



**REFINADORA
COSTARRICENSE
DE PETRÓLEO**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

INFORME FINAL DE GESTIÓN



Ericka Brenes Mora

Departamento de Cultura y Gestión de Cambio

Febrero 2025



I. TABLA DE CONTENIDO

I. TABLA DE CONTENIDO.....	i
II. ANTECEDENTES	1
III. INTRODUCCIÓN.....	2
V. LOGROS DEL DEPARTAMENTO	4
3.1 Cultura organizacional.....	5
3.1.1 Clima Laboral.....	5
3.1.1.1 Estudio de Clima Laboral	5
3.1.1.2 Devolución de los resultados.....	8
3.1.1.3 Planes de Mejora	9
3.1.2 Habilidades blandas.....	10
3.1.4 Cultura empresarial.....	14
3.1.4.1 Diagnóstico de Cultura Organizacional	14
3.1.4.2 Satisfacción de los servicios brindados.....	15
3.1.4.3 Programa de Inducción al personal de primer ingreso	15
3.1.4.4 Estrategia de mejora incremental de la productividad	16
3.1.4.2 Programa de Formación en Habilidades Gerenciales	18
3.2 Gestión de Cambio e Innovación.....	20
3.2.1 Abrazando el cambio.....	21
3.2.2 Programa Gestores de Cambio.....	21
3.2.3 Programa de Bienestar Financiero	23
3.2.4 Semana de la Innovación.....	24
3.2.5 Liderazgo: La transformación en mis manos.....	26
3.2.6 Proyecto Nova - Proyecto SAP-COMMERCE-CLOUD	27
3.2.7 Cambio de color uniformes.....	27
3.2.8 Acompañamiento Junta Directiva, Presidencia y Equipo Gerencial	30
3.2.9 ¡Soy Finanzas!	30
3.2.10 Modernización Empresarial.....	31
3.2.11 Reorganización administrativa	31
3.2.11.1 Reorganización administrativa 2020.....	31
3.2.11.2 Reorganización administrativa 2025	32

3.2.12	Reorganización de trabajo Mantenimiento Región Caribe	33
3.2.13	Actividad agradecimiento ante emergencia nacional.....	34
3.2.14	Convenio Ministerio Justicia y Paz	35
3.2.15	Diagnóstico en Habilidades Digitales.....	35
3.2.16	Estrategia de atención del riesgo de participación de personal en el robo de combustible	36
3.3	Gobernanza, ética y anticorrupción	37
3.3.1	Gobierno Corporativo	38
3.3.1.1	JD-0097-2021 Actividades Gobierno Corporativo.....	38
3.3.1.2	Informes de Gobierno Corporativo	41
3.3.1.3	Fortalezas Gobierno Corporativo	42
3.3.1.4	Auditoria de Gobierno Corporativo	42
3.3.1.5	Atención solicitudes UAPA	44
3.3.1.6	Campaña de divulgación.....	45
3.3.1.7	Índice Capacidad de Gestión - CGR.....	45
3.3.1.8	Índice de madurez del Sistema de Control Interno Institucional.	46
3.3.1.9	Informes de auditoria.....	46
3.3.1.10	Código de Gobierno Corporativo	49
3.3.1.11	Proceso Licenciamiento Esencial Costa Rica.....	49
3.3.1.12	Responsabilidad Social.....	51
3.3.1.9	Estrategia de Sostenibilidad.....	52
3.3.1.10	Programa de Inducción a la Junta Directiva.....	53
3.3.2	Ética y Valores.....	53
3.3.2.1	Valores empresariales.....	53
3.3.2.2	Seguimiento indicador KRI-JD-10	54
3.3.2.3	Informe de Ética y Valores a Junta Directiva.....	55
3.3.2.4	Gestión de denuncias	55
3.3.2.5	Programa de Ética y Conflictos de Interés	56
3.3.2.6	Acción estratégica AE7-GOB.....	56
3.3.2.7	Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026.....	57
3.3.2.8	Prevención de actos de corrupción	60
3.3.2.9	Indicadores de fraude	60



