



**RECOPE**

# Evaluación POI Interno de las Metas del Plan Estratégico Empresarial 2020-2030, a diciembre 2022

Departamento de Planificación Empresarial

Mayo, 2023

## I. Resumen ejecutivo

El análisis de este informe se realizó con la información recibida de los responsables del cumplimiento de las metas estratégicas, mediante las plantillas POI PEE que se encuentran almacenadas en el sitio Google Drive.

Los resultados están agrupados por Administración Superior y Gerencias de Área. En los cuadros de evaluación se incorporó el objetivo estratégico y el objetivo operativo de cada meta, además, el porcentaje acumulado de avance al cuarto trimestre.

En el ámbito empresarial al 31 de diciembre de 2022, se evaluaron 87 metas estratégicas, se cumplió con el 78,2% de lo programado (68 metas), un 12,6% (11 metas) mostró atrasos, el 4,6% (4 metas) no cumplió según las fechas programadas y un 4,6% (4 metas) no reportó avance.

Las condiciones llamadas: “se cumplió, cumplimiento medio y no se cumplió” se obtuvo tomando como referencia las fechas de cumplimiento programadas de cada actividad y el porcentaje acumulado de avance obtenido. Por lo tanto, se utilizó el color verde para representar la condición “se cumplió” para lo que avanza en forma satisfactoria o bien para lo que concluye al 100%, el color amarillo representó la condición “cumplimiento medio” para las metas que muestran poco avance según lo programado, por último, el color rojo representó la condición “no se cumplió”.

Para el cuarto trimestre la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Innovación fueron las gerencias que lograron un mayor porcentaje de cumplimiento en sus metas estratégicas.

Para que las gerencias logren el cumplimiento total de las metas estratégicas según lo programado en el Plan Estratégico Empresarial 2020-2030 se recomienda:

- Programar en el próximo proceso de Formulación POI Estratégico las metas que sean aplicables a las funciones propias del departamento, con el fin de no afectar el cumplimiento de las metas estratégicas.
- Presentar los avances de las metas estratégicas solicitadas por el Departamento de Planificación Empresarial, con el fin de medir el cumplimiento según lo programado.
- Solicitar ante el Departamento de Planificación Empresarial la incorporación en el POI PEE 2023 de las actividades que quedaron pendientes de concluir en el POI PEE 2022.

## II. Antecedentes

El Plan Estratégico Empresarial fue aprobado por la Junta Directiva, mediante el acuerdo JD-0400-2019 del 20 de noviembre de 2019, en el artículo #4 de la sesión ordinaria #5122-94, celebrada el lunes 18 de noviembre de 2019.

La Junta Directiva de RECOPE definió cinco perspectivas que enmarcan 11 objetivos estratégicos empresariales. Estos objetivos estratégicos engloban los 44 objetivos operativos definidos durante el proceso de elaboración.

Los resultados que se presentan en el plan estratégico contienen la definición de la estrategia de RECOPE a diez años plazo, en un escenario en el que se mantiene la legislación actual de la empresa en condición de monopolio de derivados del petróleo, así como un planteamiento de estrategias en caso de aprobarse el proyecto de ley de transformación de RECOPE.

El proceso de planeamiento estratégico consideró el análisis de las principales tendencias en energías alternativas a nivel mundial de empresas del sector del petróleo y gas ante los cambios disruptivos que se vislumbran pueden surgir a futuro, así como las principales tendencias de transformación digital que pueden ser aprovechadas por RECOPE, y que fueron consideradas en una labor de alineamiento del Plan Estratégico Empresarial (PEE) con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI).

## III. Normativa aplicable

Procedimiento para el seguimiento del Plan Estratégico Empresarial (AF-02-007), inciso 7.1 *Evaluación POI interno de metas asociadas al Plan Estratégico Empresarial.*

## IV. Análisis

### 1. Cantidad de metas estratégicas programadas versus las alcanzadas

En el ámbito empresarial al 31 de diciembre de 2022, se evaluaron 87 metas estratégicas, de acuerdo con lo programado se cumplió el 78,2% (68 metas), un 12,6% (11 metas) mostró una desviación importante, el 4,6% (4 metas) no cumplió su avance según las fechas programadas y un 4,6% (4 metas) no reportó avance.

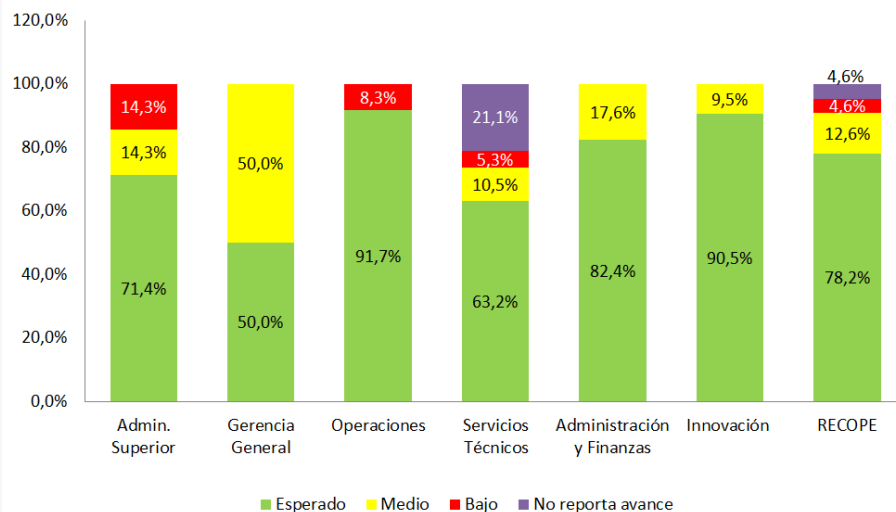
**Cuadro N° 1: Cantidad de metas estratégicas por gerencia según clasificación de cumplimiento\_ Diciembre 2022**

Gerencia	Metas programadas	METAS SEGÚN CLASIFICACIÓN			
		Esperado	Medio	Bajo	No reporta avance
Administración Superior	14	10	2	2	
Gerencia General	4	2	2		
Operaciones	12	11		1	
Servicios Técnicos	19	12	2	1	4
Administración y Finanzas	17	14	3		
Innovación	21	19	2		
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>68</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

Para el cuarto trimestre la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Innovación lograron un mayor porcentaje de cumplimiento en sus metas estratégicas, mientras que la Gerencia General y la Gerencia de Servicios Técnicos mostraron un menor porcentaje de cumplimiento de sus metas estratégicas de acuerdo con su programación.






**Gráfico N° 1: Porcentaje de metas estratégicas por gerencia según la clasificación de cumplimiento Diciembre 2022**



Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

## 2. ADMINISTRACIÓN SUPERIOR

### 2.1 Presidencia

PRESIDENCIA		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100% 		
<b>OE1-FINANCIERO:</b> Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.				
<b>OO38:</b> Disminuir los gastos totales de operación.				
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>	
<b>Meta 1</b>	<b>A38.2 Establecer un sistema de pago de salario único para el nuevo personal.</b>	30%	30%	
<b>OE6-PROCESOS:</b> Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.				
<b>OO21:</b> Disminuir el robo y pérdida de combustibles.				
<b>Meta 2</b>	<b>A21.5 Articular esfuerzos para coordinar acciones de tipo formativo y organizativo con la sociedad civil a través de las municipalidades y autoridades regionales.</b>	20%	20%	
<b>OE1-VALOR PÚBLICO:</b> Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.				
<b>OO28:</b> Contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según las mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A.				
<b>Meta 3</b>	<b>A28.2 Definir e implantar una estrategia que permita mantener, perfeccionar y evaluar periódicamente el marco de Gobierno Corporativo.</b>	20%	20%	
<b>Meta 4</b>	<b>A28.9 Establecer un plan de sucesión para la Alta Gerencia.</b>	30%	30%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros de la Presidencia al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:






- En cumplimiento al Programa Caminos para el Desarrollo dio a conocer el Reglamento de Donaciones y su seguimiento en las visitas realizadas a la Municipalidad de Siquirres, Municipalidad de Poás, Municipalidad de Orotina, Municipalidad de Pococí, Municipalidad de Parrita, Municipalidad de Dota y Municipalidad de San Carlos.

- La Secretaría de Actas de Junta Directiva cuenta con una herramienta que permitió actualizar la información donde registran los acuerdos nuevos, el monitoreo de los avances y cumplimiento en tiempo. Se elaboraron los informes mensuales de cumplimiento de los acuerdos.

### Otros detalles relevantes de las metas estratégicas de la Presidencia, con corte al 31 de diciembre de 2022:

- La escala salarial será elaborada e informada por MIDEPLAN, por lo tanto, la participación de RECOPE al respecto queda sujeta a que dicho ente externo lo comuniqué.

## 2.2 Dirección de Planificación

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		Cumplimiento medio	
		75%	
<b>OE3-PROCESOS:</b> Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.			
<b>OO16:</b> Ejecutar estudios de pre inversión oportunamente.			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>Dar seguimiento a la guía de estudios de pre inversión con el propósito de estimar y medir los tiempos de los estudios en sus diferentes etapas y así poder mejorar la priorización de los proyectos. (A16.2).</b>	0%	
<b>Meta 2</b>	<b>A16.5. Realizar una valoración del riesgo por terminal.</b>	40%	32% 
<b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.			
<b>OO8:</b> Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible.			
<b>Meta 3</b>	<b>A8.6 Elaborar los estudios de pre-inversión para extender el poliducto desde Barranca hasta Liberia, Guanacaste; y la nueva terminal Chorotega. Incluyendo los planes de mejora.</b>	15%	0% 
<b>OE2-PROCESOS:</b> Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.			
<b>OO13:</b> Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de GLP.			
<b>Meta 4</b>	<b>A13.5 Contar con una terminal de importación de GLP por el Pacífico en operación.</b>	35%	35% 
<b>Meta 5</b>	<b>A29.4, A30.5, A31.5 y A.33.5 Contar con un plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico. A34.5 y A35.5 Completar el modelo y desarrollar el plan de expansión.</b>	10%	8% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

**Principales logros de la Dirección de Planificación al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:**

- Se elaboraron los términos de referencia para la contratación de un diagnóstico del Sistema de Tratamientos de Aguas Residuales, Pluviales y Oleaginosas en las Terminales de Moín, Barranca, El Alto y La Garita. Se espera que en el año 2023 se ejecute la contratación.
- Se concluyó en el mes de marzo la revisión del estudio de Terminal Pacífico y fue presentado ante Junta Directiva, sin embargo, ésta tomó la decisión de desestimar y archivar el proyecto, según lo informado en el acuerdo de Junta Directiva JD-0274-2022.

**Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas de la Dirección de Planificación, con corte al 31 de diciembre de 2022:**



- La meta: *“A8.6 Elaborar los estudios de pre inversión para extender el poliducto desde Barranca hasta Liberia, Guanacaste; y la nueva terminal Chorotega. Incluyendo planes de mejora”*, por cambio en las prioridades empresariales no se perfila que se desarrollará en el corto plazo. Con la elaboración del nuevo Plan Estratégico se analizará su permanencia.
- En la meta *“A16.5. Realizar una valoración del riesgo por terminal”*, se concluyó el estudio de valoración de riesgos de la Terminal Barranca. Con respecto al estudio de valoración de riesgos de la Terminal Moín no se pudo realizar, esto por un cambio en las prioridades de la nueva Administración, el cual se deberá esperar al Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles para enfocar los esfuerzos según los nuevos objetivos.
- En lo que respecta a la meta *“A29.4, A30.5, A31.5 y A.33.5 Contar con un plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico. A34.5 y A35.5 Completar el modelo y desarrollar el plan de expansión”*, se realizó una revisión exhaustiva, así como una mejora en el modelo respectivo, el cual incorporaran nuevos elementos y parámetros. Esta meta estaba programada para finalizar en junio 2022, sin embargo, por ausencia del funcionario a cargo no se pudo concluir a tiempo, pero se estima que se concluirá en el primer trimestre 2023.

