



Presidencia

Departamento de

Planificación Empresarial

Informe de Evaluación del Plan

Estratégico Empresarial 2023-2026 al

I Semestre 2024

Fecha: 05 de agosto de 2024.



Tabla de contenido

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II. ANTECEDENTES	5
III. NORMATIVA APLICABLE.....	5
IV. ANÁLISIS.....	5
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA	6
4.1.1. <i>Objetivo Estratégico - Gobernanza.....</i>	<i>6</i>
4.1.2. <i>Indicadores – Gobernanza.....</i>	<i>7</i>
4.1.3. <i>Acciones Estratégicas - Gobernanza.....</i>	<i>8</i>
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS	16
4.2.1. <i>Objetivo Estratégico – Procesos Internos.....</i>	<i>16</i>
4.2.2. <i>Indicadores – Procesos internos.....</i>	<i>17</i>
4.2.3. <i>Acciones Estratégicas Procesos Internos.....</i>	<i>19</i>
4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	27
4.3.1. <i>Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera</i>	<i>27</i>
4.3.2. <i>Indicadores - Sostenibilidad Financiera.....</i>	<i>28</i>
4.3.3. <i>Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera.....</i>	<i>29</i>
4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES	31
4.4.1. <i>Objetivo Estratégico – Clientes.....</i>	<i>31</i>
4.4.2. <i>Indicadores – Clientes.....</i>	<i>32</i>
4.4.3. <i>Acciones Estratégicas - Clientes.....</i>	<i>33</i>
4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO.....	36
V. CONCLUSIONES.....	37
VI. RECOMENDACIONES.....	38
VII. RESPONSABLES	39



I. Resumen Ejecutivo

El análisis del presente informe se realizó basado en la información recibida de las dependencias responsables del cumplimiento de las metas estratégicas, quienes realizaron dicha labor mediante las plantillas POI PEE y las fichas para el reporte de los indicadores, las cuales se encuentran almacenadas en el repositorio empresarial ubicado en Google Drive.

La presentación de los resultados de esta evaluación, fueron agrupados por ejes y acciones estratégicas, en conjunto con sus respectivas actividades, las cuales muestran el porcentaje de avance logrado con respecto al avance programado. En total, se les brinda seguimiento a 23 acciones estratégicas y 75 actividades durante el periodo 2024, además se contó con la participación de 22 equipos de trabajo.

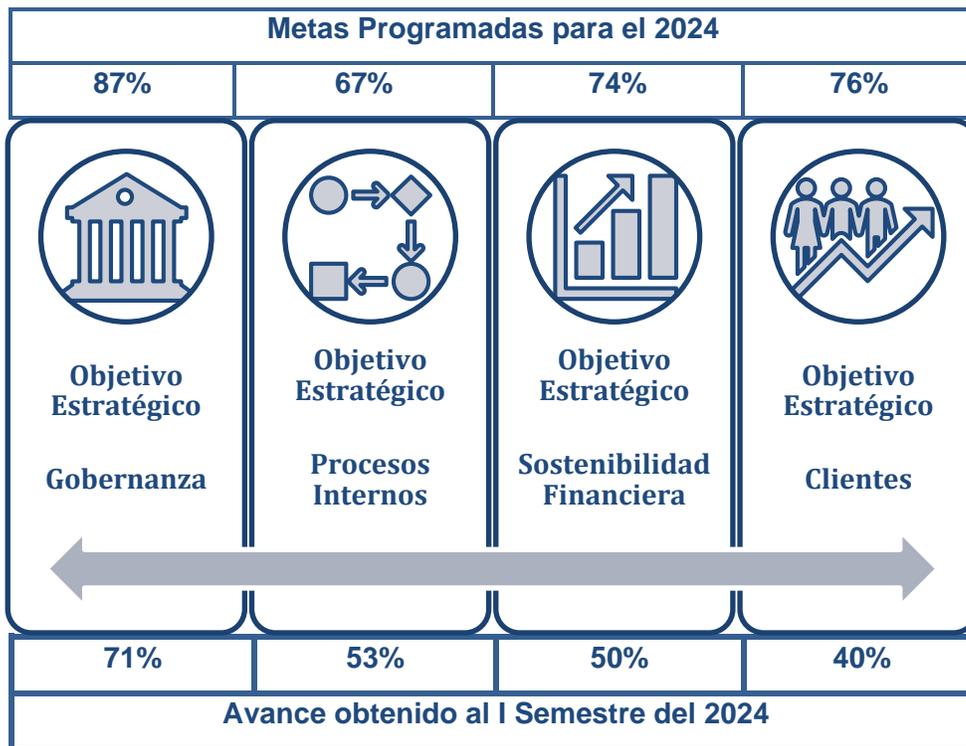
La presente evaluación revela que al cierre del primer semestre se ha ejecutado el 53,41% de las metas estratégicas programadas para el año 2024 fueron ejecutadas de manera satisfactoria, lo cual se considera dentro de los parámetros de ejecución aceptables.

Además, tras un analizar los resultados presentados en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 ha alcanzado un progreso del 53,50%.

En términos generales, la empresa avanza de manera positiva en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2024. Los compromisos y esfuerzos de las diferentes dependencias permiten un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados



Figura N° 1.
Objetivos Estratégicos



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

En la figura anterior se representan el porcentaje definido versus el porcentaje obtenido durante el primer semestre 2024 para cada uno de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Empresarial.



II. ANTECEDENTES

La planeación, le permite a la Empresa identificar dónde se encuentra, en relación con ese entorno, cómo se visualiza en el futuro y cómo llegar ahí, permitiendo que los equipos de trabajo se involucren en la determinación de las metas y estrategias de la empresa, al mismo tiempo garantiza que toda la empresa se enfoque en la misma trayectoria.

El Plan Estratégico Empresarial fue aprobado por la Junta Directiva, mediante el acuerdo JD-0071-2023 del 10 de mayo de 2023, en el artículo #4 de la sesión ordinaria #5354-52, celebrada el martes 9 de mayo de 2023.

La Junta Directiva de RECOPE definió cuatro ejes estratégicos, llamados: Gobernanza, Procesos Internos, Sostenibilidad Financiera y Clientes; conteniendo la estrategia para atender los desafíos del entorno, mejorar la competitividad, promover un marco sólido de gobernanza y continuar con la generación de valor para la sociedad costarricense y los sujetos interesados, bajo el marco legal que actualmente norma a la Empresa.

III. NORMATIVA APLICABLE

- Procedimiento para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Empresarial (PE-03-02-006).
- Instructivo para el Seguimiento de los Indicadores del Plan Estratégico Empresarial (PE-03-03-001).

IV. ANÁLISIS

A continuación, se detalla el progreso de los objetivos estratégicos, indicadores y acciones estratégicas, los cuales se obtuvieron a través de la ejecución de actividades programadas y definidas en el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial.

La presentación de los resultados de esta evaluación, fueron agrupados por ejes y acciones estratégicas, en conjunto con sus respectivas actividades, las cuales muestran el porcentaje de avance logrado con respecto al avance programado. En total han sido evaluadas 23 acciones



estratégicas y 75 actividades en lo que lleva del periodo 2024, además, se cuenta con la participación de 22 equipos de trabajo para el logro de las metas programadas.

