



Planificación Empresarial

Informe de Evaluación del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 al II Semestre 2024

Fecha: 06 de febrero de 2024



Tabla de contenido

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II. ANTECEDENTES.....	5
III. NORMATIVA APLICABLE.....	5
IV. ANÁLISIS.....	5
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA	6
4.1.1. <i>Objetivo Estratégico - Gobernanza.....</i>	6
4.1.2. <i>Indicadores – Gobernanza.....</i>	6
4.1.3. <i>Acciones Estratégicas - Gobernanza.....</i>	8
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS	15
4.2.1. <i>Objetivo Estratégico – Procesos Internos.....</i>	15
4.2.2. <i>Indicadores – Procesos internos.....</i>	16
4.2.3. <i>Acciones Estratégicas Procesos Internos.....</i>	17
4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	24
4.3.1. <i>Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera</i>	24
4.3.2. <i>Indicadores - Sostenibilidad Financiera.....</i>	24
4.3.3. <i>Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera.....</i>	26
4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES.....	27
4.4.1. <i>Objetivo Estratégico – Clientes.....</i>	27
4.4.2. <i>Indicadores – Clientes.....</i>	28
4.4.3. <i>Acciones Estratégicas - Clientes.....</i>	29
4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO	30
V. CONCLUSIONES.....	31
VI. RECOMENDACIONES.....	32
VII. RESPONSABLES.....	33



I. Resumen Ejecutivo

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

La presentación de los resultados de esta evaluación, fueron agrupados por ejes y acciones estratégicas, en conjunto con sus respectivas actividades, las cuales muestran el porcentaje de avance logrado con respecto al avance programado. En total, han sido evaluadas 23 acciones estratégicas y 70 actividades para el periodo 2024, además se contó con la participación de 22 equipos de trabajo.

La presente evaluación revela un resultado del 96% de las metas programadas para el año 2024, progreso que es considerado dentro de lo programado.

Luego de analizar detenidamente los resultados expuestos en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial ha alcanzado un progreso total de un 62,25%.

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



II. ANTECEDENTES

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

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

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

III. NORMATIVA APLICABLE

Procedimiento para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Empresarial (PE-03-02-006)

IV. ANÁLISIS

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

La presentación de los resultados de esta evaluación, fueron agrupados por ejes y acciones estratégicas, en conjunto con sus respectivas actividades, las cuales muestran el porcentaje de avance logrado con respecto al avance programado. En total, han sido evaluadas 23 acciones estratégicas y 70 actividades para el periodo 2024, además se contó con la participación de 22 equipos de trabajo para el logro de las metas programadas.



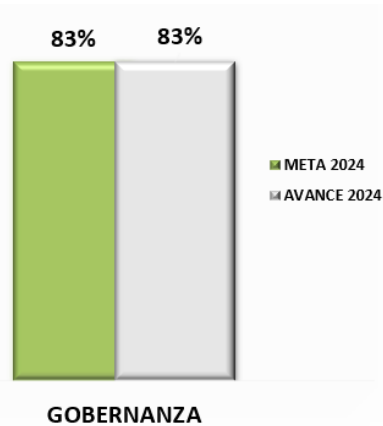
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA

4.1.1. Objetivo Estratégico - Gobernanza

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

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

Gráfico N° 1.OE1- GOB



Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

El gráfico anterior representa el progreso alcanzado, referido al primer eje del Plan Estratégico Empresarial (PEE), denominado Gobernanza. Según la programación para el año 2024, se proyectó un avance del 83% en la consecución de la totalidad de las actividades establecidas para este eje, en el ámbito empresarial, se logró un cumplimiento del total de dichas actividades.

4.1.2. Indicadores – Gobernanza

Cuadro N° 1 Indicadores – GOB

Gobernanza	Porcentaje de personal con desempeño excelente	Porcentaje de cumplimiento del plan de sucesión	Iniciativas aprobadas alineadas con los principios de Gobierno Corporativo
	Umbral: 50%	Umbral: 50%	Umbral: 25%
	Responsable: Dirección Administrativa	Responsable: Dirección Administrativa	Responsable: Gerencia General
	Resultado: N/D	Resultado: 83,87%	Resultado: 25%

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.



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

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

Dado que el proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo durante el año siguiente al periodo que se valora, se prevé disponer de esta información en el primer semestre de 2025, una vez que el proceso de evaluación del personal haya sido concluido, por lo que su resultado se dará a conocer el primer semestre del 2025.

Por otra parte, es importante mencionar que existe una estrecha relación entre los resultados de la evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) y la Evaluación del Desempeño, dado que este último contiene objetivos vinculados al POI, por lo que al haber alcanzado un cumplimiento en el POI Operativo del 99% y en el de Mejora de un 91%, se espera que esto se refleje en las respectivas evaluaciones.