**Otros detalles relevantes de las metas estratégicas de la Dirección de Planificación, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

Mediante oficio DPL-0059-2022 la Dirección de Planificación solicitó eliminar la siguiente meta, debido a que producto de una recomendación de la Contraloría General de la República, se realizaron unos lineamientos para regir el proceso de inversiones en RECOPE, lo cual hará que se deba desestimar la Guía de Inversiones. Esta solicitud fue aprobada por Junta Directiva mediante el acuerdo JD-0084-2022 del 14 de marzo de 2022:

*“A16.2 Dar seguimiento a la guía de estudios de pre inversión con el propósito de estimar y medir los tiempos de los estudios en sus diferentes etapas y así poder mejorar la priorización de los proyectos”.*

## 2.2.1 Departamento de Planificación Empresarial

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL		Evaluación PEE	
		III Trim	
		Se cumplió 100% 	
<b>OE3-PROCESOS:</b> Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.			
<b>OO15:</b> Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance.			
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
<b>Meta 1</b>	<b>A15.2 Diseñar un programa de administración de los proyectos de inversión estandarizado que permita el control en tiempo, costo y alcance.</b>	100%	100% 
<b>OE1-VALOR PÚBLICO:</b> Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.			
<b>OO34:</b> Comprar bunker a precios favorables con la calidad establecida.			
<b>OO35:</b> Comprar asfalto a precios favorables con la calidad establecida.			
<b>Meta 2</b>	<b>(A.34.5 A35.5) Completar el modelo y desarrollar el plan de expansión.</b>	0%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

**Al 30 de setiembre de 2022 el Departamento de Planificación Empresarial logró cumplir el 100% de su única meta estratégica:**

- Realizaron las mejoras necesarias al programa de administración de proyectos, de acuerdo con la propuesta de portafolio, se continúan recibiendo insumos para su mejora, dentro de las actividades realizadas se habilitó un registro de las lecciones aprendidas o sugerencias que se van encontrando en el tema de las inversiones, dicho registro se encuentra en la carpeta creada en el sitio Google Drive.

**Otros detalles relevantes de las metas estratégicas del Departamento de Planificación Empresarial, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

- La meta: “A34.5 y A35.5 Completar el modelo y desarrollar el plan de expansión”, fue trasladada a la Dirección de Planificación.



## 2.2.2 Departamento de Investigación

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		Se cumplió 98%	
<b>OE2-PROCESOS:</b> Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.			
OO11: Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de gasolina.			
OO12: Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de diésel.			
OO13: Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de GLP.			
		Peso	Resultado
Meta 1	A11.1, A.12.1., A.13.1 Establecer un programa formal de monitoreo del consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre (etanol, biodiesel y GLP).	25%	23%
<b>OE2-SERVICIO AL CLIENTE:</b> Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas.			
OO25: Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica.			
Meta 2	A25.1. Hacer un plan para intensificar el uso del GLP como carburante (DPL).	15%	15%
Meta 3	A25.2 Hacer un plan para diversificar el uso del asfalto y emulsiones. (DPL)/ A36.2 Gestionar el apoyo del LANAMME para la ejecución de pruebas y proyectos piloto, que permitan desarrollar un mercado para el uso de emulsiones modificadas por parte del MOPT, CONAVI y la Municipalidades.	20%	20%
OO26: Contribuir con la descarbonización del país.			
Meta 4	A26.2 Hacer un plan para promover la política pública necesaria para incorporar los biocombustibles en la matriz energética.	15%	15%
Meta 5	A26.6 Introducir el biodiésel en el diésel (GG).	25%	25%

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros del Departamento de Investigación al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:






- Se generó un reporte sobre el número de vehículos a nivel nacional que emplean energías alternativas. Esto como parte del monitoreo periódico que se realiza al consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre.
- Se analizaron los datos de consumo de combustible reportados en SAP, no obstante, esos no permitieron interpretar dicho consumo o bien el desempeño de los vehículos convertidos a GLP, debido a que se requiere de la instalación de dispositivos de telemetría. Se generó un informe como parte del seguimiento al desempeño de los vehículos empresariales convertidos a GLP.

- Se presentó a la Dirección de Planificación el informe experimental y las recomendaciones sobre posibles avances en la investigación sobre emulsiones asfálticas modificadas. Se elaboró una propuesta de investigación mediante convenio con UCR-Lanamme. Se redactó un borrador de convenio específico de cooperación con el Lanamme para continuar la investigación, dicho borrador de convenio se encuentra en la fase de revisión final previo a su firma por parte de la Universidad de Costa Rica.
- Se atendieron solicitudes de consultas técnicas referente temas de investigación sobre etanol, pirolisis, hidrógeno y gas natural, las cuales fueron atendidas.
- Se presentó a la Dirección de Planificación la propuesta sobre el uso de biodiesel en vehículos empresariales.

**Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas del Departamento de Investigación, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

En la meta llamada: “A11.1, A12.1, A13.1 Establecer un programa formal de monitoreo del consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre (etanol, biodiesel y GLP)”, se actualizaron las estimaciones de demanda con el método convencional, basado en variables macroeconómicas. Se generó una herramienta que correlaciona el crecimiento del parque vehicular con la demanda, el modelo está pendiente de revisión y oficialización para el primer trimestre del año 2023. El atraso surgió porque el funcionario responsable fue asignado como perito en un proceso disciplinario.

### 3. GERENCIA GENERAL

GERENCIA GENERAL		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Cumplimiento medio		
		89% 		
<b>OE6-PROCESOS:</b> Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.				
<b>OO21:</b> Disminuir el robo y pérdida de combustibles.				
		Peso	Resultado	
<b>Meta 1</b>	<b>A21.7. Implementar medidas del plan integral.</b>	35%	29%	
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.				
<b>OO6:</b> Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario.				
<b>Meta 2</b>	<b>A6.2 Tomar acciones administrativas para reducir el tiempo extraordinario.</b>	20%	20%	
<b>OE1-PROCESOS:</b> FTransformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.				
<b>OO8:</b> Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible.				
<b>Meta 3</b>	<b>A8.11. Actualizar el plan de continuidad de negocio y sus protocolos.</b>	35%	30%	
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.				
<b>OO6:</b> Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario.				
<b>Meta 4</b>	<b>A6.5. Proponer un sistema de flexibilidad laboral.</b>	10%	10%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros de la Gerencia General al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Las Gerencias de área tomaron acciones en el periodo 2022 para reducir el pago de tiempo extraordinario, según el porcentaje establecido en el Plan Estratégico Empresarial 2020-2030 (5% con respecto al período 2021). La Comisión de Tiempo Extraordinario coordinada por la Gerencia de Administración y Finanzas realizó sesiones mensuales de seguimiento al cumplimiento de lo establecido.
- La Comisión de Tiempo extraordinario integrada por un representante de cada Gerencia, dio seguimiento a las acciones tomadas en las direcciones y jefaturas para la reducción en el gasto de tiempo extraordinario. Se realizaron presentaciones de los resultados en la reducción de tiempo extraordinario al Consejo Consultivo.

- Se dio seguimiento a la implementación de las acciones contenidas en el Plan de Continuidad del Negocio para el período 2022, tales como: actualización del análisis de impacto al negocio, realización de una campaña de sensibilización en continuidad de negocio y se elaboró un estudio de mercado para obtener una herramienta para la gestión y documentación de la continuidad del negocio.

**Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas de la Gerencia General, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

- En la meta llamada: “A21.7 Implementar medidas del plan integral”, se realizaron reuniones con el equipo institucional de seguimiento al Plan contra el Apoderamiento de Hidrocarburos para medir el avance de las acciones y tomar las decisiones oportunas que permitan a la empresa atender esta problemática. Se remitió a la Presidencia el informe de seguimiento con corte al mes de junio 2022. Al 31 de diciembre de 2022 se dio seguimiento a las acciones y se solicitó a las Gerencias de Área el avance de las acciones y sus costos asociados, quedó pendiente la elaboración e implementación del Protocolo de Atención de Incidentes, se espera tener implementado en el primer trimestre 2023.
- Para la medición de la efectividad de las acciones ejecutadas de acuerdo con el Plan de Acción del Comité Continuidad de Negocio para el período 2022 se visualizó mediante la toma de consciencia de la continuidad del negocio y el trabajo de escritorio y planificación que esto requiere. El hecho de contar con un Comité Técnico de Continuidad de Negocio ha permitido estar más cerca de las dependencias de la empresa y poder lograr colaboraciones más fácil y eficientemente. Los procesos prioritarios se están revisando para en el año 2023 reformular el plan. Lo anterior corresponde a la meta llamada: “A8.11 Actualizar el plan de continuidad de negocio y sus protocolos”.

**Otros detalles relevantes de las metas estratégicas de la Gerencia General, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

- La propuesta de un sistema de flexibilización laboral no se logró cumplir con la fecha final programada (30.06.2022), sin embargo, indicaron que la empresa se encuentra en régimen laboral del sector público, aunque en la corriente legislativa se encuentra un proyecto de ley de flexibilidad laboral, en lo que respecta con jornadas 4-3, el cual todavía no se tiene certeza de cuál será el alcance de la ley que se llegará a emitir, si cobija el sector público o solo aplicaría al sector privado. Por lo que sin un marco jurídico que regule las jornadas flexibles, la empresa no puede avanzar en esa materia. Por lo tanto, no contamos con un marco jurídico que regule el régimen laboral flexible.

## 4. GERENCIA DE OPERACIONES

### 4.1 Dirección de Importación y Producción



#### 4.1.1 Departamento de Comercio Internacional

DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL		
<p><b>OE1-VALOR PÚBLICO:</b> Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.</p> <p><b>OO29/OO30/OO31/OO32/OO33/OO34/OO35:</b> Comprar diésel (gasolina súper, gasolina regular, GLP, JetA1, Bunker, Asfalto) a precios favorables con la calidad establecida.</p>		
		Peso Resultado
<b>Meta 1</b>	A29.1. A30.1 A31.1 A32.1. A33.1. A34.1. A35.1 Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del premium sean los adecuados (diésel, gasolina súper, gasolina regular, GLP, JetA1, bunker y asfalto).	0%
<b>Meta 2</b>	A29.2. A30.2. A31.2. A32.2. A33.2. A34.2. A35.2. Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad (diésel, gasolina súper, gasolina regular, GLP, JetA1, bunker y asfalto).	0%

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

En atención a lo instruido por el Consejo Consultivo en el Artículo No.5, Inciso 5.2 de la Sesión #12-2022, celebrada el 05 de abril de 2022 el Departamento de Comercio Internacional trasladó el presupuesto asignado a la Gerencia de Administración y Finanzas, esto para cubrir con urgencia el pago a la Dirección General de Hacienda sobre la Declaración del Impuesto sobre la renta del período fiscal 2021. Por lo tanto, mediante oficio GOP-0261-2022 el Departamento de Comercio Internacional solicitó al Departamento de Planificación Empresarial la eliminación de las metas.

