



Gerencia General

Departamento de

Planificación Empresarial

Informe de Evaluación del Plan Estratégico

Empresarial 2023-2026 al II Semestre 2023

Fecha: 09 de febrero de 2024



Tabla de contenido

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II. ANTECEDENTES.....	4
III. NORMATIVA APLICABLE.....	5
IV. ANÁLISIS	5
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA.....	6
4.1.1. <i>Objetivo Estratégico - Gobernanza.....</i>	6
4.1.2. <i>Indicadores – Gobernanza.....</i>	7
4.1.3. <i>Acciones Estratégicas - Gobernanza.....</i>	8
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS	13
4.2.1. <i>Objetivo Estratégico – Procesos Internos.....</i>	13
4.2.2. <i>Indicadores – Procesos internos.....</i>	14
4.2.3. <i>Acciones Estratégicas Procesos Internos.....</i>	15
4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	19
4.3.1. <i>Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera.....</i>	19
4.3.2. <i>Indicadores - Sostenibilidad Financiera.....</i>	20
4.3.3. <i>Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera.....</i>	21
4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES.....	23
4.4.1. <i>Objetivo Estratégico – Clientes.....</i>	23
4.4.2. <i>Indicadores – Clientes.....</i>	24
4.4.3. <i>Acciones Estratégicas - Clientes.....</i>	25
4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO	26
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	28
VII. RESPONSABLES.....	29



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.

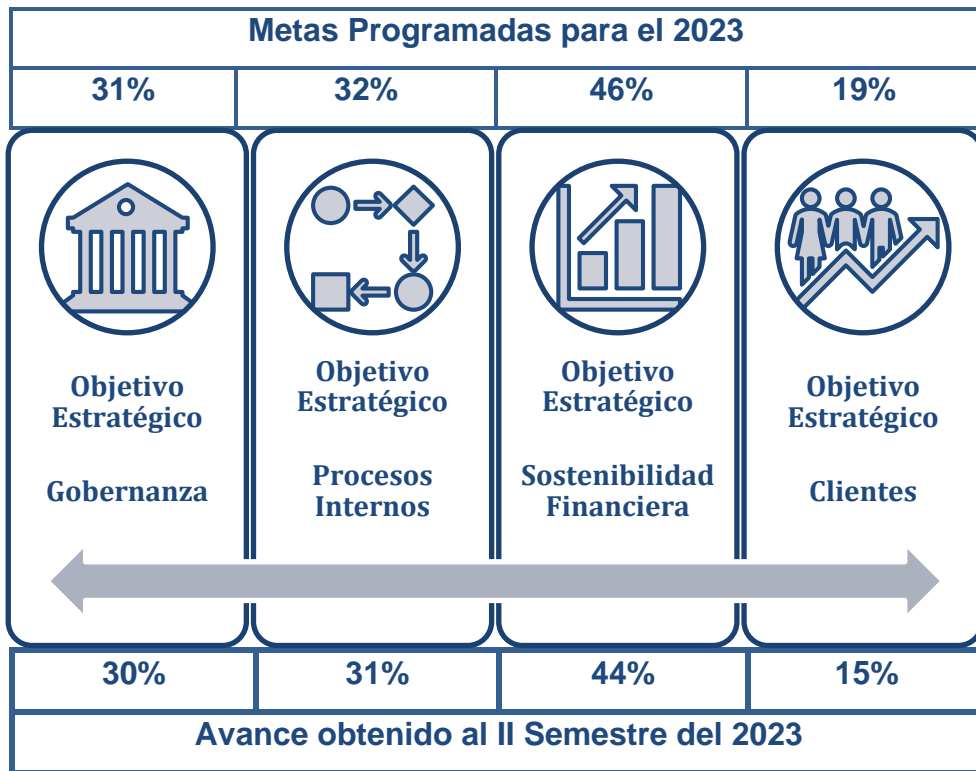
La presente evaluación revela que el 94% de metas programadas para el año 2023 fueron ejecutadas de manera satisfactoria, lo cual es un logro significativo, en especial tomando en cuenta que la implementación del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 inició a mediados del año 2023.

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 del 30%, lo que marca un hito de considerable importancia.