3.3.2.10	Normativa	61
3.4	Inclusión.....	64
3.4.1	Plan anual de inclusión	64
3.4.2	Derechos humanos	65
3.4.2.1	Relaciones interpersonales.....	65
3.4.2.2	Acoso Laboral	66
3.4.2.3	Hostigamiento sexual	67
3.4.3	Igualdad de Género.....	70
3.4.3.1	Acciones estratégicas.....	72
3.4.3.3	Lenguaje inclusivo.....	72
3.4.3.4	Objetivos de Igualdad de Género	73
3.4.3.5	Política de Igualdad de Género	74
3.4.3.6	Capacitación	75
3.4.3.7	Derechos y beneficios para el cuidado	75
3.4.3.8	Estadísticas de género.....	76
3.4.3.9	Auditoria Norma INTE G38-2:2021.....	76
3.4.3.9	Revista Somos.....	78
3.4.4	Discapacidad y accesibilidad.....	78
3.4.5	Población LGTBI+	80
3.4.6	Población afrodescendiente	80
3.4.7	Conmemoración de efemérides	81
3.5	Contrataciones	81
3.6	Suscripciones.....	82
3.7	Audiovisuales.....	83
3.8	Informes.....	84
3.9	Equipo de trabajo	86
3.10	Junta de Relaciones Laborales.....	89
VII.	RECOMENDACIONES.....	90



II. ANTECEDENTES

El Departamento de Cultura y Gestión del Cambio surge como resultado de la Comisión de Gestión del Cambio, constituida en 2020. Esta comisión inició el diseño e implementación del Programa Gestores de Cambio, una iniciativa empresarial apoyada por 40 personas capacitadas el 6 de marzo de 2020, quienes luego replicaron sus aprendizajes para formar equipos de trabajo basados en los valores empresariales.

La comisión además sintetizó los resultados de la implementación del teletrabajo durante la emergencia por COVID-19 y brindó apoyo al proceso de gestión del cambio en la reorganización del Departamento de Mantenimiento Región Caribe. Asimismo, coordinó y dio seguimiento a los planes de acción en respuesta a la Política para un Ambiente Laboral Libre de Racismo y Discriminación Racial.

En 2021, con la implementación del proyecto de reestructuración, se oficializó la creación del Departamento de Cultura y Gestión del Cambio, incorporando las funciones de la comisión y nuevas responsabilidades, formalizadas en el Manual de Organización de la empresa.

Esta dependencia desempeñó un papel fundamental en la construcción de un entorno laboral saludable, participativo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Su labor incluyó la investigación de factores que influían en la cultura organizacional y la realización de mediciones de clima laboral, brindando acompañamiento en la ejecución de planes de mejora. Además, facilitó los procesos de cambio organizacional para reducir la resistencia al cambio y fomentando la participación creativa del personal en nuevos proyectos.

Asimismo, este departamento gestionó el programa de ética y valores empresariales y desarrolló planes preventivos en temas críticos como discriminación, acoso, violencia y corrupción. También impulsó el desarrollo de

habilidades blandas y competencias orientadas a la mejora continua e innovación, A través de la creación de equipos de apoyo, estrategias de motivación y evaluaciones periódicas de satisfacción, contribuyó a consolidar una cultura ética, inclusiva y eficiente dentro de la empresa.

III. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Cultura y Gestión del Cambio se creó en el año 2021 como una dependencia directa de la Dirección de Mejora e Innovación de la Gerencia de Innovación.

Ha liderado importantes procesos a nivel empresarial, en el ámbito normativo, cultural, gobierno corporativo, formación, coordinaciones, acompañamientos a las áreas, productividad, entre otros.

Entre las funciones desarrolladas por el departamento se encontraron:

1. Investigar continuamente aquellos factores que inciden en la cultura de la empresa y el comportamiento de estos frente a distintos eventos.
2. Realizar mediciones de clima organizacional, seguimiento y acompañamiento en la ejecución de planes de mejora.
3. Brindar acompañamiento en la planificación, organización, monitoreo y seguimiento de todo el proceso que implica cambios organizacionales que impactan a los recursos más valiosos de la organización, las personas.
4. Gestionar acciones de apoyo a los nuevos proyectos, que reduzcan la resistencia y promuevan la participación activa y el aporte de ideas creativas.
5. Apoyar a la generación y aseguramiento de una cultura organizacional favorable en concordancia con los objetivos estratégicos de la Empresa.
6. Gestionar el programa de ética y valores empresariales.