Cumplimiento del plan de sucesión: Para este indicador, se ha establecido un umbral del 50% para el año 2024, con el objetivo de garantizar la asignación de personal con conocimientos clave a los puestos identificados como críticos. En este sentido, se espera cubrir al menos el 50% del total de dichos puestos.

Sobre esto, el Departamento de Capital Humano (antigua Dirección Administrativa) informa que se ha logrado un total de 26 nombramientos realizados en puestos considerados como críticos dentro del Plan de Sucesión, no obstante, la totalidad de personal desvinculado y que ocupaban puestos en la clasificación de críticos corresponde a 31 personas trabajadoras, por lo que la ocupación de los puestos considerados en el Plan de Sucesión para este periodo corresponde a un 83,87%.



Iniciativas aprobadas y alineadas con los principios de Gobierno Corporativo:

Sobre este indicador se estableció un umbral del 25% para el 2024, donde se pretende obtener como mínimo el 25% de políticas, reglamentos y códigos existentes, actualizados con los principios de Gobierno Corporativo.

La normativa, aprobada por Junta Directiva, revisada y actualizada relacionada con Gobierno Corporativo durante el 2024 fue de un 25% por lo que se obtiene el porcentaje esperado.

Los normativa actualizada y aprobada durante el II Semestre es la siguiente: Código de Gobierno Corporativo, Política de Sostenibilidad, Política del Sistema de Control Interno Empresarial, Política de Gestión de Riesgo, Política de Gobierno y Gestión.

4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

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

Tabla N° 1. AE1- GOB

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

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementación de la reorganización empresarial.	20,0%	20,0%	Gerencia General	2024
TOTAL AE01-GOB	20,0%	20,0%		

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

Esta actividad, se ejecutó de acuerdo con lo programado para el año 2024, a continuación, se detallan las actividades realizadas en el último trimestre del periodo señalado:



- Se elaboró y actualizó el listado de los nuevos centros gestores y centros de costo (actividad cumplida al 100%).
- Se realizó una distribución temporal para que cada dependencia iniciara las funciones correspondientes de acuerdo con la nueva estructura, una vez que se apruebe el manual de puestos se ratificará o se modificará la distribución.
- Se realizó una revisión, cambio y actualización de los sistemas administrativos/operativos.
- Se realizaron los cambios correspondientes en los mandantes de productivo.
- Se conformó un equipo de Gestión de Cambio y Comunicación que realizó reuniones con todas las dependencias de la Empresa, explicando la estructura y los cambios de la implementación.
- Se realizó los cambios en la nomenclatura de los consecutivos de la correspondencia que gestiona la Empresa.

Tabla N° 2. AE2- GOB

Desarrollar un reglamento interno de organización y funciones

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

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica fue ejecutada en su totalidad, la misma fue objeto de desarrollo durante el presente año, es así como culmina exitosamente con la formalización y publicación del Reglamento Interno de Organización y Funciones (PE-00-17-028).



Tabla N° 3. AE3- GOB

Desarrollar el manual de clases y puestos

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Revisar la estructura actual de puestos.	20,0%	20,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
Elaborar un estudio integral de puestos.	16,7%	16,7%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
Actualizar el manual de clases y puestos.	30,0%	30,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
TOTAL AE03-GOB	66,7%	66,7%		

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

De acuerdo con lo manifestado por la Gerencia General a través de su oficio GG-0323-2024 el Manual Descriptivo de Puestos, fue revisado, actualizado y adaptado a la nueva estructura por un equipo técnico conformado para dicho fin. Asimismo, informan que este fue enviado a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda para su revisión y aprobación final.

Tabla N° 4. AE4- GOB

Desarrollar un reglamento interno de servicio.

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

La presente acción fue concluida durante el primer trimestre del año, mediante oficio JD-0035-2024 de 25 de marzo de 2024 la Junta Directiva aprobó el Reglamento Autónomo de Trabajo de RECOPE.



Tabla N° 5. AE5- GOB

Desarrollar una estrategia de remuneraciones competitivas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la propuesta del proyecto de Ley de las dietas de la Junta Directiva de RECOPE.	20,0%	20,0%	Asesoría Jurídica	2024
Elaborar y mantener actualizado anualmente el plan de sucesión y carrera administrativa.	15,0%	15,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2024
TOTAL AE05-GOB	35,0%	35,0%		

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

La elaboración de la propuesta para el proyecto de ley de las dietas de la Junta Directiva de RECOPE S.A. fue concluida durante el primer trimestre del año. Esta propuesta de proyecto de ley de reforma de la Ley N° 3065, Ley sobre Pago de Dietas a Directivos de Instituciones Autónomas: El 16 de mayo del 2024, se trasladó a la Secretaría del Consejo de Gobierno, una propuesta de reforma a esta ley, en conversaciones de seguimiento, la misma fue remitida a la OCDE para revisión y ajuste.