#### 4.1.2 Departamento de Operaciones Portuarias

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES PORTUARIAS		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		<b>No se cumplió</b>	
		55% 	
<b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.			
<b>OO8:</b> Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible.			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>Realizar estudio para mejorar y asegurar la actividad de descarga de productos en los puestos 5-0 y 5-1 (Continuidad de la A8.1).</b>	100%	55% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros del Departamento de Operaciones Portuarias al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:







- Realizaron los diagnósticos de las mejoras planteadas en el estudio para asegurar la actividad de descarga de productos en los puestos 5-0 y 5-1.

#### Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas del Departamento de Operaciones Portuarias, con corte al 31 de diciembre de 2022:

- La actividad relacionada con el seguimiento al cumplimiento de la ejecución de las mejoras planteadas, realizaron una sesión de trabajo en el mes de setiembre y enviaron por correo electrónico a los funcionarios encargados de la ejecución, la matriz de trabajos de mantenimiento, en la actividad No. 12 de dicha matriz hicieron referencia a los trabajos pendientes.

Además, indicaron que estas actividades ya no son propias del Departamento de Operaciones Portuarias, dado a que en la actualidad no se cuenta con el personal que realiza los trabajos de mantenimiento.

### 4.1.3 Departamento de Procesos Industriales

DEPARTAMENTO DE PROCESOS INDUSTRIALES		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100% 		
<b>OE1-FINANCIERO:</b> Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.				
<b>OO42:</b> Disminuir el costo de terminal del producto limpio.				
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>	
<b>Meta 1</b>	<b>Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación (producto limpio). (A42.1)</b>	20%	20%	
<b>OO43:</b> Disminuir el costo de terminal del producto oscuro.				
<b>Meta 2</b>	<b>Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación (producto oscuro). (A43.1)</b>	25%	25%	
<b>OO44:</b> Disminuir el costo de terminal de GLP.				
<b>Meta 3</b>	<b>Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación (GLP). (A44.1)</b>	15%	15%	
<b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.				
<b>OO8:</b> Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible.				
<b>Meta 4</b>	<b>Elaborar planes de mejora para el trasiego muelle-terminal. (A8.2).</b>	25%	25%	
<b>Meta 5</b>	<b>Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación (Sistema Nacional de Combustible). (A8.3)</b>	15%	15%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros del Departamento de Procesos Industriales al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Con respecto al seguimiento del programa de limpieza interna de tanques a mediano plazo se coordinó en el mes de diciembre la limpieza del tanque 7412 una vez que se determinó la ventana entre importaciones para poder bombear el producto. Se coordinaron las cuadrillas de mantenimiento para su limpieza, así como las gestiones para trabajar fin de semana y que la limpieza este lista antes de la siguiente importación de Jet, sin embargo, debido a atrasos relacionados con robos de combustible en el oleoducto y mal tiempo para el recibo de barcos, la operación se canceló para re agendarse en el año 2023.

Aunque no se logró realizar la limpieza se realizó el seguimiento y se trató de coordinar con mantenimiento las acciones requeridas y materialmente posibles, sin embargo, la disponibilidad de los tanques para limpieza depende de múltiples factores sobre los cuales no se tiene control como robos y mal tiempo, así como fluctuaciones de la demanda nacional que impidan prescindir de los tanques por el periodo de limpieza.

- Se participó de las reuniones mensuales con el equipo de Sistema de Gestión Energética (SGEn). En las reuniones se realizaron las diferentes labores de mantenimiento del SGEn. Además, se revisó la Matriz de R&O, la Matriz de seguimiento de los IDEn, se les dio seguimiento a las no conformidades presentadas en las auditorías energéticas tanto internas como externas, se realizó el seguimiento de los objetivos y metas del SGEn.




Se dio seguimiento a la Auditoría energética y se atendieron las recomendaciones que está ha generado en el área de Servicios Industriales con relación al consumo de bunker y GLP.

De la misma manera se dio seguimiento a los Indicadores de desempeño energético (IDEn).

- Como parte del seguimiento de las actividades relacionadas con el uso de las cámaras para detección de fugas de Gas Licuado de Petróleo (GLP), se realizó el proceso de desmontaje del conjunto de tuberías (manifold) de las bombas en desuso No. YP-772A/B/C, lo que eliminó sustancialmente el riesgo de fugas de GLP en esta área, según el informe de fugas de gases de hidrocarburos No. MRCa-1220-2022. Tanto las bombas como los motores fueron puestos en resguardo y custodia por parte del Departamento de Mantenimiento. Adicionalmente se confecciona una guía para realizar el desmantelamiento lo cual se coordina con el Departamento de Mantenimiento Región Caribe.
- Se gestionó la oficialización del Manual Operativo de Offsite versión agosto 2022 con la codificación PF-05-12-001 a nivel empresarial, por lo que se espera que esté listo en el mes de enero 2023.



## 4.2 Dirección de Distribución

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN		Evaluación PEE	
		III Trim	
		Se cumplió	
		100% 	
<b>OE1-FINANCIERO:</b> Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.			
<b>OO42/OO43:</b> Disminuir el costo de terminal del producto limpio (producto oscuro).			
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>
<b>Meta 1</b>	<b>Implementar los planes de mejora para el almacenamiento de ventas (Producto Limpio y producto oscuro). (Continuidad de la A42.2 y A43.2)</b>	50%	50% 
<b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.			
<b>OO8:</b> Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible.			
<b>Meta 2</b>	<b>Implementar planes de mejora para el almacenamiento de ventas (Sistema Nacional de Combustibles). (Continuidad de la A8.4)</b>	50%	50% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Al 30 de setiembre de 2022 la Dirección de Distribución logró cumplir el 100% de sus metas estratégicas:



- Dio seguimiento al estudio de eficiencia de motobombas y equipo crítico. Se envió oficio a la Dirección de Mantenimiento solicitando información técnica, así como la disponibilidad de equipo y recurso humano para los estudios de eficiencia energética (eléctrica y mecánica).

En reuniones con la Gerencia de Innovación se dio a conocer mayor detalle del estudio que están liderando con el tema de cargaderos en las terminales.

- Dio seguimiento al estudio de cargas de trabajo en terminales que realiza la Gerencia de Innovación, en el caso de los Aeropuertos fue concluido y entregado a la Gerencia de Operaciones mediante oficio.

Con respecto al estudio en Terminales, se realizó una reunión con la señora Nydia Redondo, Karla García y el señor Jeoffrey Gutiérrez, tomaron la decisión de realizar un giro a la actividad, siendo que ya no se va a realizar un estudio sino un diseño de los procesos que permitan mejorar el servicio y el ahorro de costos. Con estas reuniones y seguimientos se dio por completado lo correspondiente a esta actividad, quedando a la espera el diseño indicado.

#### 4.2.1 Departamento Distribución Caribe

DEPARTAMENTO DISTRIBUCIÓN CARIBE		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		Se cumplió	
		100% 	
OE1-FINANCIERO: Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.			
OO42: Disminuir el costo de terminal del producto limpio.			
		Peso	Resultado
Meta 1	Dar seguimiento a los planes de mejora para el almacenamiento de ventas (GLP) (Continuidad A44.2)	100%	100% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros del Departamento Distribución Caribe al 31 de diciembre de 2022 con respecto a su única meta estratégica:





- Se dio seguimiento mediante oficio remitido a la Gerencia de Innovación, el cual solicitó el avance del proyecto, sin embargo, al cierre de este avance no se recibió respuesta.

#### Otros aspectos relevantes de la meta estratégica del Departamento Distribución Caribe, con corte al 31 de diciembre de 2022:

- La Presidencia de RECOPE indicó que el proyecto de puesta en marcha del tercer cargadero para GLP deberá revisarlo. Una vez que se obtenga la respuesta se analizará su continuidad.

## 4.3 Dirección Comercial

### 4.3.1 Departamento Gestión de Ventas

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE VENTAS		Evaluación PEE	
		II Trim	
		Se cumplió	
		100% 	
<b>OE1-SERVICIO AL CLIENTE:</b> Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.			
<b>OO23:</b> Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades.			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>Coordinar con las dependencias atinentes a la distribución de combustibles la implementación de las necesidades de los clientes y transportistas según diagnóstico a transportistas (Continuidad A23.2).</b>	10%	10% 
<b>Meta 2</b>	<b>A23.8 Implementar un Sistema de Gestión de clientes (CRM).</b>	75%	75% 
<b>OE2-PROCESOS:</b> Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.			
<b>OO14:</b> Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de Jet A1.			
<b>Meta 3</b>	<b>A14.2 Definir una estrategia de ventas de JET A1 con las características del producto.</b>	15%	15% 



Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

**Al 30 de junio de 2022 el Departamento Gestión de Ventas logró cumplir el 100% de sus metas estratégicas:**

- Para atender las necesidades de los clientes y transportistas según el diagnóstico se remitió a la Gerencia de Operaciones el acta de proyecto para la instalación de densímetros en las líneas de productos oscuros y LPG. Además, se recomendó a la Dirección Comercial trasladar a Moín las calibraciones y verificaciones de cisternas que realiza LCM (Live Cycle Management).
- Para la implementación del Sistema de Gestión de Clientes (CRM) se concluyó la configuración ArqGis, el cual se encuentra operando y permite realizar la geolocalización. Además, se generó el listado de nuevos clientes.
- Se diseñó la estrategia para potenciar el consumo de JET basado en la Certificación ISO 9001 y SMS, se remitió a la Dirección Comercial para valoración y aprobación. Además, se remitió al Departamento de Comunicación y Estrategia Digital la estrategia de comunicación para que proceda con la implementación.

## 5. GERENCIA DE SERVICIOS TÉCNICOS

### 5.1 Departamento Protección de Bienes





DEPARTAMENTO PROTECCIÓN DE BIENES		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		Se cumplió	
		100% 	
<b>OE6-PROCESOS:</b> Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.			
<b>OO21:</b> Disminuir el robo y pérdida de combustibles.			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>Dar seguimiento al plan de acción con las medidas de seguridad que minimicen el robo y pérdida de combustibles (Continuidad de la meta A.21.6).</b>	100%	100% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros del Departamento Protección de Bienes al 31 de diciembre de 2022 con respecto a su única meta estratégica:

- Se logró conformar las plazas para el Equipo de Intervención del Poliducto (EIP). Se ejecutó el alquiler de 15 radios de comunicación, los cuales habían sido solicitados mediante oficio y se formalizó con el alquiler de servicio de radios.
- Mediante oficios se dio seguimiento para contribuir con el logro de la implementación de metas, se realizaron reuniones de coordinación virtual, se recopiló información de los responsables del proceso.