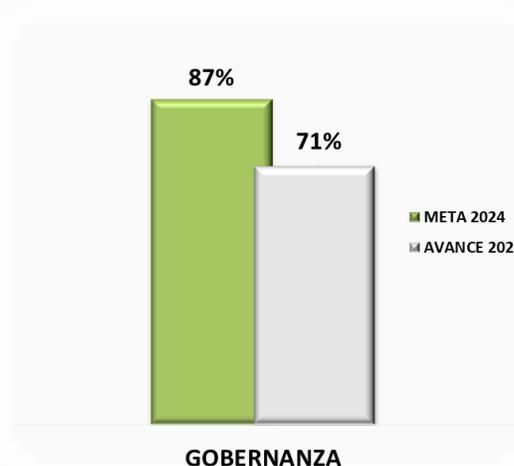
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA

4.1.1. Objetivo Estratégico - Gobernanza

OE1-GOB Contar con un modelo de organización idóneo que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.

Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Gobernanza:

Gráfico N° 1.OE1- GOB



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El gráfico anterior representa el progreso alcanzado referido al primer eje del Plan Estratégico Empresarial (PEE), conocido como Gobernanza. Según la programación para el año 2024, se proyecta un avance del 87% en la consecución de la totalidad de las actividades establecidas para este eje, al primer semestre de este año se ha logrado un cumplimiento del 71% de dichas actividades.



4.1.2. Indicadores – Gobernanza

Cuadro N° 1 Indicadores – GOB

Gobernanza	Porcentaje de personal con desempeño excelente	Porcentaje de cumplimiento del plan de sucesión	Iniciativas aprobadas alineadas con los principios de Gobierno Corporativo
	Umbral: 50%	Umbral: 50%	Umbral: 25%
	Responsable: Dirección Administrativa	Responsable: Dirección Administrativa	Responsable: Gerencia General
	Resultado: 76,35%	Resultado: 65,51%	Resultado: 15%

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Los indicadores para este objetivo cuentan con un seguimiento semestralmente, a continuación, se presenta el detalle de lo acontecido en cada uno.

Personal con desempeño excelente: Sobre este indicador se estableció un umbral del 50% para el 2024, donde se pretende obtener como mínimo que el 50% del personal de RECOPE obtengan una nota mayor a 90% en la evaluación del desempeño desarrollada durante el 2023.

Dado que el proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo durante el año siguiente al periodo que se valora, durante el primer semestre de 2024 se evaluó el desempeño obtenido por los funcionarios a lo largo del periodo 2023.

Es así como se evaluó a un total de 1214 personas trabajadoras, de las cuales 473 obtuvieron resultados sobresalientes, 741 calificaciones excelentes, para un total de 1214 funcionarios con desempeño mayor a 90 equivalente al 76,35%. Además; 21 personas obtuvieron un resultado de Muy Bueno y 6 personas un resultado de Bueno.

Cumplimiento del plan de sucesión: Sobre este indicador se estableció un umbral del 50% para el 2024, donde se pretende obtener como mínimo el 50% del personal del conocimiento clave en los puestos críticos de RECOPE.

Sobre esto, la Gerencia de Administración y Finanzas a través de la Dirección Administrativa, informó que se cuenta con la identificación de puestos críticos. Asimismo, una vez que el personal en propiedad que ocupa estos puestos se ha desvinculado de la Empresa, ha sido posible la ocupación del 65,51% de los mismos.



Adicionalmente, mediante correo electrónico, el señor José Aragón Aguilar; Jefe del Departamento de Desarrollo de Capital Humano, indica que los resultados del indicador se obtuvieron mediante el Plan de Sucesión Empresarial aprobado por la Junta Directiva el 17 de abril de 2017, mediante el Artículo 4 de la Sesión Ordinaria #4980-186 donde fueron definidos los puestos críticos relacionados con el proceso fundamental de la Empresa. Además, que dicho Plan fue actualizado en el segundo semestre del 2023 y que actualmente se tramita una nueva propuesta enfocada en el desarrollo de un método que contenga los instrumentos necesarios para el desarrollo de un plan de sucesión tendiente a contribuir con la dinámica empresarial.

Iniciativas aprobadas y alineadas con los principios de Gobierno Corporativo: Sobre este indicador se estableció un umbral del 25% para el 2024, donde este es el porcentaje de políticas, reglamentos y códigos existentes, actualizados con los principios de Gobierno Corporativo.

El porcentaje de la normativa, aprobada revisada y actualizada de acuerdo con los lineamientos de Gobierno Corporativo durante el primer semestre 2024, es de un 15%.

4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

Según con los resultados obtenidos durante primer semestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Gobernanza:

Tabla N° 1. AE1- GOB

Ajustar la estructura organizacional para cumplir la misión de una forma más eficiente.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementación de la reorganización empresarial.	40,0%	26,7%	Gerencia General	2024
TOTAL AE01-GOB	40,0%	26,7%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un avance de acuerdo con lo programado para esta actividad, a continuación, se detalla parte de lo realizado:

Actividades atendidas:



- El diseño del Reglamento de Organización y su aprobación por parte de la Junta Directiva (oficio JD-0043-2024 de 16 de abril 2024).
- Se inició el proceso de actualización del Manual Descriptivo de Puestos de acuerdo con la nueva estructura organizativa aprobada, el cual se dividirá en un nuevo Manual de Clases y Manual de Cargos.
- Se realizaron ajustes a la estructura programática y fueron aprobados por parte de la Junta Directiva. (oficio JD-0048-2024 del 30 de abril 2024).
- Se crearon y actualizaron los nuevos centros gestores y centros de costo.
- Se diseñó y fue aprobado por parte de la Junta Directiva, el Manual para los Movimientos de Personal aprobados por la Reorganización Administrativa (oficio JD-0079-2024 del 28 de mayo).
- Se está realizando un esquema de las plazas (redistribuir cada persona en las nuevas áreas) el cual lleva un avance de un 5%.
- Se realizan revisiones, cambios y actualizaciones de los sistemas administrativos/operativos, este proceso lleva avance del 2%.
- Se conformó un equipo Gestión de Cambio y Comunicación y se ha realizado reuniones con varias dependencias explicando los cambios, lo que contempla la implementación, las reuniones son lideradas por Presidencia.

Tabla N° 2. AE2- GOB

Desarrollar un reglamento interno de organización y funciones

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar una propuesta de reglamento interno de organización y funciones	30,0%	30,0%	Depto. Planificación Empresarial	2024
Remitir a consultas legales el documento propuesto	10,0%	10,0%	Depto. Planificación Empresarial	2024
Realizar la correspondiente formalización.	60,0%	60,0%	Gerencia General	2024
TOTAL AE02-GOB	100,0%	100,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción fue concluida, la publicación del Reglamento de Organización de RECOPE se realizó el pasado el 16 de abril 2024.



Tabla N° 3. AE3- GOB

Desarrollar un reglamento interno de servicio.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Revisar la estructura actual de puestos.	20,0%	20,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
Elaborar un estudio integral de puestos.	50,0%	5,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
Actualizar el manual de clases y puestos.	30,0%	15,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
TOTAL AE03-GOB	100,0%	40,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La Gerencia de Administración y Finanzas, mediante la Dirección Administrativa, concluyó con la revisión de la estructura actual de puestos. Asimismo, se conformó un equipo de trabajo que se encuentra actualizando el Manual Descriptivo de Puestos, Manual de Clases, Manual de Cargos, Guía de Atinencias y Especialidades y el Diccionario de Competencias.