Con respecto a la elaboración y actualización del Plan de Sucesión y Carrera Administrativa, se considera que lo programado para este período ha sido cumplido, ya que la propuesta fue presentada a la Junta Directiva de la Empresa y aprobada, según consta en el Artículo 05 de la Sesión Ordinaria N.º 5423-121, celebrada el martes 20 de agosto de 2024 (oficio JD-0154-2024). En los siguientes años la actualización de este plan.

Tabla N° 6. AE6- GOB

Desarrollar la normativa para la designación y remuneración de la JD

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.



Esta acción estratégica ha sido ejecutada en su totalidad, la misma fue concluida el primer trimestre del presente periodo.

Mediante los oficios AJ-0021-2024, AJ-0235-2024 y AJ-0413-2024 se analizaron y presentaron las propuestas respectivas ante la Junta Directiva de la Empresa.

Tabla N° 7. AE7- GOB

Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

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

Con oficio GG-0416-2024 de 29 de octubre de 2024 se informó a la Unidad de Planificación Empresarial las propuestas promovidas por parte de la Empresa en la Asamblea Legislativa:

- 1) Proyecto de ley N° 24079, Ley para promover la transición energética en el sector combustibles: El 15 de febrero del 2024 se presentó la coadyuvancia de RECOPE al proyecto de ley, ante la Comisión de Energía de la Asamblea Legislativa. El 03 de octubre del 2024, la Comisión de Energía dictaminó positivamente el proyecto de ley y se procedió a darle trámite en el plenario.
- 2) Propuesta de proyecto de ley de reforma de la Ley N° 3065, Ley sobre Pago de Dietas a Directivos de Instituciones Autónomas: El 16 de mayo del 2024, se trasladó a la Secretaría del Consejo de Gobierno, una propuesta de reforma a esta ley, en conversaciones de seguimiento, la misma fue remitida a la OCDE para revisión y ajuste.



- 3) Propuesta de proyecto de ley de reforma de la Ley No.9853, Ley para Fortalecer la Prevención y Sanción de Actividades Ilegítimas Relacionadas con el Apoderamiento Ilegal de Combustibles y Delitos Conexos.

Por otra parte, según oficio CGC-0408-2024 del 20 de diciembre de 2024, se cuenta con el avance del 70,43% del nuevo indicador de cumplimiento KRI-JD-10 del nuevo Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026.

Tabla N° 8. AE8- GOB

Negociar la convención colectiva 2025-2028

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

La presente acción concluyó de acuerdo con lo programado para este 2024.

Durante el cuarto trimestre del año, se inició el proceso de negociación de la nueva Convención Colectiva de Trabajo.



Tabla N° 9. AE10- GOB

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

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

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La presente acción concluyó de acuerdo con lo programado para este 2024.

Tabla N° 10. AE11- GOB

Implementar un plan dirigido a abordar las brechas de género

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

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La presente acción concluyó de acuerdo con lo programado para este 2024.



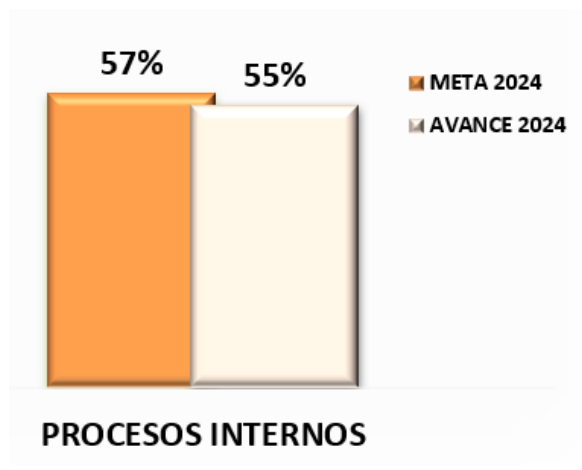
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS

4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos

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

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

Gráfico N° 2. OE2- PI



Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

Según el gráfico anterior, en la programación de las actividades para el año 2024 se proyectó un avance del 57%, al finalizar el cuarto trimestre del año se cuenta con un avance del 55% para este eje estratégico.



4.2.2. Indicadores – Procesos internos

Cuadro N° 1 Indicadores – PI

Procesos Internos	<p>Porcentaje de procesos y sistemas críticos mejorados</p> <p>Umbral: 17%</p> <p>Dirección de Responsable: Mejora e Innovación</p> <p>Resultado: 22%</p>	<p>Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicio</p> <p>Umbral: <7%</p> <p>Dirección de Responsable: Mejora e Innovación</p> <p>Resultado: 4%</p>
	<p>Cumplimiento de programas de mantenimiento</p> <p>Umbral: 60%</p> <p>Dirección de Responsable: Mantenimiento</p> <p>Resultado: 66,6%</p>	<p>Cantidad de estudios de pre inversión programados vs realizados</p> <p>Umbral: 85%</p> <p>Dirección de Responsable: Planificación</p> <p>Resultado: 125%</p>

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

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

Procesos críticos y sistemas mejorados: Indicador semestral que cuenta con un umbral del 17% para el 2024, donde se pretende obtener este porcentaje al dividir el número de procesos críticos y mejorados entre el total de procesos críticos identificados.