En términos generales, la Empresa avanzó considerablemente en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2023. 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 como acciones a ejecutar en el corto plazo, 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 2023 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 del Plan Estratégico Empresarial (AS-07-02-007) incisos:

- 7.1 Evaluación POI interno de metas asociadas al Plan Estratégico Empresarial.
- 7.2 Evaluación de los indicadores de gestión del Plan Estratégico Empresarial.

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 58 actividades para el periodo 2023, además se contó con la participación de 12 equipos de trabajo para el logro de las metas programadas.



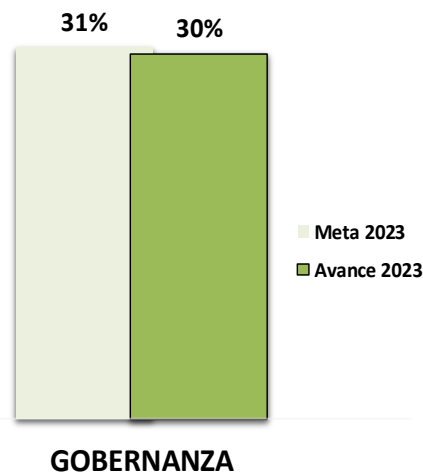
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA

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 2023, se proyectó un avance del 31% en la consecución de la totalidad de las actividades establecidas para este eje. A nivel empresarial se ha logrado un cumplimiento del 30% de dichas actividades, alcanzando así un grado de efectividad del 96,77%.



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: 0,0%	Resultado: 52,2%	Resultado: 25,0%

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 2023, donde se pretende obtener como mínimo el 50% del personal de RECOPE con 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, se prevé disponer de esta información en el primer semestre de 2024, cuando se realice a nivel empresarial la evaluación del personal.

Por otra parte, es importante mencionar que existe una estrecha relación entre los resultados de la evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) y la evaluación del desempeño, dado que esta último contiene objetivos vinculados al POI, por lo que al haber alcanzado un cumplimiento en el POI Operativo del 98% y en el de Mejora de un 88%, se espera que esto se refleje en las respectivas evaluaciones.

Cumplimiento del plan de sucesión: Sobre este indicador se estableció un umbral del 50% para el 2023, donde se pretende obtener como mínimo el 50% del personal del conocimiento clave en los puestos críticos de RECOPE.

Sobre esto, la Dirección Administrativa en conjunto con las gerencias procedieron con la identificación de las personas que estuvieron optando por su jubilación, con la finalidad de definir cuáles de estos correspondían a puestos críticos. Como resultado de dicho estudio, se



identificaron las plazas de puestos críticos que estarían en proceso de desvinculación para el período 2023, logrando con ello la ocupación de un 52,17% de estos puestos los cuales fueron cubiertos con personal interno, cubriendo así un mayor porcentaje del programado.

Iniciativas aprobadas y alineadas con los principios de Gobierno Corporativo: Sobre este indicador se estableció un umbral del 50% para el 2023, donde se pretende obtener como mínimo el 25% de políticas, reglamentos y códigos existentes, actualizados con los principios de Gobierno Corporativo.

La normativa, aprobada por Junta Directiva, revisada y actualizada relacionada con Gobierno Corporativo durante el 2023 fue de un 25% por lo que se obtiene el porcentaje esperado.

4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

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



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
Propuesta de la reorganización empresarial.	15,0%	15,0%	Gerencia General	2023
Realizar el estudio técnico de la propuesta de reorganización empresarial.	10,0%	10,0%	Dirección de Planificación	2023
Socializar la propuesta de reorganización empresarial.	10,0%	10,0%	Presidencia	2023
Aprobación de la reorganización empresarial por parte de la Junta Directiva.	15,0%	15,0%	Junta Directiva	2023
Formalización de la reorganización empresarial ante los entes externos.	10,0%	10,0%	Presidencia	2023
TOTAL AE01-GOB	60,0%	60,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución exitosa, dado que el progreso de las actividades se materializó de acuerdo con lo programado.

Por otra parte, a través del acuerdo tomado por la Junta Directiva, el cual consta en el artículo #5 de la Sesión Ordinaria No. 5387-85 y comunicado mediante la nota JD-0196-2023, este Órgano Colegiado suprimió la actividad denominada “*Modificación del manual de organización*”, de la acción estratégica AE1-GOB, justificado en que dicha actividad es parte de la acción estratégica AE2-GOB.

