

INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA DE INNOVACIÓN

Titular: Nydia Redondo Varela

Cédula: 108080510

Puesto: Gerente de Innovación

Periodo: Marzo 11, 2020 – Julio 18, 2022

PRESENTACION

En cumplimiento al marco normativo vigente según Ley de Control Interno No. 8292 Art 12, Resolución R-00-61 del 24 de Junio 2005 de la Contraloría General de la República y el procedimiento AF-05-02-001, se presenta el Informe Final de Gestión por parte del suscrita.

El informe incluye los Resultados de la Gestión donde en primera instancia se referencia la labor sustantiva de la Gerencia de Innovación. Posteriormente se incorporan los cambios habidos en el entorno durante el periodo, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional.

Se presenta además el estado de autoevaluación y acciones para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, así como los principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación empresarial.

Se incorpora el detalle de la administración de los recursos financieros asignados durante la gestión y algunas sugerencias para la buena marcha de la gerencia.

Por último se presenta observaciones sobre otros asuntos de actualidad, el estado actual del cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República, Auditoría Externa y Auditoría Interna.

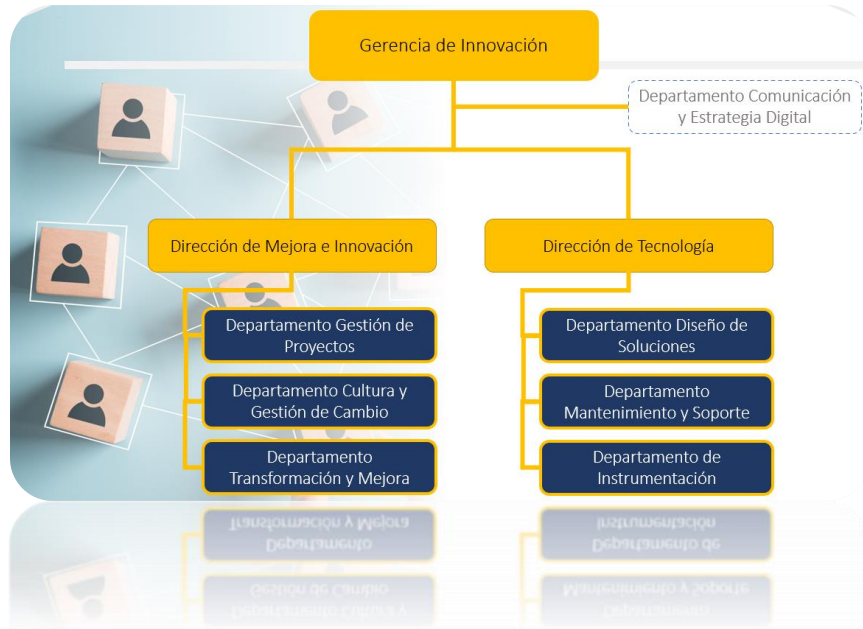
RESULTADOS DE LA GESTIÓN

I. Labor sustantiva institucional de la Gerencia de Innovación

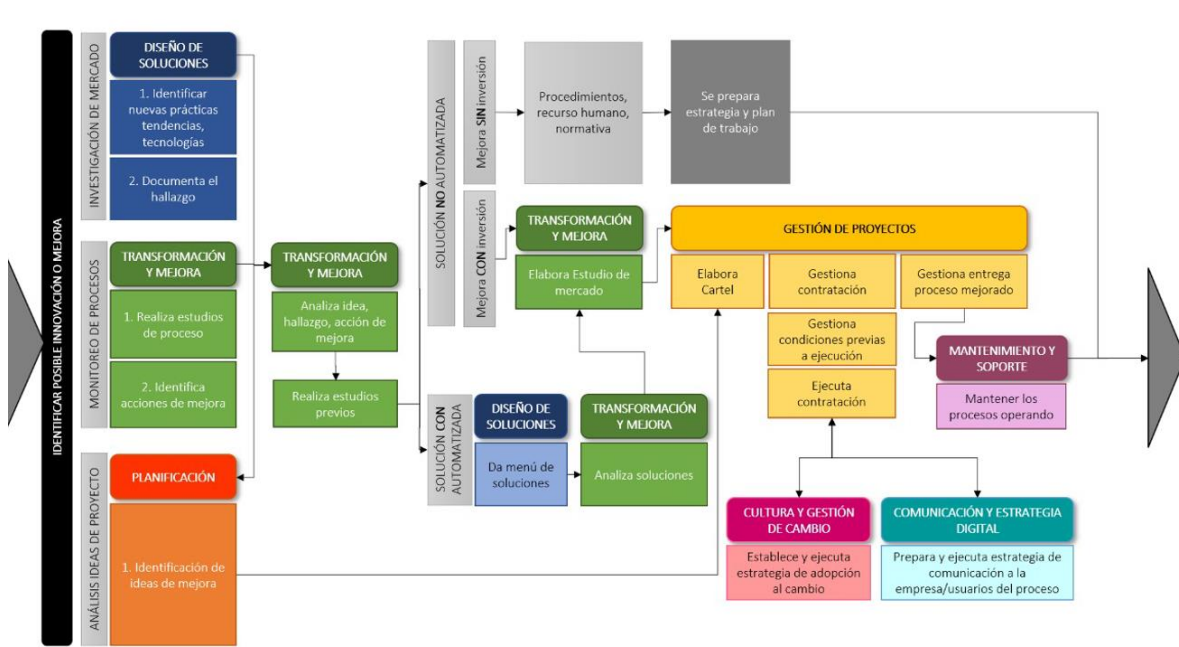
La Junta Directiva de RECOPE aprueba la implementación de la Estructura Organizacional mediante Sesión Extraordinaria #5121-93, celebrada el martes 12 de noviembre de 2019, por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica con el oficio MIDEPLAN-DM-OF-0088-2020 del 2 de enero de 2020, por el Manual Descriptivo de Puestos vigente aprobado mediante STAP-2712-2020 del 05 de noviembre del 2020 de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.



Y bajo la siguiente estructura organizacional:



Con el fin de establecer un esquema de trabajo que permita canalizar las acciones de mejora e innovación se crea el siguiente flujo de proceso



II. Cambios del Entorno

La Gerencia de Innovación acciona a través cuatro aristas, dentro de los cuales se expone el esfuerzo que las dependencias adscritas desarrollan durante el período de gestión a cargo.




2.1 PERSONAS

2.1.1 Ambiente Laboral

- Se logra efectuar estudios de clima laboral en 43 dependencias de la Empresa para alcanzar un 73% de la población, los cuales se espera concluir en el año 2022.
- Se coordina planes remediales a esas 43 dependencias de los cuales 24 dependencias ya presentaron el plan remedial y 19 están en proceso
- Se gestiona solicitudes específicas que hacen los Titulares Subordinados para atender sesiones de clima laboral según la necesidad que presentan.
- Se efectúa un diagnóstico de cultura empresarial que al mes de junio presenta un estado del 75% de avance.

2.1.2 Gestión de Cambio

- Se conforma sitio, correo y emblema Reto 5.0 a través del cual se administra todo el historial de la gestión de cambio



Programa que promueve a las personas e invita a ser flexible al cambio.

Administra el proyecto Gestores de Cambio.

Campañas internas asociadas a los comportamientos, ética, inclusión, valores, desafíos.

- Se crean las máximas empresariales y los valores que se incorporan en el Plan Estratégico Empresarial 2020-2030.



- Durante el año 2021 se efectúa la semana de los valores con participación de todo el personal de la empresa a través de Webinars y sesiones presenciales en Terminales.

Máximas empresariales

1. Soy leal a mi empresa y a mi país
2. Mis clientes son la razón de mi trabajo
3. Cuido el ambiente
4. Respeto a los demás
5. Me apasiona mi trabajo
6. Trabajo sin excusas
7. Cumpro sin objeciones con mis responsabilidades
8. Soy ágil en mis decisiones
9. Trabajo en equipo para lograr resultados extraordinarios
10. Si puedo lograrlo antes, lo hago
11. Siempre doy la milla extra
12. Me gano el salario con mis resultados

2.1.3 Gobierno Corporativo

Con la reorganización administrativa, la Gerencia de Innovación asume el compromiso de implementar el Gobierno Corporativo con las siguientes actividades:

- Identificar las áreas involucradas en Gobierno Corporativo
- Generar inventario de documentos y su estado
- Definir acciones que se incorporarán dentro del Plan de Trabajo de Gobierno Corporativo
- En proceso la contratación de una auditoría externa que valide el trabajo realizado así como las brechas que la Normativa aplicada requiera.

