: Marcela Méndez.

Causa	Consecuencia
La no aprobación de los recursos solicitados.	Que no se le pueda dar seguimiento al plan y no se pueda cumplir con lo que solicita la norma Inte BS.
<p><u>Medidas de administración:</u></p> <p>→ Diseñar una estrategia para garantizar la sostenibilidad de los recursos financieros que implica la gestión de carbono neutro para el mediano y largo plazo.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>La medida de administración se reporta atendida de manera "parcial" indicando que, se realizó el proceso de formulación tarifaria en enero 2019, con la estimación de los recursos que se van a requerir para dar sostenibilidad al Sistema, sin embargo, esta medida se considera parcial hasta tanto se dé una resolución por parte del ente regulador. Las medidas implementadas hasta la fecha, han sido eficaces y eficientes pues ya se obtuvo el galardón "Marca País".</p> <p>El riesgo se encuentra administrándose, quedando a la espera de la resolución de la ARESEP con respecto a la solicitud de recursos.</p>	

De acuerdo a lo anterior y en resumen los riesgos se encuentran administrándose satisfactoriamente dado que un total de 12 medidas se reportan "totalizadas" y 8 medidas se reportan en estado de cumplimiento "parcial".

A continuación, se presenta el detalle de los riesgos en estado "finalizados":

1. Riesgo Operativo - Alto

Evento: Políticas, lineamientos y directrices claros para la efectiva realización del trabajo.

Responsable: José Daniel López.

Causa	Consecuencia
Desarticulación de las áreas de apoyo para los negocios y estructura empresarial no responden a servicios no regulados (deben de definirse nuevas formas para priorizar y agilizar acciones relacionadas a los negocios no regulados).	No se permite llegar a adoptar negocios no regulados debido a que la estructura administrativa no posee lineamientos claros sobre aspectos legales, financieros y gestión administrativa, RH, Cultura organizacional que permita atender necesidades de los negocios en relación a contrataciones.
<p><u>Medidas de administración:</u></p> <p>→ Coordinar la conformación del proceso de regulación de competencia (una vez que el tema de jurídico inicie en el proyecto del nuevo modelo organizacional).</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>El riesgo se reporta finalizado, cumpliendo con la medida establecida, a lo que el responsable señala que en el primer trimestre del año 2018 de levanto en coordinación con el señor William Villalobos de Gestión Jurídica, el proceso denominado Regulación y Competencia que abarca todo el tema de negocios no regulados desde la perspectiva jurídica. Se adjunta como evidencia de cumplimiento el flujo del proceso denominado "Regulación y competencia". Se reporta que la medida fue eficiente y eficaz.</p>	

2. Riesgo Estratégico - Alto

Evento: Deficiencias en el proceso de planificación.

Responsable: Shirley Zúñiga.

Causa	Consecuencia
<p>Es necesario poder gestionar prioridades de inversión en función a las necesidades de la operación, desarticulación con unidades de apoyo y entes externos, carencia de la gestión de la administración del gasto financiero.</p>	<p>Problemática para poder desarrollar los servicios.</p>
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Desarrollar lineamientos integrales de planificación.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>El riesgo se reporta finalizado, cumpliendo satisfactoriamente con la medida establecida. Se definieron los lineamientos de Gestión Planificación, los mismos se encuentran en control documental y la publicación se realizó el 9-7-2018 por parte de Comunicación Interna.</p> <p>Se adjunta como evidencia de cumplimiento los lineamientos del Proceso de Gestión Planificación. Se reporta que la medida fue eficiente y eficaz.</p>	

3. Riesgo Operativo - Alto

Evento: Procesos institucionales que satisfagan las necesidades.

Responsable: Bernardo Hernández.