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%	0,0%	Depto. Planificación Empresarial	2024
TOTAL AE02-GOB	30,0%	0,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

En relación con esta acción, no se reporta avance dado que según la nota JD-0196-2023 la Junta Directiva aprobó el traslado de dicha acción para el año 2024, toda vez que, al cierre del año no se contaba con la aprobación del MIDEPLAN de la reorganización, insumo base para elaborar el reglamento interno de organización y funciones.



Tabla N° 3. AE4- GOB

Desarrollar un reglamento interno de servicio.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar una propuesta de reglamento interno de servicio.	30,0%	30,0%	Asesoría Jurídica	2023
Realizar la consulta a las agrupaciones gremiales correspondientes.	10,0%	7,0%	Gerencia General	2023
TOTAL AE04-GOB	40,0%	37,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La Asesoría Jurídica elaboró una propuesta de reglamento interno de trabajo y lo trasladó a la Administración Superior mediante la nota AJ-1786-2023.

Por su parte, la Gerencia General en conjunto con la Asesoría Jurídica y la Dirección Administrativa, revisaron la propuesta del reglamento interna de trabajo; quedando solamente pendiente para el mes de enero 2024, la revisión de Presidencia y someter el documento a consulta de todo el personal de la Empresa, como parte de las políticas de transparencia y comunicación que ha mantenido esta Administración, esto para concluir esta acción en su totalidad.

Tabla N° 4. AE5- GOB

Desarrollar una estrategia de remuneraciones competitivas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar el análisis comparativo de las dietas de la Junta Directiva de RECOPE con respecto a las entidades comparables del sector público.	20,0%	20,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2023
Elaborar un estudio anual de competitividad salarial incluyendo un plan de sucesión y de carrera administrativa	15,0%	15,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2023
TOTAL AE05-GOB	35,0%	35,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La Gerencia de Administración y Finanzas, mediante la Dirección Administrativa, obtuvo el avance esperado de acuerdo con la programación predefinida.



Tabla N° 5. 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
TOTAL AE06-GOB	50,0%	50,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El pasado mes de diciembre la Junta Directiva de RECOPE decidió postergar la ejecución de la acción AE06-GOB hasta el año 2024. Asimismo, acordó incorporar la normativa de la remuneración de los miembros de la Junta Directiva como parte de dicha acción. Por consiguiente, la redacción final de la acción quedó establecida de la siguiente forma: "Desarrollar e implementar la normativa para la designación y remuneración de los miembros de la Junta Directiva".

Sin embargo, tanto la Asesoría Jurídica como Presidencia completaron las actividades que les habían sido asignadas previamente para año 2023. No obstante, para concluir totalmente esta acción, queda pendiente de elaboración, la propuesta de normativa referente a la designación y remuneración de los miembros de la Junta Directiva, misma que deberá desarrollarse durante el 2024.

Tabla N° 6. AE7- GOB

Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar un diagnóstico del marco jurídico que afecta a la Empresa.	20,0%	20,0%	Asesoría Jurídica	2023
Coordinar con el Poder Ejecutivo.	10,0%	10,0%	Presidencia	2023
Establecer e implementar una estrategia de prevención contra la corrupción que incluya capacitaciones, normativa, campañas informativas y otros.	6,3%	4,2%	Presidencia	2023
TOTAL AE07-GOB	36,3%	34,2%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



Según los datos recopilados, las dos primeras actividades cumplieron con los valores esperados, a diferencia de la tercera actividad, que no pudo completarse totalmente. Por su parte, Presidencia reportó que, al 15 de diciembre de 2023 se había alcanzado un progreso del 60% en el programa de ejecución para establecer e implementar una estrategia contra la corrupción que incluye capacitaciones, normativa, entre otros, es importante indicar que el plan de acción del PEE refiere un plazo hasta el 2026 para culminar esta actividad.

Tabla N° 7. AE9- 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 propuesta de reglamento de Junta Directiva.	50,0%	50,0%	Asesoría Jurídica	2023
Formalizar e implementar el reglamento de Junta Directiva.	50,0%	50,0%	Junta Directiva	2023
TOTAL AE09-GOB	100,0%	100,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución completada, dado que el progreso de las actividades se materializó de acuerdo con lo programado.