Por otra parte, respecto a la elaboración de un estudio integral de puestos, la Dirección Administrativa solicitó mediante oficio DAD-0178-2024 la eliminación de esta actividad, debido a la complejidad y el tiempo que esta actividad requiere, sin embargo; se recomienda rechazar esta solicitud debido porque aunque sea una labor compleja, una vez ubicado al personal en las nuevas dependencias de la organización, se requiere medir las cargas de trabajo para determinar necesidades o personal ocioso en cada una de ellas, como ejercicio para optimizar los recursos con que cuenta la Empresa.



Tabla N° 4. AE4- GOB

Desarrollar un reglamento interno de servicio.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Realizar la consulta a las agrupaciones gremiales correspondientes.	10,0%	10,0%	Gerencia General	2024
Realizar la correspondiente formalización.	60,0%	60,0%	Gerencia General	2024
TOTAL AE04-GOB	70,0%	70,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción fue culminada de acuerdo con lo programado.

Mediante oficio GG-0049-2024 la Gerencia General remitió al personal de la Empresa, SITRAPEQUIA y Auditoría Interna, la propuesta de Reglamento Autónomo de Trabajo, para que realicen sus observaciones y propuestas de mejora. Por su parte la Junta Directiva aprobó este reglamento mediante el acuerdo registrado sobre el oficio JD-0035-2024.

Tabla N° 5. AE5- GOB

Desarrollar una estrategia de remuneraciones competitivas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la propuesta del proyecto de Ley de las dietas de la Junta Directiva de RECOPE.	20,0%	20,0%	Asesoría Jurídica	2024
Elaborar un estudio anual de competitividad salarial incluyendo un plan de sucesión y de carrera administrativa	15,0%	3,5%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
TOTAL AE05-GOB	35,0%	23,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La propuesta del Proyecto de Ley de las Dietas de la Junta Directa de RECOPE fue presentada por la Asesoría Jurídica y remitido a Presidencia mediante el oficio AJ-0235-2024.



Respecto a elaborar un estudio anual de competitividad salarial incluyendo plan de sucesión y de carrera administrativa, existe una solicitud de por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas para eliminar esta actividad, la misma se encuentra en proceso la cual se indicará en el informe de modificaciones.

Tabla N° 6. AE6- GOB

Desarrollar la normativa para la designación de miembros de la JD

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la definición de los perfiles de miembros de la Junta Directiva.	20,0%	20,0%	Presidencia	2024
Realizar una evaluación de viabilidad legal de la alternancia en la designación de los miembros de la Junta Directiva.	30,0%	30,0%	Asesoría Jurídica	2024
Elaborar la propuesta de normativa requerida para establecer la alternancia en la designación de los miembros de la Junta Directiva.	50,0%	50,0%	Asesoría Jurídica	2024
TOTAL AE06-GOB	100,0%	100,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción fue concluida en su totalidad, de acuerdo con las actividades programadas para el año 2024.

Tabla N° 7. AE7- GOB

Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la estrategia de viabilidad e incidencia de propuestas al marco jurídico.	20,0%	12,0%	Gerencia General	2024
Ejecutar la estrategia de viabilidad e incidencia de propuestas al marco jurídico.	5,0%	0,0%	Gerencia General	2024
Establecer e implementar una estrategia de prevención contra la corrupción que incluya capacitaciones, normativa, campañas informativas y otros.	6,3%	4,3%	Presidencia	2024
TOTAL AE07-GOB	31,3%	16,3%		



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Con oficio AJ-0774-2024 del 21 de junio de 2024, la Asesoría Jurídica remitió el informe de análisis legal en relación con la identificación de las normas que resultaría necesario modificar, a fin de fortalecer el marco jurídico de gobernanza empresarial. Del análisis legal se identificaron las siguientes normas a modificar para fortalecer el marco jurídico y la gobernanza empresarial:

- Ampliación del Objeto Social de RECOPE: Se sugiere promover y apoyar el proyecto de ley N° 24.079, "Ley para promover la transición energética en el sector combustibles", o propuestas similares, para permitir a RECOPE participar en el mercado de energías alternativas bajo un régimen de competencias.
- Remuneración de la Junta Directiva: Se propone modificar el artículo 2 de la Ley sobre el Pago de Dietas a Directivos de instituciones autónomas, Ley N° 3065, para que la remuneración sea del 10 % del salario base de la persona Contralora General de la República por cada sesión asistida.
- Exclusión de la Ley Marco de Empleo Público: Se recomienda promover el proyecto de ley 24.079 para excluir a RECOPE de la aplicación de esta Ley cuando entre en régimen de competencia.
- Sanciones para el apoderamiento y la introducción ilegal de combustibles: Se reserva el análisis y las modificaciones a la Ley N° 9853 y su Reglamento dentro del cumplimiento de la Acción Plan Estratégico para el año 2024 (AE3-PI).

Según indica la Gerencia General, la ejecución de la estrategia de viabilidad e incidencia de propuestas al marco jurídico, iniciará a partir del segundo semestre del año.

Asimismo, sobre el programa que desarrolla para prevenir la corrupción, se ha trabajado en la Promoción de un Cultura Ética, Policitas y Código de Ética y Conducta, Formación y Capacitación, promoción de los canales de denuncia, revisión y mejora continua, puntos de control.



Tabla N° 8. AE8- GOB
Negociar la Convención Colectiva 2025-2028

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Interponer la denuncia de la Convención Colectiva de Trabajo vigente ante el MTSS.	10,0%	10,0%	Presidencia	2024
Elaborar la propuesta de la Convención Colectiva de Trabajo 2025-2028.	40,0%	40,0%	Presidencia	2024
Solicitar al MTSS la designación de un mediador.	5,0%	0,0%	Presidencia	2024
Realizar el proceso de negociación de la Convención Colectiva 2025-2028.	30,0%	0,0%	Presidencia	2024
TOTAL AE08-GOB	85,0%	50,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Presidencia realizó la denuncia de la Convención Colectiva de Trabajo, adicionalmente se elaboró una propuesta de ese cuerpo normativo el cual está siendo revisado por la Comisión de Negociación del Ministerio de Trabajo.

Una vez finalizada la revisión antes descrita, se le solicitará al Ministerio de Trabajo la designación de un mediador para posteriormente iniciar con el proceso de negociación.

Tabla N° 9. AE10- GOB
Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Reestructuración de la arquitectura de la información, la imagen gráfica y accesibilidad en el sitio web.	20,0%	18,9%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2024
Implementar de forma continua los mecanismos de rendición de cuentas con los principales sujetos interesados.	7,5%	6,5%	Presidencia	2024
Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial.	7,5%	5,4%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2024
TOTAL AE10-GOB	35,0%	30,8%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución de las actividades avanzan acuerdo con lo programado.

Respecto al reestructuración de la arquitectura de la información, imagen gráfica y accesibilidad del sitio web, se realizan reuniones de seguimiento al plan de trabajo, se han ejecutado validaciones de accesibilidad al sitio web a través de herramientas, se han realizado ajustes correctivos al sitio web.

El pasado 13 de marzo se realizó un evento empresarial en el que se inauguró el tanque 7216, esta actividad contó con la presencia de clientes directos. Además, el pasado 05 y 06 de junio se impartió una capacitación durante dos días continuos a diferentes periodistas y líderes de opinión (personas influyentes en redes sociales), sobre temas relacionados a la operación y proyección de RECOPE.