## 5.2 Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental






DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS Y GESTIÓN AMBIENTAL		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100% 		
<b>OE5-PROCESOS:</b> Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos.				
<b>OO19:</b> Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos.				
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>	
<b>Meta 1</b>	<b>Registrar el 100% de los eventos y los equipos de atención de emergencias. (Continuidad de la A19.2)</b>	25%	25%	
<b>OO20:</b> Reducir los accidentes laborales.				
<b>Meta 2</b>	<b>A20.4 Actualizar la normativa empresarial relacionada con salud, ambiente y seguridad.</b>	60%	60%	
<b>OE1-VALOR PÚBLICO:</b> Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.				
<b>OO27:</b> Contribuir con la responsabilidad social del país.				
<b>Meta 3</b>	<b>Participar en el 100% de las acciones contenidas en el Plan de Responsabilidad Social empresarial. (Continuidad de la A27.2).</b>	15%	15%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros de la Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Se actualizó el registro y control de eventos cuando se atendió una emergencia, así como el inventario de equipos.
- La siguiente normativa en materia de Seguridad Industrial de Salud, Ambiental y Salud Ocupacional fue actualizada:
  - Manual para prestación de los Servicios de Salud (PT-16-12-001).
  - Instructivo para la actualización en caso de rayería en la Rampa en las Terminales Aeroportuarias (PT-02-03-002).
  - Guía para la implementación de controles administrativos para las Brigadas de Emergencia (PT-02-11-009).
  - Procedimiento para la vigilancia de la salud para trabajadores a laborar en espacios confinados (PT-16-02-001).
  - Procedimiento para la gestión de residuos peligrosos en RECOPE (PT-04-02-001).
- Con respecto a las acciones de responsabilidad social empresarial en las comunidades por las que atraviesa el Poliducto se atendieron las demandas presentadas en proyecto Ruta 10, Alto de Ochomogo y Machuca.

## 5.2.1 Departamento Ambiental

DEPARTAMENTO AMBIENTAL		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		No se cumplió 58%		
<b>OE5- PROCESOS:</b> Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos.				
<b>OO19:</b> Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos.				
		Peso	Resultado	
<b>Meta 1</b>	<b>A19.1 Estandarizar los procedimientos y protocolos para la atención, valoración y remediación del daño ambiental generado por derrames de combustibles.</b>	20%	18%	
<b>Meta 2</b>	<b>A19.3 Generar una metodología de valoración del daño ambiental.</b>	25%	10%	
<b>Meta 3</b>	<b>A19.4. Hacer un plan para involucrar a las comunidades y comités municipales de emergencia en el desarrollo de las acciones de gestión del riesgo.</b>	20%	8%	
<b>Meta 4</b>	<b>A19.5. Incorporar en el Sistema de Información Geográfica la infraestructura crítica por donde pasa el poliducto (especialmente mantos acuíferos, reservas biológicas y otros).</b>	20%	13%	
<b>OE2-SERVICIO AL CLIENTE:</b> Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas.				
<b>OO26:</b> Contribuir con la descarbonización del país.				
<b>Meta 5</b>	<b>A26.7 Hacer un plan para disminuir la emisión de toneladas de CO2 internas de la empresa (Terminales carbono neutralidad, acciones que reduzcan emisiones y calderas que generen con GLP (-CO2), bunker (+CO2), evaluar costos (carga tributaria)).</b>	15%	9%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros del Departamento Ambiental al 31 de diciembre 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Como parte de la revisión documental de los procedimientos y protocolos actuales para la valoración y remediación del daño ambiental generado por derrames de combustibles, se cuenta con un contrato de toma ilegal para realizar el muestreo de aguas y suelos. El procedimiento y protocolo se basa en el Decreto 37757-S sobre guía de suelos contaminados y planes remediales.
- Se contó con una base actualizada de buenas prácticas e inclusive se implementaron nuevas técnicas del año 2022. Se realizó un estudio con el Instituto Tecnológico de Costa Rica sobre biodegradación de suelos contaminados con hidrocarburos.







- Está en proceso de revisión por parte de la Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental y de la Gerencia de Servicios Técnicos el procedimiento y protocolo para la valoración y remediación del daño ambiental, con base en el decreto 37757-S. También, se actualizó y mejoró la plataforma digital SURVEY 123, para la primera valoración en la atención del campo. Se implementaron los informes de atención de emergencias ambientales en sitios potencialmente contaminados. Se estandarizó el contenido de Planes Remediales donde se valora y realizan los procesos de remediación del daño ambiental.
- Se trabajó en la elaboración de la metodología de valoración del daño ambiental, debido a que actualmente no existe en la Empresa. En razón de ello, no se puede realizar la validación del instrumento. El prototipo de instrumento para la valoración del daño ambiental se ha estado utilizando en eventos como el caso de Río Páez, en San Rafael de Oreamuno, Cartago. Se recibieron capacitaciones en el tema.

**Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas del Departamento Ambiental, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

Las siguientes metas no reportaron avance para el cuarto trimestre:

- A19.3 Generar una metodología de valoración del daño ambiental.
- A19.4. Hacer un plan para involucrar a las comunidades y comités municipales de emergencia en el desarrollo de las acciones de gestión del riesgo.
- A19.5. Incorporar en el Sistema de Información Geográfica la infraestructura crítica por donde pasa el poliducto (especialmente mantos acuíferos, reservas biológicas y otros).
- A26.7 Hacer un plan para disminuir la emisión de toneladas de CO<sub>2</sub> internas de la empresa (Terminales carbono neutralidad, acciones que reduzcan emisiones y calderas que generen con GLP (-CO<sub>2</sub>), bunker (+CO<sub>2</sub>), evaluar costos (carga tributaria)).

### 5.3 Dirección de Mantenimiento

DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		<b>Se cumplió</b>		
		<b>97%</b> 		
<b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.				
<b>OO9:</b> Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo.				
		Peso	Resultado	
Meta 1	Realizar un control y revisión del plan preestablecido de mantenimiento preventivo en todos los equipos, según acuerdo de servicio con el usuario. (A9.1 Establecer un acuerdo de servicio con el usuario, para poder hacer mantenimiento preventivo en todos los equipos de acuerdo con un al plan preestablecido).	10%	9%	
Meta 2	Identificar, ejecutar y revisar los contratos por mantenimiento, bienes y servicios, según demanda a nivel de la Dirección y sus Departamentos. (A9.2 Elaborar una estrategia para contratar por demanda cuando sea pertinente).	10%	10%	
Meta 3	Estandarizar los planes de mantenimiento a nivel de los Departamentos de Mantenimiento. (A9.3 Hacer un análisis de priorización del mantenimiento preventivo con base en el riesgo de afectación del personal y del proceso).	10%	10%	
Meta 4	Realizar un Informe de los equipos críticos en oleoductos y terminales, para que se considere su sustitución. (A9.4 Elaborar planes de sustitución de equipos críticos en oleoducto y terminales con un horizonte de diez años, que incluya al menos tanques, bombas, válvulas de control, motores, otros recipientes estáticos, tuberías, equipo contra incendios, filtros y medidores).	10%	10%	
Meta 5	Estandarizar e implementar a nivel de los Departamentos de Mantenimiento, los planes de mantenimiento preventivos, predictivo y correctivo. (A9.5 Elaborar planes estandarizados de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo y mejora de toda la infraestructura y equipos entre las Gerencias de Operaciones y Servicios Técnicos).	10%	10%	



Continuación, evaluación de la Dirección de Mantenimiento.

OO10: Disminuir fallas en los equipos críticos.					
Meta 6	Coordinar con la Dirección de Planificación y la Dirección Administrativa, los puestos críticos de sustitución en los Departamentos de Mantenimiento. (A10.1 Identificar puestos críticos en el Área de Mantenimiento).	10%	8%		●
Meta 7	Realizar un análisis de los resultados del tiempo medio establecido para las reparaciones de equipos críticos. (A10.2 Determinar un tiempo medio para reparaciones máximo para equipos críticos por categorías de reparación para cada tipo de falla y equipos).	10%	10%		●
Meta 8	Valorar e informar sobre las actividades a tercerizar para el 2022. (A10.3 Evaluar las ventajas de tercerizar la reparación de cierto tipo de fallas, equipos, edificios y vehículos).	10%	10%		●
Meta 9	Brindar el seguimiento a la implementación de los indicadores de mantenimiento de clase mundial (A10.4 Definir indicadores de mantenimiento de clase mundial a llevar).	10%	10%		●
Meta 10	Realizar el seguimiento de la implementación del plan de mantenimiento preventivo en los Departamentos de Mantenimiento. (A10.5 Establecer un plan de mantenimiento preventivo).	10%	10%		●

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros de la Dirección de Mantenimiento al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- La Jefatura del Departamento Mantenimiento Región Caribe, programó reuniones en modalidad virtual en conjunto con los profesionales Encargados de Zona de esa dependencia, los supervisores y jefes de los departamentos de Procesos Industriales, Distribución Caribe y Operaciones Portuarias, donde se revisaron y se dio seguimiento a la ejecución de los trabajos prioritarios asignados a cada Zona en Mantenimiento.

Quedó pendiente la información de los Encargados de Zona de los Departamentos Mantenimiento Regional Central y Mantenimiento Regional Pacífico, sobre las reuniones de cierre con las jefaturas usuarias.

- Continuaron en ejecución los 3 contratos por demanda relacionados con mantenimiento de tubería, mantenimiento de tanques y materiales de construcción (agregados), el cual finaliza en enero 2023.
- Mediante oficio la Dirección de Mantenimiento solicitó la identificación de los equipos críticos, basado en las siguientes prioridades:

1. Sistemas contra incendio y relacionados.

2. Proceso de ventas.
3. Proceso de Descarga de Barcos y Proceso de Trasiego a Terminales.
4. Otras operaciones de Almacenamiento, recirculación y transferencia en terminales, los departamentos de mantenimiento lo atendieron mediante notas y fueron presentadas las listas de los equipos críticos a sustituir y la programación.



**Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas de la Dirección de Mantenimiento, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

- En la meta llamada: *“Coordinar con la Dirección de Planificación y la Dirección Administrativa, los puestos críticos de sustitución en los Departamentos de Mantenimiento. (A10.1 Identificar puestos críticos en el Área de Mantenimiento)”*, se recopiló la información de los puestos críticos en cada área con la guía brindada por el Departamento de Desarrollo del Capital Humano. Se encuentra pendiente la entrega de información de una de las áreas y el análisis integral a nivel de la Dirección, para realizar el informe como insumo a la Dirección Administrativa.

## 6. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

### 6.1 Dirección Financiera

#### 6.1.1 Área de Tesorería

ÁREA DE TESORERÍA		Evaluación PEE	
		III Trim	
		Se cumplió 100% 	
OE1-FINANCIERO: Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.			
OO41: Tener suficiente nivel de liquidez.			
		Peso	Resultado
Meta 1	A41.1 Elaborar una política de gestión de riesgo de liquidez.	100%	100% 





Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

**Al 30 de setiembre de 2022 el Área de Tesorería logró cumplir el 100% de su única meta estratégica:**

- Se reelaboró la política de gestión de riesgo de liquidez, mediante oficio se remitió la política de gestión de riesgo de liquidez al Departamento de Planificación Empresarial para el trámite correspondiente. Mediante oficio se remitió al Gerente de Administración y Finanzas para su conocimiento.

Mediante oficio PEM-0684-2022 el Departamento de Planificación Empresarial remitió a la Gerencia General dicha política, con el fin de que sea revisada y aprobada por la Presidencia y ante la Junta Directiva.