Causa	Consecuencia
Es necesario poder gestionar prioridades de inversión en función a las necesidades de la operación, desarticulación con unidades de apoyo y entes externos, carencia de la gestión de la administración del gasto financiero.	Problemática para poder desarrollar los servicios.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Establecer el procedimiento para la asignación presupuestaria y puntos de control (niveles de tolerancia financieros), para los negocios no regulados.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>El riesgo se reporta finalizado, señalando que en cuanto a la asignación presupuestaria para los Negocios no regulados se utiliza la misma metodología de los Negocios Regulados, por consiguiente, los procedimientos a utilizar son los mismos de los negocios regulados y estos ya existen en la ESPH y los puntos de control se revisan en el análisis financiero y los foros financieros mes a mes.</p> <p>El responsable indica que el cumplimiento de la medida fue "total" sin embargo no se creó el procedimiento para la asignación presupuestaria y puntos de control exclusivos para los negocios no regulados, tal y como lo solicitaba la medida.</p> <p>El no contar con el procedimiento y puntos de control puede eventualmente afectar el rumbo de las prioridades a nivel de empresa, así como los lineamientos o política que explique claramente cómo abordar el tema de lo No Regulado desde el punto de vista de la asignación presupuestaria y la expedita gestión que requiere el negocio de manera más eficiente y eficaz, según las ofertas y/o servicios que tengan que atender.</p> <p>Desde el punto de vista estratégico, es urgente, definir este escenario, máxime cuando se está de cara a una nueva actualización del plan estratégico (2020-2024), el cual debe considerar lo No Regulado.</p>	

4. Riesgo Operativo - Alto

Evento: Estructura ocupacional acorde a las necesidades.

Responsable: Deborah Chavarría.

Causa	Consecuencia
Crecimiento desproporcionado del servicio en comparación con la operación. No se tiene capacidad para atender los servicios.	Incumplimiento en la planificación de los negocios al corto, mediano y largo plazo. Desmotivación del personal por altas cargas de trabajo, incumplimiento de las condiciones contractuales y regulatorias, afectación en la imagen de la empresa y calidad del servicio.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Definir las directrices y establecer la metodología para establecer los niveles de precios de los negocios no regulados.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>El riesgo se reporta finalizado, cumpliendo satisfactoriamente con la medida establecida. En el flujo del proceso quedo establecida la "Planeación de trabajo de gestión de precios" que obedece a la definición razonable de estos e igualmente dentro de los lineamientos definidos para el proceso quedaron establecidos lo correspondiente a ésta actividad.</p> <p>Se adjunta como evidencia de cumplimiento el procedimiento del proceso de Estudios Económicos y los lineamientos de dicho proceso. Se reporta que la medida fue eficiente y eficaz.</p>	

5. Riesgo Información - Alto
 Evento: Información estratégica.
 Responsable: Jose Daniel López.

Causa	Consecuencia
El negocio de agua potable no visualiza crecer en líneas no reguladas / carencia de un Plan de mercadeo para analizar el crecimiento y la capacidad del negocio.	Se imposibilita el desarrollo de nuevas líneas de negocio no regulado.
<p><u>Medida de administración:</u></p> <p>→ Definir el procedimiento para conformar negocios no regulados (gestión de mercados, proyectos, canalización de recursos, gestión administrativa, puntos de control y seguimiento).</p> <p>→ Establecer lineamientos de los negocios no regulados a nivel empresarial.</p>	
<p><u>Seguimiento</u></p> <p>El riesgo se reporta finalizado, señalando que las medidas fueron atendidas en su totalidad; ya que mediante la aprobación del acuerdo JD 116-2018 de la Junta Directiva de la ESPH aprobó un documento denominado "Asociaciones Empresariales" como principio de generación de nuevos negocios; el cual define la forma y los pasos para el establecimiento de los negocios a nivel Regulado como No Regulado.</p> <p>Se adjunta como evidencia de cumplimiento el documento denominado "Reglamento de asociación empresarial de la ESPH".</p> <p>Desde el punto de vista estratégico, es necesario contar con un procedimiento claro para los Negocios No Regulados, que permita a la empresa contar con una guía de cómo abordar el tema, de manera clara, y con actividades que contribuyan a la agilidad de los trámites, y con procesos integrales que contribuyan a la eficiencia del negocio. Sin embargo, el reglamento de "Asociación empresarial", no considera este enfoque y es necesario que exista claridad cuando se trabaje la actualización del plan estratégico 2020-2024.</p>	

IV. Conclusiones y consideraciones finales.

El Plan estratégico 2015-2024 presenta un avance del **36.67%** del 100% programado para los diez años del Plan Estratégico, dicho avance corresponde a la gestión realizada en cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas.