Tabla N° 10. AE11- GOB

Implementar un plan dirigido a abordar las brechas de género

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Actualizar el diagnóstico de brechas de género.	20,0%	17,0%	Depto. Cultura y Gestión del Cambio	2024
Realizar y formalizar el plan de acción para atender los hallazgos del diagnóstico de brechas de género.	20,0%	10,0%	Depto. Cultura y Gestión del Cambio	2024
Revisar y actualizar la Política de Género según los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Brechas de Género.	20,0%	0,0%	Depto. Cultura y Gestión del Cambio	2024
Cumplir con las acciones del plan de acción	13,3%	0,0%	Depto. Cultura y Gestión del Cambio	2024
TOTAL AE11-GOB	73,3%	27,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



A través del oficio GG-0219-2024 de fecha 13 de mayo de los corrientes, la Gerencia General inició el proceso para el Diagnostico de Brechas de Genero, la herramienta de recolección de datos se envió el 15 de mayo, se iniciaron entrevistas y grupos focales en las áreas de interés, actualmente se trabaja en la interpretación de los resultados y la elaboración del diagnóstico.

Las actividades que no tienen avance están sujetas a la culminación de las actividades anteriores, por lo que se observará a partir del segundo semestre del año.

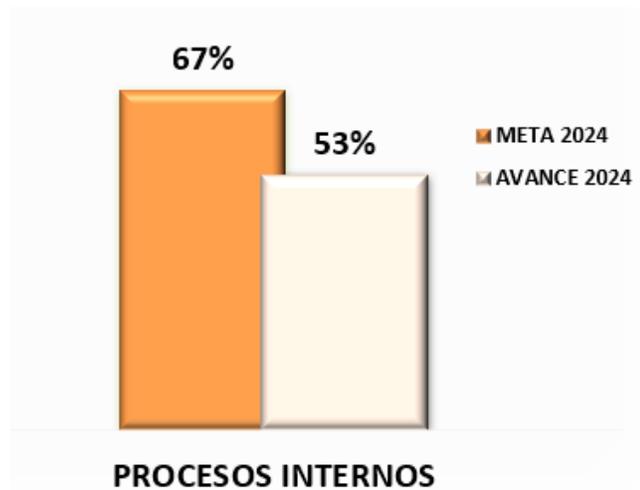
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS

4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos

OE2-PI Garantizar el suministro de combustibles en el país de manera eficiente, oportuna, segura y ambientalmente responsable.

Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Procesos Internos:

Gráfico N° 2. OE2- PI



Según el gráfico anterior, en la programación de las actividades para el año 2024 se proyecta un avance del 67%, durante el primer semestre se logra un avance del 53%.



4.2.2. Indicadores – Procesos internos

Cuadro N° 2 Indicadores – PI

Procesos Internos	Porcentaje de procesos y sistemas críticos mejorados	Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicio
	Umbral: 17%	Umbral: No disponible
	Dirección de Mejora e Innovación	Dirección de Mejora e Innovación
	Responsable:	Responsable:
	Resultado: 10%	Resultado: No disponible
	Cumplimiento de programas de mantenimiento	Cantidad de estudios de pre inversión programados vs realizados
	Umbral: 60%	Umbral: 85%
	Dirección de Mantenimiento	Dirección de Planificación
Responsable:	Responsable:	
Resultado: 43,16%	Resultado: No Disponible	

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Los indicadores para este objetivo cuentan con un seguimiento que se presenta a continuación.

Procesos críticos y sistemas mejorados: Indicador semestral que cuenta con un umbral del 14% para el 2024, donde se pretende obtener este porcentaje al dividir el número de procesos críticos y mejorados entre el total de procesos críticos identificados.

La Dirección de Mejora E Innovación informa que se cuenta con un promedio de 10% lo cual los acerca a la meta establecida.

Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicios: La ficha técnica de este indicador fue presentada por la Dirección de Mejora e Innovación, el 23 de abril del 2024 mediante oficio DMI-0079-2024. Esta propuesta fue analizada por el Departamento de Planificación Empresarial y por Presidencia, próximamente será presentada a los Miembros de Junta Directiva en el informe de modificaciones.

Cantidad de estudios de pre-inversión programados vs realizados: Indicador semestral que cuenta con una meta de 85% anual, en el cual su resultado se obtiene al dividir la cantidad de estudios de pre-inversión programados entre los estudios realizados.



Para el 2024 se programaron los siguientes estudios de pre-inversión:

1. Estudio de pre-inversión para las inversiones estratégicas requeridas por RECOPE para el proyecto de la mezcla de Etanol con gasolinas,
2. Estudio de pre-inversión para el mejoramiento de la esfera 7710.
3. Estudio de pre-inversión para la construcción del laboratorio de Gestión de Calidad ubicado en Barranca.

Al cierre del primer semestre del año, se cuenta con un 70% de avance en los mencionados estudios y se espera la conclusión de estos durante II semestre, al ser la fórmula de cálculo para este indicador sobre estudios realizados, no se cuenta con un grado de avance durante el presente seguimiento.

Cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y predictivo: Indicador trimestral y definido con una meta del 60% de grado de cumplimiento, el cual se obtiene mediante la Cantidad de Órdenes de Trabajo Preventivas-Predictivas Cerradas vs cantidad de Avisos de Mantenimiento Preventivos-Predictivos que se debieron generar según programación por 100. La periodicidad de este indicador es anual con seguimiento trimestral.

De acuerdo con los datos aportados, el porcentaje promedio obtenido para este indicador es de un 43,16%.



4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

Según con los resultados obtenidos durante el primer semestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Procesos Internos:

Tabla N° 11. AE1- PI
Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración de la proyección de gasto e inversión anualizada de las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	8,8%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2024
Implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	5,0%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
TOTAL AE01-PI	20,0%	13,8%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción estratégica marcha de acuerdo con lo programado.

El 12 de abril mediante correo electrónico la Gerencia de Servicios Técnicos envió la cartera con los proyectos prioritarios para que sean atendidos por la Dirección de Infraestructura y Equipos (DIE). Una vez revisada la información, mediante el oficio DIE-0115-2024 del 07 de mayo de 2024 la Dirección de Infraestructura y Equipo, remitió las observaciones a la cartera actualizada de la priorización de proyectos del Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles propuesta. En dicho oficio se consulta por los proyectos que vienen indicados y que son de competencia de la Dirección de Planificación, Dirección de Mantenimiento y la Gerencia de Operaciones, sin embargo, no se ha recibido respuesta por parte de la Gerencia de Servicios Técnicos. Adicionalmente, se desconoce si la nueva matriz cuenta con la aprobación de la Junta Directiva.



Por otro lado, la Gerencia de Servicios Técnicos indica que las acciones para implementar el plan de rescate del Sistema Nacional de Combustibles marchan de acuerdo con la programación establecida. Las acciones son implementadas por la Dirección de Infraestructura y Equipo en conjunto con la Gerencia de Servicios Técnicos y son las siguientes:

- Dos calderas pirotubulares en la Terminal Moín.
- Unidades de control de carga y plataforma de control de cargaderos en Terminal La Garita.
- Ampliación Modernización del sistema GLP Moín.
- Esfera 7709 en ejecución y para concluir en este periodo.
- Sistema Contra Incendios del Muelle Petrolero 5.1.

Tabla N° 12. AE2- PI

Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Desarrollar un modelo de optimización del Sistema Nacional de Combustibles.	30,0%	15,0%	Dirección de Planificación	2024
TOTAL AE02-PI	30,0%	15,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica, avanza de acuerdo con lo programado.

La Dirección de Planificación indica que se prepara el RFP (Request for proposal) que al español se traduce como 'solicitud de propuestas' para obtener las cotizaciones con el fin de finalizar el estudio de mercado. Asimismo, indican que se está redactando un borrador con el pliego de condiciones para iniciar la solicitud de pedido a través del sistema.



Tabla N° 13. AE3- PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar un análisis de riesgo de seguridad del Sistema Nacional de Combustibles, y un plan de acción con las medidas de mitigación.	10,0%	5,0%	Depto. Protección de Bienes	2024
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	4,0%	Dirección de Tecnología	2024
Elaborar una propuesta de reforma a la Ley 9852.	10,0%	5,0%	Asesoría Jurídica	2024
Coordinar con el MINAE la elaboración y promulgación del reglamento a la Ley 9852.	10,0%	10,0%	Gerencia General	2024
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.	5,0%	3,5%	Dirección de Tecnología	2024
TOTAL AE03-PI	41,7%	27,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un progreso de acuerdo con lo planificado.

El Departamento de Protección de Bienes, continua con la elaboración del análisis de riesgos, además; concluyó el plan de acción con las acciones de mejora y sus respectivas medidas de mitigación, el cual fue aprobado por la Junta Directiva, en donde se llegó a un acuerdo de confidencialidad del documento.

Mientras tanto, la Dirección de Tecnología ha gestionado el proceso de contratación para la instalación de equipos en la sala de monitoreo del piso No. 2 del Edificio Hernán Garrón, la cual está en proceso evaluación de ofertas. Además, se cuenta con la documentación básica de diseño conceptual, el cual considera el Centro de Operaciones de Seguridad (COS), para ello, se han realizado sesiones con la Gerencia de Operaciones, Servicios Técnicos/Innovación y Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental.

Por su parte, Asesoría Jurídica lleva a cabo la segunda fase del cronograma de actividades para elaborar una propuesta que reforme la Ley 9852, que corresponde al análisis en conjunto la Gerencia de Servicios Técnicos, de las observaciones remitidas por las dependencias internas consultas acerca de los instrumentos legales de cita.



Tabla N° 14. AE4 – PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad cibernética

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa del Área de Ciberseguridad.	20,0%	20,0%	Gerencia General	2024
Elaborar un análisis de riesgo de seguridad de la infraestructura tecnológica crítica, y un plan de acción con las medidas de mitigación.	3,3%	3,3%	Dirección de Tecnología	2024
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	4,0%	Dirección de Tecnología	2024
Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.	2,5%	1,1%	Dirección de Tecnología	2024
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad de la infraestructura tecnológica crítica.	10,0%	5,0%	Dirección de Tecnología	2024
TOTAL AE04-PI	42,5%	33,4%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La presente acción estratégica, avanza de acuerdo con lo programado.

A través del portafolio PETI 2024 se continúa con el seguimiento de las iniciativas establecidas. Se realizará una sesión de trabajo para la presentación de seguimiento, a finales del mes de julio 2024. Por lo anterior se reporta al cierre del primer semestre un indicador del 61% en el cual hay 38 fases ejecutadas de 62 programadas durante el año. Cada iniciativa tiene cuatro fases (estudio técnico, contratación ejecución, estabilización), si es un proyecto o (plan de trabajo, repositorio, ejecución y estabilización) si es una iniciativa en casa. De las cuatro fases del proyecto o iniciativa, se programa la cantidad que se va a atender durante el año.



Tabla N° 15. AE5 - PI

Desarrollar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Desarrollar un modelo de indicadores de productividad para los procesos fundamentales.	10,0%	1,7%	Dirección de Mejora e Innovación	2024
Elaborar e implementar un plan de mediano y largo plazo que establezca una ruta de transformación digital, asociado a la mejora de la productividad.	7,5%	3,6%	Dirección de Mejora e Innovación	2024
Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.	5,0%	1,0%	Dirección de Mejora e Innovación	2024
TOTAL AE05-PI	22,5%	6,3%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción presenta un avance del 6,3%.

Tabla N° 16. AE6 – PI

Desarrollar e implementar un plan para el control de la calidad total de los combustibles.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar un programa permanente de gestión del cambio de la calidad total en la empresa.	6,7%	3,3%	Gerencia General	2024
Desarrollar un plan de indicadores y límites de control de la producción para parámetros clave, que considere el impacto en los precios.	20,0%	20,0%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
Elaborar e implementar un plan para la mejora del estado metrológico empresarial.	10,0%	8,0%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
Elaborar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo para coadyuvar a mantener la calidad y cantidad de los productos.	10,0%	4,0%	Dirección de Mantenimiento	2024
Elaborar un benchmarking regional de la calidad de los productos.	6,7%	3,3%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
TOTAL AE06-PI	53,4%	38,6%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



De acuerdo con los datos recopilados, esta acción estratégica avanza acorde con las metas y actividades programadas para el presente año.

Por consiguiente, se continua con la implementación de la metodología, atendiendo a los equipos conforme a las necesidades y plazos establecidos en el análisis. Durante este periodo, se asistieron equipos que no habían sido gestionados previamente por el Departamento de Metrología, esto requirió la adecuación de la infraestructura para realizar la evaluación metrológica.

En relación con el Benchmarking se elaboró una lista de criterios a evaluar y se inicia con las coordinaciones para la visita a otros laboratorios de calidad en el ámbito nacional.

Por su parte la Dirección de Mantenimiento, brinda el seguimiento de los planes de mantenimiento y los índices de gestión establecidos. Como parte de este plan se identificaron los contratos de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo para desarrollar este año y el año siguiente, algunos de estos son: Inspección de poliductos con el método de la Cochina, mantenimientos compresores, mantenimiento de transformadores, mantenimiento de aires, entre otros pedidos relacionados con bombas y válvulas. Simultáneamente, la Unidad de Programación y Control, trabaja en la identificación de mejoras que puedan ser implementadas en los planes de mantenimiento existentes.



Tabla N° 17. AE7 - PI

Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa para incorporar las funciones del sistema gestión de energía.	15,0%	15,0%	Gerencia General	2024
Desarrollar e implementar un programa de capacitación permanente en la norma ISO 50001 a los responsables del sistema de gestión de energía de las terminales, grupo de auditores y otros funcionarios involucrados.	7,5%	3,8%	Gerencia de Operaciones	2024
Elaborar e implementar un plan de gestión de energía en la Terminal El Alto.	10,0%	7,0%	Dirección de Distribución	2024
Incluir en el programa de auditorías internas y externas las auditorías al sistema de gestión de energía.	1,3%	1,3%	Depto. Transformación y Mejora	2024
TOTAL AE07-PI	33,8%	27,1%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un avance satisfactorio, dado que el progreso de las actividades progresa de acuerdo con lo programado.

Sobre el desarrollo de capacitaciones permanentes en la norma ISO 50001 la Gerencia de Operaciones informó que se encuentra pendiente la propuesta de cursos que emite ARPEL. Además; se consultó a los gestores de calidad y al encargado de la contratación sobre los candidatos a llevar el curso con ARPEL, simultáneamente evalúa otras opciones con INTE ISO 50001 para valorar si el contenido y el nivel de conocimiento de la capacitación cumple con los requerimientos de RECOPE.

Sobre el plan de gestión de energía en la Terminal El Alto, la Dirección de Distribución informa que la implementación cuenta con un 30% de avance según el programa de informes que el contratista debe entregar (ya han entregado los 2 primeros informes).



Tabla N° 18. AE8 - PI
Implementación de la mezcla de etanol con gasolina

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Definir e implementar las acciones de acondicionamiento de las instalaciones en las terminales.	12,5%	6,3%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
Iniciar los procesos de venta de gasolina mezclada con etanol.	25,0%	12,5%	Gerencia de Operaciones	2024
TOTAL AE08-PI	37,5%	18,8%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza según lo programado durante el presente año.

La Gerencia de Servicios Técnicos, indica que se realizó una verificación de los sistemas de dosificación de etanol en la Terminal Moín por medio de la empresa Honeywell, misma compañía que instaló los equipos iniciales, los sistemas están funcionando, pero deben hacerles unos pequeños ajustes.

Por su lado, el panorama del proyecto de gasolina con etanol se encuentra en desarrollo y este depende en gran medida de las acciones de otras dependencias para su implementación final, la Gerencia de Operaciones no logra realizar un avance esperado según indican. A su vez, atendiendo la recomendación del Departamento de Planificación Empresarial emitida mediante el oficio PEM-0263-2024, un grupo de colaboradores de la Gerencia trabaja en una hoja de ruta para eliminar toda la incertidumbre que se tiene con respecto a este proyecto.

Otro aspecto importante es que con el oficio GOP-0131-2024 se indicó que se continua con el seguimiento del proyecto de etanol en gasolinas y que se espera por parte de esta área técnica, contar con todos los aspectos necesarios para la entrada en producción de dicho proyecto.



Tabla N° 19. AE9 - PI

Elaborar propuestas orientadas al desarrollo empresarial relacionados con combustibles alternativos

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Promover la venta de servicios de laboratorio por parte de RECOPE orientados al mercado de combustibles alternativos.	20,0%	10,0%	Depto. Investigación	2024
Elaborar una propuesta de política de compra de combustibles alternativos producidos en el País para mezclas.	30,0%	9,0%	Gerencia General	2024
TOTAL AE09-PI	50,0%	19,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El Departamento de Investigación, en coordinación con la Dirección de Gestión de Calidad elaboran una metodología para establecer la fijación de precios de análisis.

Asimismo, se venden servicios de análisis a productores de combustibles de pirólisis y con bases de aceites.

Por su lado, la Gerencia General conformó un equipo donde participa la Dirección de Importación y Producción, el Departamento de Comercio Internacional y la Gerencia de Operaciones, el cual tiene como propósito elaborar una política de compra de combustibles alternativos, para la elaboración de esta política se requiere que el MINAE formalice las políticas públicas de los distintos combustibles alternativos. A la fecha solamente el Etanol se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo; el MINAE no ha emitido ni la política pública requerida ni el reglamento técnico para su implementación, por lo que se requerirá ampliar la fecha de cumplimiento de esta actividad para el año del plazo al 2026.

4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

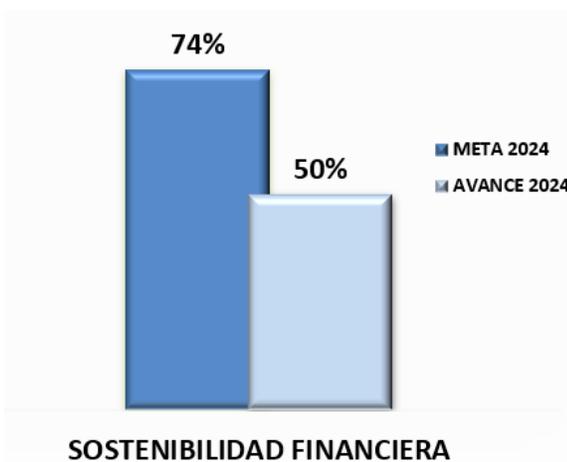
4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera

OE3-SF Garantizar la sostenibilidad financiera que asegure el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental



Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Sostenibilidad Financiera:

Gráfico N° 3.OE3- SF



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El gráfico anterior muestra que, según la programación para el año 2024, se proyecta un avance del 74% en la consecución de la de las actividades establecidas para este eje, durante el primer semestre se cuenta con un avance del 50% acumulado.

4.3.2. Indicadores - Sostenibilidad Financiera

Cuadro N° 2 Indicadores SF

Sostenibilidad Financiera	Razón pasivo total vs patrimonio sin utilidades retenidas.		Razón de liquidez		Ejecución real de proyectos vs el estimado.	
	Umbral	<4	Umbral	1,50	Umbral	85%
	Responsable:	Dirección Financiera	Responsable:	Dirección Financiera	Responsable:	Departamento Planificación Empresarial
	Resultado:	0,62	Resultado:	2,93	Resultado:	23%

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Los indicadores para este objetivo cuentan con un seguimiento semestralmente, a continuación, se presenta el detalle de lo acontecido en cada uno.



Razón pasivo total vs patrimonio sin utilidades retenidas: Sobre este indicador se estableció un umbral de <4 para el 2024, donde se mide la capacidad de la Empresa de hacer frente a su pasivo con base en el patrimonio, excluyendo las utilidades retenidas. Asimismo, el índice de endeudamiento superior a 1 significa que la Empresa tiene más deuda que patrimonio.

De acuerdo con lo indicado por la Dirección Financiera, durante el mes de junio se tiene un índice de endeudamiento del 0,62 en relación con los recursos propios, lo que indica que la deuda está cubierta por el patrimonio de la Empresa.

Razón de liquidez: Sobre este indicador se estableció un umbral del 1,5 para el 2024, donde se mide la capacidad de la Empresa para cubrir el pasivo corriente, con los activos corrientes. Asimismo, se pretende observar la capacidad de generar efectivo a partir de sus activos corrientes, cumpliendo con sus compromisos a corto plazo. El resultado de la operación es un factor que indica cuantos colones se tienen disponibles respecto a cada colón que se debe.

De acuerdo con lo indicado por la Dirección Financiera, al mes de junio la Empresa cubre 2,93 veces sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, es decir está en la capacidad de enfrentar sus obligaciones a corto plazo, dato que supera lo programado.

Ejecución real de proyectos vs estimado: Para este indicador se estableció un umbral del 85%, donde se pretende analizar el comportamiento del valor ganado, la descripción del trabajo, el alcance y plazos para su cumplimiento, es decir; el cronograma respectivo, permitiendo medir el desempeño del programa de inversiones.

Al primer semestre del año 2024 se obtuvo un 23% como promedio general entre el avance físico y la ejecución presupuestaria de las inversiones de la Empresa. Este porcentaje se determina aceptable y se espera un progreso mucho mayor durante el segundo semestre de año, según los cronogramas establecidos para estos efectos.

4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera

Según con los resultados obtenidos durante el primer semestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico denominado Sostenibilidad Financiera:



Tabla N° 20. AE1- SF

Viabilidad de políticas de administración de riesgos financieros

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración del diagnóstico de valor en riesgo.	5,0%	1,5%	Dirección Financiera	2024
Coordinar con el Poder Ejecutivo las acciones de política pública correspondientes.	10,0%	5,0%	Presidencia	2024
Elaborar una política de riesgos financieros.	15,0%	0,0%	Dirección Financiera	2024
Elaborar la estrategia de implementación de la política de riesgos financieros.	15,0%	0,0%	Dirección Financiera	2024
Elaborar los procedimientos para la contratación de los mecanismos de mitigación de riesgos financieros.	20,0%	0,0%	Dirección Financiera	2024
TOTAL AE01-SF	65,0%	6,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La elaboración del diagnóstico de valor en riesgo presenta atrasos en su ejecución, dado que, durante los primeros meses del 2024, se realizó la publicación y apertura de la contratación 2024LD-000012-0016700104 del Modelo Gestión Financiera. Sin embargo, al momento de realizar el estudio técnico se determinó un incumplimiento en los requisitos de admisibilidad por parte del proveedor que participó, razón por la cual el concurso se declaró infructuoso.

Respecto a la elaboración de una política de riesgos financieros, la Dirección Financiera indica que se han mantenido conversaciones relacionadas con el tema y el enfoque con el cual se debe realizar, considerando que la política no debe enfocarse solamente en la gestión implementación de coberturas sino atender otros riesgos financieros, esta actividad no avanza de acuerdo con lo programado.

Las actividades de elaboración de estrategia de implementación de la política de riesgos y procedimientos para la contratación de los mecanismos de mitigación de riesgos financieros están programadas para iniciar durante el segundo semestre del año.

Por su parte, Presidencia, trabaja en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, como



parte del inicio del proceso para la publicación de los términos de referencia para la contratación del estudio para evaluar la viabilidad de la implementación de políticas de administración de riesgos financieros, el cual se espera publicar a finales del tercer trimestre 2024.

Tabla N° 21. AE3- SF
Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Análisis de proyectos de acuerdo a los lineamientos de Mideplan.	5,0%	2,5%	Dirección de Planificación	2024
Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial.	5,0%	2,5%	Junta Directiva	2024
Aprobación de proyectos en el plan de inversiones empresarial.	5,0%	0,0%	Junta Directiva	2024
Seguimiento de proyectos mediante informes trimestrales.	10,0%	5,0%	Depto. Planificación Empresarial	2024
TOTAL AE03-SF	25,0%	10,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica avanza de acuerdo con lo programado.

Actualmente se trabaja en la conformación del portafolio empresarial el cual tiene un grado de avance del 25% mismo que se estará presentando a la Junta Directiva a principios del cuarto trimestre. Una vez finalizado este proceso se continuará con la elaboración del plan de inversiones empresariales.

4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES

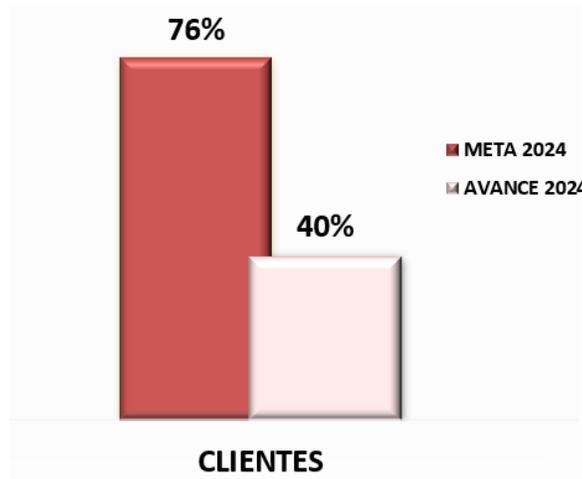
4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes

OE4-CL Brindar a los clientes un servicio oportuno, seguro, eficiente y satisfactorio.

Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Clientes:



Gráfico N° 4.OE4- CL



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Según el gráfico anterior, en la programación para el año 2024 se proyecta un avance del 76% en la consecución de la de las actividades establecidas. Al cierre del primer semestre del año se cuenta con un progreso de 40% acumulado.

4.4.2. Indicadores – Clientes

Cuadro N° 4 Indicadores - CL

Clientes	Resultado de encuestas de clientes internos y externos	
	Umbral:	90%
	Responsable:	Dirección Comercial
	Resultado:	89,20%

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Este eje estratégico cuenta con un único indicador, a continuación, se detallan los resultados.



Resultado de clientes internos y externos: Indicador semestral que cuenta con un meta del 90% para el 2024, donde se pretende obtener este porcentaje al realizar una fórmula de varios componentes propuestos por la Dirección Comercial.

Para el primer semestre del periodo 2024 se obtuvo un 89,20%, este resultado se obtuvo mediante el resultado de la encuesta de satisfacción del cliente basado en el estudio de clima organizacional realizado durante el 2023.

4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

Según con los resultados obtenidos durante el primer semestre, a continuación, se detallan, los avances alcanzados para el eje estratégico Clientes:

Tabla N° 22. AE1- CL

Modernizar el proceso de distribución considerando criterios de eficiencia para mejorar la experiencia del cliente.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Modernizar el sistema de carga de la Terminal la Garita con el objetivo de reducir el tiempo de carga mediante un mecanismo de carga por abajo.	30,0%	12,0%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2024
Implementar el sistema de comercio electrónico.	20,0%	8,3%	Depto. Gestión de Proyectos	2024
Implementar autoservicio para al menos GLP y asfaltos en la Terminal Moín.	20,0%	7,5%	Gerencia de Operaciones	2024
Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales, e iniciar su implementación.	7,5%	3,8%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
TOTAL AE01-CL	77,5%	31,6%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Sobre la modernización del sistema de cargas de la Terminal la Garita, la Dirección de Infraestructura y Equipo informa que el 15 de marzo de 2024 mediante el PEM-0142-2024, el Departamento de Planificación Empresarial devolvió con observaciones el formulario para la inscripción de la iniciativa de inversión presentado para el proyecto de Construcción de nuevos cargaderos con brazos de carga por abajo en la Terminal La Garita.

En relación con la implementación del sistema de Comercio Electrónico, se está desarrollando la



etapa 3. La modificación contractual en la cual se estarían utilizando herramientas más robustas (BTP) para el componente de Terminales está en proceso de refrendo por parte de la Asesoría Legal. - La contratación que se estaba gestionando para resolver el componente de los aeropuertos fue declarada infructuosa, debido al incumplimiento de la única oferta recibida. Se está gestionando una nueva cotización.

Seguidamente, el 24 de mayo con el oficio EOPa-0152-2024 se le brinda respuesta al Departamento de Planificación Empresarial, se atienden las observaciones planteadas mediante el oficio PEM-0142-2024 y se remiten los siguientes oficios:

- DPRGA-0161-2024 emitido por la Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental donde se indica que el proyecto requiere viabilidad ambiental emitida por SETENA.
- AJ-0583-2024 emitido por la Asesoría Jurídica donde esta dependencia señala que el proyecto no va en contra de la razón de ser de RECOPE.
- DT-0035-2024 emitido por la Dirección de Tecnología donde esta dependencia señala su visto bueno para la obra.

Actualmente la información está siendo analizada por el Departamento de Planificación Empresarial, para continuar con su trámite.

Respecto a la implementación de autoservicios para al menos GLP y asfaltos en la Terminal Moín, la Gerencia de Operaciones informa que ha estado en conversaciones entre gerencias sobre el sistema que permitiría implementar el autoservicio que requiere esta actividad ya que al parecer para este año no sería posible tener la herramienta implementada. Asimismo, solicitó formalmente al Departamento de Planificación, una modificación en la fecha de conclusión para el 2025, la cual se encuentra en estudio para su valoración.



Tabla N° 23. AE2- CL

Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar el plan de acciones de mejora en la satisfacción de los clientes con sus respectivos indicadores de impacto.	6,7%	3,3%	Gerencia General	2024
Realizar el diagnóstico de satisfacción de los clientes internos.	10,0%	6,7%	Depto. Comunicación y Estrategia Digital	2024
Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.	5,0%	1,3%	Depto. Gestión de Proyectos	2024
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	3,0%	Dirección de Tecnología	2024
Desarrollar e implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuales combustibles son adecuados para cada vehículo.	10,0%	4,0%	Depto. Investigación	2024
TOTAL AE02-CL	36,7%	18,3%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado.