Tabla N° 8. AE10- GOB

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Análisis de las métricas del sitio web.	10,0%	10,0%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2023
Análisis de la arquitectura de la información.	10,0%	10,0%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2023
Implementar de forma continua los mecanismos de rendición de cuentas con los principales sujetos interesados.	7,5%	7,5%	Presidencia	2023
Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial	7,5%	7,5%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2023
TOTAL AE10-GOB	35,0%	35,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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



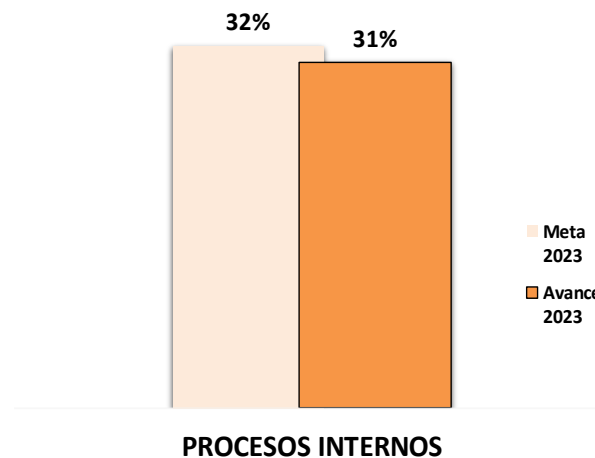
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS

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 2023 se proyectó un avance del 32%, al finalizar este periodo se logró un cumplimiento del 31% de dichas actividades, por lo que se alcanza un grado de efectividad del 96,87%.



4.2.2. Indicadores – Procesos internos

Cuadro N° 2 Indicadores – PI

Procesos Internos	<p>Porcentaje de procesos y sistemas críticos mejorados</p> <p>Umbral: 14%</p> <p>Dirección de Responsable: Mejora e Innovación</p> <p>Resultado: 22%</p>	<p>Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicio</p> <p>Umbral: Ficha incompleta</p> <p>Dirección de Responsable: Mejora e Innovación</p> <p>Resultado: N/A</p>
	<p>Cumplimiento de programas de mantenimiento</p> <p>Umbral 2023: 60%</p> <p>Dirección de Responsable: Mantenimiento</p> <p>Resultado: 59%</p>	<p>Cantidad de estudios de pre inversión programados vs realizados</p> <p>Umbral 2023: 85%</p> <p>Dirección de Responsable: Planificación</p> <p>Resultado: 100%</p>

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 2023, donde se pretende obtener este porcentaje al dividir el número de procesos críticos y mejorados entre el total de procesos críticos identificados.

Se identificaron un total de 27 procesos críticos, de los cuales se mejoraron 6, contando así con un promedio de 22% alcanzado, superando el umbral establecido.

Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicios: No se cuenta con la ficha de datos para este indicador por lo tanto no puede ser evaluado.

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.

En la planificación 2023 se definió la finalización de un estudio de pre-inversión, el cual fue finalizado en tiempo y forma, por lo que se cumplió con la meta establecida.

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.



De acuerdo con los datos aportados, el porcentaje anual obtenido para este indicador es de un 59% lo que repercute en un 1 punto porcentual por debajo del porcentaje esperado.

4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

Según con los resultados obtenidos durante el cuarto 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° 8. AE1- PI

Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la programación de las acciones del plan de rescate del SNC.	30,0%	30,0%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
Elaborar la estrategia de recurso humano para implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	10,0%	Gerencia General	2023
Elaboración de la estrategia financiera para implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	10,0%	Dirección Financiera	2023
Implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	10,0%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
TOTAL AE01-PI	60,0%	60,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución completa, dado que el progreso de las actividades se materializó de acuerdo con lo programado.

Adicionalmente, mediante la resolución adoptada conforme al artículo #5 de la Sesión Ordinaria No. 5387-85, Junta Directiva decidió reprogramar la actividad asignada a la Dirección de Infraestructura y Equipo, identificada como AE01-PI "Elaboración de la proyección de gasto e inversión anualizada de las acciones del plan de rescate del SNC", este ajuste contempla su finalización durante el año 2024."