Este indicador registró un avance del 10% en el primer semestre y del 12% en el segundo semestre de 2024, en relación con las mejoras en desarrollo y finalizadas en procesos críticos. En total, durante el año 2024 se alcanzó una mejora del 22%, superando la meta anual del 17% establecida.

Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicios: Indicador anual con un seguimiento mensual, al cual se le estableció un umbral menor al <7% anual, mismo que se obtiene al dividir las horas promedio de interrupción entre las horas promedio de bombeo.

De acuerdo con la información proporcionada por la Unidad de Mejora Continua, se obtuvieron los registros y datos para realizar el análisis, el cual incluye el detalle de la cantidad de veces que se ve interrumpido el trasiego por causa de las tomas ilegales, lo cual arroja un 4% de interrupción anual lo cual es un porcentaje menor al esperado, siendo esto positivo para la Empresa.



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

La Dirección de Planificación informó que, para el año 2024, se habían programado cuatro estudios de pre-inversión. Sin embargo, fue necesario realizar un estudio adicional no previsto, por lo que se completaron cinco en total. Tras el análisis correspondiente, esto representa un porcentaje de ejecución del 125%.

A continuación, se detallan los estudios de pre-inversión finalizados para las siguientes iniciativas: Reacondicionamiento o mejora de la esfera 7710, Construcción de tanques de gasolina en la Terminal Barranca, Construcción del Laboratorio de Control de Calidad en la Terminal Barranca, Construcción del cuarto eléctrico principal en la Terminal Barranca, Construcción de un cuarto de Áreas Seguras para la infraestructura tecnológica en la Terminal Barranca.

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

De acuerdo con los datos aportados, el porcentaje anual obtenido para este indicador es de un 66,66% el cual es superior al porcentaje esperado.

4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

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

Tabla N° 11. AE1- PI

Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración de la proyección de gasto e inversión anualizada de las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	8,8%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2024
Implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	9,2%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
TOTAL AE01-PI	20,0%	18,0%		

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.



El Departamento de Infraestructura (antigua Dirección de Infraestructura y Equipo) avanzó en la elaboración de la proyección del gasto e inversión anualizada de las acciones del plan de rescate del Sistema Nacional de Combustibles, sin embargo, no se logró concluir el total de lo estimado para el periodo 2024.

Por su parte la Dirección de Aseguramiento (antigua Gerencia de Servicios Técnicos), informa que las acciones del plan de rescate del SNC se implementaron de acuerdo con la programación establecida para el presente año.

Durante este periodo se continuó con el desarrollo y ejecución de las siguientes acciones incluidas en el Plan de rescate del SNC:

- 1) Dos calderas pirotubulares en la Terminal Moín, Unidades de control de carga y plataforma de control de cargaderos en Terminal La Garita.
- 2) Ampliación Modernización del sistema GLP Moín, esfera 7709 y SCI Muelle Petrolero 5.1

Tabla N° 12. AE2- PI

Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

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

El Departamento de Modernización Empresarial (antigua Dirección de Planificación) indicó que finalizó el estudio de mercado y se tiene lista la documentación para iniciar la solicitud de pedido en enero del 2025.



Tabla N° 13. AE3- PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad del SNC

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

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

La Unidad de Protección de Bienes (antiguo Departamento de Protección de Bienes) mediante el oficio PB-0444-2024, remitió el análisis de riesgo de seguridad del Sistema Nacional de Combustibles (documento confidencial) a la Gerencia de Servicios Técnicos

La Dirección de Tecnología logró concluir las actividades programadas durante el año, elaboró el diseño conceptual y concluyó el estudio de mercado para la implementación del Centro de Operaciones de Seguridad.



Tabla N° 14. AE4 - PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad cibernética

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

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción concluyó según lo programado para el periodo 2024.

Tabla N° 15. AE5 - PI

Desarrollar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial

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

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.



La Unidad de Mejora Continua (antigua Dirección de Mejora e Innovación) logró concluir con los compromisos estratégicos programados para el periodo 2024, a continuación, se detalla lo alcanzado:

Con el apoyo de la consultoría se definieron los parámetros para el establecimiento de los indicadores de productividad de los procesos de almacenamiento y distribución. Dado que en la nueva estructura el proceso de almacenamiento será absorbido por la Dirección de Distribución, los indicadores definidos aplican a todas las Terminales.