Toda la gestión atendida, se incorpora en el sitio web de la Empresa <https://www.recope.go.cr/quienes-somos/gobierno-corporativo/>



2.1.4 Ética y Prevención de Conflictos de interés

- El Código de Ética fue aprobado por la Junta Directiva de RECOPE, en la Sesión Ordinaria Número 5246-218, artículo N° 4, celebrada el día siete de julio del 2021 y fue publicado en el diario oficial La Gaceta N° 138 del 19 de julio de 2021, RECOPE renueva su compromiso ético alrededor de cinco valores esenciales: **Integridad, Responsabilidad, Respeto, Servicio y Compromiso con el medio ambiente.** El código describe un conjunto de **comportamientos**: unos coherentes con dichos valores y otros que los vulneran. **Las relaciones que RECOPE establezca** con sus clientes, proveedores, contratistas, inversionistas, acreedores y otras partes interesadas se darán en apego a los valores y conductas de nuestro compromiso ético.

2.1.5 Inclusión

- Se está desarrollando el plan de inducción al nuevo empleado de RECOPE con el abordaje del tema de espacios libres de discriminación.
- Se crean videos para adquirir conocimiento en
 - o Qué es la discapacidad
 - o Tipos de discapacidad
 - o Mitos y estereotipos
 - o Formas de prevenir la discapacidad
 - o Que podemos hacer como aliados
- En la coyuntura de asumir la transformación, se crea el esquema de los tipos de discriminación que es la negación del ejercicio igualitario de libertades, derechos y oportunidades para que las personas tengan posibilidades iguales de realizar sus vidas





2.2 PROCESOS

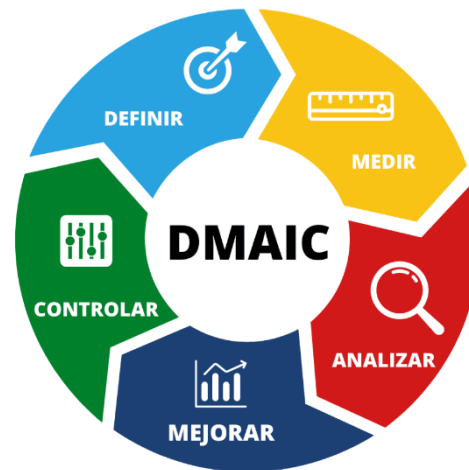
Se tiene definido un procedimiento de levantamiento de procesos y se han hecho esfuerzos para trascender y aportar sistemáticamente y por medio de un método a la mejora continua de la Empresa.

Dentro de los esfuerzos se inició un procesos de Eficiencia Empresarial

- 10 proyectos iniciales donde fueron consideradas todas las direcciones de la empresa, involucrando 40 personas.

Dirección Administrativa
Dirección de infraestructura y equipos
Dirección de Proveeduría
Dirección Comercial
Dirección Distribución
Dirección de Mantenimiento
Dirección Financiera
Dirección de Importación y Producción
Dirección de Prev. De Riegos y Control ambiental
Dirección de Gestión de Calidad

- El ejercicio se realizó con base en la metodología DMAIC que sustenta la filosofía Lean.
- El objetivo fue completar las tres primeras fases del DMAIC
 - Definir
 - Medir
 - Analizar
 - Mejorar (etapa actual)



Logros:

- Cuatro equipos avanzaron significativamente
- Creación de una metodología simplificada y Toolbox para los próximos proyectos
 - Panfleto de metodología
 - Documento guía de herramientas (Toolbox)
 - Conformación de los Equipos de Trabajo de cada proyecto
- Crear mecanismos sistemáticos de seguimiento y control para los proyectos
 - Investigación de software disponibles
 - Utilización de herramientas de office 365
 - Uso de la plataforma Teams como integrador de la gestión de proyectos

Lecciones aprendidas:

- Mejorar metodologías para abordar la necesidades de la áreas y fortalecer el programa de eficiencia (3 estados)
- Mejoras en la Metodología: con herramientas mas simples y efectivas
- Incorporar herramienta de seguimiento: control de los proyectos
- Cambios en los roles de equipos: liderazgo asumido por las áreas involucradas, Dirección asuma una función de mentoría y acompañamiento.
- Mayor involucramiento de las Direcciones: mayor disponibilidad de los equipos
- Se requiere compromiso y línea de la administración superior para que se lleve adelante un proceso como éste y se generen resultados.

Adicionalmente, con el apoyo de un contratista se valoraron 46 procesos para “aprender haciendo” una serie de variables fundamentales de los procesos tales como: indicadores, documentación, mejora continua.

Se logró:

- Definición y capacitación en metodología de mejora de procesos
- Clasificación de los procesos en 4 categorías:
- Mapeo con indicadores (15 procesos)
- Mejora continua (10 procesos)
- Mejora continua con variantes metodológicas (3 procesos)
- Mejoras en la documentación -Mapeo y ajustes (18 procesos)

En general en el tema de procesos la empresa tiene un mapa de procesos que se desglosa, considerando niveles del 1 al 3, se han identificado 284, los cuales se están utilizando para el análisis de riesgos y de la continuidad de la empresa.

2.3 TECNOLOGÍA

2.3.1 Marco de Gobierno y Gestión de las Tecnologías de Información

Dirección de Tecnología Queda en proceso de divulgación y aplicación de la Guía de implementación del Marco de Gobierno y Gestión de TI. Esta incluye 10 procesos, 17 objetivos de control Cobit 2019, 102 prácticas y 485 actividades a ejecutar en un periodo de 4 años. El avance inicial es de un 37,2% dado el nivel de madurez que se tiene en base a los marcos de referencia, normas ISO y sistema de gestión adoptados a la fecha. Esta labor es coordinada por la Sra. Carmen Rojas San Silvestre apoyada por el grupo Ad Hoc de Gobierno, las jefaturas y el resto de grupos Ad Hoc conformados, los cuales ya tienen tareas y responsabilidades específicas según la Guía.

2.3.2 Sistema de Gestión de Servicio

La siguiente figura resume el planteamiento del esfuerzo a lograr con referencia al Sistema de Gestión de Servicio de la Dirección de Tecnología. Se está en proceso de:

- Iniciar la revisión de los Acuerdos de Nivel de Servicios – SLA suscritos
- Validar el alcance de cada SLA
- Redefinir entre partes los Acuerdos de Nivel de Servicios internos (OLA) y los externos (SLA)

Así mismo, se tiene en proceso las auditorías internas sobre el uso de documentos normativos y deberá aplicarse al término del I Semestre, la encuesta de valoración de los servicios prestados. Esta importante labor es coordinada por la Ingeniera Industrial Srta. Karla Pearson Montiel adscrita a esta Dirección.

2.3.3 Analítica

- 100% en las Pruebas sobre Migración BW 7.31 a 7.5.
- 100% solicitudes de usuarios, total 55 tickets.

- Realización de 10 sesiones de transferencia de conocimiento sobre BW/BI, VHC. 100% Ajustes SIE, la segunda fase aún en planificación.
- En definición el modelo de costos.
- En proceso pedido de Migración BW BEX-AFO.

2.3.4 Almacenamiento

- 90% de avance estudio Técnico Red de Almacenamiento
- 20% de avance línea Destino Se brinda apoyo en la implementación Arquitectura HEC Volumétrico
- 100% de avance Estudio técnico PAM
- 80% de avance Compra del licenciamiento Veeam para VDI y SAP
- 20% de avance Estudio técnico de automatización de piso 5 y 6
- 90% de avance Estudio Técnico y Términos de referencia Sala Exhibición

2.3.5 Procesamiento

- 20% de avance Migración ARAI GA, JS, SI, falta EA
- 50% de avance Instalación Synergy LM
- 100% de avance Instalación Synergy EA
- 30% de avance Actualización SAGAS
- 100% de avance Implementación de Laboratorios y Planificación de Consolas Industriales Infosight.
- 100% de avance Transferencia de conocimiento -VMWare
- 80% de avance actualización de equipos F5
- 15% de avance Desarrollo Arquitectura de Procesamiento: Línea destino
- 70% de avance Estudio técnico Implementación de Dominio Industrial
- 50% de avance Actualización de costos LM-TA

