



2019

IV TRIMESTRE

**INFORME SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN POI-E**

SUBSIDIARIA RACSA

ÍNDICE

Presentación.....	3
Introducción.....	4
Aspectos Estratégicos.....	6
Marco filosófico	6
Estructura organizacional	8
Prioridades institucionales.....	8
Objetivos Estratégicos.....	11
Resumen de la Ejecución Presupuestaria	13
Resumen Resultados Desempeño Metas (POI-POE).	15
Capítulo II. Resultados Plan Operativo Institucional (POI)	18
Introducción Seguimiento y Evaluación del POI.	18
Acciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo y Planes Sectoriales	18
Análisis de Resultados de la PEP	21
Aportes al Desarrollo Económico Social y Ambiental.....	22
Capítulo III. Resultados del Plan Operativo Empresarial.....	23
Introducción Seguimiento – Evaluación POE.	23
Atención y Alineamiento de la Estrategia Grupo ICE.....	23
Análisis de Resultados de Desempeño de Proyectos.....	24
Capítulo IV. Sinergias corporativas – RACSA	42
Anexo 1: Seguimiento Matriz de Programación Estratégica por Programa (PEP)	45
Anexo 2: Matriz de Desempeño Gestión (MDG).....	46
Anexo 3: Matriz MAPE.....	47

Presentación

Como parte del proceso de planificación estratégica, Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) formula el Plan Operativo Institucional (POI) para el año 2019, de acuerdo a los lineamientos para la Formulación 2019, Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Institucional – Empresarial (POI-E), emitidos, por el ICE, según nota 502-053-2018. Lo anterior permite la vinculación del presupuesto a los objetivos vigentes, definidos en el Plan Estratégico 2019-2023. Asimismo, se detalla el seguimiento de metas e indicadores vinculados a proyectos y acciones que permitirán mantener a la empresa en un mercado cada vez más complejo y competido, así como su seguimiento a nivel del Grupo ICE, y los entes de fiscalización.

Introducción

El presente documento corresponde al Informe de evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Operativo Empresarial (POE) para el IV trimestre 2019. Se elaboró según la Guía de Lineamientos Planificación Operativa Institucional-Empresarial ICE (“*Formulación 2020. Seguimiento y Evaluación 2019*”), de conformidad con lo establecido en la solicitud realizada por la Presidencia Ejecutiva del ICE.

El POI-E 2019 fue realizado con el fin de vincularlo al mapa estratégico 2019 y a la actualización de la estrategia 2019-2023, en donde se deriva un nuevo planteamiento de metas alineadas a los objetivos estratégicos 2019.

En el documento se presenta en el primer capítulo aspectos estratégicos de RACSA; posteriormente, un segundo capítulo sobre la programación institucional propuesta: Resultados Plan Operativo Institucional (POI), un tercer apartado que incluye la programación empresarial distinguiendo las actividades de operación de las de inversión: Resultados Plan Operativo Empresarial (POE) y finalmente se presentan los Anexos con las matrices establecidas.

CAPITULO 1

ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Aspectos Estratégicos

Marco filosófico

La Estrategia Empresarial RACSA 2019-2023 establece los siguientes enunciados de visión y misión:

Figura 1. Misión y Visión RACSA



Valores:

RACSA como parte de su nuevo perfil empresarial incorpora los siguientes valores para el proceso estratégico 2019-2023:

Figura 2. Valores RACSA



Factores claves de éxito

Para el logro de los objetivos planteados a nivel de la Estrategia de RACSA 2019-2023, se identificaron los siguientes factores críticos:

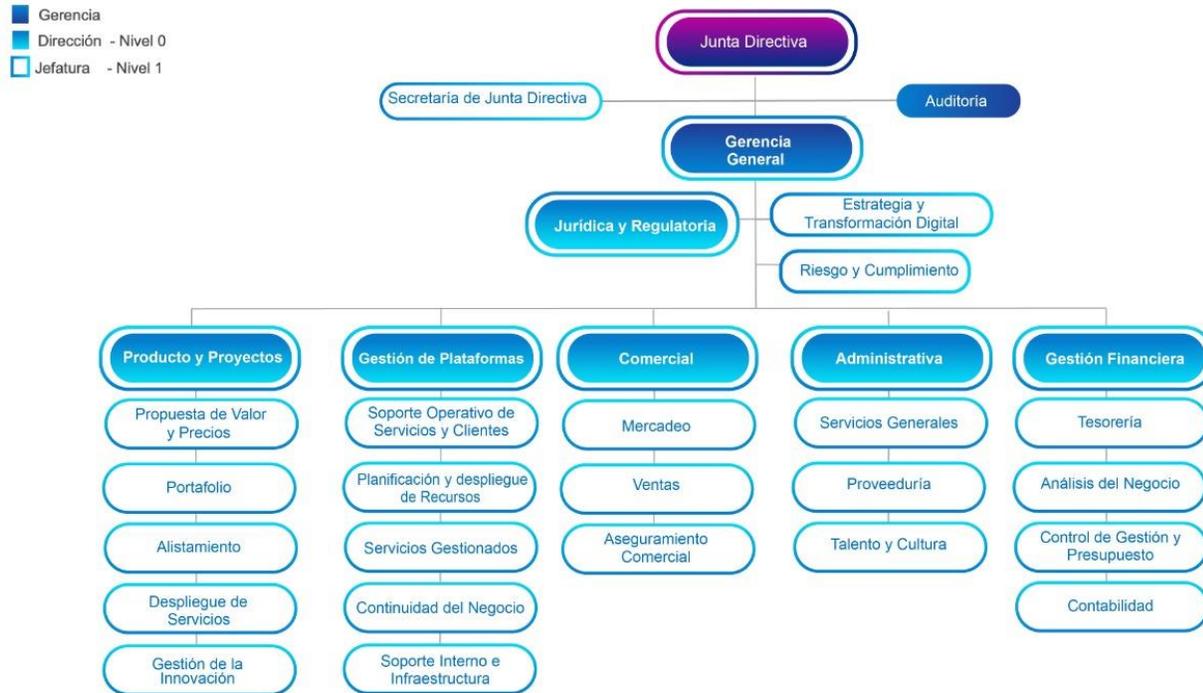
Figura 3. Factores Críticos de éxito



Estructura organizacional

A partir de la sesión N° 2248 de Junta Directiva celebrado el 28 de noviembre del 2019, se aprobó la actual estructura organizacional, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 4. Estructura organizacional de RACSA.



Fuente: RACSA

Prioridades institucionales

Para orientar acciones hacia la búsqueda de crecimiento para los próximos años RACSA ha venido desarrollando desde mediados del 2017 un proceso de “Vigilancia Estratégica” con el fin de recopilar los movimientos de la industria (fabricantes y desarrolladores) y con ello identificar áreas donde RACSA puede definir acciones de diversificación en su portafolio para sus segmentos meta incursionando en nuevos negocios optimizando la tecnología actual o adquiriendo y arrendando nuevas tecnologías. El siguiente esquema brinda un resumen de esa visión:

Figura 5. Vigilancia Estratégica.