En el caso de la perspectiva de Cliente, no es posible conocer el resultado de los indicadores de dos objetivos estratégicos relacionados a la imagen empresarial y la comunicación, esto debido a la directriz de restricción de gasto que no fue posible contratar el estudio de percepción de imagen empresarial por lo que se desconocen los indicadores de percepción y el avance anual de los mismos. Sin embargo, las iniciativas relacionadas con ejecución del plan si se implementaron como lo son el Plan de Mercadeo y los Estudios de Mercado para los Negocios de la Empresa con énfasis en los estudios para Telecomunicaciones.

A razón de lo anterior, es importante valorar las implicaciones del no contar con un estudio anual de la percepción de la imagen empresarial, dado que el mismo permite conocer cómo estamos siendo visualizados como empresa y a su vez definir acciones que permitan seguir incrementando las iniciativas relacionadas al tema de comunicación, así como mejorar la percepción de la imagen empresarial.

Se muestra un importante incremento en el caudal del agua, relacionado a que durante el año 2018 se obtiene un caudal disponible para su explotación de hasta 100l/s, lo cual supera el volumen proyectado para el año 2019 en 573 l/S, cumpliendo la meta propuesta según la programación del Plan Estratégico. Situación que debe ser analizada para actualizar la meta del objetivo estratégico con el fin de que se definan nuevas acciones que contribuyan al tema de Abastecimiento.

Con respecto a los objetivos estratégicos del negocio de Agua Residuales ninguno de los tres presenta avance durante el año 2018, debido a que uno de sus objetivos estratégicos corresponde a obras de expansión de la red de alcantarillado sanitario, por lo que está directamente ligada a la ejecución del proyecto de Saneamiento Ambiental, el cual está presentando atrasos en su ejecución. Otro de los objetivos estratégicos, también depende directamente del avance que presente el proyecto de Saneamiento Ambiental ya que corresponde al incrementar el tratamiento de las aguas recolectadas y el tercer objetivo estratégico corresponde al cumplimiento de los parámetros establecidos, pero no existe concordancia entre el indicador y lo que se pretende medir. A razón de lo anterior, el negocio solicita en el seguimiento registrado que se revise y actualicen los objetivos estratégicos de manera que se pueda reflejar las actividades realizadas durante los años y por ende se muestre el aporte de éstas actividades a la estrategia empresarial.

De acuerdo al resultado del objetivo estratégico relacionado a la calidad del servicio de Energía Eléctrica, se muestra que ya se cumplió con lo programado en la meta del Plan estratégico, situación que se debe considerar para actualizar la meta del objetivo con el fin de que se muestre los resultados de las acciones que se realizan en función a incrementar la calidad de dicho servicio.

El negocio de Telecomunicaciones tiene un objetivo estratégico relacionada a la capacidad del servicio, éste indicador no presenta resultado dado que se requiere redefinirlo por cuanto la estrategia del Negocio de Telecomunicaciones cambio al orientarse al nicho de Servicios Administrados y no al despliegue masivo de servicios Triple Play como se había planificado en la elaboración del Plan Táctico del Negocio de Telecomunicaciones.

Es importante señalar que estos indicadores se realizaron pensando en una estrategia a nivel masivo para ofrecer servicios Triple Play, pero esto ha tenido un cambio a nivel gerencial, ya que el sector residencial está saturado de proveedores de este tipo de servicio y la nueva estrategia apunta al sector de Gobierno por las facilidades de hacer compras directas y continuar con el sector empresarial.