2.3.6 Comunicaciones

- 90% de avance Especificación y costeo ARAI Limón / Turrialba
- 80% de avance Estudio Técnico DNA
- 80% de avance Seguimiento análisis de vulnerabilidades
- 50% de avance Diseños varios red comunicaciones LM -LCM, SAGAS-
- 50% de avance Seguimiento Contratación Fibra óptica Alto
- 90% de avance Apoyo costeo Arai(Limón y Turrialba)
- 80% de avance Estudio Técnico Equipos de Comunicaciones 2022
- 20% de avance Coordinación equipo arquitectura

2.3.7 Industrial

- Finalizado Primer Mantenimiento LCM (Ventas, Calderas, SMAT y DCS)
- Entrega a M&S e Instrumentos de actualización de Calderas
- 20% de avance Adjudicación e inicio de migración de PME%
- Traslado de proyecto de Centro de Datos a Obras Caribe. Se continúa ofreciendo apoyo y seguimiento al proyecto

2.3.8 Interoperabilidad

- Finalizado Términos de Referencia Sello Electrónico
- Finalizado Interfaces Mejora Regulatoria (2)
- Finalizado Migración de Interfaces LCM (3)
- Finalizado Implementación interfase INCOPECA vía SOA
- Finalizado Compra Lic FlexSim
- 50% de avance Informe de Seguridad de las Interfaces
- 50% de avance Estudio Técnico Facont

2.3.9 Ambientes optimizados

- Finalizado Sistema de Alimentación
- 50% de avance Proyecto de Gobierno Corporativo
- 70% de avance Sistema control de ingreso de contratistas
- Apoyo en la aprobación del documento de normativa de TI
- Apoyo en la matriz de trabajo de Grupo Ad Hoc MGGTI
- Apoyo en realización de las pruebas por el artículo 18 de la convención
- Finalizado Actualización de Sitio de las arquitecturas tecnológicas
- Administración contrato de horas de soporte y ampliación por el artículo 208. Finalizado Sistema de Reservas de estaciones de trabajo.

2.3.10 Seguridad y Continuidad

- 20% de avance Actualización Plan de Continuidad de TI y protocolos recuperación. En Proveeduría Términos de Referencia del Proyecto Firma Digital y Sello Electrónico
- 80% de avance Normalización del Código Fuente del SW del Sistema (SISS)
- 90% de avance Evaluación de Controles de Seguridad Diseño de plan de trabajo Grupo Ciberseguridad y seguimiento del equipo
- Atención de auditorías. Procedimiento revisión en Legal y Manual en revisión final. Inducción a personal de DS sobre SGSI. Actividad permanente

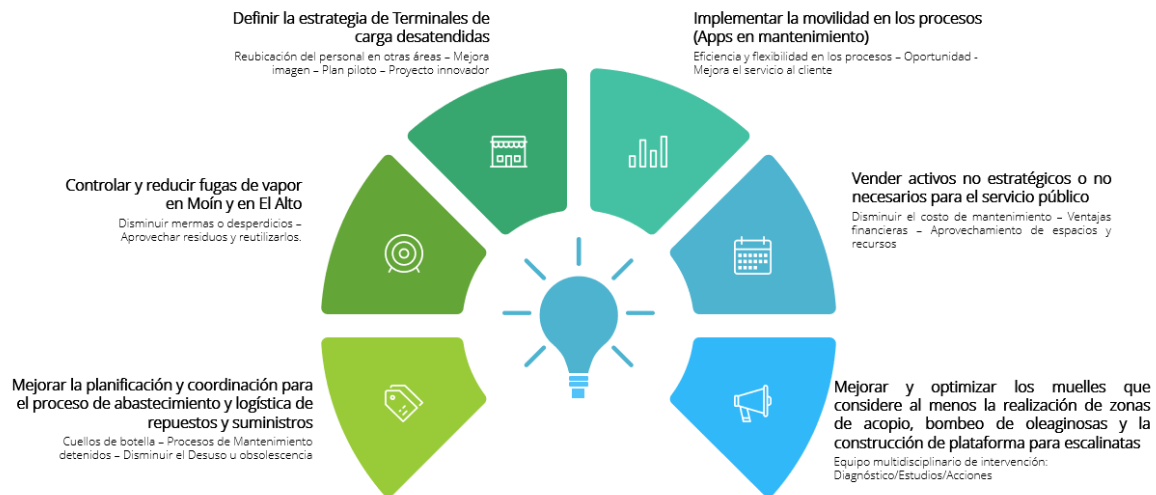
2.3.11 Instrumentación

- Finalizado Proyecto de Suministro e instalación de detección y localización de fugas en el oleoducto
- Finalizado Proyecto de Reemplazo de antenas y cables en cerro Gallo y Gurdian Atendidas 400 ordenes preventivas de todas las terminales
- Atendidas 347 ordenes correctivas de todas las terminales
- 80% de avance Implementación y programación de arranque remoto de bombas de jet para bombeo de Garita a Barranca
- Finalizado Levantamiento, Plaqueo e incorporación a sistema SAP-PM de la instrumentación del muelle 5.0, total de 296 instrumentos
- Finalizado Plaqueo e incorporación a sistema SAP-PM de la instrumentación de la esfera YT-7714, total de 96 instrumentos
- Proyecto de modernización de los sistemas de supervisión, control y adquisición de datos (SCADA) y las interfaces humano máquina (HMI) de las terminales Siquirres, El Alto, Juan Santamaría y Garita.
 - ✓ En este momento se han finalizado las tareas en Siquirres, Juan Santamaría y Garita
 - ✓ Iniciadas tareas en El Alto
 - ✓ El porcentaje de avance global está en un 70%, considerando que la Terminal del Alto es la más grande de todas y la que tiene más procesos a modernizar. (proyecto en conjunto con Diseño de Soluciones)
- En SAGAS terminal Limón también se está haciendo un proceso de modernización similar, el cual se encuentra en un avance global del 50%.(proyecto en conjunto con Diseño de Soluciones)
- Trámites varios para los proyectos de inversión y gastos de adquisición de equipos y repuestos
 - ✓ Proyecto de compra de UPS para todas las terminales
 - ✓ Proyecto de compra e instalación de rectificadores para terminal Limón y Siquirres
 - ✓ Compra de quipos de medición y calibración de instrumentación
 - ✓ Compra de equipos de comunicaciones para todas las terminales
 - ✓ Compra de actuadores eléctrico para la terminal Turrialba
 - ✓ Compra de repuestos para todas las terminales, 125 líneas y más de 20 partidas(licitación)

2.3.12 Departamento de Mantenimiento y Soporte

Se ha mantenido la operación continua de los servicios de tecnología en un 90.9% 100% de los equipos actualizados a nivel de Sistema Operativo, Antivirus, MicroCludia Se tiene en proceso las contrataciones de adquisición de bienes y servicios propuestas para el 2022

2.4 PROYECTOS EFICIENCIA



Se han recolectado una serie de proyectos que deben estudiarse, gestionarse e implementarse para mejorar la eficiencia empresarial, dentro de los cuales se encuentran:

- Sustituir las calderas de Moín y El Alto.
- Crear un Modelo de Optimización de Importaciones, Inventarios y Almacenamiento.
- Optimizar el sistema de trasiego de productos por el poliducto y movimientos contables buscando ahorros en los costos.
- Crear en SAP un modelo de costos de importación, almacenamiento y distribución por producto (incluye interfase de visualización).
- Aplicar la norma INTE/ISO 50001 y reducir facturación eléctrica en todas las terminales de distribución de RECOPE.
- Calentamiento a los tanques que no estén en la venta 1- FO valor meta máx 40 °C, 2- Valor meta Asfalto Mín 120 °C.
- Mejorar la gestión de mantenimiento vehicular y estandarización de sus procesos, para la conservación adecuada y óptimo funcionamiento de los vehículos livianos de RECOPE.