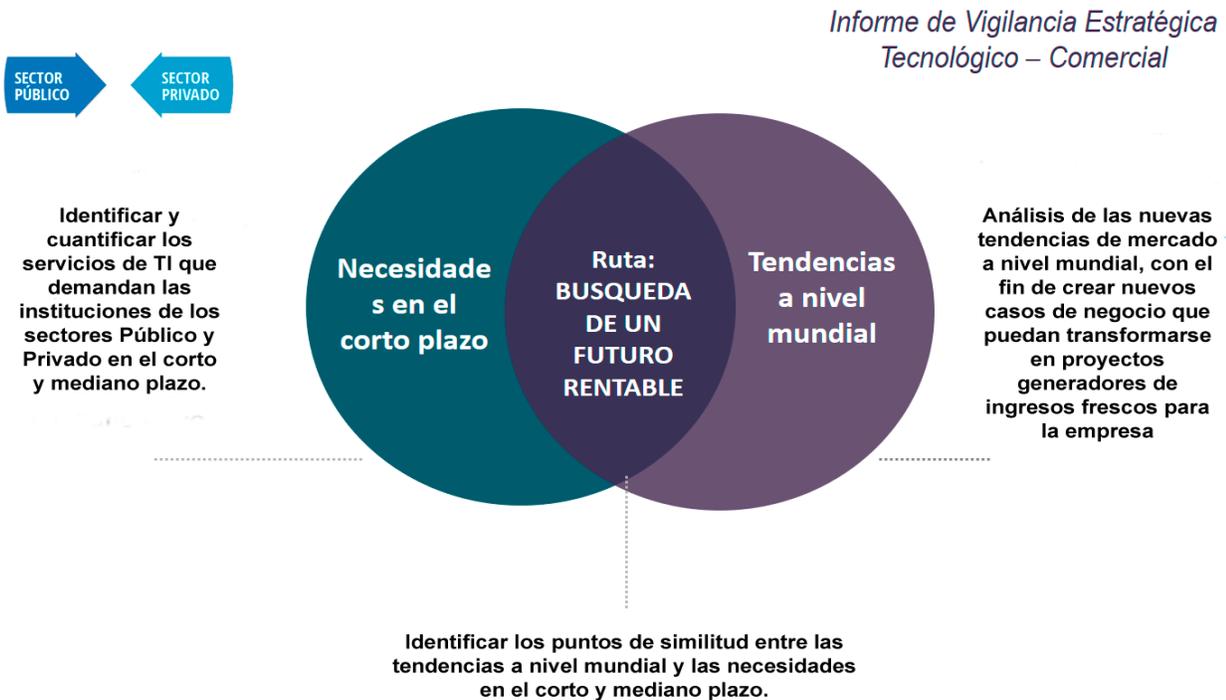


Figura - Visión del proceso de Vigilancia Estratégica

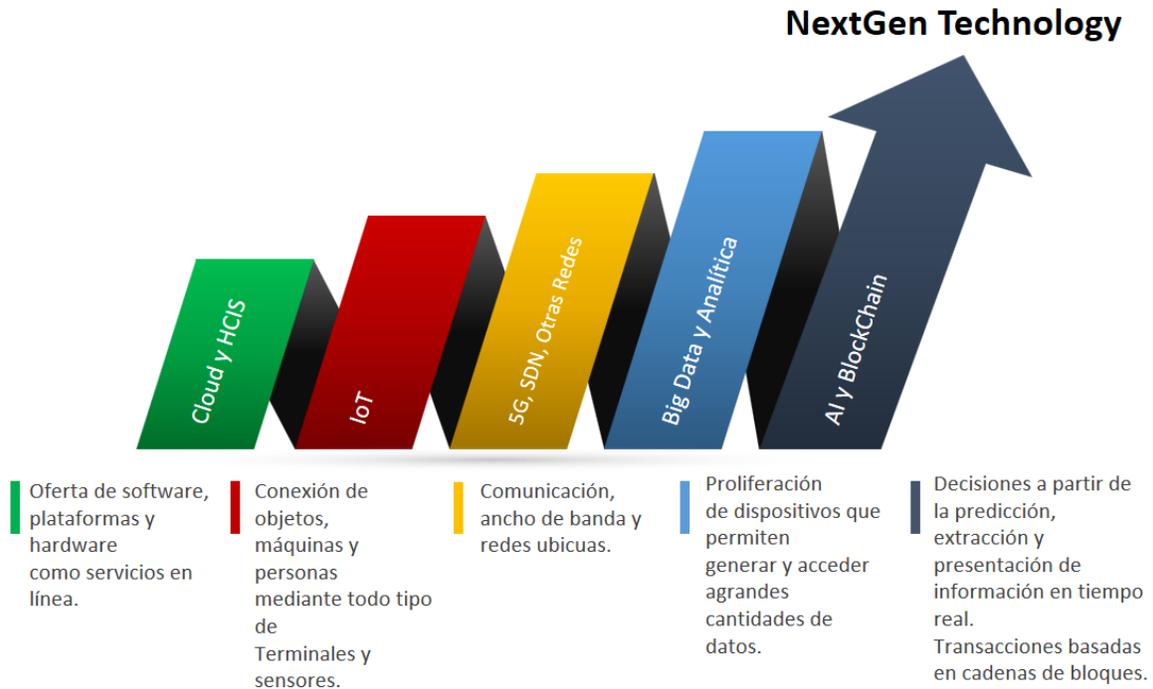
Producto de los insumos generados por este proceso, se han logrado detectar las tecnologías emergentes y tendencias que están impactando el mercado, tanto a nivel internacional como nacional, brindando a la empresa en general una ruta a seguir en la incorporación y uso de tecnologías a futuro para el desarrollo de servicios disruptivos, que generen nuevos ingresos y les permita a las Instituciones y Empresas del Estado, así como a empresas del sector privado, mejorar sus procesos y servicios.

Tabla 1. Estimación de negocio por tendencias

Tendencia	Estimación	Fuente
IoT	\$300bn y 25bn de dispositivos conectados para 2025.	Gartner
BigData	\$43bn para 2020, con un CAGR de 9.2% anual.	IDC
Inteligencia Artificial (AI)	\$46bn para 2020, con un CAGR de 54.4% anual.	IDC
Redes SDN	\$12.5bn para 2020, con un CAGR de 53.9% anual.	IDC
5G	50bn de dispositivos y 212bn de sensores conectados para 2020.	CISCO
Realidades inmersas (AR/VR)	\$143.3tn para 2020, con un CAGR de 198% anual.	IDC
Apps para móviles	\$1.67bn para 2020, con un CAGR de 2.1% anual.	IDC
Experiencia del cliente (CX)	\$18bn para 2023, con un CAGR de 22% anual.	Market Research Future
Cloud Computing	\$162bn para 2020, con un CAGR de 19% anual.	IDC
Hiperconvergencia (HCIS)	\$5bn para 2019, lo que representa un 24% del mercado de TI.	Gartner
Blockchain	\$12.48bn para el 2025, con un CAGR de 53.2%.	Markets Insider
Gobierno Electrónico	\$10bn para 2020, con un CAGR de 1.9% anual.	IDC

Dados los resultados obtenidos del proceso y mediante un análisis comparativo de las tecnologías emergentes y tendencias, con el mercado meta de la empresa y los segmentos de mercado potenciales para el desarrollo de nuevos servicios, se han detectado las tecnologías recomendadas en las que RACSA debe desarrollar capacidades a futuro con el objetivo de mejorar y potenciar la competitividad del sector público y sus empresas:

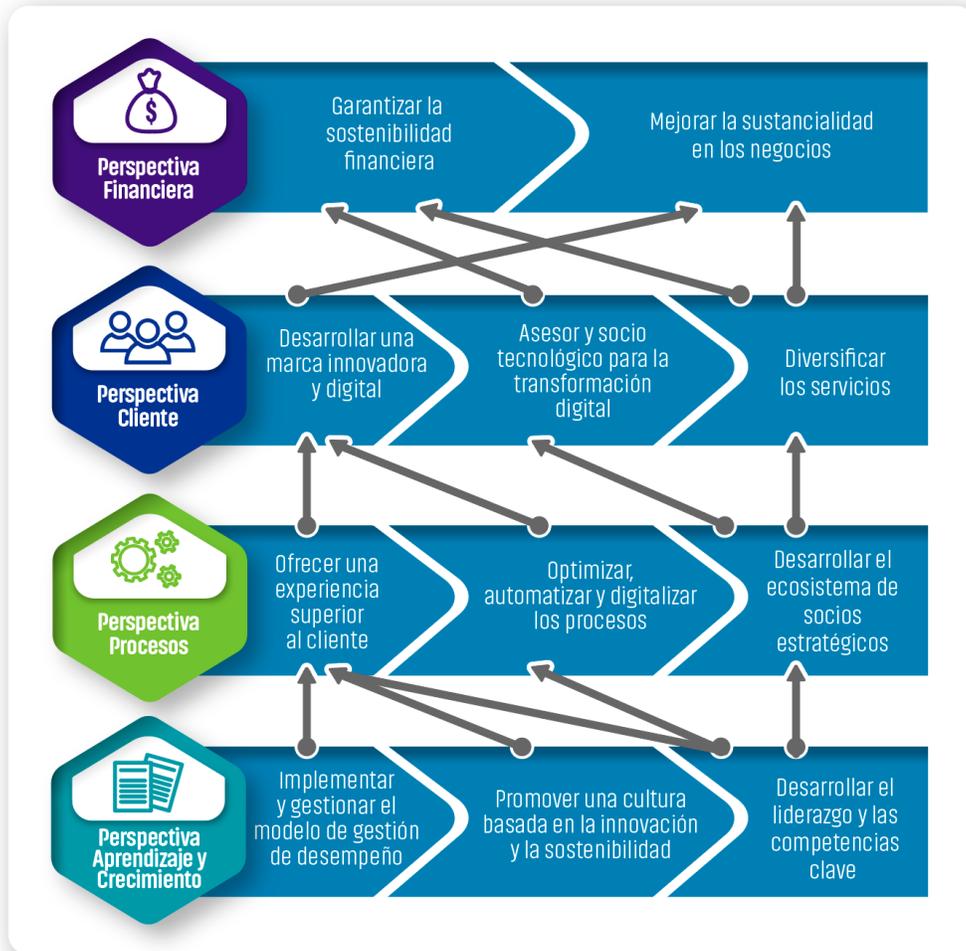
Figura 6. Tendencias tecnológicas.



Objetivos Estratégicos

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos los cuales están alineados con los objetivos estratégicos del Grupo ICE.

Figura 7. Objetivos Estratégicos, RACSA



Fuente: RACSA

Indicadores de resultado

Se establecen los siguientes indicadores de resultado para el Plan Operativo Institucional (POI):

Tabla 2. Indicadores de resultado POI

Programa	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula
Actividades Centrales	Ejecutar el 90% de los objetivos asociados a las actividades centrales	Cumplimiento de los planes operativos	Total de objetivos ejecutados/Total de objetivos del programa
Mercadeo, operaciones y desarrollo	Cumplir con las metas de ingresos por ventas nuevas.	Cumplimiento ingresos venta nueva	Ingresos reales / ingresos proyectados
Mercadeo, operaciones y desarrollo	Cumplir con las metas de ingresos por retención de clientes	Cumplimiento ingresos por retención	Ingresos reales por retención/ ingresos proyectados

Fuente: RACSA

Resumen de la Ejecución Presupuestaria
**Tabla 3. Ejecución Presupuestaria RACSA con corte a diciembre 2019
(Cifras en miles de colones)**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA CON CORTE A DICIEMBRE 2019 CIFRAS EN MILES DE COLONES				
Institución: RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE, S.A.				
Programa	Presupuesto Inicial (Presup. Ordinario 2019)	Presupuesto Ajustado (Presup. Definitivo 2019 (a))	Presupuesto Real Ejecut.a Dic. 2019 (b)	Porcentaje de Ejecuc.a Dic. 2019 (b/a)
Actividades Centrales	18 305 170	12 765 114	5 488 385	43%
Mercadeo, Desarrollo y Operación	40 165 356	45 705 412	38 274 500	84%
TOTAL	58 470 526	58 470 526	43 762 885	75%
Fuente: Ejecutoria Presupuestaria Contraloría General de la República a Diciembre 2019				

mgb/26 Enero 2020/Ejecutoria Presup. Resumen a Diciembre 2019./exl.

Al finalizar el cuarto trimestre del año 2019 la Empresa logra una Ejecutoria Presupuestaria a nivel total del 75%, porcentaje que se ve afectado principalmente por el bajo cumplimiento presentado en el Programa de Actividades Centrales, el cual se muestra con una ejecución del 43% de ejecución, esto debido principalmente a las siguientes razones:

- En este Programa Presupuestario se incluye la estimación de la Partida denominada “Activos Financieros”, la cual a diciembre no se reporta con porcentaje de ejecutoria alguna, dado que las inversiones en Certificados de Depósitos que actualmente mantiene vigentes la Empresa, no superan el plazo de los 360 días, esto según lo estipulado en el Clasificador de Gastos del Sector Público.
- El total de la Partida de Servicios muestra una ejecutoria del 59%, incidiendo en este resultado, la poca ejecutoria en el Grupo de Subpartidas “Servicios Básicos” misma que alcanza una ejecutoria del 70%, incidiendo en este grupo de partida la ejecutoria de la línea de Servicios de Energía Eléctrica la cual muestra una ejecutoria del 70%.
- También dentro de esta misma Partida de Servicios, la poca ejecutoria se ve incidida por el Grupo de Subpartidas denominado “Servicios de Gestión y Apoyo”, el cual a la vez se vio afectado por la ejecutoria de la línea de Servicios en Ciencias Económicas y Sociales, misma que alcanza una ejecutoria del 54%.
- Otro factor incidente en la poca ejecutoria mostrada en este Programa al cuarto trimestre 2019, es debido a que la línea denominada “Impuestos sobre Ingresos y Utilidades”, la cual al finalizar el año muestra una ejecutoria del 34%. Este comportamiento es debido a que en el mes de marzo 2019 no correspondió cancelar pago efectivo del Impuesto Sobre Renta de liquidación del año 2018, dado el saldo positivo que resultó del crédito fiscal reportado y así conciliado con el Ministerio de Hacienda.
- Por su parte y en lo que corresponde a la Partida de Bienes Duraderos, este Programa al cierre del año 2019, presenta una ejecutoria del 5%, ello debido principalmente por la no ejecutoria de lo programado en la línea de “Edificios”.
- Por último, otra de las líneas que inciden en el comportamiento del cuarto trimestre, es la línea denominada “Impuestos por Transferir”, rubro en el que se registra el pago efectivo correspondiente al Impuesto de Ventas, concepto que al corte que nos ocupa muestra una ejecutoria real del 35%, ello debido a la aplicación de créditos fiscales con el Ministerio de Hacienda.