En cuanto a la agenda de ruta digital se lograron concluir los siguientes proyectos en el año 2024: adquisición y mejoras de la Plataforma Tecnológica para el procesamiento y control industrial, implementación de realidad virtual, mejorar la Arquitectura de Redes y Aplicaciones Industriales de la Terminal de Turrialba, implementar RPA automatización de procesos, mejoras en las Tecnologías de Información y Control Industrial para la automatización del proceso de control de entregas en terminal Moín y La Garita., integración Interinstitucional y empresas privadas.

Para los proyectos de productividad de la Gerencia de Operaciones se había previsto un avance del 50%, lo cual se cumplió debido a que ya se cuenta con el Diagnóstico.

Tabla N° 16. AE6 - PI

Desarrollar un plan para establecer la Calidad Total en toda la Empresa

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar un programa permanente de gestión del cambio de la calidad total en la empresa.	6,7%	5,3%	Gerencia General	2024
Desarrollar un plan de indicadores y límites de control de la producción para parámetros clave, que considere el impacto en los precios.	20,0%	20,0%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
Elaborar e implementar un plan para la mejora del estado metrológico empresarial.	10,0%	10,0%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
Elaborar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo para coadyuvar a mantener la calidad y cantidad de los productos.	10,0%	9,0%	Dirección de Mantenimiento	2024
Elaborar un benchmarking regional de la calidad de los productos.	6,7%	6,7%	Dirección de Gestión de Calidad	2024
TOTAL AE06-PI	53,4%	51,0%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción obtiene un porcentaje de ejecución aceptable, sin embargo, quedan algunos detalles pendientes dado que las actividades



no fueron ejecutadas en su totalidad.

El alcance de esta acción se amplió en octubre de 2024, pasando de ser un plan enfocado en la calidad de los combustibles a la creación de un plan de calidad total para toda la Empresa. Como resultado, la Gerencia General tuvo que desarrollar un programa más amplio que abarque todos los procesos de la organización, lo que requirió definir una estrategia y coordinar esfuerzos con otras áreas. Se espera que dicha estrategia sea aprobada en el 2025 para iniciar su implementación.

Por su parte, el Departamento de Mantenimiento (antigua Dirección de Mantenimiento) está analizando las propuestas planteadas por sus departamentos, con el fin de mejorar el programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. Así trabaja en tener los resultados de la recomendación N°4 del Informe de AUI-14-2-24 sobre la mejora en los indicadores de mantenimiento, además, se debe considerar que, a raíz del ataque cibernético en contra de la Empresa, se tiene un desfase en los trámites y actividades.

Tabla N° 17. AE7 - PI

Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales

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

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con la información anterior, esta acción se ejecutó según lo planificado para el año 2024.



Tabla N° 18. AE8 - PI

Implementación de la mezcla de etanol con gasolina

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Definir e implementar las acciones de acondicionamiento de las instalaciones en las terminales.	12,5%	6,3%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
TOTAL AE08-PI	12,5%	6,3%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La de Dirección de Desarrollo (antigua Gerencia de Servicios Técnicos) trabaja en el acondicionamiento de las Terminales de El Alto, La Garita y Barranca, se realizan el estudio pertinente de pre-inversión, el cual cuenta con un avance de un 75%, mismo que contempla obras y compra de equipos, para el sistema de tanques exclusivos para almacenamiento de etanol y un sistema de dosificación en línea, lo que conlleva a una modificación y ampliación en los cargaderos existentes para instalar los equipos e instalar las tuberías entre los nuevos tanques para etanol y los cargaderos.

Es importante mencionar que el Ministerio de Ambiente y Energía aún no emite el decreto que aprueba la comercialización del Etanol, razón por la cual no hay avance por prioridades en la elaboración de los estudios para otros proyectos.

Tabla N° 19. AE9 - PI

Implementación de la mezcla de etanol con gasolina

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Promover la venta de servicios de laboratorio por parte de RECOPE orientados al mercado de combustibles alternativos.	20,0%	16,0%	Depto. Investigación	2024
TOTAL AE09-PI	20,0%	16,0%		

Fuente: Unidad de Planificación Empresarial.

La presente acción no fue ejecutada en su totalidad.

La Unidad de Inteligencia de Negocios (antiguo Departamento de Investigación), cuenta con una versión revisada de las hojas de cálculo para la estimación de costos, sin embargo; es necesario aún actualizar los costos asociados a los laboratorios de investigación.

Se realizó un proceso de reclutamiento para contar con un profesional el cual se encargará de desarrollar el modelo de costos para el laboratorio de motores, por lo que la estimación de este se llevará a cabo durante el primer trimestre de 2025.