## 6.1.2 Departamento de Estudios Económicos y Financieros

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		94% 		
<b>OE3-PROCESOS:</b> Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.				
<b>OO17:</b> Financiar oportunamente los proyectos de inversión estratégicos que requieren apalancamiento.				
		Peso	Resultado	
Meta 1	A17.2 Elaborar un plan de financiamiento a largo plazo a partir del portafolio de proyectos.	45%	45%	
<b>OE1-FINANCIERO:</b> Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.				
<b>OO40:</b> Cumplir con la razón de SUGEVAL.				
Meta 2	A40.1 Realizar proyección financiera del indicador con base en las necesidades de apalancamiento a corto, mediano y largo plazo.	25%	22%	
Meta 3	A40.2 Efectuar una proyección de la capitalización de utilidades retenidas, para garantizar el cumplimiento de la razón y permitir un mayor apalancamiento de la empresa de ser necesario.	30%	27%	
<b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.				
<b>OO8:</b> Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible.				
<b>OE1-FINANCIERO:</b> Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.				
<b>OO42/ OO43/ OO44:</b> Disminuir el costo de terminal del producto limpio (producto oscuro, GLP).				
Meta 4	A8.9/ A42.4/ A43.4/ A44.4/ Contratar una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras. (Producto limpio, producto oscuro, GLP, Sistema Nacional de Combustible).	0%		

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros del Departamento de Estudios Económicos y Financieros al 31 de diciembre 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Mediante oficio este Departamento remitió a la Dirección Financiera los Estados Financieros Plurianuales, documento que fue remitido a la Gerencia General mediante oficio (Dirección Financiera en conjunto con la Gerencia de Administración y Finanzas) y por último fue enviado a Junta Directiva.

Dentro del informe de Estados Financieros Plurianuales se incorporó lo correspondiente a las necesidades de financiamiento considerando tanto la figura de Fideicomiso de Obra Pública como el leasing, así como el impacto de la regla fiscal, por lo que bajo esta premisa se da como cumplida la meta. Es importante señalar que el informe está basado en la remisión de un plan de inversiones preliminar remitido por la Dirección de Planificación, siendo necesario que este sea revisado y aprobado por las Gerencias y que se realice el acompañamiento con el plan estratégico.

El informe de los Estados Financieros Proyectados en el cual se incluyeron las necesidades de financiamiento fue presentado a Junta Directiva y recibido mediante la nota JD-0281-2022 según consta en el artículo #4 de la sesión ordinaria #5319-17, celebrada el martes 27 de setiembre 2022.

Al cierre del diciembre 2022, la Dirección de Planificación continúa trabajando en la definición del Plan de Inversión empresarial.

- Con base en la información de los Estados Financieros Plurianuales se remitió a la Gerencia de Administración y Finanzas la proyección financiera del indicador con base en las necesidades de apalancamiento.

**Otros detalles relevantes del Departamento de Estudios Económicos y Financieros, con corte al 31 de diciembre de 2022:**



La meta llamada "A8.9/ A42.4/ A43.4/ A44.4/ *Contratar una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras. (Producto limpio, producto oscuro, GLP, Sistema Nacional de Combustible)*", se indicó que:

A pesar de que el 08 de julio de 2022 se publicó la contratación 2022LA-000007-0016700102, realizando la apertura el 01 de agosto 2022, donde el único oferente fue HSB Solomon Associates LLC y que el Departamento de Estudios Económicos remitió mediante oficio el estudio técnico correspondiente, al cierre del tercer trimestre todavía se encontraba en revisión por parte del Departamento Contrataciones Bienes y Servicios. Esto requirió una actualización del cronograma de la contratación, imposibilitando la ejecución de esta actividad en el año 2022, con los nuevos plazos establecidos, razón por la cual solicitaron el traslado de la meta para el período 2023.

Es importante señalar que la actividad no cuenta con un avance, debido a que depende de la adjudicación de la contratación 2022LA-000007-0016700102, la cual no se ha realizado como consecuencia de motivos ajenos al Departamento de Estudios Económicos y Financieros.

Por último, se debe considerar que la Gerencia de Innovación se encuentra realizando un análisis de la posibilidad de realizar el Benchmarking Operativo, al mismo tiempo que se establecen, con recurso interno, una serie de indicadores de productividad para todo RECOPE, siendo que se considera contraproducente realizar ambas actividades.

## 6.2 Dirección Administrativa

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		Se cumplió	
		100% 	
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.			
<b>OO6:</b> Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario.			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>A6.1 Hacer un análisis del tiempo extraordinario y las desviaciones (periodo 2022).</b>	100%	100% 
<b>OO3:</b> Contar con personal con las competencias requeridas.			
<b>Meta 2</b>	<b>A3.2 Implantar un mecanismo ágil y periódico para la actualización de los manuales de puestos de acuerdo a los requerimientos empresariales.</b>	0%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros de la Dirección Administrativa al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:









- Elaboraron en forma mensual los reportes de tiempo extraordinario de todas las gerencias. Así como su respectivo análisis y determinación de las desviaciones, mismas que se incorporan en los informes respectivos que se envían a la Presidencia, Gerencia General, Auditoría Interna y Gerencias de área.

Es importante señalar que los datos sobre tiempo extraordinario se generan finalizados cada mes, por lo tanto, el informe correspondiente al mes de diciembre de 2022 se presentará hasta mediados del mes de enero de 2023.

### Otros detalles relevantes de la meta estratégica de la Dirección Administrativa, con corte al 31 de diciembre de 2022:

- La meta: "A3.2 *Implantar un mecanismo ágil y periódico para la actualización de los manuales de puestos*" de acuerdo con los requerimientos empresariales", se eliminó del POI PEE 2022 y se trasladó para el año 2024.

## 6.2.1 Departamento de Reclutamiento y Compensación

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y COMPENSACIÓN		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100% 		
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.				
<b>OO1:</b> Contar con el personal requerido oportunamente.				
		Peso	Resultado	
Meta 1	A1.6 Hacer un análisis de los procesos de contratación para identificar maneras de simplificarlos y agilizarlos.	21%	21%	
Meta 2	A1.7 Realizar una evaluación de los recursos requeridos para lograr contrataciones oportunas.	23%	23%	
Meta 3	A1.8 Hacer una valoración de la conveniencia de eliminar el procedimiento de reclutamiento interno.	10%	10%	
<b>OO3:</b> Contar con personal con las competencias requeridas.				
Meta 4	A3.4 Incorporar en los procesos de contratación la evaluación de las competencias por cada puesto.	15%	15%	
Meta 5	A3.6 Contar con expedientes de personal digitalizados, integrados con el sistema Morpho.	16%	16%	
Meta 6	Valorar los procesos que se implementaron para obtener los datos de personal contratado a tiempo. (Continuidad de A1.1).	10%	10%	
Meta 7	Verificar los tiempos establecidos en la normativa aplicable para los procesos de contratación. (Continuidad de A1.3).	5%	5%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.







### Principales logros del Departamento de Reclutamiento y Compensación al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Todos los procesos de contratación de personal fueron revisados, se emitieron recomendaciones y se incorporaron aquellas que se consideraban necesarias y que iban a generar cambios sustanciales en los procesos; asimismo, en la actualización de la normativa se incluyeron mejoras que conllevan a procesos más simplificados y ágiles.

- Se finalizó la creación, asignación y actualización de los códigos para puestos profesionales de conformidad con el Manual Descriptivo de Puestos vigente. Según el análisis realizado, se concluyó que los datos históricos de los funcionarios se deben actualizar periódicamente, ya que no pueden ser cargados de forma masiva.
- El Procedimiento de Reclutamiento Interno (PA-08-02-014), versión 7, fue publicado el 22 de setiembre 2022 en el Gestor de Contenido Empresarial Alfresco.
- Para mantener los expedientes de personal digitalizados al cuarto trimestre se ordenaron, foliaron y subieron a Alfresco 1633 expedientes de personal.



## 6.2.2 Departamento Desarrollo del Capital Humano

DEPARTAMENTO DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Cumplimiento medio		
		93% 		
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del				
<b>OO2:</b> Tener personal con excelente desempeño.				
		Peso	Resultado	
Meta 1	A2.3 Elaborar un programa de evaluación de los resultados y medidas remediales con todas las jefaturas de RECOPE.	23%	23%	
Meta 2	A2.4 Elaborar un programa de capacitación y planes de seguimiento y mejora por persona que responda a las brechas de competencias.	18%	14%	
<b>OO3:</b> Contar con personal con las competencias requeridas.				
Meta 3	A3.2 Implantar un mecanismo ágil y periódico para la actualización de los manuales de puestos de acuerdo a los requerimientos empresariales.	0%		
Meta 4	A3.3 Realizar un análisis de las brechas en competencias de todo el personal.	23%	23%	
Meta 5	A3.5 Diseñar planes de capacitación al personal para reducir las brechas.	18%	15%	
<b>OO4:</b> Contar con un adecuado reemplazo del personal próximo a pensionarse.				
Meta 6	A4.2 Establecer un mecanismo de registro que permita el seguimiento y la verificación de que el personal crítico fue reemplazado.	18%	18%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros del Departamento Desarrollo del Capital Humano al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Se realizó la revisión de los casos que presentan rendimientos insuficientes, en los cuales se prestó atención a las observaciones indicadas en la Evaluación del Desempeño del año 2021, dando como resultado que solamente una persona trabajadora obtuviera una calificación "insuficiente".

Como parte de las propuestas de mejora obedecen a objetivos específicos del departamento y que la funcionaria se trasladó a una dependencia distinta a la que obtuvo los resultados no satisfactorios, el plan de atención de las propuestas de mejora no obedece a las actividades que actualmente desarrolla la funcionaria en la dependencia a la cual fue trasladada, por lo cual no se logró la aplicación de las mismas.

- Se realizó la identificación de las competencias que abarcan a todo el personal y que fueron valoradas por las jefaturas (Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo); por lo que se seleccionaron las mismas para la atención de la acción y se comunicó mediante oficio a la Dirección Administrativa.
- Se logró identificar por medio de una tabla dinámica el nivel de las competencias a desarrollar por puesto, así como el personal que debe participar en el cierre de brechas de acuerdo con el nivel reflejado en la competencia. La atención del cierre de brechas se estará realizando por medio de un programa de capacitaciones basado en el fortalecimiento de las habilidades blandas.

Se cuenta con el planteamiento para el desarrollo del programa, el cual abarcará a toda la población. Este se estará desarrollando de forma virtual en el segundo semestre del año 2023.

- Se elaboró y presentó un informe del análisis de brechas detectadas en el personal.
- Con respecto a la meta: *“A4.2 Establecer un mecanismo de registro que permita el seguimiento y la verificación de que el personal crítico fue reemplazado”*, se cuenta con la herramienta para la conciliación de las solicitudes de cesación de contrato versus la identificación actual de puestos críticos.

**Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas del Departamento Desarrollo del Capital Humano, con corte al 31 de diciembre de 2022:**





- Por falta de disponibilidad de los titulares subordinados y del recurso humano del Departamento Desarrollo del Capital Humano, quedó pendiente la actualización del catálogo de capacitación por puesto de la Gerencia de Administración y Finanzas y de la Gerencia de Innovación. Se programaron las sesiones de trabajo con los titulares subordinados de las gerencias respectivas el primer trimestre del 2023.

Debido a que la Empresa cuenta con lineamientos establecidos para los procesos de selección en los cuales se respeta la carrera administrativa, se incorporó dentro de la base de datos del personal en puesto crítico el tipo de nombramiento que ostenta en la Empresa (fijo o interino), con la finalidad de identificar qué tipo de proceso de selección se debe realizar. Una vez que se cuente con el espacio disponible, el cual se puede catalogar como "vacante" o "vacante temporal" se determinó la ruta del proceso de selección y el tipo de nombramiento a realizar para ocupar el puesto crítico.