- Estandarizar los procesos para intervenciones de los sistemas existentes en operación, elaboración de bitácoras de inspectores y pruebas en fabrica atestiguadas por RECOPE.
- Mejorar el aislamiento en tubería y tanques en Moín y El Alto.
- Mejorar el proceso de la planificación de los materiales del inventario permanente en forma conjunta con los usuarios para el cumplimiento de la normativa y el nivel de servicio.
- Diseñar una propuesta para la aplicación de dólares en el proceso de venta.
- Realizar una estrategia para el mejoramiento en la atención de solicitudes de auditorías, POI y control interno para la entrega oportuna de los informes.
- Analizar el proceso de gestión del gasto deducible para obtener oportunamente la información que sustenta la aplicación del 100% del gasto deducible en la determinación del impuesto sobre la renta de cada periodo fiscal.
- Realizar una propuesta de mejora para la eficiencia y eficacia para la operación de las calderas.
- Establecer los elementos que permitan una adecuada trazabilidad y gestión de compras de los equipos de diagnóstico y atención de emergencias.
- Revisar y actualizar la documentación asociada al proyecto de MTBE para evidenciar la disminución de uso del mismo en las gasolinas.
- Mejorar proceso de descarga de combustibles. (Sin certificado de calidad, asfalto en Moín y otros aspectos).
- Evaluar la tercerización de servicios no críticos.
- Mejorar el sistema de calefacción de producto oscuro y su trasiego considerando la producción de vapor, sistemas de control tanto en la terminal como en el área de ventas.
- Implementar un Sistema electrónico automatizado entre el volumen entregado al avión y la factura. Que exista una conexión entre el sistema automático del camión de Recope y el cliente, donde al finalizar la carga automáticamente mediante sistema electrónico le llegue la factura al cliente.
- Analizar los medios de pago disponibles para los clientes asegurando la eficiencia de la empresa.
- Aplicar tecnología robótica para el mantenimiento. (limpieza, pintura de tanques).
- Finalizar la automatización de los procesos de Recursos Humanos (Proyecto Morpho).
- Diseñar la estrategia de implementación la metodología BIM.
- Unificar y eliminar informes recurrentes y periódicos que se realizan. (coordina Gerencia de Innovación).
- Generar procedimientos más simples y ágiles para la gestión de proyectos, que vayan en función de la cuantía y complejidad de los proyectos.
- Eliminar la generación de documentos impresos: como las OT.

III. Estado de Autoevaluación y acciones para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de

la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

La Gerencia de Innovación atiende el proceso Mejora e Innovación con el que se realiza la evaluación de control interno durante dos años y se atiende las siguientes acciones de mejora las cuales en su mayoría han sido atendidas.

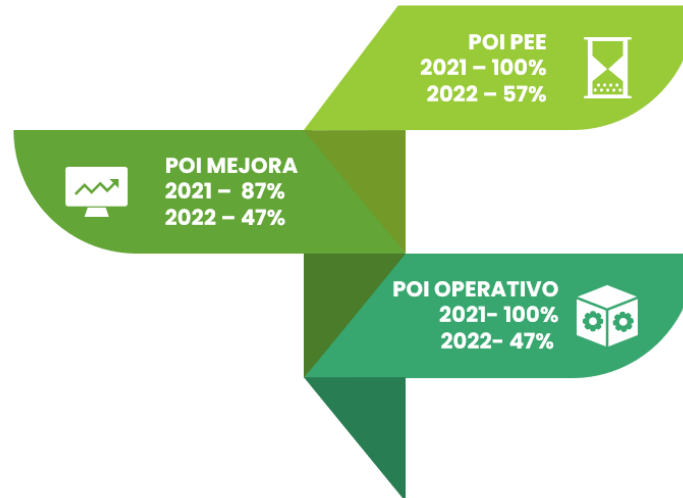
Consecutivo	Riesgo Empresarial	Actividad	Acciones
01-20	Servicio al Cliente	Definir la metodología para la gestión de proyectos en SAP Cumplida	Se efectuó el análisis como se indicó con el fin de elaborar la propuesta, pero dado a que la Metodología SAP contiene Técnicas "Ágil" para soluciones de SAP tanto en soluciones en la nube como On-premise (locales, la cual se compone de cuatro fases: Preparar, Explorar, Realizar, Implementar (Desplegar) y que el licenciario SAP solicita a RECOPE que los proyectos se atiendan por ese mecanismo, se continúa con la aplicación de SAP Activate. Además se efectuó una revisión de las directrices e instrucciones generadas y se enviarán a manera de recordatorio.
02-20	Servicio al Cliente	Revisar y actualizar la metodología para la gestión de los procesos	Avance– 95% Está en proceso de divulgación la propuesta de la metodología de gestión de procesos.
03-20	Recursos Humanos	Capacitar al personal en temas de innovación y mejora Cumplida	Se gestionan los diversos temas de capacitación y coordinación con las áreas respectivas el trámite. Igualmente se aprueba y brindan capacitaciones en temas como: Gestión de Proyectos, Metodologías Creativas, Metodologías Ágiles, Valores, Ciberseguridad, Transformación Digital, entre otros.
04-20	Recursos Humanos	Gestionar el traslado y/o contratación de personal para atender las necesidades actuales Cumplida	Esta actividad se atendió a través de las siguientes acciones: Analizar recurso disponible, Coordinar con áreas de trámite, Gestionar movimientos o contrataciones, Aprobar movimientos o contrataciones. Al respecto ya fueron nombradas las Jefaturas de las diferentes Dependencias de la Empresa y se gestiona los traslados de personal con motivo de la reorganización administrativa, atendiendo la priorización de necesidades según procesos. Se da por cumplida y de aquí en adelante se maneja como una actividad continuada, de aprobación de nombramientos que se atiende permanentemente.
05-20	Capital de Conocimiento / Cumplimiento del contratista	Definir un plan de transferencia de conocimiento para cada proyecto y procesos Cumplida	Se logró efectuar la transferencia de conocimiento de los diferentes proyectos, con el aval de las Jefaturas correspondientes. Esta labor es permanente y operativa del quehacer de la Gerencia

06-20	Eficiencia	<p>Completar los traslados del personal a las dependencias que les corresponde de acuerdo con sus competencias y formación</p> <p>Cumplida</p>	<p>Esta actividad se atendió a través de las siguientes acciones: Analizar recurso disponible, Coordinar con áreas de trámite, Gestionar movimientos o contrataciones, Aprobar movimientos o contrataciones. Al respecto ya fueron nombradas las Jefaturas de las diferentes Dependencias de la Empresa y se gestiona los traslados de personal con motivo de la reorganización administrativa, atendiendo la priorización de necesidades según procesos. Se da por cumplida y de aquí en adelante se maneja como una actividad continuada, de aprobación de nombramientos que se atiende permanentemente.</p>
07-20	Viabilidad técnica	<p>Elaborar un plan integral de capacitación en gestión de proyectos</p> <p>Cumplida</p>	<p>Junto con el Departamento de Desarrollo de Capital Humano y en coordinación con las áreas adscritas a GI se gestiona capacitación en - Especialización en Formulación y Administración de Proyectos, actividad que dará inicio el 23 de agosto por espacio de 8 meses y a la que se han inscrito 10 funcionarios de la Gerencia de Innovación.</p>
08-20	Viabilidad técnica	<p>Actualizar la normativa en gestión de proyectos</p>	<p>Avance – 65% Se gestionan sesiones con la Dirección de Planificación para validar los proyectos estratégicos (inversión) y los proyectos de innovación y del plan estratégico de tecnologías de información (PETI), para establecer la línea de la normativa de gestión de proyectos GI. Inicia elaboración de la propuesta.</p>
09-20	Cumplimiento del contratista	<p>Capacitar al personal en temas de contratación administrativa</p> <p>Cumplida</p>	<p>De la mano del Departamento de Desarrollo de Capital Humano y en coordinación con las áreas adscritas a la Gerencia, se inicia capacitación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos de Contratación Administrativa en Compras de Tecnología - Catálogo de Bienes y Servicios Expediente Electrónico SICOP. - Principios y aplicación de la normativa de riesgos en el trabajo en contratación administrativa - Manual Empresarial sobre disposiciones para elaborar y tramitar solicitudes de pedido de la actividad no ordinaria a gestionarse en SICOP
10-20	Liderazgo / Disposición al Cambio / Clima Organizacional	<p>Definir estrategia para implementar la mejora e innovación de los procesos y la gestión de cambio</p>	<p>Avance– 72% En proceso la aprobación y divulgación de la estrategia de mejora e innovación de los procesos y la gestión de cambio.</p>
11-20	Comunicaciones	<p>Fortalecer los canales de comunicación con el personal considerando los cambios que se han generado con la nueva estructura organizacional</p>	<p>Avance – 85% Está en proceso la aprobación y divulgación del plan de comunicación.</p>