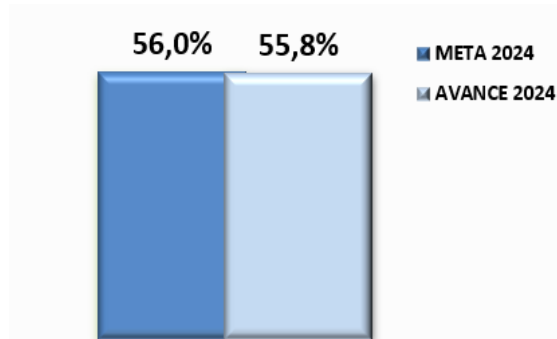
4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera

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

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

Gráfico N° 3.OE3- SF



SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El gráfico anterior muestra que, según la programación para el año 2024, se proyectó un avance del 56% en la consecución de la de las actividades establecidas para este eje, en cual se materializó un 55,8% durante el primer trimestre.

4.3.2. Indicadores - Sostenibilidad Financiera

Cuadro N° 2 Indicadores SF

Sostenibilidad Financiera	Razón pasivo total vs patrimonio sin utilidades retenidas.	Razón de liquidez	Ejecución real de proyectos vs el estimado.		
	Umbral	<4	Umbral	1,50	Umbral
Responsable:	Dirección Financiera	Responsable:	Dirección Financiera	Responsable:	Departamento Planificación Empresarial
Resultado:	0,63	Resultado:	3,34	Resultado:	77,31%

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.



Debido al ataque cibernético en contra de RECOPE que inició a finales del pasado mes de noviembre 2024, los datos presentados en los indicadores de Sostenibilidad Financiera son de carácter preliminar.

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

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

De acuerdo con lo indicado por el Departamento Financiero (antigua Dirección Financiera), durante el mes de octubre 2024 (último registro obtenido debido al ataque cibernético) se obtuvo un índice de endeudamiento del 0,63 en relación con los recursos propios, lo que indica que la deuda está cubierta por el patrimonio de la Empresa.

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

De acuerdo con lo indicado por el Departamento, (antigua Dirección Financiera), durante el mes de octubre 2024 (último registro obtenido debido al ataque cibernético) la Empresa cubre 3,34 veces sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, es decir, está en la capacidad de enfrentar sus obligaciones a corto plazo, dato que supera el umbral establecido.

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

Durante el cuarto trimestre 2024 el índice de desempeño de presupuesto (CPI) fue de 1,21 el cual se considera aceptable, mientras que el índice de cronograma (SPI) obtuvo un 0,93 quedando ambos en zona aceptable. Ambos datos se muestran en zona aceptable, lo que muestra que los ajustes a los cronogramas de avance físico y flujos de caja han sido beneficiosos, sin embargo; existen proyectos que sufrieron atrasos por referendos, solicitudes de prorrogas por parte de los proveedores, declaratoria de infructuoso y atrasos en el trámite del pedido que afectaron la ejecución del siguiente periodo. El resultado final de este indicador es de un 77,31%.



4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera

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

Tabla N° 20. AE1- SF

Viabilidad de políticas de administración de riesgos financieros

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración del diagnóstico de valor en riesgo.	3,3%	3,3%	Dirección Financiera	2024
Coordinar con el Poder Ejecutivo las acciones de política pública correspondientes.	3,3%	3,3%	Presidencia	2024
TOTAL AE01-SF	6,6%	6,6%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Se conformó un Comité Interinstitucional con participación del Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía, el Banco Central de Costa Rica y Recope. Este Comité solicitó una cooperación técnica no reembolsable al Banco Interamericano de Desarrollo (BID); dicha entidad aceptó participar en el proyecto y dispuso capital para contratar a un asesor externo, RECOPE por su parte deberá realizar un aporte para este fin.

Asimismo, debe indicarse que la disminución en los porcentajes de esta acción estratégica con respecto al trimestre anterior obedece a que mediante el oficio DFI-0199-2024, la Dirección Financiera solicitó el traslado de tres actividades al periodo 2025 como parte de la cooperación técnica no reembolsable con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



Tabla N° 21. AE3-SF

Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Análisis de proyectos de acuerdo a los lineamientos de Mideplan.	5,0%	5,0%	Dirección de Planificación	2024
Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial.	5,0%	4,5%	Junta Directiva	2024
Aprobación de proyectos en el plan de inversiones empresarial.	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2024
Seguimiento de proyectos mediante informes trimestrales.	10,0%	10,0%	Depto. Planificación Empresarial	2024
TOTAL AE03-SF	25,0%	24,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

Con respecto a la aprobación de proyectos en el portafolio empresarial, por medio del oficio DPL-0417-2024 del 20 de diciembre del 2024, se remitió la versión final del portafolio empresarial a la Secretaría de Actas de Junta Directiva, el cual se programó para ser presentado ante la Junta Directiva durante el mes de enero 2025.