En lo que al Programa de Mercadeo, Desarrollo y Operación se refiere, conviene indicar que al cierre del cuarto trimestre 2019, logra alcanzar una ejecutoria del 84%, incidiendo principalmente en este resultado la ejecutoria mostrada en la partida denominada Bienes Duraderos, la cual muestra una ejecutoria al cierre del cuarto trimestre del 47%, incidiendo principalmente en dicho resultado la ejecutoria mostrada en la línea “Maquinaria y Equipo Diverso”, concepto en el que se incluye la estimación del equipo que se estima es necesario para la implementación

de los proyectos de inversión, los cuales la finalizar el año 2019 quedaron en proceso de ejecutarse el 100% como es el caso del equipo a adquirir para el proyecto con Migración.

Por otra parte, conviene mencionar que en este Programa Presupuestario se logra alcanzar en las partidas de mayor representatividad, porcentajes de ejecutoria significativas, nos referimos a la Partida de Remuneraciones que logra una ejecutoria del 91% y a la Partida de Servicios que alcanza una ejecutoria del 89%.

Resumen Resultados Desempeño Metas (POI-POE).

Los resultados alcanzados a diciembre 2019 para la cartera de indicadores del POI y POE se muestran en los siguientes cuadros:

Tabla 4. Seguimiento y Evaluación de resultado:

Actividades Centrales

Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Metas del Indicador		Evaluación Meta		Seguimiento
		Sem 2019	Anual 2019	Resultado	%	
Ejecutar los planes de acción asociados a las áreas de soporte del negocio	Ejecutar el 90% de los objetivos asociados a las actividades centrales	85%	85%	97,3%	114,5%	Meta Cumplida

Mercadeo, Operaciones y Desarrollo

Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Metas del Indicador		Evaluación Meta		Seguimiento
		Sem 2019	Anual 2019	Resultado	%	
Cumplir con las metas de ingresos por ventas nuevas.	Cumplimiento ingresos venta nueva	100%	100%	94%	94,0%	Meta Cumplida
Cumplir con las metas de ingresos por retención de clientes	Cumplimiento ingresos por retención	100%	100%	96%	96,0%	Meta Cumplida

Fuente: RACSA

Tabla 5. Seguimiento y Evaluación de resultado

Metas POE de RACSA a diciembre 2019

Objetivo Área / Dependencia	Nombre Indicador	IV T			Seguimiento
		Prog	Real	%	
Mejorar la sustancialidad en los negocios.	Porcentaje de aporte de RACSA dentro de los casos de negocio	48,0%	50,7%	105,5%	Meta Cumplida
	Proporción de ingresos con asociado de los ingresos totales empresariales.	45,0%	43,9%	97,5%	Meta Cumplida
Garantizar la sostenibilidad financiera.	Margen Operativo	3,6%	5,3%	148,6%	Meta Cumplida
	Margen EBITDA	5,9%	8,3%	141,5%	Meta Cumplida
	Rendimiento sobre Activo en Operación	39,6%	49,5%	124,9%	Meta Cumplida
	Cumplimiento de los ingresos empresariales	100,0%	90,0%	90,0%	Meta Parcialmente Cumplida
Asesor y socio tecnológico para la transformación digital	Ingresos por servicios alineados al PNTD	28%	27%	96%	Meta Parcialmente Cumplida
Desarrollar una marca innovadora y digital	Ideas de innovación dirigidas a servicios nuevos	2,00	2,00	100%	Meta cumplida
Diversificar los servicios	Crecimiento de portafolio de servicios	6	3	50%	Meta no cumplida
	Aporte de nuevos servicios	8%	2%	25%	Meta no cumplida
Optimizar, automatizar y digitalizar los procesos	Eficacia en propuestas de ventas	30,0%	33,0%	110,0%	Meta cumplida
Ofrecer una experiencia superior al cliente	Satisfacción	90,0%	89,0%	98,9%	Meta Cumplida
	NPS	40,0%	59,0%	147,5%	Meta Cumplida
Desarrollar el ecosistema de socios estratégicos	Cumplimiento SLAs	94,0%	95,7%	101,8%	Meta Cumplida
Promover una cultura basada en la innovación y la sostenibilidad	Consumo de recursos	2,9	5,2	-81,8%	Meta no cumplida
	Huella de carbono	105,0	92,8	113,2%	Meta Cumplida
Desarrollar el liderazgo y las competencias claves	Cumplimiento plan de capacitaciones en nuevas tecnologías	90,0%	57,4%	63,8%	Meta no Cumplida
	Ejecución del proyecto "Liderazgo transformacional"	100%	100%	100%	Meta Cumplida
Implementar y gestionar el modelo de gestión del desempeño	Cobertura de la evaluación	90,0%	99,0%	110,0%	Meta Cumplida

CAPITULO 2

RESULTADOS DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

Capítulo II. Resultados Plan Operativo Institucional (POI)

Introducción Seguimiento y Evaluación del POI.

El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento que está vinculado al Programa 02 de Telecomunicaciones del ICE e involucra el desempeño propuesto y presupuesto requeridos para la gestión del Negocio de RACSA. Su seguimiento es realizado por instancias externas a RACSA, con el fin de fiscalizar la utilización de los recursos de acuerdo al proceso de planificación conducido, tal y como lo establece la misma Ley Orgánica N°748 de la Contraloría General de la República.

Se utiliza como formato de referencia, la “Matriz de Programación Estratégica a Nivel de Programa” (PEP)

Acciones Estratégicas Plan Nacional de Desarrollo y Planes Sectoriales

En la propuesta Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021 “Costa Rica: un país conectado” no se visualizan metas específicas para RACSA. Sin embargo, es importante mencionar que el enfoque de RACSA según la estrategia empresarial vigente se orienta al desarrollo de soluciones especializadas para el sector público y sus empresas, así como soluciones tecnológicas para el Sector Privado, lo cual mejora los niveles de calidad de los servicios que éstas brindan a los ciudadanos.

Dentro de dicho plan, RACSA aporta dentro del Programa 4. Espacios Públicos Conectados. Donde el objetivo es: Proveer acceso gratuito al servicio de internet en espacios públicos. Dicho programa es responsabilidad de la SUTEL/FONATEL, y dentro de la propuesta comercial de RACSA se busca participar en la dotación de dichos accesos.

Respecto a la Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario la empresa asocia de una manera amplia su portafolio actual y el perfil buscado dentro de la nueva Estrategia RACSA 2019-2023.

A continuación, el aporte realizado en cada Eje Estratégico cubierto y el cumplimiento de metas para el primer trimestre:

Tabla 6. Aporte a metas de la Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario
Montos en millones de colones a diciembre 2019

Eje Estratégico	Pura vida Digital			
Línea de Acción	Servicios digitales, proactivos e integrales para la salud ciudadana. Botón digital de pánico para atención en casos de riesgo.			

Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Postes Inteligentes	Puntos de contacto de instituciones dedicadas a la atención de emergencia con la ciudadanía, en sitios específicos del país.	Se está elaborando planes pilotos, entran a colaborar con meta de ingresos a partir del 2020		

Eje Estratégico	Pura vida Digital			
Línea de Acción	Portal nacional de gobierno digital			
Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Crear Empresa	Portal mediante el cual los ciudadanos y notarios pueden inscribir e iniciar una empresa completamente en línea	€290	€139	48%
Control Pass	Plataforma que permite realizar en línea los siguientes trámites: solicitudes de importación, desalmacenaje, venta o traspaso, inscripción y emisión de permisos de portación de armas; registro de las empresas y los agentes de Seguridad Privada.	€1 087	€1 358	125%
Ves	Ventanilla exclusiva para la atención de personas que requieren realizar diversos trámites del Estado.	€210	€244	116%
Regístrelo	Portal que permite la inscripción y registro en línea de productos alimenticios, cosméticos, medicamentos, higiénicos, productos naturales, equipo y material biomédico, productos químicos peligrosos y plaguicidas.	€725	€773	107%

Eje Estratégico	CR Inteligente			
Línea de Acción	Identidad ciudadana en entornos digitales.			
Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Verificación de Identidad	Servicio de validación de identidad de ciudadanos costarricenses mediante Huella Digital dando seguridad de la información.	€434	€316	73%

Eje Estratégico	CR Inteligente			
------------------------	-----------------------	--	--	--

Línea de Acción	Plataforma de servicios digitales compartidos			
Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Iaas	La infraestructura convergente puede servir como plataforma para los servicios públicos y privados de cloud computing	€12 426	€11 998	97%
ERP	Solución administrativa integrada compuesta de diversos módulos y que está enfocada en la gestión pública, brinda el seguimiento, control y mejoramiento de los procesos administrativos	€1 155	€1 210	105%
Gestión de documentos	Herramienta que comprende tres elementos o aplicativos, utilizados para organizar de manera digital todo la gestión documental de una organización.	€266	€675	254%

Eje Estratégico	CR Inteligente			
Línea de Acción	Código nacional de tecnologías digitales			
Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Servicio de Centro de Contacto	Centro de llamadas (call center) que RACSA tiene a disposición de las empresas públicas y privadas	€3 708	€3 676	99%

Eje Estratégico	Transformación Empresarial 4.0			
Línea de Acción	Aprovechamiento de tecnologías digitales para la protección y conservación ambiental.			
Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Optimiza	Plataforma inteligente de negocios que facilita la gestión y administración de la flota vehicular.	€1 429	€1 054	74%
Pesos y Dimensiones	Servicio de automatización del sistema de control de pesos y dimensiones en los transportes de carga	€1 806	€1 661	92%

Eje Estratégico	Transformación Empresarial 4.0			
Línea de Acción	Desarrollo de capacidades y cultura digital para la industria 4.0. Prospección de capacidades en tecnologías disruptivas.			
Las tecnologías sugeridas en esta estrategia respaldan lo indicado en el primer reporte de Vigilancia Estratégica de setiembre de 2017 y el enfoque de la nueva Estrategia Empresarial 2019-2023, en el cual se describe que las tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios que debe aprovechar la empresa.				

Eje Estratégico	Costa Rica Conectada			
-----------------	----------------------	--	--	--

Línea de Acción	Desarrollo de zonas y regiones inteligentes			
Servicio	Aporte	Meta Trimestral	Real	% Cumplimiento
Video Vigilancia	Solución tecnológica unificada por una plataforma de hardware y software, capaz de administrar de manera inteligente y amigable eventos clasificados como alarmas para ser gestionados desde un centro de monitoreo y control.	€2 119	€1 059	50%

Análisis de Resultados de la PEP

En el Anexo 1 se muestra la Matriz de Resultados por Programa PEP, la cual reporta los resultados al tercer trimestre que se establecen dentro del POI, la cual comprende un conjunto de indicadores de gestión y/o resultado, los cuales se encuentran atados a los programas con los cuales RACSA estructura la ejecución del Plan Operativo Institucional del 2019.

Dentro de la Matriz de Resultados por Programa PEP, respecto al programa de Actividades Centrales, este se enfoca en formular y orientar la estrategia empresarial, brindar apoyo y asesoría a las dependencias sustantivas en temas técnicos del área Financiera, Administrativa, Negocios, Jurídica, Regulatoria y Relaciones Públicas. Por su funcionalidad y servicio, este programa es medido respecto a la ejecución los planes operativos ligados a los departamentos que lo conforman. Para este cuarto trimestre se muestra un cumplimiento del 97.3% de lo planificado a la fecha, con lo que se cumple la meta propuesta.