**Otros detalles relevantes de las metas del Departamento Desarrollo del Capital Humano, con corte al 31 de diciembre de 2022:**

- La meta llamada: *“A3.2 Implantar un mecanismo ágil y periódico para la actualización de los manuales de puestos de acuerdo con los requerimientos empresariales”* se trasladó al POI Estratégico de la Dirección Administrativa.

## 7. GERENCIA DE INNOVACIÓN




GERENCIA DE INNOVACIÓN		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100% 		
<b>OE4-PROCESOS:</b> Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.				
<b>OO7:</b> Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.				
		Peso	Resultado	
<b>Meta 1</b>	<b>A7.4 Aprobar un programa de talleres de innovación para acercar la tecnología a los procesos y recabar las necesidades de los clientes internos.</b>	30%	30%	
<b>Meta 2</b>	<b>A7.5 Definir un programa para hacer compatible el control de procesos, el uso de las tecnologías y la toma de decisiones.</b>	30%	30%	
<b>OE1-SERVICIO AL CLIENTE:</b> Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.				
<b>OO23:</b> Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades.				
<b>Meta 3</b>	<b>A23.3 Solicitar a la Dirección de Tecnología el desarrollo de una plataforma digital de servicio e información al cliente que sea fácil y accesible.</b>	40%	40%	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros de la Gerencia de Innovación al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Se efectuó un seminario interno de innovación de un día al personal de la Gerencia de Innovación y las charlas se comparten con todo el personal de la Empresa.
- Se elaboró la Directriz GI-0428-2022 sobre componentes informáticos y componentes de instrumentación. Además, se estableció un listado de los proyectos para conocer su estado y control de proceso, compatibilidad con la tecnología, los instrumentos y el valor en la toma de decisiones.
- En la meta: *“A23.3 Solicitar a la Dirección de Tecnología el desarrollo de una plataforma digital de servicio e información al cliente que sea fácil y accesible.”*, se realizó el estudio de mercado. Para la implementación de la solución se espera contar con una contratación en el año 2023, con el fin de tener el uso de inteligencia artificial.

## 7.1 Departamento de Comunicación y Estrategia Digital

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIA DIGITAL				Evaluación PEE
				IV Trim
				<b>Se cumplió</b>
				<b>100%</b> 
<b>OE1-SERVICIO AL CLIENTE:</b> Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.				
<b>OO23:</b> Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades.				
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>	
<b>Meta 1</b>	<b>A23.5 Elaborar una estrategia de comunicación y relación efectiva con los clientes y transportistas. (Continuidad).</b>	50%	50%	
<b>OO24:</b> Tener una imagen favorable de los consumidores y sociedad, como una empresa estatal que contribuye al desarrollo del país.				
<b>Meta 2</b>	<b>A24.4 Definir indicadores para el monitoreo del desempeño de las campañas de comunicación.</b>	50%	50%	



Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros del Departamento de Comunicación y Estrategia Digital al 31 de diciembre de 2022 en sus metas estratégicas:

- Se planteó una estrategia de comunicación empresarial en la que se tiene acciones directas y alineadas al plan estratégico en las que se medirá la satisfacción de este tipo de público meta y se elaborará un plan de mejora para el año 2023.
- La campaña de comunicación finalizó con éxito en los que se contrató 10 medios de comunicación regionales (periódicos, radiofónicos y digitales), vallas publicitarias en el que resultó más de 90 noticias relacionadas con la campaña generando un “publicity” de más de 90 millones de colones y se utilizó el sistema de mensajería de texto del ICE el cual tuvo un alcance aproximado de más de tres millones de personas.

## 7.2 Dirección de Mejora e Innovación


### 7.2.1 Departamento de Transformación y Mejora

DEPARTAMENTO DE TRANSFORMACIÓN Y MEJORA		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100%		
<b>OE1-SERVICIO AL CLIENTE:</b> Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.				
<b>OO22:</b> Atender oportunamente a los transportistas.				
		<b>Peso</b>	<b>Resultado</b>	
<b>Meta 1</b>	<b>A22.1 Establecer un tiempo máximo para atender a los clientes en cada etapa del proceso, por tipo de producto y terminal.</b>	0%		
<b>Meta 2</b>	<b>A22.2 Realizar un diagnóstico de la eficiencia del proceso de venta e identificar los “cuellos de botella” en cada proceso y mejora de experiencia del transportista.</b>	0%		
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.				
<b>OO6:</b> Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario.				
<b>Meta 3</b>	<b>A6.4 Hacer una revisión de los horarios de las terminales.</b>	0%		
<b>OE4-PROCESOS:</b> Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.				
<b>OO18:</b> Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información.				
<b>Meta 4</b>	<b>A18.5 Soporte automatizado proceso Planificación-Presupuesto (BPC).</b>	25%	25%	

Continuación, evaluación del Departamento de Transformación y Mejora.


**OE1-PROCESOS:** Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.

**OO7:** Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.

<b>Meta 5</b>	<b>A7.2 Implementar la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes internos.</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	
---------------	--	------------	------------	---

**OO9:** Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo.

**OO10:** Disminuir fallas en los equipos críticos.

<b>Meta 6</b>	<b>A10.7/A9.7/A7.9 Implementar aplicaciones móviles en sistemas transaccionales.</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	
---------------	--	------------	------------	---

**OE4-PROCESOS:** Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.

**OO18:** Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información.

<b>Meta 7</b>	<b>A18.7/ Migrar el ERP a "S/4 Hana en la Nube" (Incluye Plataforma Tecnológica).</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	
---------------	---	------------	------------	---

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

### Principales logros del Departamento de Transformación y Mejora al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:








- Se lideró el estudio de mercado del proyecto “Soporte automatizado proceso Planificación-Presupuesto (BPC)”, se realizó el análisis de propuestas de empresas consultoras a las que se ha presentado los requerimientos iniciales con el alcance inicial. Esto generó que se modificara del alcance del proyecto.
- Se elaboró un informe con los resultados obtenidos de las encuestas de la satisfacción de los clientes internos, el área seleccionada fueron los Centros Médicos de la Empresa.
- Mediante una cédula de proyecto se definió la estrategia del estudio de mercado para la implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales.
- Con relación a la migración del ERP al S/4 Hana en la nube, la estrategia se estableció con base en dos análisis, uno interno del que ya se cuenta con los resultados y otro externo con el apoyo de SAP para valorar un trabajo en ciertos procesos por definir.

### Otros detalles relevantes de las metas estratégicas del Departamento de Transformación y Mejora, con corte al 31 de diciembre de 2022:

Las siguientes metas se cumplieron en el año 2020, en la formulación del POI año 2022 decidieron incluirlas para darle continuidad a lo cumplido, sin embargo, en el año 2022 tomaron la decisión de no darle la continuidad respectiva:




- "A6.4 Hacer una revisión de los horarios de las terminales".
- "A22.1 Establecer un tiempo máximo para atender a los clientes en cada etapa del proceso, por tipo de producto y terminal".
- "A22.2 Realizar un diagnóstico de la eficiencia del proceso de venta e identificar los "cuellos de botella" en cada proceso y mejora de experiencia del transportista".

## 7.2.2 Departamento Cultura y Gestión del Cambio

DEPARTAMENTO DE CULTURA Y GESTIÓN DEL CAMBIO		Evaluación PEE		
		IV Trim		
		Se cumplió		
		100% 		
<b>OE1-RECURSOS HUMANOS:</b> Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.				
<b>OO5:</b> Lograr un adecuado clima laboral.				
		Peso	Resultado	
Meta 1	A5.2 Formar personal interno para atender la gestión del cambio.	10%	10%	
Meta 2	A5.4 Identificar las causas de mal clima laboral.	10%	10%	
Meta 3	A5.5 Aprobar un plan con medidas para mejorar el clima laboral.	10%	10%	
Meta 4	A5.6. Definir metodología de gestión del cambio.	10%	10%	
<b>OE1-VALOR PÚBLICO:</b> Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.				
<b>OO27:</b> Contribuir con la responsabilidad social del país.				
Meta 5	A27.5 Reportes de cumplimiento del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social, mediante informes al POI.	10%	10%	
Meta 6	A27.6 Revisión y reformulación del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social.	10%	10%	

Continuación, evaluación del Departamento de Cultura y Gestión del Cambio.

**0028:** Contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según las mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A.

<b>Meta 7</b>	<b>A28.2 Definir e implantar una estrategia que permita mantener, perfeccionar y evaluar periódicamente el marco de Gobierno Corporativo.</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	
<b>Meta 8</b>	<b>A28.4 Preparar un cronograma para la revisión, actualización y elaboración de las políticas, reglamentos y códigos, según la prioridad de cada uno de estos y liderar su implantación.</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	
<b>Meta 9</b>	<b>A28.7 Contratar a una auditoría sobre el cumplimiento de los instrumentos de Gobierno Corporativo.</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.



### Principales logros del Departamento de Cultura y Gestión del Cambio al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Durante el año 2022, 139 personas llevaron el programa de Gestores de Cambio. Se logró atender con este programa un total del 28% del personal. Dentro de la estrategia de productividad se activó un nuevo programa de gestores de cambio.
- Se aplicó el estudio de clima laboral a 59 dependencias de la empresa.
- Con respecto al seguimiento del Plan de Reorganización se realizó la parte 2 de la fase 2 de la estrategia de modernización empresarial que tenía como objetivo identificar las mejoras en la estructura según las personas titulares subordinadas.
- En la estrategia que permite mantener, perfeccionar y evaluar periódicamente el marco de Gobierno Corporativo, se avanzó en un 85% con respecto al plan de trabajo y se dio seguimiento en las sesiones, minutas y correos electrónicos.
- La Gerencia de Innovación inició un trabajo en conjunto con el Departamento de Cultura y Gestión de Cambio y el Departamento de Transformación y Mejora para realizar una propuesta sobre Plan de Productividad empresarial, en este plan se elaboró una propuesta sobre alineamiento teniendo en cuenta las tendencias con respecto a conductas y comportamientos éticos. Este trabajo será remitido al Departamento de Planificación Empresarial que sirva como insumo en la coyuntura de la construcción del nuevo marco filosófico empresarial.
- Se elaboró el informe de Gobierno Corporativo, se dan por concluidas todas las actividades solicitadas por Junta Directiva.



### 7.3 Dirección de Tecnología

#### 7.3.1 Departamento Diseño de Soluciones

DEPARTAMENTO DISEÑO DE SOLUCIONES		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		Cumplimiento medio	
		90% 	
<p><b>OE4-PROCESOS:</b> Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.</p> <p><b>OO18:</b> Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información.</p>			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>A18.2 Elaborar la estrategia preventiva para garantizar la continuidad de servicios informáticos y de apoyo requeridos por la áreas operativas.</b>	100%	90% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.