4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES

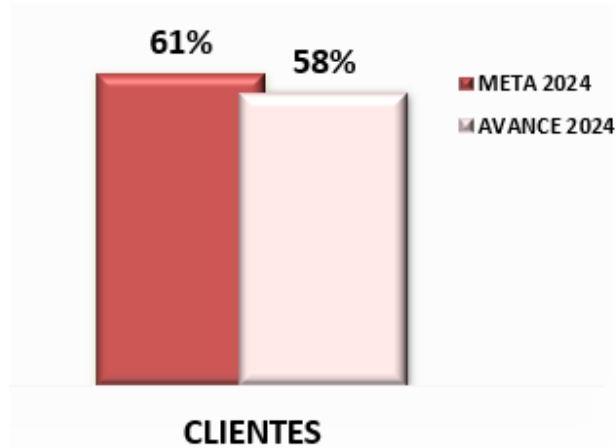
4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes

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

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



Gráfico N° 4.OE4- CL



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

Según el gráfico anterior, para el año 2024 se proyectó un avance del 61%% en la consecución de la de las actividades establecidas. Durante el periodo establecido se obtuvo de un 58% de avance en dichas actividades.

4.4.2. Indicadores – Clientes

Cuadro N° 4 Indicadores - CL

Clientes	Resultado de encuestas de clientes internos y externos	
	Umbral:	90%
	Responsable:	Dirección Comercial
	Resultado:	91%

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

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



El resultado de cliente externo fue 91.67%, por lo que no se proponen acciones de mejora. El resultado de la satisfacción del cliente baja debido a los resultados del estudio de clima organizacional 2024.

4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

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

Tabla N° 22. AE1- CL

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

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Modernizar el sistema de carga de la Terminal la Garita con el objetivo de reducir el tiempo de carga mediante un mecanismo de carga por abajo.	30,0%	30,0%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2024
Implementar el sistema de comercio electrónico.	10,0%	4,5%	Depto. Gestión de Proyectos	2024
Implementar autoservicio para al menos GLP y asfaltos en la Terminal Moín.	10,0%	10,0%	Gerencia de Operaciones	2024
Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales, e iniciar su implementación.	10,0%	9,0%	Gerencia de Servicios Técnicos	2024
TOTAL AE01-CL	60,0%	53,5%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El Departamento de Infraestructura (antigua Dirección de Infraestructura y Equipo) informó que, con el propósito de sustituir sistemas y equipos próximos a quedar fuera de servicio en los cargaderos de La Garita, se formalizó un contrato, el cual estaba incluido en el Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles. A través de este contrato, se llevó a cabo el suministro, instalación, configuración y puesta en marcha de nuevas unidades de carga y de una plataforma de control para los cargaderos existentes. El proyecto inició el 17 de febrero de 2023 y concluyó el 29 de octubre de 2024, logrando el objetivo de reducir el tiempo de carga de combustibles.

Una vez en operación, el sistema incrementó en un 20% la velocidad de carga de diésel y gasolina en las cisternas, aumentando los caudales de 900 a 1,136 litros por minuto. Adicionalmente, en el proceso de ejecución se realizó una modificación en el cargadero de Jet A1, el cual fue reubicado y adaptado a un sistema de carga por abajo. Esta optimización permitió duplicar la capacidad de carga, pasando de 900 a 1,800 litros por minuto, lo que redujo el tiempo de carga de los camiones de este combustible de 50 a 25 minutos, agilizando significativamente la operación.



Por otra parte, con respecto al Sistema de Comercio Electrónico, informó que, a finales de 2024, la Dirección de Desarrollo (antigua Gerencia de Innovación) decidió suspender los procesos de contratación en las Terminales para analizar la factibilidad de su continuidad. Asimismo, se suspendió el componente de Aeropuertos con el objetivo de ampliar el Estudio de Mercado, dejando ambos procesos sin efecto.

Para 2025, este proyecto (Terminales y Aeropuertos) estará bajo la responsabilidad de la Dirección de Tecnología.

Tabla N° 23. AE2- CL

Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar el plan de acciones de mejora en la satisfacción de los clientes con sus respectivos indicadores de impacto.	6,7%	6,7%	Gerencia General	2024
Realizar el diagnóstico de satisfacción de los clientes internos.	10,0%	10,0%	Depto. Comunicación y Estrategia Digital	2024
Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.	5,0%	5,0%	Depto. Gestión de Proyectos	2024
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	5,0%	Dirección de Tecnología	2024
Desarrollar e implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuales combustibles son adecuados para cada vehículo.	5,0%	5,0%	Depto. Investigación	2024
TOTAL AE02-CL	31,7%	31,7%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción estratégica se completó de acuerdo con lo programado para el periodo 2024.

4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO

Se recomienda al Departamento de Infraestructura (antigua Dirección de Infraestructura y Equipo) dar continuidad en el año 2025 a las acciones pendientes del periodo 2024, específicamente aquellas vinculadas a la elaboración de la proyección del gasto e inversión anualizada del plan de rescate del Sistema Nacional de Combustibles. Para ello, es fundamental ajustar el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial y actualizar el año de conclusión de esta actividad, estableciendo 2025 como el nuevo periodo de finalización. **(AE01-PI)**

Dado que la actividad destinada a promover la venta de servicios de laboratorio por parte de RECOPE no se concluyó en su totalidad, se recomienda a la Unidad de Inteligencia de Negocios (antiguo Departamento de Investigación) continuar con el desarrollo del



proyecto durante 2025. Para ello, es fundamental ajustar el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial y actualizar el año de conclusión de esta actividad, estableciendo 2025 como el nuevo plazo de finalización **(AE09-PI)**.