Tabla N° 9. 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 las capacidades técnicas internas en cuanto a planificación energética del equipo de trabajo.	10,0%	10,0%	Dirección de Planificación	2023
TOTAL AE02-PI	10,0%	10,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

Tabla N° 10. AE3- PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa del Depto. Protección de bienes.	10,0%	10,0%	Gerencia General	2023
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	6,7%	Dirección de Tecnología	2023
Elaborar e implementar el protocolo para la atención de incidentes en el poliducto.	20,0%	20,0%	Dir. Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental	2023
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.	5,0%	5,0%	Dirección de Tecnología	2023
TOTAL AE03-PI	41,7%	41,7%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución completa, dado que el progreso de las actividades se realizó de acuerdo con lo planificado.



Tabla N° 11. 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%	15,0%	Gerencia General	2023
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	2023
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	6,7%	Dirección de Tecnología	2023
Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.	2,5%	2,5%	Dirección de Tecnología	2023
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad de la infraestructura tecnológica crítica.	10,0%	10,0%	Dirección de Tecnología	2023
TOTAL AE04-PI	42,5%	37,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

En relación con la propuesta para el fortalecer el centro de operaciones de seguridad, para el IV trimestre 2023 se había establecido un plan de trabajo con las siguientes actividades:

- Definición del equipo de trabajo:** La Gerencia General designó un equipo específico de trabajo para atender la actividad dos y tres.
- Actualización del Manual de Organización:** Para esta actividad se elaboró la estructura organizacional y en este momento se cuenta con un 60% de avance en el documento. Se debe ampliar el plazo de cumplimiento al mes de julio 2024, de conformidad con el plazo estimado para la implementación de la nueva estructura organizativa una vez aprobada por MIDEPLAN.
- Implementación:** Esta actividad se relaciona con la implementación de la estructura organizativa propuesta a MIDEPLAN, por lo que se debe extender el plazo de cumplimiento al mes de julio 2024, debido a que la Junta Directiva aprobó la reorganización a finales del mes de noviembre y se prevé que el proceso de aprobación por parte de MIDEPLAN concluya en el mes de febrero 2024 posteriormente, se cuenta con seis meses para su implementación, tiempo en que se espera disponer de la formalización del Área de Ciberseguridad.



Tabla N° 12. AE5 – PI

Desarrollar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Establecer Política de la productividad empresarial.	10,0%	10,0%	Gerencia de Innovación	2023
Desarrollar un modelo de indicadores de productividad para los procesos fundamentales.	10,0%	10,0%	Dirección de Mejora e Innovación	2023
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%	7,5%	Dirección de Mejora e Innovación	2023
Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.	5,0%	5,0%	Dirección de Mejora e Innovación	2023
TOTAL AE05-PI	32,5%	32,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

Tabla N° 13. AE7 – PI

Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
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%	7,5%	Gerencia de Operaciones	2023
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	2023
TOTAL AE07-PI	8,8%	8,8%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución satisfactoria, dado que el progreso de las actividades se materializó de acuerdo con lo programado. Por otra parte, a través del acuerdo tomado por la Junta Directiva, el cual consta en el artículo #5 de la Sesión Ordinaria No. 5387-85 y comunicado mediante la nota JD-0196-2023, se trasladó la conclusión de la actividad denominada “AE7-PI Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa para incorporar las funciones del sistema gestión de energía”, para el año 2024.



Tabla N° 14. AE8 - PI
Implementación de la mezcla de etanol con gasolina

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Coordinar con el MINAE la promulgación del Decreto Ejecutivo que establece la normativa de calidad de las mezclas de gasolina con etanol.	10,0%	10,0%	Gerencia de Innovación	2023
Coordinar con el MINAE la oficialización de los porcentajes de mezcla de gasolina con etanol.	10,0%	10,0%	Gerencia de Innovación	2023
Coordinar con el MINAE la formulación y ejecución de un programa para la implementación del proyecto.	10,0%	10,0%	Gerencia de Innovación	2023
Actualizar los estudios de base en coordinación con el MINAE.	20,0%	20,0%	Gerencia de Innovación	2023
Definir e implementar las acciones de acondicionamiento de las instalaciones en las terminales.	12,5%	12,5%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
TOTAL AE08-PI	62,5%	62,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción se completó según lo programado para el año 2023.