#### Principales logros del Departamento Diseño de Soluciones al 31 de diciembre de 2022 con respecto a su única meta estratégica:

- La Política de Continuidad de Servicios TI fue aprobada por Junta Directiva en la Sesión Ordinaria #5271-243, celebrada el 10 de noviembre de 2021, la cual brinda el marco orientador a seguir para la gestión de Continuidad de Negocio Política de Continuidad Empresarial que contiene elementos de servicios de TI, sin embargo, este departamento facilitó insumos para la actualización respectiva.
- Se actualizaron diez protocolos, tales como: Cargaderos Barranca, El Alto, Moín, Garita. ENTIS PRO (sistema que lleva el control de inventario de tanques), sobrellenado, Somet, impresiones, Adobe, Active Directory, Antivirus y Sistema de ventas Facturación Aeropuertos.

#### Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas del Departamento Diseño de Soluciones, con corte al 31 de diciembre de 2022:

- La aplicación de las pruebas de escritorio no se pudo realizar, según justificación se cumplirá a través de los Protocolos de Recuperación los cuales deben ser aprobados previos a la ejecución de estas pruebas. Solicitarán el traslado de la actividad al POI PEE del año 2023, para ser concluida al 30 de junio 2023

### 7.3.2 Departamento Mantenimiento y Soporte



DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE		Evaluación PEE	
		III Trim	
		Se cumplió 100% 	
<p><b>OE1-PROCESOS:</b> Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.</p> <p><b>OO9:</b> Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo.</p>			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>A9.8 Habilitar la contingencia de dos servicios en el Centro Alterno en El Alto</b>	100%	100% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros del Departamento de Mantenimiento y Soporte al 31 de diciembre de 2022 con respecto a sus metas estratégicas:

- Para la elaboración del plan y su ejecución que estableció una contingencia del servicio de respaldo y recuperación de la información empresarial.
- Se finalizó la instalación de la infraestructura asociada al software VEEN y dio inicio la distribución de los respaldos entre el Data Protector y el VEEN. Ambas estratégicas están ejecutándose al 100% y pasa a etapa operativa.

### 7.3.3 Departamento de Instrumentación

DEPARTAMENTO DE INSTRUMENTACIÓN		Evaluación PEE	
		IV Trim	
		<b>Cumplimiento medio</b>	
		<b>95%</b> 	
<b>OE4-PROCESOS:</b> Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.			
<b>OO7:</b> Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.			
		Peso	Resultado
<b>Meta 1</b>	<b>A7.6 Hacer un programa para mantener inventariados los componentes tecnológicos en los procesos operativos para integrarlos con los sistemas de información y generar valor.</b>	100%	95% 

Fuente: Depto. Planificación Empresarial.

#### Principales logros del Departamento de Instrumentación al 31 de diciembre de 2022 con respecto a su única meta estratégica:

- Se terminó el inventario en el Muelle 5.0, esferas, sistemas contra incendio, calderas y algunos tanques de productos limpio y recipiente cilíndrico horizontal (RCH).
- Se registró en el Sistema SAP PM la lista del inventario levantado en campo de los procesos (sistemas contra incendio-esferas- y Muelle 5.0).

#### Detalle de las desviaciones de mayor relevancia en cuanto al avance de las metas estratégicas del Departamento de Instrumentación, con corte al 31 de diciembre de 2022:

- Se realizaron los programas de mantenimiento preventivo para el Muelle 5.0, y Sistemas Contra Incendio, quedó pendiente la programación RCH y Calderas, esto por cuanto el encargado de esta tarea se trasladó a otra dependencia y no se logró reasignar la plaza para continuar con el trabajo. La retomarán para el año 2023.

## V. Conclusiones

Al 31 de diciembre de 2022 se evaluaron 87 metas estratégicas, a continuación, se muestra la condición de avance de cada una de las gerencias (se cumplió, cumplimiento medio y no se cumplió).

### Administración Superior

- La Presidencia logró dar a conocer el Reglamento de Donaciones a distintas Municipalidades en lo que respecta al Programa Caminos para el Desarrollo.

La Secretaría de Actas actualizó el registro de nuevos acuerdos de Junta Directiva, realizó el monitoreo de los avances y elaboró los informes mensuales.

Con respecto a la elaboración de la propuesta de escala salarial, será elaborada e informada por MIDEPLAN, por lo tanto, la participación de RECOPE queda sujeta a que dicho ente externo lo comunique.

- La Dirección de Planificación no elaboró los estudios de pre inversión para extender el poliducto desde Barranca hasta Liberia, Guanacaste; y la nueva terminal Chorotega. Incluyendo los planes de mejora, debido al cambio en las prioridades empresariales no se perfila que se desarrollará en el corto plazo. Con la elaboración del nuevo Plan Estratégico se analizará su permanencia.

Se concluyó el estudio de valoración de riesgos de la Terminal Barranca. Con respecto al estudio de valoración de riesgos de la Terminal Moín no se pudo realizar, esto por un cambio en las prioridades de la nueva Administración, el cual se deberá esperar al Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles para enfocar los esfuerzos según los nuevos objetivos.

Se realizó una revisión exhaustiva, así como una mejora en el modelo del plan de expansión, el cual incorporaran nuevos elementos y parámetros. Por lo tanto, el plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento se concluirá en el primer trimestre 2023.

- El Departamento de Planificación Empresarial realizó las mejoras necesarias al programa de administración de proyectos, de acuerdo con la propuesta de portafolio, se continúan recibiendo insumos para su mejora, dentro de las actividades realizadas se habilitó un registro de las lecciones aprendidas o sugerencias que se van encontrando en el tema de las inversiones, dicho registro se encuentra en la carpeta creada en el sitio Google Drive.
- El Departamento de Investigación generó un reporte sobre el número de vehículos a nivel nacional que emplean energías alternativas, como parte del monitoreo periódico que realiza al consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre.

Presentó a la Dirección de Planificación el informe experimental y las recomendaciones sobre posibles avances en la investigación sobre emulsiones asfálticas modificadas. Además, elaboró una propuesta de investigación mediante convenio con UCR-Lanamme. Se redactó un borrador de convenio específico de cooperación con el Lanamme para continuar la investigación, dicho borrador

de convenio se encuentra en la fase de revisión final previo a su firma por parte de la Universidad de Costa Rica.

Remitió a la Dirección de Planificación la propuesta sobre el uso de biodiesel en vehículos empresariales.

Mostró atraso en el cumplimiento de la meta relacionada con la elaboración de un programa formal de monitoreo del consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre (etanol, biodiesel y GLP)". Quedó pendiente la revisión y oficialización del modelo de la herramienta que correlaciona el crecimiento del parque vehicular con la demanda.

### **Gerencia General**

La Comisión de Tiempo extraordinario integrada por un representante de cada Gerencia, dio seguimiento a las acciones tomadas en las direcciones y jefaturas para la reducción en el gasto de tiempo extraordinario. Se realizaron presentaciones de los resultados en la reducción de tiempo extraordinario al Consejo Consultivo.

Las Gerencias de área tomaron acciones en el periodo 2022 para reducir el pago de tiempo extraordinario, según el porcentaje establecido en el Plan Estratégico Empresarial 2020-2030 (5% con respecto al período 2021). La Comisión de Tiempo Extraordinario coordinada por la Gerencia de Administración y Finanzas realizó sesiones mensuales de seguimiento al cumplimiento de lo establecido.

En la meta relacionada con la actualización del Plan de Continuidad del Negocio y sus protocolos para el período 2022, para la medición de la efectividad de las acciones ejecutadas se visualizó mediante la toma de consciencia de la continuidad del negocio y el trabajo de escritorio y planificación que esto requiere. El hecho de contar con un Comité Técnico de Continuidad de Negocio ha permitido estar más cerca de las dependencias de la empresa y poder lograr colaboraciones más fáciles y eficientemente. Los procesos prioritarios se están revisando para en el año 2023 reformular el plan.

No se realizó la propuesta de un sistema de flexibilización laboral, debido a que la empresa se encuentra en régimen laboral del sector público, aunque en la corriente legislativa se encuentra un proyecto de ley de flexibilidad laboral, en lo que respecta con jornadas 4-3, el cual todavía no se tiene certeza de cuál será el alcance de la ley que se llegará a emitir, si cubre el sector público o solo aplicaría al sector privado. Por lo que sin un marco jurídico que regule las jornadas flexibles, la empresa no puede avanzar en esa materia. Por lo tanto, no se cuenta con un marco jurídico que regule el régimen laboral flexible.

### **Gerencia de Operaciones**

- El Departamento de Operaciones Portuarias mostró un cumplimiento del 55% en su única meta estratégica llamada: "Realizar estudio para mejorar y asegurar la actividad de descarga de productos en los puestos 5-0 y 5-1 (continuidad de la A8.1)", debido a que la actividad relacionada

con el seguimiento al cumplimiento de la ejecución de las mejoras planteadas realizaron las gestiones necesarias con los funcionarios encargados de la ejecución, la Matriz de Trabajos de Mantenimiento, en la actividad 12 de dicha matriz se hizo referencia a los trabajos pendientes, los cuales fueron enviados a la Dirección de Mantenimiento, además, destacan que estas actividades ya no son propias del Departamento de Operaciones Portuarias, dado a que en la actualidad no se cuenta con el personal que realiza los trabajos de mantenimiento.

- El Departamento de Procesos Industriales participó de las reuniones mensuales con el equipo de Sistema de Gestión Energética (SGEn). En las reuniones se realizaron las diferentes labores de mantenimiento del SGEn. Además, se revisó la Matriz de R&O, la Matriz de seguimiento de los IDEn, se les dio seguimiento a las no conformidades presentadas en las auditorías energéticas tanto internas como externas, se realizó el seguimiento de los objetivos y metas del SGEn.

Se dio seguimiento a la Auditoría energética y se atendieron las recomendaciones que está ha generado en el área de Servicios Industriales con relación al consumo de bunker y GLP. De la misma manera se dio seguimiento a los Indicadores de desempeño energético (IDEn).

Gestionó la oficialización del Manual Operativo de Offsite versión agosto 2022 con la codificación PF-05-12-001 a nivel empresarial, por lo que se espera que esté listo en el mes de enero 2023.

Como parte del seguimiento de las actividades relacionadas con el uso de las cámaras para detección de fugas de Gas Licuado de Petróleo (GLP), se realizó el proceso de desmontaje del conjunto de tuberías (manifold) de las bombas en desuso No. YP-772A/B/C, lo que eliminó sustancialmente el riesgo de fugas de GLP en esta área, según el informe de fugas de gases de hidrocarburos No. MRCa-1220-2022. Tanto las bombas como los motores fueron puestos en resguardo y custodia por parte del Departamento de Mantenimiento. Adicionalmente se confecciona una guía para realizar el desmantelamiento lo cual se coordina con el Departamento de Mantenimiento Región Caribe.

- La Dirección de Distribución dio seguimiento al estudio de eficiencia de motobombas y equipo crítico. Envío oficio a la Dirección de Mantenimiento solicitando información técnica, así como la disponibilidad de equipo y recurso humano para los estudios de eficiencia energética (eléctrica y mecánica).

Dio seguimiento al estudio de cargas de trabajo en terminales que realiza la Gerencia de Innovación, en el caso de los Aeropuertos fue concluido y entregado a la Gerencia de Operaciones mediante oficio.

Con respecto al estudio en Terminales, se realizó una reunión con el Director de Transformación y Mejora y la Dirección de Distribución, tomaron la decisión de realizar un giro a la actividad, siendo que ya no se va a realizar un estudio sino un diseño de los procesos que permitan mejorar el servicio y el ahorro de costos. Con estas reuniones y seguimientos se dio por completado lo correspondiente a esta actividad, quedando a la espera el diseño indicado.