7. Desarrollar planes de acción y seguimiento para consolidar una cultura preventiva en temas de bienestar integral, no discriminación en todos sus ámbitos, acoso laboral, acoso sexual, no violencia, entre otros.
8. Asesorar en temas de bienestar integral, no discriminación en todos sus ámbitos, acoso laboral, acoso sexual, no violencia, entre otros.
9. Promover el desarrollo de las competencias del talento humano en torno a la mejora e innovación y la adopción de proyectos retadores.
10. Desarrollar procesos de formación en habilidades blandas, que promuevan la eficiencia, buen desempeño, mayor productividad y bienestar laboral.
11. Desarrollar actividades culturales, deportivas y recreativas que integren al personal y permitan una identificación directa con las políticas de la Empresa y el desarrollo de una cultura organizacional participativa.
12. Desarrollar estrategias continuas para la creación y consolidación de equipos de apoyo, que motiven e impulsen el cambio y promuevan un clima organizacional óptimo.
13. Mantener evaluaciones periódicas de la satisfacción de los proyectos implementados, a fin de ser retroalimentados en el cumplimiento de objetivos y recoger aportes de mejora.
14. Implementar un sistema de prevención de actos de corrupción.

De estas funciones que fueron encomendadas en el Manual de Organización se deslingan otras funciones que fueron transformando la dirección y el desarrollo el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio.

IV. LOGROS DEL DEPARTAMENTO

La coherencia que tuvo las funciones del Departamento de Cultura y Gestión de Cambio radica en la interconexión de sus cuatro ejes estratégicos, los cuales responden a una visión integral de transformación organizacional.

1. **Cultura organizacional:** Actúa como el pilar fundamental, estableciendo los valores, normas y comportamientos que guían a la empresa. Una cultura sólida que facilita la aceptación del cambio, la innovación y el compromiso con principios éticos.

2. **Gestión de Cambio e Innovación:** La transformación

organizacional requiere estrategias efectivas para la adopción de nuevas prácticas y tecnologías. La innovación solo puede prosperar en un ambiente donde el cambio es bien gestionado y alineado con la cultura organizacional.

3. **Gobernanza, ética y anticorrupción:** Para que la cultura organizacional y la gestión del cambio sean sostenibles, es crucial contar con un marco de gobernanza basado en la ética y la transparencia. Esto refuerza la confianza en los procesos de cambio e innovación.

4. **Inclusión:** Una cultura organizacional efectiva debe ser inclusiva, permitiendo que todas las personas participen en los procesos y se sientan representadas. La diversidad impulsa la innovación y fortalece el compromiso con la ética y la transparencia.



A continuación, se enuncian los logros y actividades asociadas a cada uno de los 4 ejes indicados.

3.1 Cultura organizacional

En el Eje de Cultura organizacional se incorpora el gran proyecto de Clima Laboral y todo lo asociado a este, los reportes para otros proyectos, el proceso de análisis de resultados, las devoluciones de estos y el proceso de planes de mejora.

Otro componente muy importante es el desarrollo de las habilidades blandas, en donde esta dependencia brindó a todas las dependencias importantes herramientas y servicios para atender necesidades específicas y las establecidas como desarrollo estratégico.



3.1.1 Clima Laboral

3.1.1.1 Estudio de Clima Laboral

Por primera vez en la historia y por tres años consecutivos el Estudio de Clima Laboral fue liderado por personal interno de Recope. En el año 2024 se contó con la participación de 1095 personas representantes del 100% de los centros de trabajo,

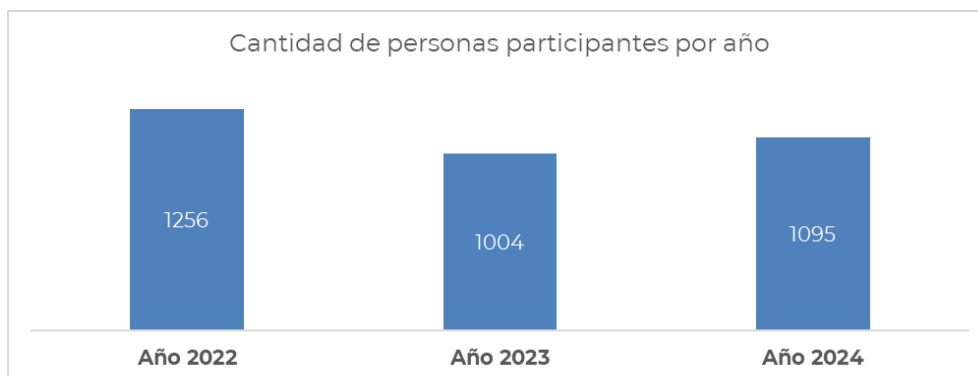
puestos y dependencias, lo que representó el 68,6% de la población total de Recope.