4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

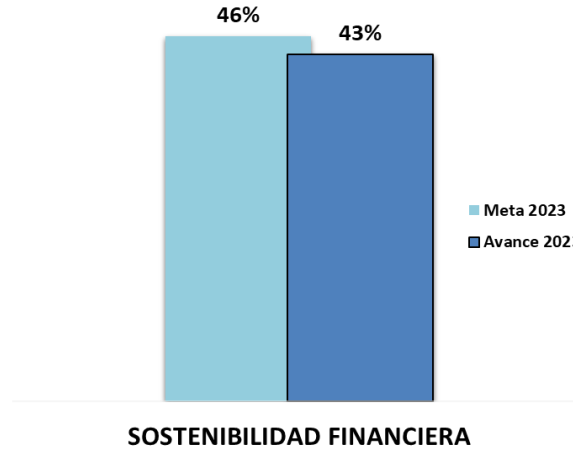
4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera

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 2023, se proyectó un avance del 46% en la consecución de la de las actividades establecidas para este eje y se obtuvo al finalizar el año un cumplimiento del 43%, alcanzando así un grado de efectividad del 93,47%.

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.
	Meta año 2023: <4 Responsable: Dirección Financiera Resultado: 0,65%	Meta año 2023: 1,5% Responsable: Dirección Financiera Resultado: 3,05%	Meta año 2023: 85% Responsable: Departamento Planificación Empresarial Resultado: 85,65%

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 2023, 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, al mes de diciembre se tiene un índice de endeudamiento del 0,65 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 2023, 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 diciembre la Empresa cubre 3,05 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 finalizar el año 2023 se obtuvo un 85,65% como promedio general. Este porcentaje está dentro de los parámetros programados, mismo se indica que las Gerencias realizaron los pagos de acuerdo con los avances físicos establecidos. Sin embargo, el periodo finaliza con un atraso en la ejecución presupuestaria de un 20,88%, lo cual evidencia el impacto que tuvieron las fluctuaciones a la baja en el tipo de cambio, así como los proyectos que se vieron impactados por cambios en la Ley de Contratación Administrativa.

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° 15. 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%	5,0%	Dirección Financiera	2023
Determinar el apetito del riesgo para gestionar los riesgos financieros.	10,0%	10,0%	Gerencia General	2023
TOTAL AE01-SF	20,0%	15,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

En relación con la elaboración del diagnóstico de valor en riesgo, según confirmó la Dirección Financiera y según consta en el oficio DFI-0270-2023, el atraso en el cumplimiento de esta actividad obedece a que se ejecutó un proceso de contratación con el objeto de actualizar el modelo de gestión financiera e incorporar análisis probabilístico para la elaboración del análisis del valor en riesgo; no obstante, debido a incumplimientos por parte contratista fue necesario solicitar la resolución contractual.

La Dirección de Asesoría Jurídica mediante nota AJ-1209-2023 del 03 de octubre de los corrientes, informa que por razones ajenas a RECOPE fue necesario el proceso de resolución, lo que permite iniciar con un nuevo proceso de contratación; sin embargo, debido a lo anterior no fue posible el cumplimiento de obtener el valor en riesgo para el periodo 2023.

Paralelamente y de forma emergente, se realizó un primer ejercicio de valor en riesgo por parte de la Comisión definida para ello, con un software libre, que, aunque arrojó un buen resultado inicial, el mismo puede ser perfeccionado con un modelo más robusto.

Tabla N° 16. AE2- SF

Desarrollar un plan de financiamiento de mediano y largo plazo para proyectos de inversión

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración y justificación del Compendio de inversiones empresariales (CIE) versión final.	30,0%	30,0%	Dirección de Planificación	2023
Elaboración de la Política de inversión.	20,0%	20,0%	Dirección Financiera	2023
Elaboración de la estrategia de inversión.	30,0%	30,0%	Dirección Financiera	2023
Elaboración del Plan de financiamiento.	20,0%	20,0%	Dirección Financiera	2023
TOTAL AE02-SF	100,0%	100,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



De conformidad con los datos mostrados, se refleja una ejecución completa, dado que el progreso de las actividades se materializó de acuerdo con lo programado para el año 2023.