12-20	Coordinación	Fortalecer la coordinación con las áreas involucradas en los nuevos proyectos Cumplida	Se logró efectuar la transferencia de conocimiento de los diferentes proyectos, con el aval de las Jefaturas correspondientes. Esta labor es permanente y operativa del quehacer de la Gerencia.
13-20	Estructura organizacional	Realizar los ajustes que se requieran para implantar la nueva estructura organizacional, para contribuir a la buena marcha de los procesos empresariales y al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos Cumplida	Esta actividad se atendió a través de las siguientes acciones: Analizar recurso disponible, Coordinar con áreas de trámite, Gestionar movimientos o contrataciones, Aprobar movimientos o contrataciones. Al respecto ya fueron nombradas las Jefaturas de las diferentes Dependencias de la Empresa y se gestiona los traslados de personal con motivo de la reorganización administrativa, atendiendo la priorización de necesidades según procesos. Se da por cumplida y de aquí en adelante se maneja como una actividad continuada, de aprobación de nombramientos que se atiende permanentemente.
01-21	RPIE-02 Fraude Funcionario Públicos/Terceros	Automatización de carga de datos al control diario de inventarios.	Avance – 36% Se recibió ofertas y se procedió a realizar el análisis técnico de las mismas y se solicitaron aclaraciones, al finalizar el segundo trimestre. La Dirección de Proveeduría se encuentra realizando el proceso de adjudicación.
01-22 (RH0-219)	Clima Organizacional	Coordinar con la Presidencia al menos una actividad de motivación para el personal de la Empresa, tomando en consideración la situación actual y los nuevos retos que enfrenta la Empresa.	Avance – 52% Se está en proceso según lo planificado. Se tiene un 58% de aplicación del estudio de clima laboral 27 líderes gestores de cambio ya 25 cerraron el proceso. A principios de julio inicia la segunda generación de gestores Se continua con el seguimiento de las actividades asociadas a los planes remediales de clima laboral

IV. Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional

A continuación se presenta el resultado de los planes operativos institucionales Plan Estratégico Empresarial (Planes del Plan Estratégico Empresarial, Mejora y Operativo) - Año 2021 y I Semestre del Año 2022.



Del resultado del Informe al cierre del año 2021, se aprecia que la Gerencia de Innovación fue la única que obtiene el cumplimiento de un 100% en las metas establecidas durante el año 2021. Sin embargo que la que tuvo el porcentaje más alto de no cumplimiento en las metas de mejora con un 13%. En el año 2022 los resultados se encuentran con un promedio bueno dado que nos encontramos a la mitad del proceso.


Los logros alcanzados en los planes fueron:

- Acompañamiento en la definición de estrategias, divulgación y diseño de materiales para las diferentes áreas de la empresa, se elaboró plan de trabajo para redes que fue presentado a la Gerencia de Innovación, contenido en el sitio web, rediseño del Portal Web RECOPE, adquisición de nuevas herramientas que facilitan la gestión de la estrategia digital Metricool, Mentionlytics, Benchmarkemail, Qualtrics.
- Estrategias de diseño y estrategia de contratación para los proyectos de mejora e
- innovación con la Dirección de Proveduría y la Asesoría Legal y su respectivo
- seguimiento.
- Se gestionaron los procesos empresariales, se levantan fichas y listados de
- procesos seguimiento para la implementación de mejoras.
- Se definió la normativa que regula la administración de la documentación
- empresarial mediante el Procedimiento PE-14-00-005 “Norma Cero Empresarial”.

- Se brindó el acompañamiento de los proyectos de innovación y/o cambios empresariales que se desarrollaron en la empresa durante el 2021, para el desarrollo de estrategias de gestión de cambio, cultura y clima organizacional.
- Se revisó y actualizó la normativa entorno al Marco Normativo TI, políticas de tecnologías de información, normativa entorno al PETI, Sistema Gestión de Servicio, Marco de Gobierno y Gestión de TI.
- Se lideró un comité de crisis que atendió la emergencia presentada por el ataque cibernético presentado en el mes de setiembre.
- Mantenimiento preventivo y correctivo a la Plataforma Tecnológica para asegurar la continuidad de las operaciones.
- Se brindó acompañamiento en el diseño y mejora de diferentes proyectos (Tanques Barranca, Centro de Datos de Limón, Actualización Cargaderos Garita, LCM, Filtros de las líneas de importación Terminal Moín, Sala de Exhibición Estación Experimental, Estrategia de Migración SAP BW).
- Atención de incidentes relacionados con los componentes de tecnología y atención a los incidentes escalados por los usuarios.

V. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional

En el Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2020-2030 (PETI) se tiene a la fecha el siguiente estado con un porcentaje de avance de

 Portafolio Acciones PETI 30/06/2022					Avance INDICADOR 30/06/2022 70%	
#	Responsable	Código N°	Acción	Tipo de Acción	% Avance Real	% Avance Programado
					47%	67%
1	Federico Arias	ERP-03-2020	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transac.	Proyecto	6%	20%
2	Yariela Webb	ERP-04-2020	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico	Proyecto	43%	65%
3	Federico Arias	ERP-05-2020	Migración ERP a S/4 Hana (Incluye Plataforma Tecnológica)	Proyecto	6%	20%
4	Yariela Webb	ERP-06-2020	Automatizar Proceso de Riesgos (GRC)	Proyecto	100%	100%
6	Yariela Webb	ERP-07-2020	Automatizar proceso fundamental ERP	Proyecto	36%	40%
6	Federico Arias	ERP-11-2020	Aprovechamiento, Optimización y Mejora BI	Proyecto	0%	20%
7	Cristian Durán	ERP-01-2022	Migración de la Reportería de Libros de Trabajo	Proyecto	35%	100%
8	Yariela Webb	APL-02-2020	Actualización Sistema Integrado Servicios de Salud	Proyecto	20%	20%
9	Cristian Durán	APL-03-2020	Correspondencia Digital	Proyecto	16%	20%
10	Cristian Durán	APL-04-2020	Actas Junta Directiva Gobierno Corporativo)	Proyecto	83%	100%
11	Cristian Durán	APL-06-2020	Mejoras al Sistema de Información Ejecutivo	Iniciativa In-House	100%	100%
12	Cristian Durán	APL-08-2020	Actualizar Plataforma Control Procesos Moin (LCM)	Proyecto	65%	75%
13	Jacqueline Wing	INF-03-2020	Mejorar los backbone empresar. evaluand. punto únicos de falla	Proyecto	25%	90%
14	Yariela Webb	INF-04-2020	Mejora de Areas Seguras para disp. industriales en terminales	Proyecto	24%	40%
15	Cristian Durán	INF-05-2020	Rediseñar e implementar arquitecturas tecnológicas	Iniciativa In-House	100%	100%
16	Jacqueline Wing	INF-06-2020	Implementar Base de Datos de Comp. de Configuración	iniciativa In-House	100%	100%
17	Jacqueline Wing	INF-07-2020	Implementar Manejo Histórico datos SIG-SAP (Archiving)	Acción	10%	20%
18	Cristian Durán	INF-08-2020	Implementar Centro de Datos Moin (pasa a ingeniería)	Acción	34%	40%
19	Cristian Durán	INF-09-2020	Mejora infraestructura tecnológica industrial (ARAI)	Proyecto	85%	90%
20	Jacqueline Wing	INF-10-2020	Habilitar Procesos Contingentes en Centro de Datos alterno	Proyecto	50%	100%
21	Jacqueline Wing	INF-11-2020	Mejora base tecnológica Edificios Inteligentes (BMS)	proyecto	17%	100%
22	Cristian Durán	INF-12-2020	Ambientes de colaboración en la NUBE	Iniciativa In-House	100%	100%
23	Cristian Durán	INF-13-2020	Sist. de alertas tempranas de incidentes de la Plataf. tecnol	Iniciativa In-House	16%	100%
24	Cristian Durán	INF-01-2022	Arquitectura Tecnológica (definición línea de destino)	Iniciativa In-House	11%	25%
25	Cristian Durán	INS-03-2020	Implementación ARAI Limón/Turrialba	proyecto	22%	40%
26	Miguel Fallas	INS-08-2020	Mejorar sistema de detección de fugas	Proyecto	100%	100%
27	Miguel Fallas	INS-07-2020	Monitoreo y diagnóstico de equipos en planta	Proyecto	2%	20%
28	Miguel Fallas	INS-12-2020	Inventariados de instrumentos	iniciativa In-House	60%	90%
29	Alex Fonseca	GOB-01-2022	Implementación Marco Gobierno y Gestión TI MGGTI	iniciativa In-House	11%	25%
30	Cristian Durán	GOB-02-2020	Arquitectura Empresarial	Iniciativa In-House	100%	100%
31	Alex Fonseca	GOB-03-2020	Sistema Gestión de la Calidad	Iniciativa In-House	54%	100%
32	Cristian Durán	GOB-06-2020	Estrategia de Ciberseguridad	Iniciativa In-House	30%	90%