Al inicio del presente año, se realizaron sesiones de trabajo con todos los departamentos para alinear todos los objetivos operativos que conforman los Planes Operativos de cada Departamento, a la nueva Estrategia 2019-2023, direccionando todos los esfuerzos y tareas hacia el proceso de transformación digital que la empresa aborda como meta.

En el caso del programa de Mercadeo, Operaciones y Desarrollo se desprende el cálculo del cumplimiento por ingresos nuevos, que se estipula como el cumplimiento del monto previsto producto de nuevas oportunidades cuya implementación fue mapeada en el Plan Financiero 2019 en servicios del portafolio actual, el resultado al cierre del 2019 corresponde a 94%, el incumplimiento del 100% planteado se explica por la no materialización de proyectos como Video Vigilancia del ICE y otros servicios de Optimiza.

El cumplimiento de los ingresos por retención es de 96%, este indicador contempla el monto de los retiros del semestre, que incluyen IPLS y el ajuste del precio mensual en la solución IaaS para el Banco Popular.

Es importante recalcar que tanto el resultado de ingresos nuevos como ingresos por retención se mantienen dentro de los márgenes como “Meta Cumplida” establecidos dentro de la guía de Formulación y Seguimiento para el POI 2019. Adicional, los indicadores de venta nueva y retención miden exclusivamente la gestión del área comercial.

Es decir, excluyen los servicios al ciudadano o por trámite, que sí se incluyen en el cumplimiento de los ingresos empresariales a nivel general.

Aportes al Desarrollo Económico Social y Ambiental

Este apartado igualmente está considerado dentro del POE, por lo que se incluye más adelante en el Capítulo III.

CAPITULO 3

RESULTADOS PLAN OPERATIVO EMPRESARIAL

Capítulo III. Resultados del Plan Operativo Empresarial.

Introducción Seguimiento – Evaluación POE.

El Plan Operativo Empresarial 2019 (POE) es un instrumento que está vinculado a la Estrategia Empresarial RACSA 2019-2023, que contiene elementos asociados a la gestión empresarial en el POI, además de objetivos, metas e indicadores abordados desde la perspectiva estratégica Financiera e indicadores adicionales de Crecimiento y Aprendizaje; debidamente alineados con la estrategia empresarial.

El POE se estructura en actividades de operación y de inversión. Las actividades de operación comprenden la gestión y cumplimiento de metas y las actividades de inversión, incluyen el desarrollo de proyectos y otras acciones complementarias que apoyan el cumplimiento de objetivos.

Se utilizan como referencia los siguientes formatos:

- Matriz de desempeño gestión (MDG)
- Matriz de desempeño proyecto (MDP)

Atención y Alineamiento de la Estrategia Grupo ICE

Junto con la actualización de la estrategia empresarial 2019-2023, se realizó un Mapa Estratégico el cual aborda las cuatro perspectivas tradicionales (Financiera, Clientes, Procesos y Crecimiento) con objetivos estratégicos alineados al del Sector de Telecomunicaciones y al del Grupo ICE.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos los cuales están alineados con los objetivos estratégicos del Grupo ICE.

Tabla 7. Objetivos estratégicos Corporativos RACSA

Perspectiva	Objetivo Corporativo	Objetivo Estratégico RACSA
Financiera	Garantizar la sostenibilidad Financiera del Grupo ICE alcanzando un margen EBITDA de al menos un 30,9% en el 2023	Mejorar la sustancialidad en los negocios.
	Generar una relación favorable entre ingresos, costos y gastos financieros para alcanzar un margen operativo superior al 12,3% y un margen neto no inferior al 1,2% al 2023	Garantizar la sostenibilidad financiera.
Cliente	Retener los clientes para mantener la participación de mercado, negocios, mejorando la experiencia cliente y la oferta de valor para asegurar la generación de ingresos	Asesor y socio tecnológico para la transformación digital
	Incrementar la cantidad de clientes, productos y servicios del portafolio de negocios del Grupo ICE implementando soluciones tecnológicas de frontera rentables, para la generación de nuevos ingresos	Desarrollar una marca innovadora y digital
	Incrementar la cantidad de clientes, productos y servicios del portafolio de negocios del Grupo ICE implementando soluciones tecnológicas de frontera rentables, para la generación de nuevos ingresos	Diversificar los servicios

Procesos	Optimizar los procesos del Grupo ICE, mejorando los instrumentos de medición de resultados, tiempos, costos y eficacia para impulsar la modernización y transformación digital	Optimizar, automatizar y digitalizar los procesos
	Alcanzar un índice de satisfacción corporativo estandarizado de al menos 85 puntos en el 2023 mejorando la experiencia del cliente para asegurar la generación de ingresos	Ofrecer una experiencia superior al cliente
	Optimizar los procesos del Grupo ICE, mejorando los instrumentos de medición de resultados, tiempos, costos y eficacia para impulsar la modernización y transformación digital	Desarrollar el ecosistema de socios estratégicos
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las mejores prácticas internacionales de gestión y reporte.	Promover una cultura basada en la innovación y la sostenibilidad
	Desarrollar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano enfocando el 70% del presupuesto de capacitación a acciones destinadas a liderazgo, gestión de nuevos proyectos y negocios para alcanzar los objetivos estratégicos	Desarrollar el liderazgo y las competencias claves
	Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores implementando un modelo integral del talento humano, basado en la planificación, atracción, desarrollo, desempeño, compensación y el ambiente, para alcanzar mejores resultados de evaluación de satisfacción laboral	Implementar y gestionar el modelo de gestión del desempeño

Análisis de Resultados de Desempeño de Proyectos.

El plan para ejecución de la estrategia RACSA 2019-2023, parte de sus ejes estratégicos en donde se desarrolla una lista de acciones que definen como será ejecutada la estrategia en tiempo y forma. Estas acciones han sido integradas en una lista de proyectos que deben ser ejecutados dentro del plan de portafolio de transformación digital de la estrategia 19-23, cuyos avances son los siguientes:

- **Implementación del ERP:**

A diciembre el estudio que está compuesto por el proceso de levantamiento de requerimientos y contratación de la plataforma ERP, así como la preparación de la organización para la implementación del ERP alcanza un 80% de avance, logrando de esta manera lograr el 100% de la meta al mes de diciembre. Dentro de las actividades ejecutadas la actualización de las funcionalidades requeridas del ERP, la actualización del estudio de mercado y la justificación para el inicio de la contratación que arranca en el I trimestre 2020.

- **Modelo de Negocio para uso y aprovechamiento de Frecuencia 3,5 Ghz:**

El plan tiene un avance de un 39,6%, en donde se han realizado actividades definidas a corto plazo dentro del cronograma de trabajo para el 2019, como por ejemplo, el reordenamiento de la frecuencia, investigación de mercado y casos de uso, iniciativas y proyectos a ejecutar en corto plazo, formulación de plan piloto, entre otras.

Por otro lado, el estudio de la **Red Social Empresarial**, Código: RE-19-001 fue finalizado el III trimestre 2019. Importante mencionar que el estudio se trasladó a la operativa empresarial con el fin de dotar a la empresa de una herramienta que permite la creación de comunidades de aprendizaje y comunicación, potenciando el trabajo colaborativo y apoye un esquema horizontal, descentralizado y flexible.

El estudio **CRM Integración con el Cliente**, con alcance de dotar a la empresa de una plataforma que permita orientar a RACSA hacia un enfoque centrado en el cliente en todos sus procesos de la cadena de valor se encuentra en estado rechazado para el 2019. Se espera re-plantear el alcance y propuesta a inicios del 2021, estando esta iniciativa dentro del portafolio de proyectos a ejecutar de la estrategia empresarial 2019-2023.

Por último, el proyecto de **Evolución de Procesos** fue finalizado alcanzando un 100% de avance de finalizando la definición de los Procesos 0 y 1 y propuesta organizativa.

Análisis de Resultados de Gestión

Seguidamente se detalla el nivel de cumplimiento de las metas para cada una de las perspectivas con corte a diciembre 2019.

Cumplimiento del CMI Perspectiva Financiera

Tabla 8. Cumplimiento indicadores perspectiva Financiera
A diciembre 2019

Objetivos Estratégico	Nombre Indicador	IV Trimestre		
		Prog	Real	%
Mejorar la sustancialidad en los negocios	Porcentaje de aporte de RACSA dentro de los casos de negocio	48,0%	50,7%	105,5%
	Proporción de ingresos sin asociado de los ingresos totales empresariales. (100% aporte RACSA)	45,0%	43,9%	97,5%
Garantizar la sostenibilidad financiera	Margen Operativo	3,6%	5,3%	148,6%
	Margen EBITDA	5,9%	8,3%	141,5%
	Rendimiento sobre Activo en Operación	39,6%	49,5%	124,9%
	Cumplimiento de los ingresos empresariales	100,0%	90,0%	90,0%

Respecto al porcentaje de aporte de RACSA dentro de los casos de negocio se da como resultado un 51% de participación en la totalidad de acuerdos comerciales vigentes a diciembre del 2019. Con dicho resultado se alcanza

la meta planteada del año y confirma la concreción de los esfuerzos realizados por la institución para contar con recursos profesionales y materiales adecuados para cumplir con los objetivos estratégicos organizacionales, y aumentar su importancia en los servicios presentados por medio de asociaciones comerciales.

En relación al indicador anterior se obtiene que un 43,9% de los ingresos totales empresariales provienen de servicios con aporte 100%, resultado que se acerca mucho a la meta planteada del 45%. Es este aspecto, y como se menciona en el punto anterior, se continúa con el trabajo para reforzar las capacidades empresariales que permitan a la empresa desarrollar servicios donde RACSA tenga una mayor aportación en los componentes de la solución, aportando en el cumplimiento de la meta de ingresos y disminuyendo a su vez los gastos en pagos por asociaciones empresariales.