Tabla N° 17. 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%	5,0%	Dirección de Planificación	2023
Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial.	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2023
Aprobación de proyectos en el plan de inversiones empresarial.	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2023
Seguimiento de proyectos mediante informes trimestrales.	10,0%	10,0%	Depto. Planificación Empresarial	2023
TOTAL AE03-SF	25,0%	25,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción fue cumplida de acuerdo con lo planificado para el año 2023.

4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES

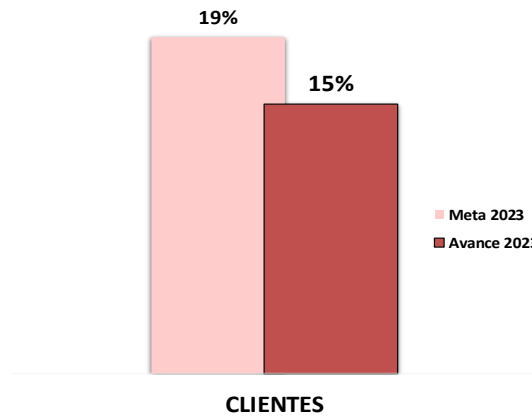
4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes

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 2023 se proyectó un avance del 19% en la consecución de la de las actividades establecidas. Asimismo, se logró un cumplimiento del 15% de dichas actividades, alcanzando así un grado de efectividad del 78,94%.

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:	91%

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 2023, donde se pretende obtener este porcentaje al realizar una fórmula de varios componentes propuestos por la Dirección Comercial.



Se alcanzó un 91,3% superando el umbral definido, este resultado se obtuvo mediante la aplicación de encuestas de servicios, por medio de correo electrónico y llamadas, entrevistas con clientes directos las cuales fueron aplicadas durante visitas técnicas.

4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

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

Tabla N° 18. 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
Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales, e iniciar su implementación.	7,5%	0,0%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
TOTAL AE01-CL	7,5%	0,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La Dirección de Mejora e Innovación, a través del oficio DMI-0177-2023, solicitó posponer hasta el año 2024, la ejecución de la actividad "AE01-CL Implementar el sistema de comercio electrónico". Según indica el mencionado oficio, dicho ajuste fue propuesto con el objetivo de contar con mayor amplitud en algunos de los procesos requeridos para realizar la contratación.

De manera similar, a través del oficio DMI-0182-2023 con fecha 08 de diciembre de 2023, la Dirección de Mejora e Innovación presentó una solicitud para transferir la responsabilidad de la actividad "AE01-CL Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales e iniciar su implementación", del Departamento de Gestión de Proyectos a la Gerencia de Servicios Técnicos. Según indican en su oficio, esta petición responde a la planificación del proyecto "Terminales Inteligentes", buscando así potenciar la coordinación y la eficiencia interna para asegurar su implementación.

Ambas solicitudes fueron sometidas a conocimiento y aprobación por parte de la Gerencia General y la Junta Directiva en diciembre del año pasado.

En consideración del cambio expuesto no se registró avance en la misma. No obstante, el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial (PEE), contempla la ejecución de esta actividad a lo largo de dos años consecutivos, por ende, se prevé que durante el año 2024 inicie su ejecución.

{



Tabla N° 19. AE2- CL

Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Analizar y establecer los elementos que impactan la satisfacción de cada segmento de clientes para formular las encuestas.	10,0%	10,0%	Depto. Comunicación y Estrategia digital	2023
Desarrollar e implementar el código QR para acceder a encuestas de satisfacción de los clientes (transportistas).	10,0%	10,0%	Dirección Comercial	2023
Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.	5,0%	5,0%	Depto. Gestión de Proyectos	2023
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	5,0%	Dirección de Tecnología	2023
TOTAL AE02-CL	30,0%	30,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción se cumplió de acuerdo con lo programado para el año 2023.

4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO

La Asesoría Jurídica debe modificar el texto de su POI 2024 de la para ajustarlo al cambio realizado a la actividad del plan de acción del Plan Estratégico Empresarial: “AE06 -GOB *“Desarrollar e implementar la normativa para la designación y remuneración de los miembros de la Junta Directiva”*”, de tal forma que incorpore el tema de la remuneración en la normativa a elaborar.

La Dirección Financiera debe realizar las gestiones para modificar el plazo e incluir dentro de su POI Estratégico del año 2024 la actividad identificada como “AE01-SF *Elaboración del diagnóstico de valor en riesgo*”.