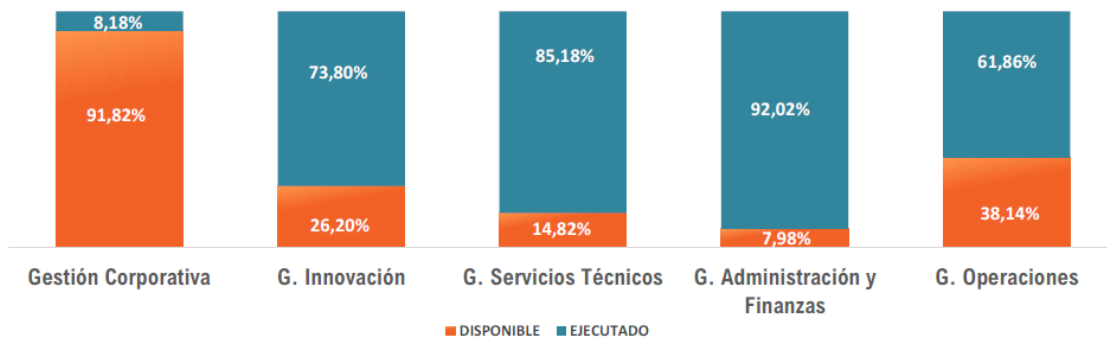
VI. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

Durante el año 2020 la Gerencia de Innovación no contó con ejecución presupuestaria, pues en ese año la Empresa se estaba preparando para gestionar los centros de costo de las Dependencias que conforme a la Reorganización Administrativa, se establecerían en el nuevo organigrama.

Por ello la administración de recursos se detalla según los años 2021 y I Semestre 2022.

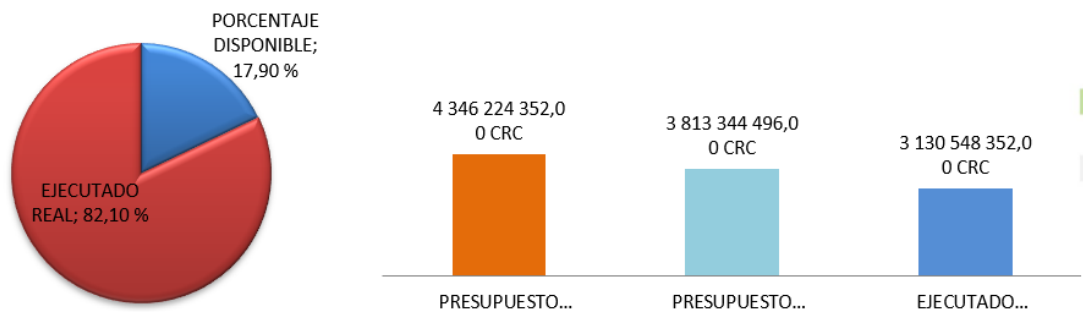
Presupuesto de Inversiones Miles de colones al 31 de diciembre 2021

GERENCIA	PRESUPUESTO INICIAL	VARIACIONES PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO MODIFICADO	EJECUTADO DICIEMBRE	EJECUTADO TOTAL	EJECUTADO %	DISPONIBLE ABSOLUTO	DISPONIBLE %
TOTALES	23 342 191,08	(170 404,00)	23 171 787,08	5 873 326,09	18 820 707,33	81,22%	4 351 079,75	18,78%
Gestión Corporativa	4 600,00	32 000,00	36 600,00	1 100,00	2 994,10	8,18%	33 605,90	91,82%
G. Innovación	7 072 319,26	(32 000,00)	7 040 319,26	2 653 660,68	5 195 511,32	73,80%	1 844 807,94	26,20%
G. Servicios Técnicos	15 030 513,82	(187 664,00)	14 842 829,82	2 803 102,16	12 643 824,85	85,18%	2 199 004,96	14,82%
G. Administración y Finanzas	676 020,00	-	676 020,00	166 664,37	622 076,89	92,02%	53 943,11	7,98%
G. Operaciones	558 738,00	17 280,00	576 018,00	248 758,88	356 300,16	61,86%	219 717,84	38,14%



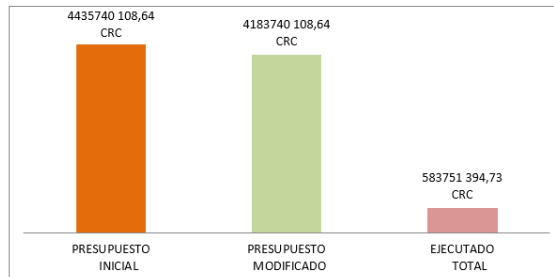
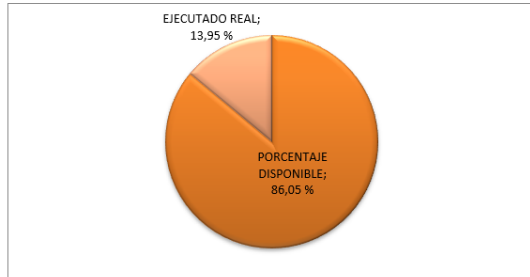
Presupuesto Operaciones Miles de colones al 31 de diciembre 2021

Presupuesto Inicial	Variaciones Presupuestarias	Presupuesto Modificado	Ejecutado Total	Disponible	Porcentaje Disponible	Ejecutado Real
4 346 224 352,00 CRC	-532 880 056,00 CRC	3 813 344 496,00 CRC	3 130 548 352,00 CRC	682 796 164,00 CRC	17,90 %	82,10 %



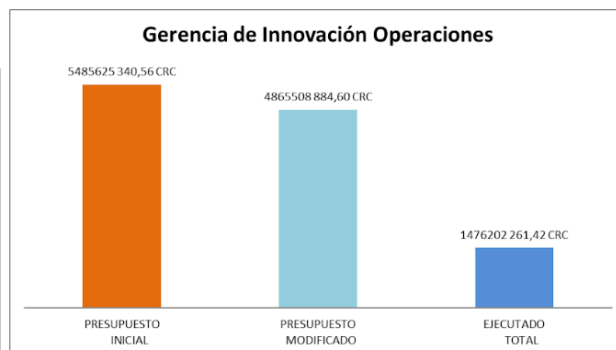
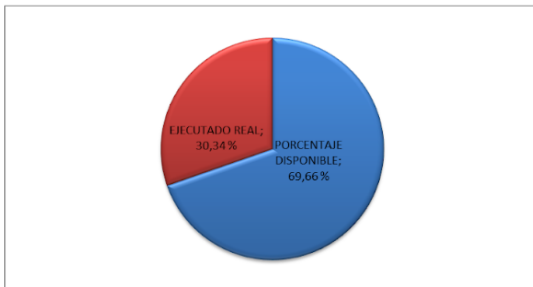
Presupuesto Inversiones Miles de colones al 30 de junio 2022

GERENCIA DE INNOVACIÓN INVERSIONES						
PRESUPUESTO INICIAL	VARIACIONES PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO MODIFICADO	EJECUTADO TOTAL	DISPONIBLE	PORCENTAJE DISPONIBLE	EJECUTADO O REAL
4 435 740 108,64 CRC	-252 000 000,00 CRC	4 183 740 108,64 CRC	583 751 394,73 CRC	3 599 988 713,91 CRC	86,05 %	13,95 %



Presupuesto de Operaciones Miles de colones al 30 de junio 2022

GERENCIA DE INNOVACIÓN OPERACIONES						
PRESUPUESTO INICIAL	VARIACIONES PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO MODIFICADO	EJECUTADO TOTAL	DISPONIBLE	PORCENTAJE DISPONIBLE	EJECUTADO REAL
5 485 625 340,56 CRC	-620 116 455,96 CRC	4 865 508 884,60 CRC	1 476 202 261,42 CRC	3 389 306 623,18 CRC	69,66 %	30,34 %



VII. Sugerencias para la buena marcha de la institución

Siendo esta gerencia una Gerencia nueva y que integra conceptos que pretenden por medio de su sinergia, catalizar y mover continua y disruptivamente a la organización hacia la mejora, incrementando los niveles de productividad, considero relevante:

1. Generar espacios con los departamentos y direcciones para consensuar el propósito del área y el valor agregado que la empresa requiere de cada uno.
2. Revisar la composición de los equipos de la empresa para validar la cantidad, calidad y organización adecuada para el cumplimiento de los objetivos y aporte esperado. Revisar y ajustar: perfiles, composición, cantidades y funciones.
3. Revisar la estructura organizativa y realizar los ajustes que sean necesarios. La empresa debe mantenerse en movimiento.
4. Aprender del ejercicio de mejora de eficiencia, capitalizar las lecciones aprendidas y gestionar una estrategia que involucre a las áreas dueñas de los procesos para mejorar la productividad.
5. Consolidar los objetivos y aumentar la capacidad de diseño de soluciones para asegurar la valoración y adopción de mejores prácticas y tendencias de la Industria.
6. Diseñar e implementar proceso de Ciberseguridad en la Empresa.
7. Fortalecer el proceso de mantenimiento fortalece. Mejorar el servicio y el proceso de compra.
8. Mayor integración de los departamentos de instrumentación y diseño de soluciones
9. Mejorar la capacidad de gestión de proyectos, considerar: indicadores por proyecto, gestión de la comunicación, documentación.
10. Definir pautas específicas para los proyectos de “sap”, considerando el impacto de la gestión del cambio y de la comunicación estrecha entre los clientes, el contratista y el gerente de proyecto.