- El Departamento Distribución Caribe dio seguimiento a los planes de mejora para el almacenamiento de ventas GLP, mediante oficio remitido a la Gerencia de Innovación, sin embargo, al cierre de este avance no se recibió respuesta.
- El Departamento Gestión de Ventas remitió a la Gerencia de Operaciones el acta de proyecto para la instalación de densímetros en las líneas de productos oscuros y LPG, con el fin de atender las necesidades de los clientes y transportistas según el diagnóstico. Además, recomendó a la Dirección Comercial trasladar a Moín las calibraciones y verificaciones de cisternas que realiza LCM (Live Cycle Management).

Diseñó la estrategia para potenciar el consumo de JET basado en la Certificación ISO 9001 y SMS, se remitió a la Dirección Comercial para valoración y aprobación. Además, se remitió al Departamento de Comunicación y Estrategia Digital la estrategia de comunicación para que proceda con la implementación.

### Gerencia de Servicios Técnicos

- El Departamento Ambiental para el cuarto trimestre solamente registro el detalle del avance para la meta relacionada con la estandarización de los procedimientos y protocolos para la atención, valoración y remediación del daño ambiental generado por derrames de combustibles”. Las siguientes metas no mostraron el detalle del avance:
  - A19.3 Generar una metodología de valoración del daño ambiental.
  - A19.4. Hacer un plan para involucrar a las comunidades y comités municipales de emergencia en el desarrollo de las acciones de gestión del riesgo.
  - A19.5. Incorporar en el Sistema de Información Geográfica la infraestructura crítica por donde pasa el poliducto (especialmente mantos acuíferos, reservas biológicas y otros).
  - A26.7 Hacer un plan para disminuir la emisión de toneladas de CO2 internas de la empresa (Terminales carbono neutralidad, acciones que reduzcan emisiones y calderas que generen con GLP (-CO2), bunker (+CO2), evaluar costos (carga tributaria)).
- El Departamento Protección de Bienes logró conformar las plazas para el Equipo de Intervención del Poliducto (EIP). Ejecutó el alquiler de 15 radios de comunicación, los cuales habían sido solicitados mediante oficio y se formalizó con el alquiler de servicio de radios.

Mediante oficios se dio seguimiento para contribuir con el logro de la implementación de metas, se realizaron reuniones de coordinación virtual, se recopiló información de los responsables del proceso.

- La Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental actualizó el registro y control de eventos cuando se atendió una emergencia, así como el inventario de equipos.

Realizaron la actualización de la siguiente normativa en materia de Seguridad Industrial de Salud, Ambiental y Salud Ocupacional fue actualizada:

- Manual para prestación de los Servicios de Salud (PT-16-12-001).

- Instructivo para la actualización en caso de rayería en la Rampa en las Terminales Aeroportuarias (PT-02-03-002).
- Guía para la implementación de controles administrativos para las Brigadas de Emergencia (PT-02-11-009).
- Procedimiento para la vigilancia de la salud para trabajadores a laborar en espacios confinados (PT-16-02-001).
- Procedimiento para la gestión de residuos peligrosos en RECOPE (PT-04-02-001).

Con respecto a las acciones de responsabilidad social empresarial en las comunidades por las que atraviesa el Poliducto se atendieron las demandas presentadas en proyecto Ruta 10, Alto de Ochomogo y Machuca.

- La Dirección de Mantenimiento mediante oficio solicitó la identificación de los equipos críticos, basado en las siguientes prioridades:
  1. Sistemas contra incendio y relacionados.
  2. Proceso de ventas.
  3. Proceso de Descarga de Barcos y Proceso de Trasiego a Terminales.
  4. Otras operaciones de Almacenamiento, recirculación y transferencia en terminales, los departamentos de mantenimiento lo atendieron mediante notas y fueron presentadas las listas de los equipos críticos a sustituir y la programación.

## Gerencias de Administración y Finanzas

- El Área de Tesorería logró cumplir con la elaboración de una política de gestión de riesgo de liquidez.
- El Departamento de Estudios Económicos y Financieros remitió a la Dirección Financiera los Estados Financieros Plurianuales, documento que fue remitido a la Gerencia General mediante oficio (Dirección Financiera en conjunto con la Gerencia de Administración y Finanzas) y por último fue enviado a Junta Directiva.

Con base en la información de los Estados Financieros Plurianuales se remitió a la Gerencia de Administración y Finanzas la proyección financiera del indicador con base en las necesidades de apalancamiento.

La meta relacionada con la contratación de una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras. (Producto limpio, producto oscuro, GLP, Sistema Nacional de Combustible), es decir, un benchmarking, no se logró realizar debido a que la Gerencia de Innovación se encuentra realizando un análisis de la posibilidad de realizar el Benchmarking Operativo, al mismo tiempo que se establecen, con recurso interno, una serie de indicadores de productividad para todo RECOPE, siendo que se considera contraproducente realizar ambas actividades.



- La Dirección Administrativa elaboró en forma mensual los reportes de tiempo extraordinario de todas las gerencias, así como su respectivo análisis y determinación de las desviaciones, mismas que se incorporan en los informes respectivos que se envían a la Presidencia, Gerencia General, Auditoría Interna y Gerencias de área.
- El Departamento de Reclutamiento y Compensación finalizó la creación, asignación y actualización de los códigos para puestos profesionales de conformidad con el Manual Descriptivo de Puestos vigente. Según el análisis realizado, se concluyó que los datos históricos de los funcionarios se deben actualizar periódicamente, ya que no pueden ser cargados de forma masiva.

Además, publicó en el Gestor de Contenido Empresarial Alfresco, el Procedimiento de Reclutamiento Interno (PA-08-02-014), versión 7.

- El Departamento Desarrollo del Capital Humano realizó la revisión de los casos que presentan rendimientos insuficientes, en los cuales se prestó atención a las observaciones indicadas en la Evaluación del Desempeño del año 2021, dando como resultado que solamente una persona trabajadora obtuviera una calificación "insuficiente".

Logró identificar por medio de una tabla dinámica el nivel de las competencias a desarrollar por puesto, así como el personal que debe participar en el cierre de brechas de acuerdo con el nivel reflejado en la competencia. La atención del cierre de brechas se estará realizando por medio de un programa de capacitaciones basado en el fortalecimiento de las habilidades blandas.

En la meta relacionada con la elaboración de un programa de capacitación y planes de seguimiento y mejora por persona que responda a las brechas de competencias, por falta de disponibilidad de los titulares subordinados y del recurso humano del Departamento Desarrollo del Capital Humano, quedó pendiente la actualización del catálogo de capacitación por puesto de la Gerencia de Administración y Finanzas y de la Gerencia de Innovación. Se programaron las sesiones de trabajo con los titulares subordinados de las gerencias respectivas el primer trimestre del 2023.

## Gerencia de Innovación

- La Gerencia de Innovación elaboró la Directriz sobre componentes informáticos y componentes de instrumentación. Además, se estableció un listado de los proyectos para conocer su estado y control de proceso, compatibilidad con la tecnología, los instrumentos y el valor en la toma de decisiones.

Se realizó el estudio de mercado para el desarrollo de una plataforma digital de servicio e información al cliente que sea fácil y accesible. Para la implementación de la solución se espera contar con una contratación en el año 2023, con el fin de tener el uso de inteligencia artificial.

- El Departamento de Comunicación y Estrategia Digital planteó una estrategia de comunicación empresarial en la que se tiene acciones directas y alineadas al plan estratégico en las que se

medirá la satisfacción de este tipo de público meta y se elaborará un plan de mejora para el año 2023.

- El Departamento de Transformación y Mejora lideró el estudio de mercado del proyecto “Soporte automatizado proceso Planificación- Presupuesto (BPC)”, realizó el análisis de propuestas de empresas consultoras a las que se ha presentado los requerimientos iniciales con el alcance inicial. Esto generó que se modificara del alcance del proyecto.

Mediante una cédula de proyecto se definió la estrategia del estudio de mercado para la implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales.

Con relación a la migración del ERP al S/4 Hana en la nube, la estrategia se estableció con base en dos análisis, uno interno del que ya se cuenta con los resultados y otro externo con el apoyo de SAP para valorar un trabajo en ciertos procesos por definir.

- El Departamento de Cultura y Gestión del Cambio realizó la parte 2 de la fase 2 de la estrategia de modernización empresarial que tenía como objetivo identificar las mejoras en la estructura según las personas titulares subordinadas, esto como parte del Plan de Reorganización.

En conjunto con la Gerencia de Innovación y el Departamento de Transformación y Mejora dieron inicio a la elaboración de una propuesta sobre Plan de Productividad empresarial, en este plan se elaboró una propuesta sobre alineamiento teniendo en cuenta las tendencias con respecto a conductas y comportamientos éticos. Este trabajo será remitido al Departamento de Planificación Empresarial que sirva como insumo en la coyuntura de la construcción del nuevo marco filosófico empresarial.

- El Departamento de Mantenimiento y Soporte finalizó la instalación de la infraestructura asociada al software VEEN y dio inicio la distribución de los respaldos entre el Data Protector y el VEEN. Ambas estratégicas están ejecutándose al 100% y pasa a etapa operativa.
- El Departamento Diseño de Soluciones actualizó diez protocolos, tales como: Cargaderos Barranca, El Alto, Moín, Garita. ENTIS PRO (sistema que lleva el control de inventario de tanques), sobrellenado, Soket, impresiones, Adobe, Active Directory, Antivirus y Sistema de ventas Facturación Aeropuertos.

La aplicación de las pruebas de escritorio no se realizó, debido a que éstas se cumplirán a través de los Protocolos de Recuperación los cuales deben ser aprobados previos a la ejecución de estas pruebas. Esto referente a la estrategia preventiva para garantizar la continuidad de servicios informáticos y de apoyo requeridos por las áreas operativas.

- El Departamento de Instrumentación terminó el inventario en el Muelle 5.0, esferas, sistemas contra incendio, calderas y algunos tanques de productos limpio y recipiente cilíndrico horizontal (RCH). Registró en el Sistema SAP PM la lista del inventario levantado en campo de los procesos (sistemas contra incendio-esferas- y Muelle 5.0).

Realizaron los programas de mantenimiento preventivo para el Muelle 5.0, y Sistemas Contra Incendio, quedó pendiente la programación RCH y Calderas, esto por cuanto el encargado de esta tarea se trasladó a otra dependencia y no se logró reasignar la plaza para continuar con el trabajo. La retomarán para el año 2023.

## VI. Recomendaciones

### Departamento de Operaciones Portuarias

- Programar en el proceso de Formulación POI Estratégico las metas que sean aplicables a las funciones del departamento, con el fin de no afectar el cumplimiento de las metas estratégicas.

### Departamento Ambiental

- Presentar los avances de las metas estratégicas solicitadas por el Departamento de Planificación Empresarial, con el fin de medir el cumplimiento según lo programado.

### Junta Directiva

- Dar por conocido el resultado de este informe con el corte a diciembre 2022.
- Que la Junta Directiva considere este informe como la última evaluación para el cierre del PEE 2020-2030.

## VII. Responsables

Elaborado por:

Jennifer Gómez Romero, Profesional Departamento de Planificación Empresarial

Revisado por:

Raquel Oviedo Cerdas, Jefa Departamento de Planificación Empresarial