A razón de lo anterior, el negocio considera necesario hacer un replanteamiento de estos indicadores; situación que debe ser analizada y considerada a corto plazo para la actualización de éste objetivo estratégico.

Con respecto a la actualización del Plan Estratégico es importante considerar los siguientes puntos:

En el momento de la actualización del Plan Estratégico 2015-2024 considerar los resultados de los informes de evaluación del plan estratégico de los períodos 2015, 2016, 2017 así como del presente informe (período 2018); dado que se refleja un cumplimiento total de algunos objetivos estratégicos; por lo que se requiere formular acciones que contribuyan a los temas estratégicos con objetivos estratégicos cumplidos de manera que aporten a la gestión empresarial.

Otro punto a considerar durante la actualización del plan estratégico es incorporar un objetivo relacionado a la reposición de la red de Alcantarillado Sanitario dado que es una de las mayores inversiones que realiza el negocio aportando al tema de continuidad del servicio.

Tal y como se mencionó en las recomendaciones del informe de evaluación del Plan Estratégico correspondiente al año 2015, se considera importante que en la actualización del Plan Estratégico se consideren los negocios de Generación e Hidrantes con sus

respectivos riesgos, con el fin de que la gestión realizada por cada uno de éstos negocios se vea reflejada en los temas de abastecimiento, calidad y continuidad del Plan Estratégico.

En la actualización del Plan estratégico considerar el incremento en las líneas bases de cada uno de los indicadores de los objetivos estratégicos, tomando como insumos los informes de seguimiento; esto con el fin de que las actualizaciones de los objetivos estratégicos tengan una relación directa con lo propuesta en la meta y el indicador, permitiendo así su medición y mejor interpretación de los resultados.

Otro punto a considerar en la actualización del Plan Estratégico es incluir un objetivo estratégico relacionado a la expansión y reposición de la red de alcantarillado sanitario dado que es una de las mayores inversiones que realiza el negocio aportando al tema de continuidad del servicio.

De igual manera en la actualización del Plan Estratégico considerar los negocios de Generación e Hidrantes con sus respectivos riesgos, con el fin de que la gestión realizada en cada uno de éstos negocios se vea reflejada en los temas de abastecimiento, calidad y continuidad del Plan estratégico. Adicionalmente, ambos negocios responden al cumplimiento de solicitudes de entes reguladores como la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) y la Contraloría General de la República (CGR).

En relación a la medida establecida para un riesgo financiero, referente a la necesidad de definir un procedimiento para la asignación presupuestaria y puntos de control (niveles de tolerancia financieros), para los negocios no regulados; de acuerdo a lo reportado éste proceso considera que ésta medida no fue atendida, dado que se atiende con los mismos procedimientos para los negocios regulados. Por lo que se recomienda, prestar atención a la justificación, ya que los trámites de lo regulado y no regulado son diferentes, uno requiere más trámites o requisitos que otro, y debe de quedar muy claro su alcance, ya que será el insumo con el que se estaría trabajando la actualización del Plan Estratégico 2020-2024.

En relación a la medida de establecida para un riesgo de información, referente a definir el procedimiento para conformar negocios no regulados (gestión de mercados, proyectos, canalización de recursos, gestión administrativa, puntos de control y seguimiento) y de establecer lineamientos de los negocios no regulados a nivel empresarial. Se considera que la medida no ha sido cumplida en virtud de que en el documento denominado "Reglamento de asociación empresarial de la ESPH" no se definen los lineamientos de los negocios no regulados, a lo que el alcance del documento no corresponde a lo indicado en la medida. Por lo que, es importante prestar atención, ya que debe existir claridad de

la política o lineamientos, que marcan una pauta en la gestión de los negocios No Regulados y, por tanto, permite que la empresa de pasos firmes en este tema y así considerarlo dentro del plan estratégico 2020-2024.