VIII. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad

En aras de incrementar el valor agregado anoto las siguientes observaciones:

1. Formar personal en RPA para incluir dentro de las mejoras a los procesos piezas de software que automatice actividades repetitivas, reproducibles y manuales que permita simplificar y agilizar los procesos empresariales.
2. Socializar e incorporar conceptos como: blockchain, machine learning, big data, analítica de datos entre otros que permitan potenciar los procesos y “hacer más con los mismos recursos”.

- Definir una estrategia digital en operaciones y negocios que genere mejoras en el servicio y la productividad de la empresa.

IX. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República

Índice de Gestión Institucional - IGI

El Índice de Capacidad de Gestión como instrumento mide el nivel de preparación que tienen las instituciones, entes y órganos públicos para cumplir sus funciones, lograr sus objetivos y resultados en procura de generar valor público



En el año 2021 se efectuó la medición IGI y con el fin de mejorar las acciones que corresponde atender en cada práctica, se atiende un plan que permitirá modificar las acciones negativas.

No. Consetutivo	Acción de Mejora	Detalle	Observaciones	Peso
Dimensión 2: PROCESOS E INFORMACIÓN				
Práctica No. 4 Planificación para orientar la gestión del potencial humano				

7	Se lleva a cabo la mejora continua de los procesos institucionales, basada en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Reforzamiento del equipo de trabajo para trabajar en los procesos	Se está gestionando el proceso de reclutamiento de dos plazas vacantes pendientes de completar, para reforzar el equipo de trabajo que atiende la gestión de procesos. A partir del segundo semestre se concreta el nombramiento de la Jefatura y Secretaria del Departamento.	90%
		Cumplimiento de la programación anual del levantamiento de procesos empresariales y estructura de la base de datos (listado maestro)	Se concreta el levantamiento de la información básica de los procesos empresariales para los niveles 1, 2 y 3 de la estructura de la base de datos de procesos, al mes de julio 2022. Además, se hizo el mapeo de los procesos prioritarios y otros de interés empresarial. Se avanzó en la definición de indicadores para la mejora.	
		Actualización de conocimiento y capacitaciones de un equipo líder con nuevas técnicas y la ejecución de Programas de mejora continua	Se recibe capacitación del curso BPM que estaba incluido en la consultoría externa para todo el equipo de trabajo, para la aplicación de la nueva metodología de procesos.	
		Apoyo de consultoría externa para la actualización de la metodología de gestión de procesos y su mejora continua.	Se concluye la consultoría externa contratada para la gestión de los procesos. Se está formalizando el pago de los productos finales y el cierre de la contratación, lo que nos dará los insumos para la estrategia futura.	

Dimensión 3: LIDERAZGO Y CULTURA

Práctica N° 1: Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal

3	Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas a nivel institucional para motivar, acompañar y reconocer al personal, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Aplicación de la herramienta tecnológica Qualtrics para el estudio de clima laboral	Se ha realizado la medición del clima laboral en 39 dependencias	48%
		Resultados del Estudio de clima laboral a las Jefaturas	Se han entregado 37 resultados de estudio de clima laboral, de un total de 39 dependencias a las que se ha aplicado la encuesta.	
		Recepción de los planes remediales	Se han recibido 19 planes remediales por parte de las áreas para atender las brechas. Nos encontramos a la mitad del proceso de recepción.	
4	Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para motivar, acompañar y reconocer al personal, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Ejecución de los planes remediales	Cada dependencia cuenta con 6 meses para implementar el Plan correspondiente. En ese sentido, considerando que aún están en marcha, una vez que se ejecute el seguimiento, se podrá contar con el avance de la implementación	48%
		Seguimiento de los planes remediales	Se realizó el seguimiento a la Dependencia de la Dirección Administrativa que estaba programada.	

Práctica No. 2: Liderazgo mediante el empoderamiento del personal

4	Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas a nivel institucional para empoderar al personal, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Conformación de grupos de gestores de cambio y mejora continua	Se proyectó tres segmentos de grupos para el programa de gestores de cambio. Dentro del Programa de Gestores de Cambio, se ha abarcado el 27% del personal de la Empresa.	80%
		Formación de los integrantes de los grupos	Mediante la nueva metodología se establecieron varias técnicas lúdicas que permiten el aprendizaje práctico en temas como: valores y máximas empresariales, ética y conflicto de intereses	
		Desarrollo de planes de trabajo	Se desarrolló y se completó una nueva metodología digital que permite el uso de herramientas colaborativas y estadísticas para los contenidos del Plan.	
		Seguimiento de los planes de trabajo	Mediante herramientas colaborativas que están incorporadas dentro de la plataforma digital permite el seguimiento y control de los líderes y los participantes así como la valoración de dicha plataforma para efectos de la mejora continua.	

Práctica No. 4: Conducción hacia principios y comportamientos éticos				
2	Se verifica si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional relacionadas con los principios y comportamientos éticos interiorizados, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Plan de implementación de Ética	El plan cuenta con un 29% de avance, considerando que muchas metas están para ser ejecutadas en los próximos semestres. Ya se han realizado informes semestrales.	58%
		Campaña a nivel de RECOPE para ratificación de valores empresariales a través de un webinar. Código de Ética y Conducta Meses octubre y noviembre	Se encuentra diseñada para siguiente semestre. Sin embargo, ya se está iniciando la preparación del plan de trabajo.	
		Sitio Web con información vigente para acceso público Publicado noviembre 2021	Atendida se puede validar en el siguiente enlace https://sites.google.com/recope.go.cr/ret050/%C3%A9tica-y-valores	
3	Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de los principios y comportamientos éticos interiorizados, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Programa Integral de Etica y Valores para promover una cultura de ética en la empresa, en el que se conforma una Subcomisión para atender el plan de implementación 17 diciembre se presenta finaliza divulgación 19 abril 2022	El plan cuenta con un 29% de avance, considerando que muchas metas están para ser ejecutadas en los próximos semestres.	58%
		Herramientas para fomentar el crecimiento de gestores de cambio se incorpora una base de datos en todos los niveles de la organización.	A través del Site "Programa de Gestores de Cambio", se automatiza la metodología que a través de una base de datos que incorpora técnicas lúdicas para el aprendizaje práctico en temas como: Valores empresariales, ética y conflictos de interés.	
Dimensión No. 4: COMPETENCIA Y EQUIPOS				
Práctica No. 4: Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo				
4	Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones que impulsan el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Team Buildings se programa actividades virtuales y presenciales GI 2021	Se desarrollaron sesiones en: Aeropuerto Juan Santamaría, Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos, Mantenimiento y Soporte, Programación y Control Caribe, Proveeduría, Transacciones Comerciales. Las actividades descritas se realizan durante los años 2021 y 2022	100%
		Registros para dar seguimiento con las jefaturas	Se han realizado siete informes para dar seguimiento con las jefaturas	
		Evaluación de las actividades	Se han generado espacios con cada jefatura para dar evolución del proceso	