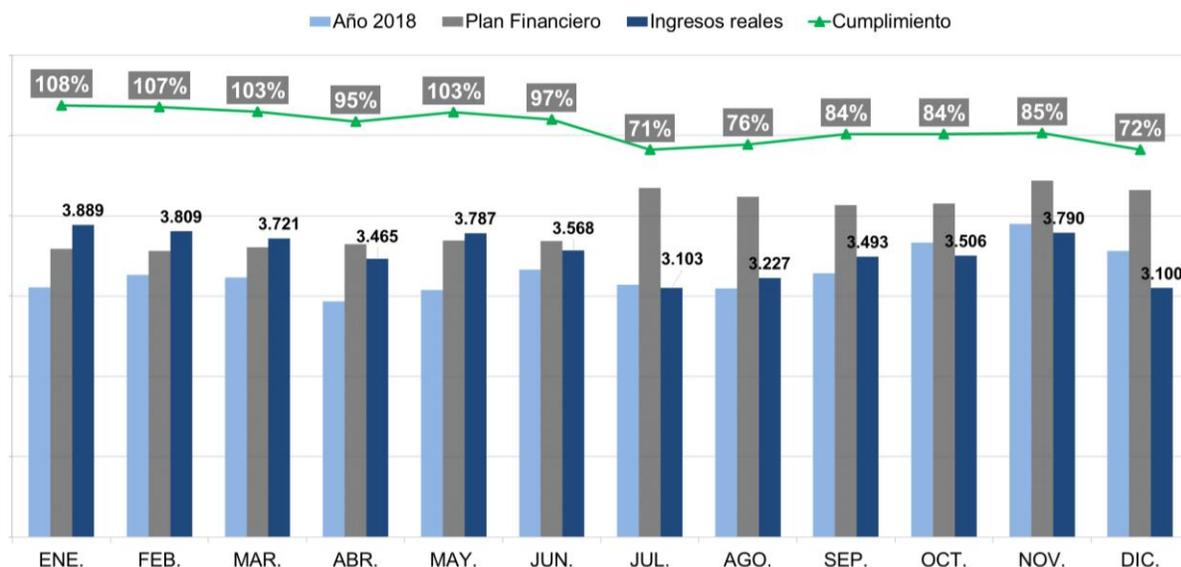
Respecto a los indicadores financieros, el Margen Operativo para el mes de diciembre 2019, este se ubica en un 5.3%, lo que representa una disminución de -0.5 puntos porcentuales en el comparativo interanual, cuyo porcentaje para el año 2018 se encontraba en 5.8%, esto en concordancia al crecimiento de ingresos y la mejora de resultado operativo.

El Margen Neto es la relación de las utilidades después de reservas e impuestos del periodo, divididas entre el ingreso operativo, el cual, para el mes de diciembre 2019 se encuentra en 2.0%, mostrando una disminución de -3.9 puntos porcentuales en el comparativo interanual, ya que para el año 2018 se encontraba en 5,8%, esta variación corresponde a la disminución interanual de las utilidades netas por el orden del -64%; ya que para el año 2018 en la partida de Otros Ingresos no operativos se registró el ingreso percibido por la expropiación del Telepuerto.

El índice financiero de Rendimiento sobre la Inversión de Operación es la relación de la utilidad operativa entre el Activo Fijo operativo promedio, mismo que para el mes de diciembre 2019 se encuentre en 49.5%, mostrando un incremento de 3.2 puntos porcentuales en el comparativo interanual, el cual para el año 2018 se ubicaba en 46.3%, esto producto de las variaciones en las utilidades operativas el Activo no corriente en operación.

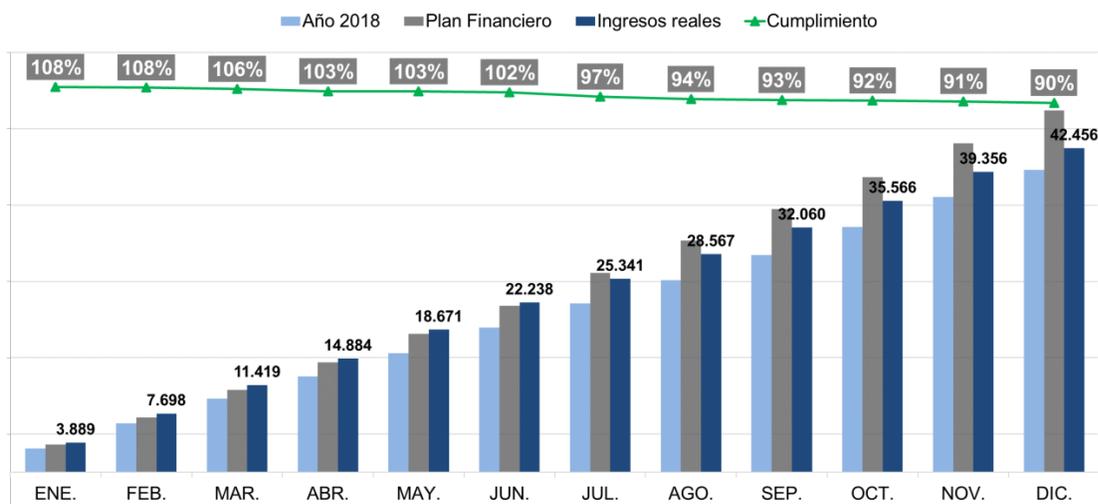
Al cierre del 2019, se tiene un cumplimiento acumulado del **90%** respecto al Plan Financiero, de manera mensual se visualiza de la siguiente forma:

Grafico 1. Comparativo ingreso real vrs Plan Financiero 2019
(Cifras en millones de colones)



En tanto que de manera acumulativa se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Comparativo ingreso real acumulado vrs Plan Financiero 2019
(Cifras en millones de colones)



El incumplimiento que se presenta al corte de diciembre del 2019, obedece (en orden de importancia) a las siguientes razones:

- Desfase en el proyecto y una disminución en el alcance del servicio Autenticación e Integración de Datos para el ICE.
- Renegociación del alcance y la mensualidad de la solución de Infraestructura como Servicio del Banco Popular.
- Menor cantidad de trámites del servicio Identificación Inteligente (emisión de cédulas).
- Ajuste en el alquiler del espacio físico utilizado por el ICE en instalaciones de RACSA, lo cual impacta la línea de ingresos del servicio Co-ubicación.
- No entrada en operación del servicio “Tramite Ya”.
- La tasa de erosión en la base de clientes de Conectividad Empresarial, conllevan una disminución en los ingresos percibidos, sin embargo, se han realizado esfuerzos comerciales para colocar nuevos contratos que han permitido mitigar el impacto.
- Desfase en la cantidad de “sitios” implementados en el marco del proyecto Espacios Públicos Conectados-FONATEL.
- No se alcanza el nivel esperado de consultorios usuarios del sistema Vital-E (expediente médico).

Merece especial análisis el impacto del comportamiento del Tipo de Cambio en el Plan Financiero 2019, ya que, a partir de la aprobación de la “Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” este sufrió una tendencia a la baja, lo que incidió en la cantidad de ingresos operativos percibidos tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

Tabla 9. Comportamiento tipo de cambio 2019.

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
T.C. esperado	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604
T.C real	614	611	602	599	591	584	573	570	578	580	559	569	
Impacto (millones)	50	33	-8	-25	-68	-103	-182	-195	-148	-138	-275	-206	1.266

De tal manera se estima que se dejaron de percibir **1.266 millones de colones** por motivo del diferencial cambiario proyectado en el Plan Financiero 2019, en comparación con el comportamiento real del tipo de cambio.

El mes de junio se llevó a cabo en Villa Zurquí una sesión de trabajo, donde se incluyó participantes del área Comercial y Financiera, y se mapearon una serie de acciones para asegurar el cumplimiento ingresos y mitigar el impacto por desfase en tipo de cambio, a las cuales se les dio seguimiento durante los trimestres faltantes del año.

Adicionalmente, y como medidas administrativas para reducir el impacto negativo por diferencial cambiario de los últimos meses, se determinó que ciertas inversiones que no se encuentran comprometidas (principalmente Certificados de Depósito a Plazo) y que se venían venciendo recientemente, se reinvirtieran a un plazo no mayor de 2 años en tanto se lograba determinar la mejor acción financiera con estos dólares. Asimismo, los compromisos de pagos en dólares que se tienen, como por ejemplo los pagos de las adquisiciones de ciertos proyectos, se

solicitará a la Tesorería proceder a realizar dichas obligaciones en moneda de dólares con ese disponible a la vista que deja el vencimiento de dichas inversiones.

Cumplimiento del CMI Perspectiva Clientes.

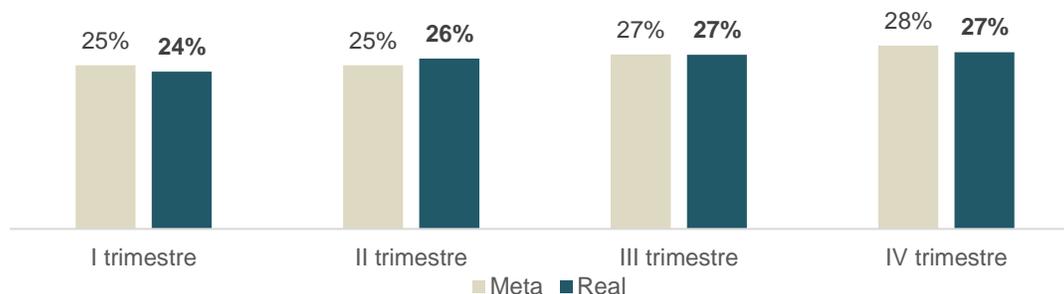
Tabla 10. Cumplimiento indicadores perspectiva Clientes
A diciembre 2019

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV Trimestre		
		Prog	Real	%
Asesor y socio tecnológico para la transformación digital	Ingresos por servicios alineados al PNTD	28%	27%	96%
Desarrollar una marca innovadora y digital	Ideas de innovación dirigidas a servicios nuevos	2,00	2,00	100%
Diversificar los servicios	Crecimiento de portafolio de servicios	6	3	50%
	Aporte de nuevos servicios	8%	2%	25%

Al corte del cuarto trimestre 2019, una proporción del 27% de los ingresos registrados corresponden a servicios asociados al concepto de Ciudades Inteligentes, la meta al corte de diciembre es 28% por lo que se alcanza un nivel menor al esperado satisfactorio, esto en razón principalmente de la no materialización de oportunidades de Video Vigilancia y de proyectos de internet de las cosas.

A continuación, se presenta la gráfica con la tendencia trimestral:

Gráfico 3. Proporción de los ingresos por servicios de Ciudades Inteligentes



Respecto a las ideas de innovación dirigidas a nuevos servicios se logró el 100% de lo planificado para el año. Se hace la propuesta de dos potenciales servicios nuevos, cuyos prototipos fueron presentados en el III Congreso de Ciudades Inteligentes.

- **Mobiliario Urbano Inteligente:** Busca proveer a las Municipalidades que ya cuentan con el servicio de video-vigilancia y centros de monitoreo la inclusión de un espacio físico modular, que permita al Gobierno Local y otros posibles mercados instalarlos en distintas zonas recreativas, públicas, comerciales y comunitarias; así mismo, a través de este, se podrá brindar información al ciudadano, facilitar vías de comercialización de publicidad, generar espacios recreativos y brindar seguridad a la población; adicionalmente, permitirá al ciudadano interactuar y obtener servicios de conectividad, carga de dispositivos electrónicos, desplegar información y aplicaciones móviles de su interés.
- **Bullhorn:** Plataforma web y móvil que opera como canal entre el ciudadano y el servidor público, en donde el ciudadano mediante la tecnología, informe y permita al Gobierno local la toma de decisiones públicas eficientes basadas en datos.

Finalmente, al corte del cuarto trimestre 2019 se tenía previsto la entrada en operación de cinco servicios nuevos

- Espacios Públicos Conectados
- Autenticación e Integración de Datos
- Servicio Trámite ya
- Expediente Único de Menor-PANI
- IOT (Bicicletas compartidas y Parquímetros inteligentes)

De los anteriores, tres se encuentran en operación y/o registran ingresos asociados, a saber, Espacios Públicos Conectados, Expediente Único de Menor y Autenticación e Integración de Datos, mismo que registró pagos por concepto de Set Up durante el 2019.