Cabe destacar que en el año 2022 para promover la participación se realizaron sesiones dependencia por dependencia para asegurar la mayor cantidad de participación y atender consultas del proceso de llenado de la herramienta. Este método nos aseguró la participación de 1256 personas, sin embargo, esta logística, dedicó mucho esfuerzo y recursos.

En el 2023 y 2024, se aplicó a toda la población mediante un único enlace en el mismo momento, brindando canales y espacios para consultas y problemas, este método hizo que la participación en el 2023 disminuyera el 20%, ya que se contó con 1004 participantes, mientras que en el 2024 se presentó un incremento del 9%, tal como se muestra en la siguiente tabla y gráfico.

Año	Cantidad de personas participantes	Variación %
2022	1256	
2023	1004	-20,1%
2024	1095	+9,1%



Es importante que esta dependencia manejó estos resultados con mucha discrecionalidad y se vieron las áreas de mejora, como oportunidades de trabajo y de análisis integral.

3.1.1.1 Informe de resultados

Para cada proceso se cuenta con el Informe de Resultados los cuales han sido presentados a la Presidencia y los resultados específicos a cada dependencia.

Para los resultados del 2024, el 23 de setiembre, mediante la CGC-0297-2024 se remite a la Presidencia el Informe de los resultados del Estudio de Clima Laboral 2024, el cual incorporó además apartados específicos para el Diagnóstico de satisfacción de clientes internos, Gestión Ética y Anticorrupción y los resultados para el Índice de Capacidad de Gestión – CGR. Estos resultados fueron presentados ante Presidencia y el Consejo Consultivo.

Estudio

CLIMA LABORAL
2024



3.1.1.2 Diagnóstico de Satisfacción de Clientes Internos

Se remitió mediante el CGC-0312-2024 al Departamento de Comunicación y Estrategia Digital el Diagnóstico de Satisfacción de Clientes Internos, según los resultados obtenidos en comparación de los resultados del 2023, se presentó una mejora en la evaluación del 10%, pasando del 67,8% al 74,3%, lo anterior es reflejo de los esfuerzos que se han venido realizando en todos los niveles de la empresa y



al proceso de alineamiento de la cultura organizacional con los procesos estratégicos a nivel empresarial.

3.1.1.1.3 Gestión Ética y Anticorrupción

Con el interés de contar con información clave que atienda el cumplimiento del Programa de Ética y Anticorrupción de RECOPE 2024-2026, así como información para la atención de informes de auditoría se incorporan dentro del estudio variables asociadas a la ética, canales de denuncia y corrupción.

Según los resultados, hubo una mejora en los distintos ítems asociados a los valores y la ética y un aumento en el conocimiento de actos de corrupción.