La Dirección de Mejora e Innovación debe solicitar la modificación de su POI 2024 e incorporar la actividad “AE01-CL *Implementar el sistema de comercio electrónico*”.

La Gerencia General debe girar instrucciones para que la Dirección de Mejora e Innovación para que priorice la elaboración de la ficha del indicador “Cantidad de horas de Interrupción de procesos o servicio”, y la misma sea remitida al Departamento de Planificación Empresarial, con el fin de contar con un instrumento que permita medir y evaluar este indicador durante la periodicidad que se determine.

Respecto a la actividad: “AE04-GOB *Realizar la consulta a las agrupaciones gremiales correspondientes*”, la Gerencia General debe gestionar la inclusión en el Plan Operativo Institucional (POI) 2024 y asignar una nueva fecha de término, para culminación



Adicionalmente, tomando en cuenta el porcentaje pendiente para la conclusión de la actividad "AE04-PI Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa del Área de Ciberseguridad", la Gerencia General debe solicitar un ajuste en el año de culminación dentro del plan de acción del Plan Estratégico Empresarial (PEE).

Es preciso que la Gerencia de Servicios Técnicos avance en la actividad "AE01-CL Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales e iniciar su implementación" y monitoree adecuadamente sus avances, la primera medida deberá tomar es el incluir esta actividad en su Plan Operativo Institucional (POI) 2024.

La Dirección de Infraestructura y Equipo, con base en la reciente decisión de la Junta Directiva de trasladar la culminación de la actividad "AE01-PI Elaboración de la proyección de gasto e inversión anualizada de las acciones del plan de rescate del SNC" para el año 2024, debe solicitar una modificación a las plantillas POI 2024 para que esta actividad sea incluida.

V. CONCLUSIONES

En relación con el eje de Gobernanza, se avanzó considerablemente en la propuesta de reorganización empresarial, se realizó el estudio técnico con el diagnóstico y propuestas de mejora organizativa, se socializó con todo el personal, fue aprobada mediante Junta Directiva y se envió a los entes externos para su debida aprobación.

En el eje de Procesos Internos, se registra un progreso significativo en el proyecto de implementación de etanol con gasolina. Este avance incluye aspectos clave como la coordinación con el MINAE en la elaboración de un Decreto Ejecutivo que establezca normas de calidad, la oficialización de los porcentajes de mezcla, la coordinación de la formulación y ejecución, así como la definición y preparación de las instalaciones para su comerciar este producto.

Respecto al eje de Sostenibilidad Financiera, se completó con satisfacción el desarrollo del plan de financiamiento de mediano y largo plazo para proyectos de inversión, este fue llevado a cabo mediante la elaboración de la política de endeudamiento, estrategia de endeudamiento y plan de financiamiento.

En el ámbito del eje de Clientes, sobresale el progreso de la acción destinada a desarrollar e implementar un plan orientado a la satisfacción del cliente. Este plan se distingue por su enfoque en el análisis de los elementos que impactan la satisfacción, la creación de un Código QR para encuestas dirigidas a los transportistas, la elaboración de un registro integrado de servicios a clientes, y la implementación de un programa continuo para el uso adecuado de sistemas tecnológicos.

La presente evaluación revela que el 94% de metas programadas para el año 2023 fueron ejecutadas de manera satisfactoria, lo cual es un logro significativo, en especial tomando en cuenta que la implementación del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 inició a mediados de dicho periodo.



Luego de analizar detenidamente los resultados expuestos en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial ha alcanzado un progreso del 30%, lo que marca un hito de considerable importancia.

En términos generales, la Empresa avanza de forma positiva en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2023. Los compromisos y esfuerzos de las dependencias han permitido un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados.

VI. RECOMENDACIONES

- Aprobar el informe del Plan Estratégico Empresarial con corte al segundo semestre del año 2023, remitido y expuesto por la Gerencia General.
- Instruir a la Gerencia General para que gire 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 periodo 2023.



VII. RESPONSABLES

Elaborado por:

Gerald Meza Espinoza,
Profesional Departamento de Planificación Empresarial.

Revisado por:

Raquel Oviedo Cerdas,
Jefa Departamento de Planificación Empresarial.

Aprobado por:

Karla Montero Víquez,
Gerenta General.

VIII. Anexos

Cuadro de verificación POI PEE.