Respecto a Trámite ya se presenta un desfase en el proceso de implementación que no permitió el registro de ingresos durante este año, pues aún se tiene planificado para el primer trimestre del 2020 el ingreso de ciertas

instituciones que no se concretaron en el año actual. Adicionalmente, en el caso de IOT se incorporaba el caso de Bicicletas Públicas Compartidas (Movilidad Alternativa) que no se confirmó por falta de interés de algún socio comercial, así como de un sponsor para el tema de publicidad. El otro frente de IOT son parquímetros inteligentes del cual no se logró establecer ninguna colocación del servicio, pero se mantiene la presentación de ofertas en varias Municipalidades que han presentado interés.

Cumplimiento del CMI Perspectiva Procesos.

**Tabla 11. Cumplimiento indicadores perspectiva Procesos
A diciembre 2019**

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV Trimestre		
		Prog	Real	%
Optimizar, automatizar y digitalizar los procesos	Eficacia en propuestas de ventas	30,0%	33,0%	110,0%
Ofrecer una experiencia superior al cliente	Satisfacción de Clientes	90,0%	89,0%	98,9%
	NPS	40,0%	59,0%	147,5%
Desarrollar el ecosistema de socios estratégicos	Cumplimiento SLAs	94,0%	95,7%	101,8%

La relación entre las oportunidades comerciales y los cierres de contratos durante el cuarto trimestre 2019 es de 33%, es decir una de cada tres oportunidades se concreta con lo que se alcanza la meta establecida en el cierre de propuestas de ventas.

La medición de la satisfacción de los clientes empresariales se mide a través del “Estudio de la percepción de calidad y satisfacción de los clientes”, aplicada en el 2019, cuyo resultado alcanzado es de 89 en una escala de 0 a 100, lo cual se considera un indicador saludable desde el punto de vista teórico y del benchmark de la industria.

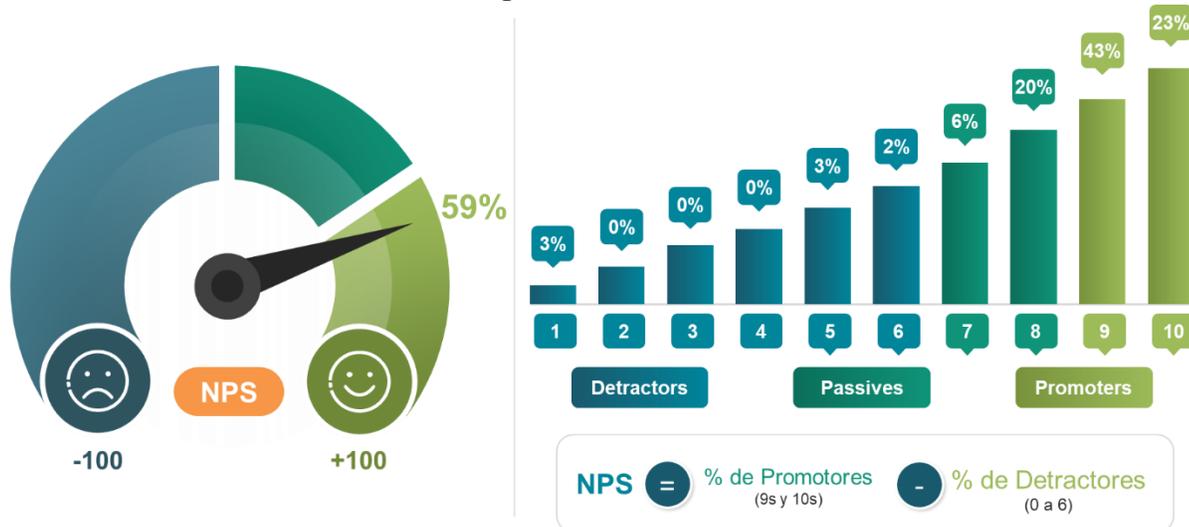
Figura 8. Satisfacción promedio



Entre los aspectos positivos que destacan los clientes está: la alta disponibilidad del servicio, el buen trato del personal técnico encargado de la instalación, la buena presentación personal del asesor comercial y el conocimiento de los servicios en atención telefónica. Entre las principales oportunidades de mejorar se menciona los tiempos de respuesta en atención de averías.

El net promoter score (NPS) por sus siglas en inglés, se deriva también del “Estudio de la percepción de calidad y satisfacción de los clientes” del 2019, esta metodología de investigación mide la probabilidad de recomendación de los usuarios actuales por los servicios que reciben. El resultado alcanzado es de 59% en una escala de -100 a 100, por tanto, niveles superiores a 0 se consideran positivos, y resultados mayores a 40% se consideran saludables a nivel de la gestión empresarial. El sobrecumplimiento se debe a que la meta se fijó según los datos de la industria, asignándole un monto retador a nivel de mercado. Al tener la línea base de éste año se ajustará la meta a el comportamiento propio de la empresa.

Figura 9. NPS Clientes RACSA



Respecto al indicador de cumplimiento de los SLAs se soluciones administradas se obtiene un resultado de un 95,7% con lo que se mantiene en el margen planificado para el 2019.

Cumplimiento del CMI Crecimiento y Aprendizaje

**Tabla 12. Cumplimiento indicadores perspectiva Crecimiento y Aprendizaje
A diciembre 2019**

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV Trimestre		
		Prog	Real	%
Promover una cultura basada en la innovación y la sostenibilidad	Consumo de recursos (Toneladas)	2,9	5,2	-81,8%
	Huella de carbono (Toneladas)	105,0	92,8	113,2%
Desarrollar el liderazgo y las competencias claves	Cumplimiento plan de capacitaciones en nuevas tecnologías	90,0%	57,4%	63,8%
	Ejecución del proyecto "Liderazgo transformacional"	100,0%	100,0%	100,0%
Implementar y gestionar el modelo de gestión del desempeño	Cobertura de la evaluación de Desempeño	90,0%	99,0%	110,0%

Atendiendo los indicadores ambientales, En cuanto a la generación de residuos no valorizables, corresponden casi en su totalidad a escombros (solamente 2kg son residuos bioinfecciosos). Estos se generaron de reparaciones y remodelaciones en el edificio central de RACSA.

La Huella de Carbono se mantiene según la meta establecida para el 2019. Importante mencionar que disminuyó en 12 ton. con respecto al cuarto trimestre de 2018, lo que se atribuye a las disminuciones en el consumo de electricidad y de combustibles.

Con la finalidad de dar un adecuado cumplimiento y seguimiento al Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo, se determina que, al corte del 31 de diciembre del 2019, se han implementado 108 capacitaciones de 188 planificadas, lo cual representa un 63,8% en la ejecución del cuarto trimestre. Es relevante mencionar que mediante Oficio GG-1265-10-2019 la Gerencia General notifica que: “*Se suspende toda la capacitación, con la única excepción de las certificaciones requeridas para el personal técnico que debe asumir los servicios IaaS del Banco Popular y Hacienda*”. Debido a este recorte, lo estipulado en el Plan de Capacitación 2019 presentó cambios

significativos, invirtiendo el presupuesto restante en la ejecutoria de las capacitaciones para el proyecto IaaS del Banco Popular.

Para el periodo 2019 se logró una ejecutoria del 100% del presupuesto designado, ya que, pese al recorte emitido por la Gerencia General, el presupuesto que había disponible hasta ese momento se invirtió en las capacitaciones del proyecto IaaS del Banco Popular.

Como parte de la revisión efectuada, el análisis puntual de las iniciativas de capacitación y desarrollo permite ver en su ejecución, cuantas contribuyen con la continuidad del negocio y cuales con un apoyo directo a la estrategia empresarial y se distribuyen de la siguiente forma:

**Tabla 13. Ejecución de capacitaciones por tipo.
A diciembre 2019**

Objetivo de la Capacitación	Cantidad de Capacitaciones	Porcentaje de Ejecución
Dar actualización y continuidad al negocio	57	53%
Apoyo estrategia 2019-2023	51	47%

El Programa de Liderazgo Transformacional fue aprobado mediante el oficio GG-300-2019 de fecha 15 de marzo, indicando la comunicación a los Directores la aplicación del instrumento para determinar las competencias de un líder transformacional, el cual se centra en evaluar de forma integral a los principales colaboradores responsables de conducir la ejecución del Plan Estratégico planteado para el periodo 2019-2023.

Se evaluaron los siguientes equipos de trabajo:

Tabla 14. Equipos de trabajo evaluados 2019

Equipos	Cantidad de evaluados
Gerencia General y Apoyo	7
Directores	5
Asesoría Jurídica	5
Auditoría	3
Secretaría de Junta Directiva	2
Dirección Administrativa Financiera	12
Dirección Comercial	14
Dirección de Operaciones	25
Dirección de Nuevos Negocios e Innovación	9
Total	82

En fecha 16 de octubre del 2019, la Gerencia General mediante una presentación realizada por el Departamento de Talento Humano y Cultura, conoció los resultados de la aplicación del diagnóstico de “Liderazgo Transformacional”. En esta sesión la Gerencia solicitó incorporar este esfuerzo a los relacionados con los establecidos para la ejecución de la Estrategia Empresarial 2019-2023.

De octubre a diciembre 2019, este informe, sus resultados y metodología fueron conocidos e incorporados al Equipo de Cultura definido para el TED 23. De igual forma se aplicó el instrumento de liderazgo transformacional a los equipos conformados para la ejecución de los proyectos incluidos dentro de la Estrategia Empresarial. Los resultados de esta aplicación fueron conocidos por el equipo Director en la Gerencia General el 16 de diciembre del 2019, mapeando en ese momento un plan de acción para el año 2020 el cual será trabajado con los equipos de Estrategia, Directores, Jefaturas y personal considerado como clave.

En cuanto a la presentación de Planes de desempeño, se tiene un cumplimiento para el cuarto trimestre de un 99% (630 planes realizados y evaluados). Únicamente se encuentran pendientes de entrega y/o actualización 4 planes, los cuales corresponden a áreas que han tenido cambios en el periodo de medición, colaboradores que se han trasladado o aún no han cumplido con los 3 meses de periodo de prueba. Para los planes pendientes el Depto. de Talento Humano y Cultura ha efectuado el debido seguimiento.

Acciones realizadas en materia de Responsabilidad Socio – Ambiental

Balance social

Como parte de los requerimientos planteados por el Consejo de Gobierno, con motivo de su valoración al IRC 2015, según fue consignado en la certificación CERT-114-16, se encuentra la homologación del material que reporta cada una de las empresas del Grupo ICE en el balance social y ambiental. En este sentido, es preciso que cada una de las Gerencias del ICE y Gerencias Generales de las empresas subsidiarias, se apeguen al formato y a los contenidos de información que se detallan a continuación¹.

¹ Completar los siguientes cuadros de acuerdo con los alcances particulares de cada negocio (ICE Telecomunicaciones – ICE Electricidad) y empresa (RACSA, Cable Visión y CNFL).