Índice de Transformación Digital

Área		Meta	Entregable	Plazo	Responsable
Estrategia	1	Incorporar objetivos o metas relacionadas con la transformación digital en la planificación estratégica institucional.	Incorporación de acciones ITD en los objetivos operativos, alineados a los objetivos estratégicos relacionadas con la transformación digital.	dic-22	Dirección de Tecnología Dirección de Mejora e Innovación
	2	La transformación digital se lidera con equipos multidisciplinarios desde cada una de las áreas o unidades de la institución.	Se incorpora en proyectos, equipos multidisciplinarios de transformación digital. Generación del banco de ideas asociadas a la transformación digital.	jun-23	Gerencia de Innovación
	3	Contar con una agenda u hoja de ruta digital que cuente con la aprobación del nivel jerárquico y esté alineada con los indicadores de desempeño del nivel jerárquico.	Solicitar a Planificación Empresarial que se incluya en los objetivos de desempeño de los Gerentes el cumplimiento de los Proyectos asociados a la Agenda Digital.	dic-23	Gerencia de Innovación
	4	La agenda u hoja de ruta digital tiene recursos asignados y se garantiza la sostenibilidad financiera en el tiempo.	Incorporar una meta en el PEE 2020-2030 sobre la agenda digital de la empresa (Conclusión a diciembre 2030).	dic-23	Dirección de Tecnología
	5	Cumplir con el involucramiento de la sociedad civil en la planificación de la agenda digital, así como en la mejora continua.	Actualizar la Agenda de Transformación digital de RECOPE. Validar en cuales proyectos se involucrará al ciudadano. Encuestar a organizaciones civiles sobre requerimientos de información adicionales a los ya existentes, en el sitio web y una vez implementados confirmar la utilidad de lo implementado en coordinación con CED. En coordinación con la Dirección Comercial validar requerimientos de información y una vez implementados confirmar la utilidad de lo implementado en coordinación CED.	jun-23 dic-22	Dirección de Tecnología Dirección Comercial Departamento de Comunicación y Estrategia Digital
	6	Realizar evaluaciones para determinar el nivel o madurez digital de la institución, en los cuales se visualicen mejoras en los resultados obtenidos.	Efectuar una encuesta de transformación digital similar al ITD. Aplicar en Dic 22 y Dic 23. Semestral en diferentes segmentos de clientes.	dic-23	Dirección de Tecnología Dirección de Mejora e Innovación

Procesos	1	Realizar pruebas de experiencia con las personas usuarias para los procesos clave digitalizados con los cambios necesarios acorde con las oportunidades de mejora identificadas.	Establecer los procesos clave vinculados al ERP y a los usuarios (ciudadanía) priorizados.	dic-22	Dirección de Mejora e Innovación
			Establecer el plan de acción de acuerdo con el análisis con el Código Nacional de Tecnologías Digitales y validar los procesos clave para su digitalización.	jun-23	Dirección de Tecnología
			Aplicar un instrumento de medición que evidencie las mejoras implementadas.	dic-23	Dirección de Mejora e Innovación
	2	Recopilar datos de forma automatizada en cada uno de los puntos de interacción con la ciudadanía y se analizan para mejorar continuamente la prestación de servicios.	Establecer encuestas de forma automatizada que permitan efectuar análisis y mejora de los procesos, a través de la Herramienta Qualtrics en las fechas Dic-22 y Dic-23. Incorporar encuestas en la Agenda Digital. Establecer puntos de interacción.	dic-23	Dirección Comercial Dirección de Mejora e Innovación
	3	Se incorpora una acción en el PEE-2020-2030 A.7X Establecer un plan de acción para analizar que la normativa interna se encuentre acorde con las necesidades de la ciudadanía para generar valor público, de cara a la transformación digital.	Establecer un plan de acción para analizar que la normativa interna se encuentre acorde con las necesidades de la ciudadanía para generar valor público, de cara a la transformación digital.	dic-23	Dirección de Mejora e Innovación
	4	Realizar evaluación sobre la satisfacción de la ciudadanía en relación con los trámites y servicios digitalizados que brinda la institución, así como la implementación de acciones de mejora con base en los resultados obtenidos en los procesos de evaluación.	Encuesta en I Semestre 2023 y II Semestre 2023.	Dic-23	Dirección Comercial Dirección de Mejora e Innovación
			Implementación de acciones de mejora con base en los resultados obtenidos.	Mar-24	
	5	Efectuar un análisis para determinar la clasificación de los datos según el nivel de confidencialidad de la información, con el fin de determinar si la información que se publica cumple con las normas de privacidad y confidencialidad que define el Marco Normativo (Ley No. 8968, Artículo No. 9).	Diagnóstico sobre clasificación de datos conforme la confidencialidad de la información.	dic-23	Departamento Diseño de Soluciones
	6	Publicar datos de forma automática con un formato procesable a través de medios digitales.	Compartir información a través del proyecto NOVA.	dic-23	Dirección de Mejora e Innovación
			Compartir información con ARESEP.	dic-24	Dirección de Tecnología
			Consumir información sobre pólizas directamente de otro sistema externo confiable.	dic-24	Dirección de Tecnología

Personas	1	Incorporar una acción en el PEE-2020-2030 sobre Efectuar un diagnóstico de las habilidades digitales requeridas en el personal para retroalimentar los perfiles de los puestos de la institución con base en este insumo.	Diagnóstico de las habilidades digitales requeridas en el personal para retroalimentar los perfiles de los puestos de la institución con base en este insumo Plan de iniciativas.	dic-23	Departamento Cultura y Gestión de Cambio
	2	Contar con un plan de capacitación establecido formalmente para desarrollar las habilidades digitales del personal.	Incluir en el PEE 2020-2030 una actividad asociada al Objetivo Estratégico Recursos Humanos, que señale: Incorporar en el plan de capacitación para RECOPE, S. A. el desarrollo de las habilidades digitales del personal a través de capacitación interna o externa. Con fecha de finalización a diciembre 2030.	dic-22	Gerencia de Innovación Dirección de Planificación Departamento Desarrollo del Capital Humano
	3	Alinear los objetivos institucionales relacionados con la transformación digital a través de los indicadores para la evaluación del desempeño del personal.	Objetivos de desempeño de jefaturas y profesionales que incluyan el cumplimiento de la agenda de transformación digital.	dic-23	Dirección de Planificación
	4	Se incorpora una acción en el PEE-2020-2030 A.7X Establecer iniciativas de apoyo para la gestión de la cultura organizacional, en el ámbito de la transformación digital de la institución.	Plan de iniciativas de apoyo para la gestión de la cultura organizacional en el ámbito de la transformación digital.	dic-23	Departamento Cultura y Gestión de Cambio
	5	Contar con iniciativas o procesos formales que permitan dar a conocer a la ciudadanía los trámites y servicios digitales con los que cuenta la institución y se instruye sobre la forma de utilizarlos.	Gestionar videos explicativos para la ciudadanía sobre los trámites y servicios digitales de NOVA.	jun-23	Dirección de Mejora e Innovación
Incluir videos en la página Web sobre servicios a la ciudadanía.			dic-22	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	
Tecnología	1	Respaldar el proceso de adquisición de tecnologías, en la planificación estratégica relacionada con la transformación digital y que se definan los beneficios que se espera generar en la experiencia de las personas usuarias.	Valoración de la usabilidad para la ciudadanía en las aplicaciones y compatibilidad con el Código Nacional de Tecnologías Digitales.	jul-23	Departamento Diseño de Soluciones
			Aplicar un instrumento de medición que evidencie las mejoras implementadas.	dic-23	Departamento Diseño de Soluciones
	2	Realizar trámites y servicios de forma presencial, y a través de la página web desde un ordenador o utilizando otros canales habilitados (dispositivo móvil, sistemas de mensajería digital, redes sociales, apps), los cuales se encuentran integrados de tal forma que las personas usuarias puedan comenzar en un canal y terminar en otro distinto (omnicanalidad).	Se van a incorporar la omnicanalidad a los servicios de facturación Aeropuertos mediante el Proyecto NOVA, pues el ambiente tiene páginas que pueden ser observadas en dispositivos móviles.	jul-23	Dirección de Mejora e Innovación

X. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones órganos de control externo

Considerando el alcance propuesto en el servicio de Auditoría a Estados Financieros 2021, las áreas en las que los auditores identifican deficiencias de control se detallan a continuación

Control de Cambios: Se identifican trece(13) hallazgos, de los cuales 3 han sido remediados y 10 se encuentran en proceso con avance cercano al 50%.

Seguridad de la información: Se identifican seis hallazgos, los cuales están en proceso de atención.

El seguimiento de los mismos está bajo la responsabilidad de la Dirección de Tecnología.

XI. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones Auditoría Interna.

Se presenta el estado de recomendaciones asociadas a informes de auditoría interna por Dependencias adscritas a la Gerencia de Innovación.

Año	# Informes AUI	R. Proceso
2012	1	1
2014	2	4
2015	1	3
2016	1	2
2017	2	4
2018	4	5
2019		14
2020	6	10
2021	6	10
2022	1	4
TOTALES	31	57

Se cuenta a la fecha con 31 informes abiertos, y 57 recomendaciones en proceso distribuidas entre las diferentes dependencias de la Gerencia de Innovación.

Firma: