



# Departamento de Planificación Empresarial

## Informe de Evaluación del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026

al I Trimestre 2024

Fecha: 30 de abril de 2024



## Tabla de contenido

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>III. NORMATIVA APLICABLE .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. ANÁLISIS .....</b>	<b>5</b>
<b>4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA.....</b>	<b>6</b>
4.1.1. Objetivo Estratégico - Gobernanza .....	6
4.1.2. Indicadores – Gobernanza.....	7
4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza.....	7
<b>4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS.....</b>	<b>14</b>
4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos .....	14
4.2.2. Indicadores – Procesos internos.....	15
4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos .....	15
<b>4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....</b>	<b>23</b>
4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera .....	23
4.3.2. Indicadores - Sostenibilidad Financiera .....	23
4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera .....	25
<b>4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES .....</b>	<b>27</b>
4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes .....	27
4.4.2. Indicadores – Clientes .....	27
4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes.....	27
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>VII. RESPONSABLES.....</b>	<b>32</b>



## I. Resumen Ejecutivo

El análisis del presente informe se realizó basado en la información recibida de las áreas 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, han sido evaluadas 20 acciones estratégicas y 58 actividades para el periodo 2023, además se contó con la participación de 12 equipos de trabajo.

La presente evaluación revela un avance del 30% de las metas programadas para el año 2024, progreso que es considerado dentro de lo programado.

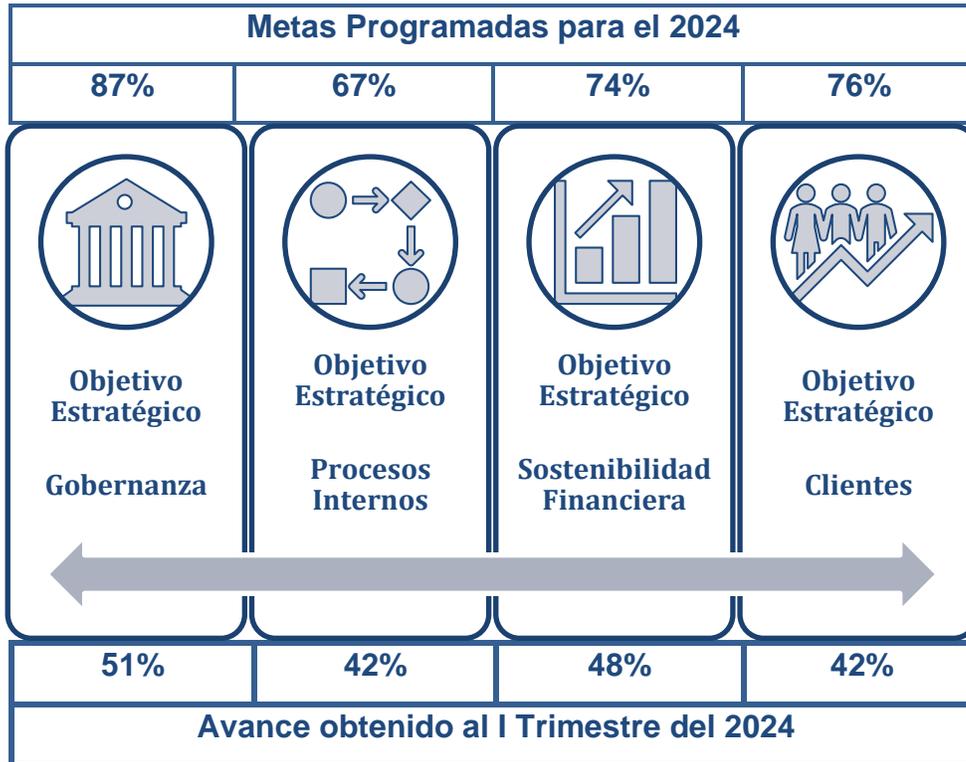
Luego de analizar detenidamente los resultados expuestos en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial ha alcanzado un progreso total de un 45%.

En términos generales, la Empresa avanza en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2024. Los compromisos y esfuerzos de las dependencias han permitido un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados. No obstante, se identifican algunos aspectos que requieren ajustes, marcados recomendaciones en este informe, esto con el propósito de mejorar el seguimiento y garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026.



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 trimestre del 2024 para cada uno de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Empresarial de forma acumulada.



## 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)

## 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 20 acciones estratégicas y 75 actividades para el periodo 2024, además se contó con la participación de 22 equipos de trabajo para el logro de las metas programadas.

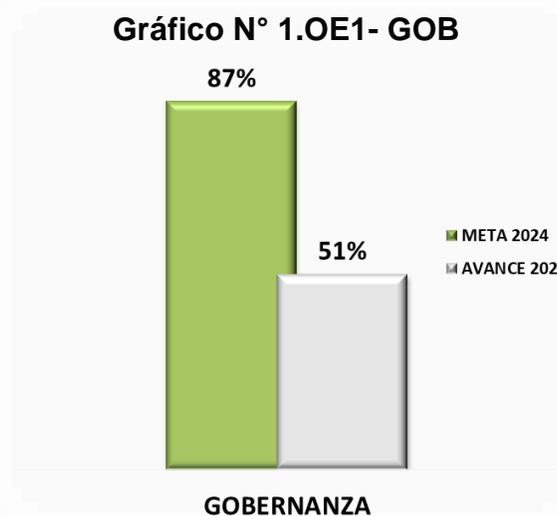


## 4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA

### 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:



*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

El gráfico anterior representa el progreso alcanzado referido al primer eje del Plan Estratégico Empresarial (PEE), denominado Gobernanza. Según la programación para el año 2024, se proyectó un avance del 87% en la consecución de la totalidad de las actividades establecidas para este eje. A nivel empresarial, se ha logrado un cumplimiento del 51% de dichas actividades, desde el inicio de la implementación del PEE.



#### 4.1.2. Indicadores – Gobernanza

Los indicadores para este objetivo cuentan con un seguimiento semestralmente, por lo que serán evaluados el próximo semestre.

#### 4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

Según con los resultados obtenidos durante el primer trimestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones en el eje estratégico Gobernanza del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:

**Tabla N° 1. AE1- GOB**

**Ajustar la estructura organizacional para cumplir con 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%	0,0%	Gerencia General	2024
<b>TOTAL AE01-GOB</b>	<b>40,0%</b>	<b>0,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

Esta actividad no muestra avance durante el primer trimestre 2024, sin embargo; es importante mencionar que mediante oficio MIDEPLAN-DM-0455-2024 del 05 de abril de 2024, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica aprobó la propuesta de Reorganización Administrativa, por lo tanto, la implementación de la reorganización empresarial iniciará a partir del segundo trimestre del año.

**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%	0,0%	Depto. Planificación Empresarial	2024
Realizar la correspondiente formalización.	60,0%	0,0%	Gerencia General	2024
<b>TOTAL AE02-GOB</b>	<b>100,0%</b>	<b>30,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*



Esta acción avanza de acuerdo con lo programado.

El Departamento de Planificación Empresarial elaboró junto con la Presidencia y las Gerencias de Área, una propuesta para el reglamento interno de organización y funciones. Durante el segundo trimestre se enviará el documento a Asesoría Jurídica, para que esta dependencia realice una revisión de tal forma que se este se ajuste al bloque de legalidad.

Una vez que la Asesoría Legal emita sus observaciones y estas sean aplicadas al documento, la Gerencia General someterá el citado reglamento a la aprobación de la Junta Directiva.

**Tabla N° 3. AE3- GOB**

**Desarrollar el manual de clases y puestos**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Revisar la estructura actual de puestos.	20,0%	30,0%	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%	0,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
<b>TOTAL AE03-GOB</b>	<b>100,0%</b>	<b>35,0%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción y sus actividades marchan de acuerdo con lo programado. La Gerencia de Administración y Finanzas, a través de la Dirección Administrativa, realizó una revisión de la estructura actual de puestos, asimismo; actualmente recopilan información para efectuar un estudio de mercado con miras gestionar la contratación del estudio integral de puestos.

**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
<b>TOTAL AE04-GOB</b>	<b>70,0%</b>	<b>70,0%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



La presente acción fue concluida durante el primer trimestre del año.

Con oficio GG-0049-2024 de fecha 19 de enero, la Gerencia General remitió al personal de la Empresa, SITRAPEQUIA y Auditoría Interna, la propuesta del “Reglamento Autónomo de Trabajo”, con el propósito de que los antes mencionados, emitieran observaciones, sugerencias o recomendaciones previo a la aprobación final del documento.

Posteriormente, con oficio JD-0035-2024 del 25 de marzo de 2024 se comunicó el acuerdo de Junta Directiva, donde este órgano colegiado aprueba el Reglamento Autónomo de Trabajo de RECOPE.

**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
<b>TOTAL AE05-GOB</b>	<b>35,0%</b>	<b>23,5%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

Mediante los oficios AJ-0021-2024 y AJ-0235-2024 la Asesoría Jurídica analizó y presentó una propuesta para las dietas de la Junta Directiva de RECOPE S.A.

Por su parte, la Gerencia de Administración y Finanzas a través de la Dirección Administrativa, trabaja en la actualización del Plan de Sucesión de la Empresa, el cual se prevé concluir durante el mes de julio.



**Tabla N° 6. AE6- GOB**

**Desarrollar la normativa para la designación y remuneración 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
<b>TOTAL AE06-GOB</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

Esta acción estratégica ha sido ejecutada en su totalidad, la misma fue objeto de consideración y desarrollo desde el año anterior y culmina exitosamente en el presente trimestre con la presentación de las propuestas para las dietas de los miembros de Junta Directiva de la Empresa, mismas que emitió Asesoría Jurídica mediante los oficios AJ-0021-2024, AJ-0235-2024 y AJ-0413-2024.

**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%	8,0%	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%	2,5%	Presidencia	2024
<b>TOTAL AE07-GOB</b>	<b>31,3%</b>	<b>10,5%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

La presente acción estratégica, marcha de acuerdo con lo programado, a continuación, se detalla las actividades realizadas.



La Gerencia General instruyó a la Asesoría Jurídica para que se realizaran las siguientes actividades:

1. Elaborar un diagnóstico del marco jurídico que afecta a la Empresa.
2. Elaborar propuestas de proyectos de Ley y promoverlos.

De acuerdo con el cronograma de tareas realizado, actualmente la Asesoría Jurídica trabaja en la etapa de "Identificación de las Leyes", proceso que es fundamental para gestionar una reforma tendiente al fortalecimiento de la gobernanza empresarial. Una vez que se cuente con un diagnóstico y propuestas concretas la reforma legislativa, ello contribuirá con las actividades relativas a la elaboración y ejecución de las estrategias de viabilidad.

Por su parte, Presidencia, a través del Departamento de Comunicación y Estrategia Digital, ha publicado acciones realizadas por la administración como parte de los mecanismos de rendición de cuentas a través de las redes sociales y página web de la Empresa, además, responde consultas formuladas por los medios de comunicación. Asimismo, se publicó una nueva versión del Código de Ética y en los próximos trimestres se estará implementando la nueva campaña contra el robo de combustible.

**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 vigente ante el MTSS.	10,0%	0,0%	Presidencia	2024
Elaborar la propuesta de la convención colectiva 2025-2028.	40,0%	20,0%	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
<b>TOTAL AE08-GOB</b>	<b>85,0%</b>	<b>20,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

La presente acción avanza de acuerdo con lo programado para este 2024 y actualmente la Presidencia está revisando el documento que utilizará como propuesta para la nueva Convención Colectiva de Trabajo.



**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%	17,1%	Depto. Comunicación y Estrategia Digital	2024
Implementar de forma continua los mecanismos de rendición de cuentas con los principales sujetos interesados.	7,5%	5,0%	Presidencia	2024
Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial.	7,5%	2,1%	Depto. Comunicación y Estrategia Digital	2024
<b>TOTAL AE10-GOB</b>	<b>35,0%</b>	<b>24,2%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un progreso importante en esta acción estratégica, a continuación, se detallan las actividades realizadas:

El Departamento de Comunicación y Estrategia Digital trabaja en un rediseño gráfico del sitio web, el cual cuenta con un 85% de avance. Por otra parte, se aprobó la “Estrategia de Comunicación Empresarial 2024-2026”, adicionalmente; se realizó un evento denominado "Resultados de Evaluación de la Satisfacción de Clientes Externos".

Por su parte, Presidencia comunica que cuenta con un avance del 74% en el programa de rendición de cuentas, mismo que comprende las siguientes actividades: promoción de una cultura ética, revisión de políticas y código de ética y conducta, formación y capacitación, promoción de los canales de denuncia, revisión y mejora continua, puntos de control.



**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%	10,0%	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%	5,0%	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
<b>TOTAL AE10-GOB</b>	<b>73,3%</b>	<b>15,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un progreso importante en esta acción estratégica, a continuación, se detallan las actividades realizadas:

Se realizó la metodología de la actualización del diagnóstico y la guía de entrevista, la cual se someterá a revisión por parte de Presidencia, por lo que se espera implementar el cuestionario durante el mes de abril.

El plan de acción para atender los hallazgos del diagnóstico de brechas de género cuenta con un avance de ejecución del 28,5%.

Las actividades que no cuentan con avance fueron programadas para trimestres posteriores.



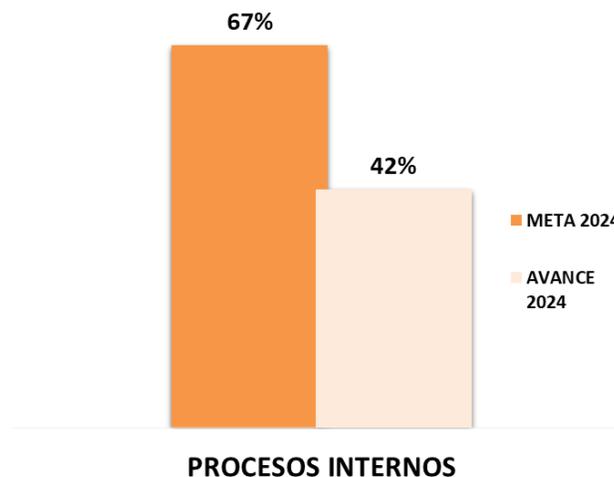
## 4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS

### 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**



*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

Según el gráfico anterior, en la programación de las actividades para el año 2024 se proyectó un avance del 67%, al finalizar el primer trimestre del año se cuenta con un avance del 42% para este eje estratégico.



#### 4.2.2. Indicadores – Procesos internos

Cuadro N° 1 Indicadores – PI

Procesos Internos	Cumplimiento de programas de mantenimiento	
	Umbral	60%
	Responsable:	Dirección de Mantenimiento

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Este este eje estratégico cuenta con tres indicadores semestrales que serán evaluados el próximo trimestre y un indicador trimestral que se evalúa en el presente informe.

**Cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y predictivo:** Indicador trimestral y definido con un umbral 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.

A este indicador se le realiza un monitoreo trimestral, sin embargo, el umbral se mide a finales de año con un promedio de los 4 trimestres.

De acuerdo con los datos aportados, el porcentaje obtenido para el primer trimestre del año es de un 40,70%

#### 4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

Según con los resultados obtenidos durante el primer trimestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Procesos Internos del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:



**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%	2,2%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2024
Implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	2,4%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
<b>TOTAL AE01-PI</b>	<b>20,0%</b>	<b>4,6%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

De acuerdo con los datos aportados esta acción estratégica presenta atrasos en su ejecución.

La Dirección de Infraestructura y Equipo, indica que los proyectos que están en un proceso de diseño o de contratación, no cuentan con proyección de gasto e inversión oficialmente definido, esto debido al cumplimiento de la Ley General de Contratación Pública, misma que establece que el monto de presupuesto de inversión debe tener un plazo no mayor a 6 meses previos a la publicación de la contratación. Asimismo, mediante oficio DIE-0044-2024 la Dirección de Infraestructura y Equipo, solicitó a la Gerencia de Servicios Técnicos la nueva propuesta de priorización del Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles, previo a que sea sometido al aval por parte de la Junta Directiva de la empresa, sin embargo, no se recibió respuesta parte de dicha Gerencia.

Por su parte, la Gerencia de Servicios Técnicos indica que se están implementando las acciones del Plan Nacional de Rescate de acuerdo con la programación establecida para el presente año, entre las actividades realizadas destacan los trabajos en:

1. Dos calderas peritubulares en la Terminal Moín.
2. SCI Muelle Petrolero 5.1.
3. Unidades de control de carga
4. Plataforma de control de cargaderos en Terminal La Garita
5. Tanque YT-7127 - Obras en dique.
6. Ampliación Modernización del sistema GLP Moín,
7. Esfera 7709.



**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%	6,0%	Dirección de Planificación	2024
<b>TOTAL AE02-PI</b>	<b>30,0%</b>	<b>6,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

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

Como parte del cumplimiento de las etapas para desarrollar el modelo de Optimización del Sistema Nacional de Combustibles, la Dirección de Planificación realizó la explicación del alcance del proyecto y las funciones que les corresponde realizar al Equipo Multidisciplinario Interdepartamental (EMI) responsable de la elaboración del estudio de pre-inversión, además; solicitó información de los procesos y se inició con el estudio de mercado.

**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%	2,0%	Depto. Protección de bienes	2024
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	3,3%	Dirección de Tecnología	2024
Elaborar una propuesta de reforma a la Ley 9852.	10,0%	2,5%	Asesoría Jurídica	2024
Coordinar con el MINAE la elaboración y promulgación del reglamento a la Ley 9852.	10,0%	2,0%	Gerencia General	2024
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.	5,0%	2,5%	Dirección de Tecnología	2024
<b>TOTAL AE03-PI</b>	<b>41,7%</b>	<b>12,3%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*



De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución de acuerdo con lo programado. Entre las actividades realizadas se destacan las siguientes:

El Departamento de Protección de Bienes revisó los análisis de riesgo efectuados y se están está en proceso de actualización para el presente periodo. Además, elaboró un plan de acción que fue remitido a Presidencia para su aprobación.

La Dirección de Tecnología gestiona el análisis de requerimientos de las áreas involucradas para el Centro de Operaciones de Seguridad (COS), dispone de estudios técnicos sobre iniciativas vinculantes al Centro de Operaciones de Seguridad (COS). Además, cuenta con la documentación básica de diseño conceptual, la cual considera la Sala de Monitoreo, Sala de Crisis y otros espacios destinados a oficinas, dentro del piso 2 del Edificio Hernán Garrón, sin embargo; la Administración Superior ha determinado que la aplicación del diseño iniciará una vez implementada la reorganización administrativa.

**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%	6,7%	Dirección de Tecnología	2024
Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.	2,5%	0,9%	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%	3,0%	Dirección de Tecnología	2024
<b>TOTAL AE04-PI</b>	<b>42,5%</b>	<b>33,9%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*



De acuerdo con los datos recopilados, esta acción marcha según lo programado para el primer trimestre 2024.

Con el fin de fortalecer e implementar un sistema de gestión de seguridad para la información, la Dirección de Tecnología elaboró un plan de acción, realizó una valoración y actualización para formalizar los controles indicados en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y se encuentra coordinando charlas para cada gerencia, direcciones y departamentos.

**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%	1,4%	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%	1,8%	Dirección de Mejora e Innovación	2024
Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.	5,0%	0,6%	Dirección de Mejora e Innovación	2024
<b>TOTAL AE05-PI</b>	<b>22,5%</b>	<b>3,8%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

De acuerdo con los datos recopilados, se cuentan con avances en las actividades de esta acción, a continuación, el detalle:

Se realizará un ejercicio de indicadores de productividad en el proceso fundamental, en cuatro etapas: Moín, El Alto, Garita y Barranca. Durante el primer trimestre se efectuó la coordinación con los dueños del proceso fundamental y se está preparando la recolección de información para la Terminal Moín."

El Portafolio de Acciones PETI-2024, fue formalizado y oficializado por el Comité PETI el 23 de enero del 2024, según oficio DT-PETI-001-2024. De acuerdo con dicho Portafolio, en este año se realizarán trece estudios de mercado, tres acciones PETI en la fase de contratación, ocho acciones en fase de ejecución contractual y cuatro en estabilización y puesta en marcha.



Sobre la Transformación Digital, se cuenta con una hoja de ruta digital aprobada y alineada con los indicadores de desempeño. Se generó una encuesta que permitió efectuar un diagnóstico de las habilidades digitales requeridas en el personal para retroalimentar los perfiles de los puestos de la institución.

Asimismo, los resultados del Plan Piloto de la Estrategia de Productividad Empresarial a Consejo Consultivo, las lecciones aprendidas serán consideradas en la segunda etapa de aplicación, en dicha etapa los procesos que serán incluidos fueron definidos por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Servicios Técnicos definieron los procesos que serán incluidos.

**Tabla N° 16. AE6 - PI**

**Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales**

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.	5,0%	0,5%	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%	15,5%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
Elaborar e implementar un plan para la mejora del estado metroológico empresarial.	10,0%	5,5%	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.	7,5%	1,9%	Dirección de Mantenimiento	2024
Elaborar un benchmarking regional de la calidad de los productos.	5,0%	1,3%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
<b>TOTAL AE06-PI</b>	<b>47,5%</b>	<b>24,7%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción marcha según lo programado para el primer trimestre 2024, dentro de las principales actividades destaca la siguiente:

La Dirección de Gestión de la Calidad ha desarrollado un sistema de indicadores y límites de control que permite alertar sobre datos ingresados que se consideren atípicos con respecto a los valores históricos, además, estableció una metodología de aplicación permanente, a partir del análisis de procesos o sistemas de medición con la finalidad de



evaluar el estado inicial y una mejora continua del estado metrológico.

**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%	1,9%	Gerencia de Operaciones	2024
Elaborar e implementar un plan de gestión de energía en la Terminal El Alto.	10,0%	5,0%	Dirección de Distribución	2024
Incluir en el programa de auditorías internas y externas las auditorías al sistema de gestión de energía.	1,3%	0,3%	Depto. Transformación y Mejora	2024
<b>TOTAL AE07-PI</b>	<b>33,8%</b>	<b>22,2%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con la información anterior, esta acción marcha según lo planificado para el primer trimestre del año.

**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%	2,9%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
Iniciar los procesos de venta de gasolina mezclada con etanol.	25,0%	6,3%	Gerencia de Operaciones	2024
<b>TOTAL AE08-PI</b>	<b>37,5%</b>	<b>9,2%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

La Gerencia de Servicios Técnicos informa que las acciones de acondicionamiento de las instalaciones en las Terminales tienen un progreso superior al programado para el presente año. En Terminal Barranca se tiene un del 100% de lo programado mientras que en la Terminal Moín un 50%.



Por su parte, la Gerencia de Operaciones a través de la Dirección de Importación y Producción, señala que aún no se tiene claridad sobre temas específicos del proyecto de venta de gasolina con etanol, razón por la cual han tomado por iniciativa propia una serie de acciones para e iniciar con este proyecto, tales como:

1. Valoraciones del uso de tanques para etanol y se solicitó a un contratista hacer un diagnóstico del estado de los mezcladores de etanol en Moín.
2. Reunión con al equipo que lidera el proyecto a una visita de campo en los muelles, ahí se les explicó algunos temas que a considerar para la implementación de este proyecto.
3. Se le solicitó a personal técnico de mantenimiento pruebas de espesores.
4. Incorporación en el presupuesto del 2024 de un embarque de etanol de 80 mil barriles para el segundo semestre del año 2024.
5. Un estudio de mercado de etanol en el ámbito internacional.
6. Sesiones de trabajo para analizar requerimientos y necesidades del proyecto de etanol, se le envió a la Gerencia de Operaciones una nota con los requerimientos. Además; se le solicitó a la Directora de Planificación, un espacio para la atención de algunas consultas respecto al proyecto.

**Tabla N° 19. AE9 - PI**

**Implementación de la mezcla de etanol con gasolina**

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%	4,0%	Depto. Investigación	2024
Elaborar una propuesta de política de compra de combustibles alternativos producidos en el País para mezclas.	30,0%	6,0%	Gerencia General	2024
<b>TOTAL AE09-PI</b>	<b>50,0%</b>	<b>10,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado para el año 2024.

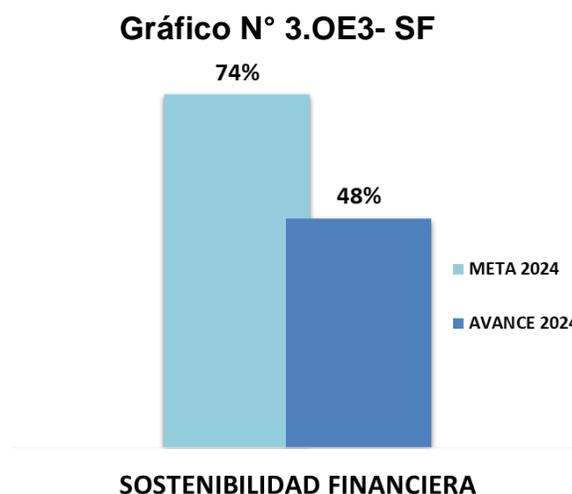


### 4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

#### 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:



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, en cual se avanzó un 48% durante el primer trimestre.

#### 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	

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



Los indicadores para este objetivo cuentan con un seguimiento trimestral, 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 enero tuvo un índice de endeudamiento del 0,68 en relación con los recursos propios, en el mes de febrero de 0,76 y durante el mes marzo un resultado de 0,77 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, durante el mes de enero la Empresa cubre 3,08 veces sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, para el mes de febrero 2,60 y para marzo un resultado de 2,54, es decir, está en la capacidad de enfrentar sus obligaciones a corto plazo, dato que supera el umbral establecido.

**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.

Durante el primer trimestre 2024 el índice de desempeño de presupuesto (CPI) fue de 0,89 el cual se considera aceptable, mientras que el índice de cronograma (SPI) obtuvo un 0,65 ubicándose en una zona regular. Ambos datos revelan que algunas actividades ejecutaron menos presupuesto del asignado y que los trabajos realizados no cumplieron con la programación, provocando retrasos en el tiempo de ejecución.



### 4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera

Según con los resultados obtenidos durante el tercer trimestre, se detallan a continuación, los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Sostenibilidad Financiera del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:

**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.	10,0%	2,0%	Dirección Financiera	2024
Coordinar con el Poder Ejecutivo las acciones de política pública correspondientes.	10,0%	4,0%	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
<b>TOTAL AE01-SF</b>	<b>70,0%</b>	<b>6,0%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La presente acción estratégica avanza de acuerdo con lo programado, las tres actividades que no muestran progreso fueron programadas para trimestres posteriores por lo que no se evalúan en el presente informe.

La Dirección Financiera apertura la contratación 2024LD-000012-0016700104 denominada “Modelo Gestión Financiera”, sin embargo; el Departamento de Estudios Económicos y Financieros a través de un estudio técnico contenido en la nota EEF-0039-2024, determinó el incumplimiento de requisitos de admisibilidad por parte del proveedor, razón por la cual el concurso se declaró infructuoso. Se espera publicar nuevamente la contratación durante el mes de abril. Adicionalmente, se realizó un informe con un ejercicio de valor en riesgo por parte de la Comisión definida para estos fines, el cual está en una etapa de revisión.

Presidencia continua con el seguimiento de y coordinación de las acciones de política pública a través del Ministerio de Hacienda y el Comité Tripartito para la elaboración de la política de riesgos financieros.



**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%	1,3%	Dirección de Planificación	2024
Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial.	5,0%	1,2%	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%	2,5%	Depto. Planificación Empresarial	2024
<b>TOTAL AE03-SF</b>	<b>25,0%</b>	<b>5,0%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

Las actividades de esta acción estratégica marchan de acuerdo con lo previsto para el 2024.

En relación con la aprobación de proyectos en el portafolio empresarial, la Junta Directiva aprobó la metodología de gestión para dicho portafolio mediante acuerdo comunicado a través del oficio JD-0192-2023. Además; una vez conformado y aprobado el portafolio de proyectos empresarial, se elaborará el plan de inversiones empresariales.

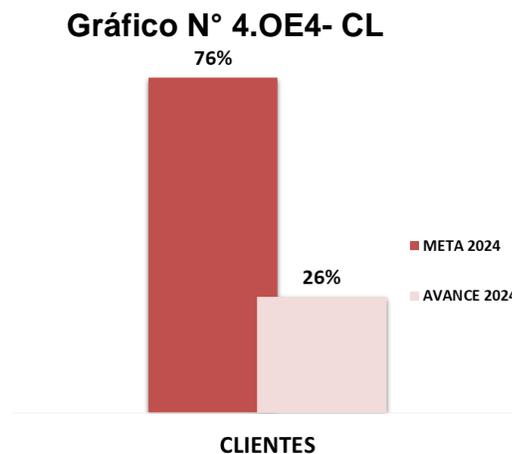


#### 4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES

##### 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:



*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

Según el gráfico anterior, para el año 2024 se proyectó un avance del 76% en la consecución de la de las actividades establecidas. Durante el primer trimestre del año se obtiene un 26% de avance en dichas actividades.

##### 4.4.2. Indicadores – Clientes

Este eje estratégico cuenta con un único indicador, el cual recolecta información de forma semestral, por lo que no se presentan datos al respecto en el presente informe.

##### 4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

Según con los resultados obtenidos durante el primer trimestre, se detallan a continuación, los avances alcanzados para el eje estratégico Clientes, del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:



**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%	3,0%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2024
Implementar el sistema de comercio electrónico.	20,0%	5,0%	Depto. Gestión de Proyectos	2024
Implementar autoservicio para al menos GLP y asfaltos en la Terminal Moín.	20,0%	2,5%	Gerencia de Operaciones	2024
Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales, e iniciar su implementación.	7,5%	1,9%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
<b>TOTAL AE01-CL</b>	<b>77,5%</b>	<b>12,4%</b>		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos aportados, esta acción estratégica presenta atrasos importantes, lo que refleja una ejecución menor a la programada para primer trimestre del año.

La Dirección de Infraestructura y Equipo, considera que la actividad asignada en esta acción estratégica tendrá afectación en su cumplimiento. Lo anterior, debido a que se entregó a la Dirección de Planificación, la propuesta para la modernización del sistema de carga de la Terminal La Garita, sin embargo, la Dirección de Planificación respondió que para proceder con el análisis respectivo es necesario proceder conforme lo indicado en el documento normativo PE-05-02-011 "Procedimiento para atender las nuevas iniciativas de inversión" siendo su principal insumo el formulario para inscripción de iniciativas de inversión y su matriz de incidencia. Es así como mediante oficio EOPa-0059-2024 el Departamento de Ejecución de Obras Pacifico remitió el formulario respectivo al Departamento de Planificación Empresarial, dependencia que devolvió el formulario y solicitó formalmente más información para proceder con el análisis respectivo.

Con respecto al sistema de comercio electrónico, el Departamento de Gestión de Proyectos indica que se mantiene desarrollando la tercera etapa del proyecto, para la se planteó una modificación contractual que permita realizar mejoras del proceso sin variar el objeto, esto para la utilización de la herramienta BTP la cual es más robusta (BTP por sus siglas en inglés: "Business Technoly Platform", plataforma tecnológica que reúne datos y analíticas, inteligencia artificial, desarrollo de aplicaciones, automatización e integración en un solo entorno unificado). Asimismo, con respecto a los aeropuertos,



se está gestionando una nueva contratación, que fue publicada el 13 de marzo del presente año, para incorporar de igual forma la tecnología BTP.

En relación con la implementación del auto servicio para los productos GLP y Asfalto en la Terminal Moín, la Gerencia de Operaciones indica que, para que los clientes puedan disponer de un auto servicio, se requiere que el Sistema E-Commerce esté implementado y puesto en marcha. En razón que se presentaron situaciones adversas con la contratación del Sistema E-Commerce, esto a provocado retrasos, se está a la espera de un nuevo cronograma de trabajo por parte del Departamento de Gestión de Proyectos para continuar con esta actividad.

**Tabla N° 23. AE2- CL**

**Desarrollar 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%	1,3%	Gerencia General	2024
Realizar el diagnóstico de satisfacción de los clientes internos.	10,0%	4,0%	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%	0,6%	Depto. Gestión de Proyectos	2024
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	2,0%	Dirección de Tecnología	2024
Desarrollar e implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuales combustibles son adecuados para cada vehículo.	10,0%	2,0%	Depto. Investigación	2024
<b>TOTAL AE02-CL</b>	<b>36,7%</b>	<b>9,9%</b>		

*Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.*

De acuerdo con los datos recopilados, los Departamentos de Gestión de Proyectos y el Departamento de Investigación, reportan atrasos en el avance programado para el primer trimestre del año.

Sobre el plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos, se gestionará una modificación presupuestaria para integrar los recursos económicos correspondientes, paralelamente, se está trabajando en la documentación asociada al inicio de la contratación.

Por su parte el Departamento de Investigación, informa que el proyecto ha enfrentado dificultades en su fase inicial, debido a la dependencia de las bases de datos que deben ser proporcionadas por el MOPT, así como los trámites de formalización con dicho Ministerio, los cuales han experimentado demoras superiores a las previstas.



## V. CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos recopilados en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial ha alcanzado un progreso total del 45% durante el primer trimestre del año 2024.

En diciembre del 2023, a la Gerencia de Servicios Técnicos se le asignó la actividad denominada: “*AE01-CL Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales e iniciar su implementación*”, razón por la cual no tuvo margen de acción para iniciarla durante ese año. Debido a la situación descrita, la metodología de evaluación cuantifica un vacío que repercute en la valoración acumulativa de esta actividad.

El Departamento de Gestión de Proyectos indica que en relacionado con la implementación del Sistema de Comercio Electrónico (E-Commerce), se está planteando una modificación contractual para mejorar el proceso y que permita la utilización de herramientas robustas de tecnología avanzada.