Por otra parte, ante la suspensión de las contrataciones relacionadas con la implementación del Sistema de Comercio Internacional, se insta al Departamento de Tecnología, como dependencia responsable de la continuidad de esta actividad, a evaluar su viabilidad y determinar su futuro. En caso de requerir modificaciones en su alcance, solicitar los ajustes correspondientes en el Plan Estratégico Empresarial. **(AE01-CL)**

La Dirección de Desarrollo (Antigua Gerencia de Servicios Técnicos) tenía previsto concluir en 2024 la actividad relacionada con el acondicionamiento de la infraestructura para la comercialización de etanol. No obstante, el avance del proyecto se encuentra en un 75%, ya que su progreso está condicionado a la aprobación de un decreto ejecutivo que habilite la venta del etanol. Ante este contexto, se recomienda llevar a cabo un análisis costo-beneficio para evaluar la viabilidad de continuar con el proyecto, considerando el impacto financiero y operativo de concluir el acondicionamiento, o proceder con su cierre definitivo en el estado actual y reactivándolo en el momento que la Normativa lo permita, esto con el fin de evitar costos y esfuerzos adicionales sin la certeza de que estos se traduzcan en beneficios tangibles. **(AE08-PI)**

V. CONCLUSIONES

En el marco del eje de Gobernanza, se desarrolló e implementó el Reglamento de Organización de RECOPE, el Reglamento Interno de Servicio y la Normativa para la Designación y Remuneración de los Miembros de la Junta Directiva. Adicionalmente, se llevaron a cabo todas las actividades preparatorias para el inicio de la negociación de la nueva Convención Colectiva de Trabajo, la cual comenzó en octubre de 2024.

En el eje de Procesos Internos, se ha registrado un avance significativo en áreas estratégicas. Entre los logros más relevantes se encuentran la elaboración de una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa del área de ciberseguridad, el desarrollo de una iniciativa para reformar la Ley 9852 – Ley para Sancionar el Apoderamiento y la Introducción Ilegal de los Combustibles Derivados del Petróleo y sus Mezclas, así como la realización de un análisis de riesgo de seguridad del Sistema Nacional de Combustible y la formulación de un plan de acción con medidas de mitigación.

En el marco del eje de Sostenibilidad Financiera, se avanzó en la evaluación de la viabilidad para la implementación de políticas de administración de riesgos financieros. Para ello, se conformó un Comité Interinstitucional con la participación del Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ambiente y Energía, el Banco Central de Costa Rica y Recope. Dicho Comité gestionó una cooperación técnica no reembolsable ante el Banco



Interamericano de Desarrollo (BID), la cual fue aprobada por esta entidad para su participación en el proyecto.

En el ámbito del eje de Clientes, destaca la ejecución de un contrato incluido en el Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles, para optimizar la carga de combustible en la Terminal La Garita. Este proyecto incluyó la instalación de nuevas unidades de carga, una plataforma de control y la reubicación del cargadero de Jet A1 con un sistema de carga por abajo, lo que permitió reducir los tiempos operativos y mejorar significativamente la eficiencia del proceso.

La presente evaluación revela que el 96% de metas programadas para el año 2024 fueron ejecutadas de manera satisfactoria, lo cual es un logro significativo, en especial tomando en cuenta que la implementación del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 inició a mediados de dicho periodo.

Luego de analizar detenidamente los resultados expuestos en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial ha alcanzado un progreso del 62%, lo que marca un hito de considerable importancia.

En términos generales, la Empresa avanzó de forma positiva en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2024. Los compromisos y esfuerzos de las dependencias han permitido un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados.

VI. RECOMENDACIONES

- Aprobar el informe de evaluación del Plan Estratégico Empresarial con corte al segundo semestre del año 2024, remitido y expuesto por la Unidad de Planificación Empresarial.
- Instruir a la Gerencia General para que gire las instrucciones correspondientes, a fin de que se realicen las acciones contenidas en el apartado 4.5 de este informe.
- Delegar la Unidad de Comunicación Empresarial, la divulgación a todo el personal, de los logros obtenidos en la ejecución del Plan Estratégico Empresarial durante el periodo 2024.



VII. RESPONSABLES

Elaborado por:

Gerald Meza Espinoza,
Profesional Unidad de Planificación Empresarial.
(No firma ya que se encuentra de vacaciones)

Aprobado por:

Raquel Oviedo Cerdas,
Jefa Unidad de Planificación Empresarial.