- Aportes Asociados a la Gestión de Proyectos de Inversión

	<i>Rubro</i>	<i>Cantidad TOTAL</i>	<i>Zona de Influencia</i>
Encadenamientos productivos a nivel local y regional	Empleos directos generados	1193 y SUM,162; Pesos y Dim, 36; Banco Popular, 7; Agencias ICE, 170; Servicio 1155, 8; SICOP, 60; Of Centr 443	GAM Liberia, Pérez Zeledón, Limón, Los Chiles, Cañas, San Carlos, Pococí, San Ramón
	Empleos Indirectos generados (número aproximado o breve <u>descripción</u> de cómo se generan)	Seguridad 22; Limpieza 12; Mant. edificios 3; Áreas verdes,1 ASTRACSA, 4	GAM
	<u>Descripción</u> de otros encadenamientos con la economía local y regional (alquiler de maquinaria, compra de suministros, etc.)		
Desarrollo de Infraestructura Comunal / Regional (construcción o mejoras)	Centros Educativos	No aplica	
	Salones Comunales	No aplica	
	Acueductos	No aplica	
	Vías de Comunicación (incluir si es posible estimado de la longitud de las vías de comunicación construidas o mejoradas)	No aplica	
	Otros (incluir detalle)	No aplica	
Relacionamiento con Partes Interesadas	Capacitaciones y Talleres:	No hubo	
	- eventos: (incluir si es posible detalle sobre las temáticas abordadas)		
	- participantes		
	Reuniones Informativas sobre alcance de los proyectos:	No aplica	
	- cantidad de eventos	No aplica	
	- cantidad de participantes	No aplica	
	Otros medios de información (periódicos, panfletos, boletines, etc.)	No aplica	
Actividades para el rescate o impulso de la cultura y tradiciones de la zona (incluir breve detalle)	No aplica		
Patrimonio Arqueológico Cultural	Nuevos Sitios	No aplica	
	Sitios en Análisis	No aplica	

	Rescates Realizados (piezas rescatadas)	No aplica	
--	---	-----------	--

- Resultados del Programa de Gestión Ambiental Institucional

Alcance	Número total edificios:			No aplica	
	Clasificación edificios por actividad principal*	Administrativos:		Plantas:	
		Subestaciones:		Agencias:	
		Centrales:		Otros:	
	Cantidad total de empleados:			838	
	Cantidad total de empleados en edificaciones PGAI:			838	
	Área total m ² en PGAI:			No aplica	

Resultados

Acciones asociadas con la gestión ambiental

<i>Rubro</i>		<i>TOTAL</i>	<i>Zona de Influencia</i>
Gestión Forestal	Área reforestada (m ²)		No aplica
	Protección y manejo ecosistémico		
	Árboles plantados		
Gestión Biótica	Flora recuperada (cantidad de especímenes)		No aplica
	Fauna recuperada (cantidad de especímenes)		
	Inventarios de flora y fauna		
Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE)	Comités galardonados con PBAE		No aplica
Otros temas	Estudios de Impacto Ambiental realizados		No aplica
	Informes de Regencia Ambiental realizados (responsabilidad ambiental). Incluir la cantidad de compromisos ambientales vigentes y su categoría.		No aplica
	Infraestructura en armonía con el ambiente:		No aplica
	– Líneas de distribución y transmisión con mecanismo de protección de flora y fauna (Km)		No aplica
	– Torres con algún tipo de tratamiento ambiental (mimetización u otra medida)		No aplica

Consumo de Combustible s*	IV trim 2018				IV trim 2019				Reducción(-)/Aumento (+)			
	Tipo de Combustible				Tipo de Combustible				Tipo de Combustible			
	Diesel litros	Importe ¢	Gasolina litros	Importe ¢	Diesel litros	Importe ¢	Gasolina litros	Importe ¢	Diesel litros	Importe ¢	Gasolina litros	Importe ¢
	2 153,32	1 268 334,00	2 983,93	1 996 185,00	1 762,18	939 938,00	2 637,13	1 635 680,00	-391,14	-328 396,00	-346,80	-360 505,00
TCO_{2e} por consumo combustibles	5,74		6,98		4,69		6,17		-1,05		-0,81	
TCO_{2e}	12,72				10,86				-1,86			
Consumo de Electricidad	IV trim 2018		IV trim 2019		Reducción(-)/Aumento (+)							
	kWh	Importe ¢	kWh	Importe ¢	kWh	Importe ¢						
	1 221 047,00	118 080 247,00	1 086 190,00	124 455 880,75	-134 857,00	6 375 633,75						
TCO_{2e}	92,01		81,899		-10,11							
Emisiones totales por consumo combustibles fósiles y electricidad TCO _{2e} *	IV trimestre 2018	IV trimestre 2019	Reducción(-)/aumento(+)									
	104,73	92,78	-11,948									
Consumo de Agua	IV trim 2018		IV trim 2019		Reducción(-)/Aumento (+)							
	M ³ Consumidos	Importe ¢	M ³ Consumidos	Importe ¢	M ³ Consumidos	Importe ¢						
	4 474,00	11 515 313,00	3 503,00	11 832 284,90	-971,00	316 971,90						
Consumo de Papel	IV trim 2018		IV trim 2019		Reducción(-)/Aumento(+)							
	Resmas	Número de Impresiones	Resmas	Número de Impresiones	Resmas	Importe ¢						

	350			310					-40			
Generación Residuos (kg)	IV trim 2018				IV trim 2019				Reducción(-)/Aumento(+)			
	Total Generados	Valorizables	No valorizables	Tóxicos	Total Generados	Valorizables	No valorizables	Tóxicos	Total Generados	Valorizables	No valorizables	Tóxicos
	1 837,00	1 827,00	10,00	NA	5 205,00	933,00	4 272,00	NA	3 368,00	-894,00	4 262,00	NA
Tratamiento de aguas residuales	Aguas residuales se desfogon al sistema de alcantarillado sanitario municipal. Se aplican buenas prácticas para la protección del recurso hídrico.											

CAPITULO 4

RECOMENDACIONES REALIZADAS A LOS INFORMES PREVIOS

Capítulo IV. Sinergias corporativas – RACSA

A continuación, se presenta la matriz con el avance al 31 de diciembre del 2019:

**Tabla 15. Sinergias Corporativas
Al 31 de diciembre del 2019.**

Oportunidad	Detalle del requerimiento	Avance al 31 de diciembre
Banda de 3.5 GHz	Recurso Escaso Regulado. Se está definiendo estrategia corporativa mediante el aporte de dos Informes solicitados por la Alta Administración del IC#: 1) Técnico y 2) Jurídico-Regulatorio.	Instalación APM Terminales de solución de videovigilancia con transporte inalámbrico en red Telrad. Se continua con pruebas y observación del cliente de la solución. Se firma ampliación de plan piloto con Telrad por 100 días naturales
Portafolio Único Corporativo	Venta Corporativa de Servicio, paquetes, promociones integrales. (Gestor de Catálogo Corporativo)	Las reuniones realizadas para analizar el traslado de clientes del servicio en proceso de plan de implementación de retiro de parte de RACSA no se concretó pues no genera valor al cliente. Respecto a otros servicios o catálogo en general no se han concretado reuniones.
Proyecto Edificio	Asesoramiento de la DBI durante el proceso de Planificación del Proyecto con el fin de analizar alternativas para resolver el tema de Edificio	En este momento se encuentra suspendida la etapa de construcción, se mantiene la relación con la DBI pero de no tiene avances. Recientemente la Junta Directiva instruyó conformar un equipo que plante un análisis de alternativas y El asesoramiento que brinda actualmente la DBI es en proyectos relacionados con el mejoramiento del Edificio actual, como por ejemplo el acondicionamiento de la planta baja, el diseño y construcción del call center ubicado en el cuarto piso y el remplazo de la losa del parqueo y malla perimetral.
Bodega	Espacio con condiciones para la gestión y/o mantenimiento inventarios.	Se visitó un espacio físico en Colima propiedad del ICE, el cual cumple con todos los requerimientos de RACSA por lo cual se está a la espera de la cotización por el alquiler del espacio. Posteriormente se estará realizando el plan de trabajo para el traslado de la Bodega de Tele Puerto y de Cachi.
Modelo de precios con ICE	Se estaría elaborando en coordinación con Comercial y la Dirección de Operaciones a solicitud de la JD una plan de acción para trabajar con el ICE la cotización de precios para negocios específicos con tiempos máximos y en simultaneo tener un plan B para atender los requerimientos de nuestros clientes y ser competitivos.	El 14 de octubre 2019, a solicitud de los responsables nombrados por parte del ICE, se suspende la sesión programada para el día 15 ya que indican que no ha sido posible coordinar las agendas a lo interno del ICE. Se coordina el día 22 de octubre como la nueva fecha para la sesión. El 21 de octubre nuevamente a solicitud del ICE, se suspende la sesión e indican que: - Deben revisar (a lo interno) la propuesta remitida por RACSA con otras dependencias, mismas que tienen mayor detalle respecto a los temas de tiempos y precios que se abordan.

		<ul style="list-style-type: none"> - Esperan brindar una respuesta que convenga a los intereses de ambas instituciones. - Estarán informando del avance que vayan logrando. <p>El mismo 21, RACSA remite correo indicando que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanto la Gerencia General como la Junta Directiva, están a la espera de la realimentación sobre los avances. - Se estará elevando lo señalado para las consideraciones del caso. - Se propone que la próxima sesión sea durante la primera semana de noviembre, pero no se recibe respuesta. <p>El 05 de noviembre, a solicitud de la Gerencia General de RACSA, se remite la nota con referencia DV-298-2019 por medio de la cual, se brinda el estatus sobre la coordinación de este tema, con el fin que la misma sea elevada al Comité Corporativo del ICE.</p> <p>El 19 de noviembre, RACSA solicita nuevamente la realimentación del caso.</p> <p>Pendiente de respuesta por parte del ICE.</p>
<p>Estrategia Corporativa de Sostenibilidad</p>	<p>Puesta en marcha de la Estrategia de Sostenibilidad del grupo, alineada a la Estrategia Corporativa 4.0</p>	<p>El mes de diciembre se concluyó con la etapa de co-creación que reunió a todas las partes del Grupo ICE. Esta etapa de formulación del documento creará las bases de la nueva Estrategia Corporativa de Sostenibilidad. El miércoles 4 de diciembre se da la sesión de cierre junto a AED.</p>

CAPITULO 5

ANEXOS

Anexo 1: Seguimiento Matriz de Programación Estratégica por Programa (PEP)

PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)																		
Institución:		RADIOGRÁFICA DE COSTA RICA S.A.																
Programa:		ACTIVIDADES CENTRALES																
Misión:		Fomular y orientar la estrategia empresarial, brindar apoyo y asesoría a las dependencias internas en las áreas Financiera, Administrativa, Negocios, Jurídica, Regulatoria y Relaciones Públicas																
Programa o Proyecto del Plan Nacional de Desarrollo		NA																
Producto (Usuarios. Cantidad de Hombres: Cantidad de Mujeres.)	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Linea Base	Metas del Indicador					Evaluación Meta		Estimación recursos presupuestarios (en miles de colones)			Supuestos, notas técnicas y observaciones			
					t-3 Año	t-2 Año	t-1 Año	t Sem	t Anual	t+1 Año	t+2 Año	t+3 Año	Resultado	%		Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%
Gobernanza, control y soporte	Ejecutar los planes de acción asociados a las áreas de soporte del negocio	Ejecutar el 90% de los objetivos asociados a las actividades centrales	Total de objetivos ejecutados/Total de objetivos del programa	NA	NA	NA	NA	85%	85%	85%	85%	85%	97,3%	114,5%	€12 765 114,0	€5 488 385,0	43,00%	
Promedio Cumplimiento Metas																		
Total Presupuesto													12 765 114	5 488 385	43,00%			
PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE PROGRAMA. (PEP)																		
Institución:		RADIOGRÁFICA DE COSTA RICA S.A.																
Programa:		MERCADEREO, OPERACIONES Y DESARROLLO																
Misión:		Agregar valor a las actividades de la entidades y empresas del sector público complementando la acción del ICE en el sector empresarial mediante soluciones integrales, oportunas y rentables en el campo de telecomunicaciones con capital humano de excelencia																
Programa o Proyecto del Plan Nacional de Desarrollo		NA																
Producto (Usuarios. Cantidad de Hombres: Cantidad de Mujeres.)	Objetivo estratégico del programa	Indicadores de gestión y/o de resultados	Fórmula	Linea Base	Metas del Indicador					Evaluación Meta		Estimación recursos presupuestarios (en miles de colones)			Supuestos, notas técnicas y observaciones			
					t-3 Año	t-2 Año	t-1 Año	t Sem	t Anual	t+1 Año	t+2 Año	t+3 Año	Resultado	%		Monto Presupuestado	Monto Ejecutado	%
Instituciones y empresas del sector público y privado	Cumplir con las metas de ingresos por ventas nuevas.	Cumplimiento ingresos venta nueva	Ingresos reales / ingresos proyectados		NA	NA	NA	100%	100%	100%	100%	100%	94%	94,00%	€22 852 706	€19 137 250,0		
Instituciones y empresas del sector público y privado	Cumplir con las metas de ingresos por retención de clientes	Cumplimiento ingresos por retención	Ingresos reales / ingresos proyectados		NA	NA	NA	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96,00%	€22 852 706	€19 137 250,0		
Total Presupuesto													€45 705 412	38 274 500	83,74%			

Archivo adjunto en digital

Anexo 2: Matriz de Desempeño Gestión (MDG).

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD Matriz: Desempeño de Gestión																									
Nombre del Programa:		Actividades Centrales / Mercado Desarrollo y Operación										Año: 2019													
Dependencia:		RACSÁ										Operativo													
Estrategia		Programación, Seguimiento y Evaluación de Gestión										Recursos presupuestarios (Miles de Colones)										Observaciones			
Parámetro Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Área / Dependencia	Actividad / Acción	Línea Base	Meta Anual	Nombre Indicador	Formula Indicador	Responsable / Área	I T			II T			III T			IV T			Presupuesto Total	Presupuesto Ejecutado	%		
									Prog	Real	%	Prog	Real	%	Prog	Real	%	Prog	Real	%					
FINANCIERA	Mejorar una vez más los Favorables entre ingresos y costos y gastos financieros para alcanzar un margen operativo superior al 32,3% y un margen neto no inferior al 26,4%.	Mejorar la sustentabilidad en los negocios.	Alcanzar las metas de sustentabilidad fijadas para los casos de negocio con socio.	48,1%	40%	Porcentaje de aporte de RACSÁ dentro de los casos de negocio	Promedio de participación sustancial de RACSÁ las iniciativas activas.	Nuevos Negocios	48%	52%	107,4%	48%	51%	105,3%	48%	51%	105,3%	48,0%	50,7%	105,5%	\$23 877 504,6	\$17 868 735,38	74,8%	Extrado del Plan Comercial	
FINANCIERA	Garantizar la Sustentabilidad Financiera del Grupo ICE alcanzando un margen EBITDA de al menos un 30,9% en el 2023	Garantizar la sustentabilidad financiera.	Monitoriar la eficiencia y eficacia de las acciones relacionadas a generación de ingresos y gastos empresariales.	5,8%	3,6%	Margen Operativo	Margen Operativo	DAF	-0,5%	9,0%	1838,5%	0,4%	7,2%	2017,5%	2,3%	5,7%	229,3%	3,0%	5,3%	148,6%					
				46,3%	39,6%	Rendimiento sobre Activo en Operación	Utilidad Operativa/ Activo en Operación	DAF	-1,1%	21,2%	1974,9%	1,7%	34,0%	2025,5%	19,5%	41,0%	200,9%	39,0%	49,5%	124,9%	\$489 844,3	\$366 574,66	74,8%		
				89,0%	100%	Cumplimiento de los ingresos empresariales	Ingresos reales operativos/ Ingresos proyectados Plan Financiero	Comercial	100%	100%	100%	100%	103%	103%	100%	93%	93%	100,0%	90,0%	90,0%					
CLIENTE	Resolver los clientes para mantener la participación de mercado, negocios, e incrementar la satisfacción de clientes, productos y servicios del portafolio de innovación de RACSÁ.	Asesor y socio tecnológico para la transformación digital	Consolidar a RACSÁ como socio en la transformación digital del Estado y empresas		28%	Ingresos por servicios alineados al PNTD	(Ingresos reales por servicios PNTD)/Ingresos totales	Comercial	25%	24%	96%	25%	26%	104%	27%	27%	102%	28%	27%	96%	\$795 421,0	\$550 251,87	74,8%	Ciudades Inteligente (SCOP VIDEOWIGILACIA-EM)	
CLIENTE	Identificar y desarrollar clientes, productos y servicios del portafolio de innovación de RACSÁ.	Desarrollar una marca innovadora y digital	Aporte del Departamento de Innovación al proceso de Innovación de RACSÁ		2	Ideas de innovación dirigidas a servicios nuevos	Cantidad de ideas de innovación implementadas/Cantidad iniciativas propuestas.	Innovación	0%	0%	NA	70%	80%	114%	80%	90%	112%	2,00	2,00	100%	\$1 565 834,4	\$1 930 140,65	74,8%		
CLIENTE	Alcanzar un índice de satisfacción estandarizado de al menos 85 puntos en el 2023 mejorando la experiencia del cliente para asegurar la generación de ingresos.	Diversificar los servicios	Ampliar el portafolio de servicios brindados al cliente		6	Crecimiento de portafolio de servicios	Cantidad de nuevos servicios	Comercial	0	0	NA	3	2	67%	5	3	60%	4	3	50%	\$1 213 831,9	\$108 304,34	74,8%	Extrado del Plan Comercial	
					6%	Aporte de nuevos servicios	(Ingreso por nuevos servicios / Ingresos totales)	Comercial	0%	0%	NA	3%	2%	67%	5%	2%	40%	8%	2%	25%					
PROCESOS	Optimizar los procesos del Grupo ICE mejorando los instrumentos de medición de procesos	Optimizar, automatizar y digitalizar los procesos	Agilizar procesos internos		20%	Eficacia en propuestas de ventas	(Cantidad de ventas concretadas / Cantidad de propuestas realizadas)	Ventas	25%	20%	80%	30%	32%	107%	30%	33%	110%	30,0%	33,0%	110,0%	\$2 761 833,4	\$2 066 801,44	74,8%		
PROCESOS	Alcanzar un índice de satisfacción corporativo estandarizado de al menos 85 puntos en el 2023 mejorando la experiencia del cliente para asegurar la generación de ingresos.	Ofrecer una experiencia superior al cliente	Optimizar la experiencia al cliente de RACSÁ		92,0%	Satisfacción	Promedio evaluación de Satisfacción	Comercial	90%	89%	99%	90%	89%	99%	90%	89%	99%	90,0%	89,0%	98,9%	\$9 838 662,1	\$7 362 756,93	74,8%		
					40%	NPS	Net Promotor Score	Comercial	40%	59%	148%	40%	59%	148%	40%	59%	148%	40,0%	50,0%	125,0%					
PROCESOS	Resolver los clientes para mantener la participación de mercado, negocios, e incrementar la satisfacción de clientes, productos y servicios del portafolio de innovación de RACSÁ.	Desarrollar el ecosistema de socios estratégicos	Ampliar la cantidad y uso de socios estratégicos		99,5%	Cumplimiento SIAs	Cumplimiento SIAs Soluciones Administradas	Operaciones	99,5%	92,3%	92,8%	99,5%	100,0%	100,3%	99,5%	95,5%	96,0%	94,0%	95,7%	101,8%	\$15 169 966,0	\$13 345 699,88	74,8%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un modelo integral de sustentabilidad basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las mejores prácticas	Promover una cultura basada en la innovación y la sustentabilidad	Potenciar el uso sostenible de los recursos y el bienestar laboral		2,9	Consumo de recursos	Cantidad total de toneladas de residuos sólidos generados (valorizable y no valorizable)	Gestión Empresarial	2,9	1,3	223%	2,9	7,7	37%	2,9	10,3	-362%	2,9	5,2	-81,8%	\$162 740,0	\$121 786,38	74,8%		
					105,0	Huella de carbono	Sumatoria toneladas de CO2 equivalentes de cada recurso	Gestión Empresarial	105,0	102,0	103%	105,0	99,6	100%	105,0	90,6	116%	105,0	92,8	118,2%					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar las competencias administrativas e de liderazgo en el recurso humano enfocando el 70% del presupuesto de capacitación a acciones destinadas a fortalecer el talento humano	Desarrollar el liderazgo y las competencias claves	Desarrollo del plan de capacitación empresarial		100%	Cumplimiento plan de capacitaciones en nuevas tecnologías	(Ejecutado / Planificado)	Talento Humano	90%	64%	71%	90%	71%	79%	90%	74%	83%	90,0%	57,4%	63,8%	\$433 692,0	\$24 553,15	74,8%		
					100%	Ejecución del presupuesto "liderazgo transformacion"	(Ejecutado / Planificado)	Talento Humano	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%	100,0%	100,0%					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el talento humano de los colaboradores mejorando su productividad	Implementar y gestionar el modelo de gestión del desempeño	Evaluación del desempeño y ambiente laboral en RACSÁ		93,7%	Cobertura de la evaluación	(Colaboradores evaluados / Total de colaboradores)	Talento Humano	(Meta Anual 90%)	(Meta Anual 90%)	(Meta Anual 90%)	(Meta Anual 90%)	92%	102%	(Meta Anual 90%)	99%	110%	90,0%	99,0%	110,0%	\$1 164 380,2	\$971 363,23	74,8%		
									TOTAL												\$50 444 689,9	\$43 737 048,9	74,8%		

Archivo adjunto en digital

Anexo 3: Matriz MAPE

Archivo adjunto en digital



2019

IV TRIMESTRE

INFORME SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN PO-E



Síguenos en:   @racsa_cr

www.racsa.go.cr

**Su ALIADO
TECNOLÓGICO**