La Gerencia de Operaciones reporta que no ha sido posible avanzar en el proyecto de autoservicio para los clientes, esto debido a que se requiere del funcionamiento del Sistema E-Commerce, mismo que ha presentado atrasos en su implementación. Debido a esto, se está a la espera del nuevo cronograma para conocer la fecha en que saldrá a producción la plataforma E-Commerce.

En relación con el inicio de los procesos para la venta de gasolina mezclada con etanol, la Gerencia de Operaciones, a través de la Dirección de Importación y Producción, ha realizado acciones por iniciativa propia en este tema, a pesar de que, según indican, hay detalles y temas que no son claros, situación que impide avanzar de forma adecuada en la consecución del objetivo.

Respecto a la elaboración de gasto e inversión de anualizada de las acciones del plan del rescate del Sistema Nacionales de Combustibles, la Dirección de Infraestructura y Equipo señala que existe una nueva propuesta del plan que será sometida a aprobación de la Junta Directiva, propuesta que fue solicitada a la Gerencia de Servicios Técnicos, esto para conocer los cambios en los proyectos respecto a la propuesta inicial.

Asimismo, respecto a la modernización para reducir los tiempos de carga en la Terminal Garita, la Dirección de Infraestructura y Equipo argumenta que el Departamento de Planificación Empresarial les devolvió el formulario para inscripción de iniciativas de inversión y solicitó más información, razón por la que podría atrasarse dicho proceso. Al respecto es necesario recordar que de acuerdo con el Procedimiento para Atender las nuevas iniciativas de Inversión (PE-05-02-011), el Departamento de Planificación Empresarial es responsable de valorar y revisar estas iniciativas, por lo que es responsabilidad de la infraestructura y equipo atender lo solicitado por Planificación Empresarial.



El Departamento de Investigación, informa que el proyecto para implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuál es el combustible adecuado para cada vehículo, ha enfrentado dificultades en su fase inicial, debido a la dependencia de las bases de datos que deben ser proporcionadas por el MOPT, así como los trámites de formalización con dicho Ministerio, los cuales han experimentado demoras superiores a las previstas.

## VI. RECOMENDACIONES

A la Gerencia de Servicios Técnicos se le recomienda gestionar ante el Departamento de Planificación Empresarial, la modificación del año de inicio de la actividad: "*AE01-CL: Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales e iniciar su implementación*", para que su rige sea a partir del año 2024 en el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial. Esto, con el propósito garantizar una evaluación precisa y justa en los avances realizados.

A la Gerencia de Innovación, se le recomienda realizar una evaluación detallada de la modificación contractual relacionada con la implementación del Sistema de Comercio Electrónico (E-Commerce). Esta evaluación debe centrarse en las implicaciones en términos de tiempo y recursos, con el fin de identificar cualquier ajuste necesario en el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial. Esta actividad está programada para que se culmine en el 2024, por lo cual es importante se solicite y se implemente cualquier modificación en el plan de acción del PEE, a tiempo, con el propósito de evitar posibles incumplimientos de los plazos establecidos.

Se recomienda a la Gerencia de Operaciones que, ante la imposibilidad de avanzar en la implementación del autoservicio para clientes en la Terminal Moín, debido a los retrasos experimentados en el desarrollo de la plataforma E-Commerce, valore la fecha de cumplimiento y en caso de considerarlo necesario, gestione un cambio en el año de finalización ante el Departamento de Planificación Empresarial.

A la Gerencia de Operaciones, se le recomienda propiciar las conexiones necesarias para aclarar los temas y detalles pendientes que permitan obtener información necesaria para avanzar en el proyecto de venta de gasolina con mezcla de etanol. Esto ayudará a eliminar la incertidumbre y a establecer con una hoja de ruta clara y precisa para el desarrollo del proyecto.

A la Gerencia de Servicios Técnicos, se le recomienda que gire instrucciones a la Dirección de Infraestructura y Equipo, para que esta dependencia priorice el envío de la información y el formulario para la inscripción de iniciativas de inversión con correcciones, requeridos por parte del Departamento de Planificación Empresarial, en apego a los lineamientos establecidos en el Procedimiento para Atender las nuevas iniciativas de Inversión (PE-05-02-011).



Al Departamento de Investigación, dadas las demoras experimentadas para iniciar con el proyecto de la aplicación de consulta pública para determinar el tipo de combustible en los vehículos, se le recomienda valorar los plazos de entrega actuales, tomando en cuenta los posibles obstáculos que puedan enfrentar durante su implementación. Asimismo, realizar las gestiones correspondientes ante el Departamento de Planificación Empresarial, en caso de que surgiera la necesidad de redefinir el año de conclusión establecido en el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial.

## VII. RESPONSABLES

### Elaborado por:

Gerald Meza Espinoza,  
Profesional Departamento de Planificación Empresarial.

### Aprobado por:

Raquel Oviedo Cerdas,  
Jefa Departamento de Planificación Empresarial.