Para el desarrollo e implementación de un plan de registro integrado de los servicios de mantenimiento a clientes internos dentro de la movilidad en SAP PM, se concluyeron los documentos asociados al proceso de contratación y se está a la espera de la publicación del concurso en SICOP.

Sobre la implementación de una aplicación de consulta pública que permita conocer los combustibles adecuados para cada vehículo, durante el primer semestre se iniciaron los trámites para realizar un convenio entre el MOPT (COSEVI)- RECOPE, se está a la espera del criterio de la Asesoría Jurídica del COSEVI, para continuar con el desarrollo de la APP.

Por su parte, el Departamento de Comunicación y Estrategia Digital, ha realizado reuniones de seguimiento con el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio, de lo cual se obtuvieron los



siguientes resultados:

- En cuanto a las preguntas del estudio de clima laboral 2024, las mismas ya se encuentran validadas por Presidencia.
- La encuesta se realizará en el mes de julio de 2024.
- De la encuesta se derivará un informe final que contendrá un apartado relacionado con el análisis de datos el cual permitirá el diagnóstico de satisfacción de los clientes internos.

4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO

La Dirección de Infraestructura y Equipo (DIE), informa que luego de revisar la cartera de Proyectos que les fue remitida; mediante oficio DIE-0115-2024 del 7 de mayo del 2024, emitió una serie de observaciones dirigidas a la Gerencia de Servicios Técnicos. Con el propósito de que las acciones del plan de rescate del Sistema Nacional de Combustibles avance según lo programado, es necesario que la Gerencia de Servicios Técnicos aclare y responda las observaciones realizadas por la DIE por lo que se les solicita brindar el seguimiento requerido.

Durante la elaboración del presente informe se detectaron dos actividades de la acción estratégica “AE5-PI” la cual presentan atrasos en su ejecución: La primera actividad es “Desarrollar un modelo Indicadores de Productividad para los procesos Fundamentales”, la cual tiene una meta porcentual de un 10% sin embargo, su avance es de un 1,7%. La segunda actividad es “Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural”, misma que tiene una meta anual del 5% y al primer semestre del año registra un avance del 1%. Para ambos se recomienda a solicitar a la Dirección de Mejora e Innovación las acciones de mejora para culminar a tiempo con las actividades programadas.

Durante el año 2023 a la Dirección Financiera no le fue posible concluir la actividad “AE1-SF Elaboración del diagnóstico de valor en riesgo”, debido a que se realizó una contratación, pero posteriormente esta fue declarada infructuosa debido a un incumplimiento del contratista. Dada esta situación se realizaron las gestiones correspondientes para trasladar dicha actividad al periodo 2024, sin embargo; luego de realizar nuevamente la publicación y apertura de la contratación 2024LD-000012-0016700104 del Modelo de Gestión Financiera, obtienen un



resultado infructuoso debido al incumplimiento de admisibilidad por parte del único oferente que participó. Por otra parte, esta dependencia no ha logrado avanzar en la actividad “AE1-SF *Elaborar una política de riesgos financieros*”, debido a las reuniones que se han desarrollado sobre esta política y el enfoque con el cual se debe realizar, además de los considerandos sobre la gestión, implementación y coberturas de otros riesgos financieros. Debido a lo anterior, se le solicitará a la Dirección Financiera plantear medidas o acciones que le permita cumplir a tiempo con lo programado.

V. CONCLUSIONES

En relación con el eje de Gobernanza, se refleja un avance considerable en la implementación de la reorganización, se aprobó el nuevo Reglamento de Reorganización, se aprobó el Manual para los Movimientos de Personal aprobado por la Reorganización Administrativa, además; se inició con el proceso de actualización del Manual Descriptivo de Puestos con el propósito de ajustar este instrumento normativo a la nueva estructura aprobada, de acuerdo con los lineamientos del Servicio Civil, asimismo; se iniciaron los trámites para la negociación de la Convención Colectiva de Trabajo 2025-2028.

El eje de Procesos Internos registra progreso, no obstante; se han identificado algunas dificultades en el proyecto para comercializar la mezcla de etanol con gasolina, esto debido a que el Ministerio de Ambiente y Energía, aún no emite el reglamento técnico ni la política correspondiente necesario para iniciar las ventas. En respuesta a esta situación, la Gerencia de Operaciones ha solicitado ajustes en la fecha de cumplimiento del plan de acción del Plan Estratégico Empresarial, con el fin de explorar alternativas viables que permitan la consecución del proyecto. Así que mientras el ente rector emite el Decreto correspondiente para la implementación de este proyecto, la Gerencia de Operaciones trabaja en una hoja de ruta para eliminar incertidumbres y en la preparación de las condiciones técnicas e infraestructurales requeridas para atender de manera oportuna el inicio de la comercialización del combustible mezclado con etanol.

Respecto al eje de Sostenibilidad Financiera, se detectaron por parte de la Dirección Financiera algunos desafíos durante en la ejecución de algunas actividades durante el primer semestre, por lo que se solicitarán acciones de mejora que permitan la consecución de sus metas en tiempo y



forma. En relación con los análisis de proyectos de acuerdo con los lineamientos de Mideplan y los informes de seguimiento de proyectos trimestrales, los mismos se realizan de acuerdo con lo programado.

En el contexto del eje de Clientes, continúa el desarrollo de proyectos orientados a mejorar la satisfacción del cliente. Durante el primer semestre, se trabajó en la documentación y los requisitos previos para la modernización del sistema de carga de la Terminal La Garita, cuyo objetivo es reducir los tiempos de carga mediante un mecanismo de carga por abajo. Además, se está desarrollando la etapa tres de la contratación para implementar el Sistema de Comercio Electrónico. Asimismo, se están gestionando los permisos y requerimientos previos a través del MOPT y COSEVI para el desarrollo de una aplicación de consulta que asesore a los usuarios sobre el tipo de combustible que deben utilizar en sus vehículos.

La presente evaluación revela que las metas estratégicas programadas para el año 2024 muestran un avance del 53,41% al cierre del primer semestre, lo cual se considera dentro de los parámetros de ejecución aceptables.

Además, tras un analizar los resultados presentados en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 ha alcanzado un progreso del 53,50%.

En términos generales, la empresa avanza de manera positiva en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2024. Los compromisos y esfuerzos de las diferentes dependencias permiten un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados

VI. RECOMENDACIONES

- Aprobar el informe del Plan Estratégico Empresarial con corte al primer semestre del año 2024, remitido y expuesto por el Departamento de Planificación Empresarial.
- Delegar en la Presidencia girar las instrucciones correspondientes, a fin de que se realicen las acciones contenidas en el apartado 4.5 de este informe.



- Delegar al Departamento de Comunicación y Estrategia Digital, la divulgación a todo el personal, de los logros obtenidos en la ejecución del Plan Estratégico Empresarial durante el primer semestre 2024.

VII. RESPONSABLES

Elaborado por:

Gerald Meza Espinoza,
Profesional Departamento de Planificación Empresarial.

Aprobado por:

Raquel Oviedo Cerdas,
Jefa Departamento de Planificación Empresarial.

VIII. Anexos

N/A