3.1.1.1.4 Índice de Capacidad de Gestión – CGR

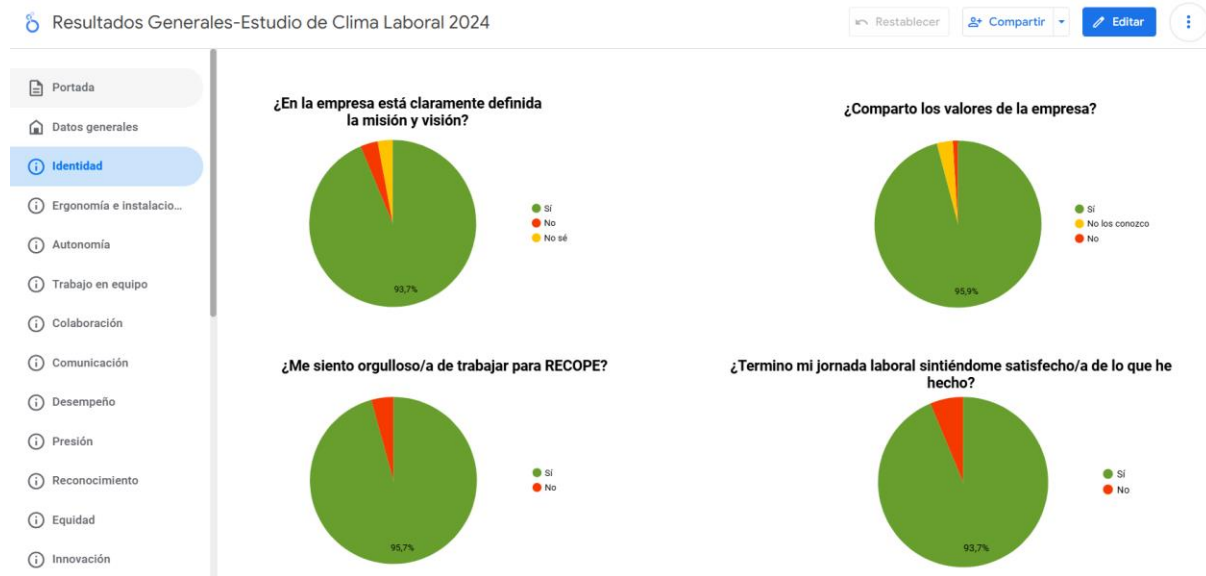
En atención al GG-CIVR-0082-2024 en el que se solicita la incorporación de nuevos factores en el Estudio de Clima Laboral 2024 para la atención del Índice de Capacidad de Gestión de la CGR, se remite mediante la GCG-0167-2024 del 4 de julio 2024, las preguntas que fueron incorporadas en la herramienta del Estudio según dimensión, indicador y actividad.

En el CGC-0297-2024, remitido el 9 de octubre 2024, se encuentra el capítulo VIII. Índice de Capacidad de Gestión – CGR, en donde se remiten los resultados asociados a las dimensiones: Estrategia y Estructura, Liderazgo y Cultura y Competencias y Equipos.

3.1.1.2 Devolución de los resultados

Para comunicar a todo el personal a los resultados del Estudio de Clima 2024, se remitió a todas las jefaturas la nota CGC-0310-2024 en donde se solicitaba seleccionar dentro de una agenda digital el espacio para que de manera enfocada a cada dependencia se presentara los resultados, aquí se presentaban los puntos fuertes y los de mejora, así como los pasos a seguir, para estos efectos se realizaron 56 reuniones virtuales.

Para dar acceso a los resultados detallados de todos los items del estudio, se cuenta con una página en Recopenet, en donde se pueden consultar los resultados [en esta página](#).



3.1.1.3 Planes de Mejora

Para cada uno de los procesos del Estudio de Clima Laboral, se realizó un proceso de planes de mejora para todas las dependencias. Los planes de mejora que se implementaron en el 2024, producto de los resultados del 2023 contó con una ejecución del 80%.

Mediante el CGC-0318-2024 se recomendó a la administración incorporar los siguientes factores en los planes de mejora del 2025:

- **Reconocimiento:** Las jefaturas deberán aplicar al menos dos reconocimientos individuales. Tras el estudio del año anterior se incluyó este factor en los Planes de Mejora y en el estudio 2024 se refleja una mejora a partir de las acciones que viene realizando la Administración Superior.
- **Ética:** Las dependencias deberán realizar una actividad que promueva la puesta en práctica de valores y principios éticos. Hay una mejora significativa en este factor con relación al Estudio 2023, por lo cual se

considera necesario consolidar la cultura de la Ética y Prevención de la Corrupción.

- **Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas:** Jefaturas y personal clave participarán del segundo Programa de Habilidades Gerenciales y personal administrativo y operativo participarán del Programa de Bienestar Laboral. A raíz de los resultados 2023 se desarrolló el Programa de Habilidades Gerenciales, esto mejoró la percepción del liderazgo en el estudio 2024, por lo que se considera necesario continuar con la formación y actualización de temas. Además, en el estudio 2024 se muestran como factores a mejorar la confianza en los equipos y la salud financiera de manera que se desarrollará el Programa de Bienestar Laboral dirigido a personal administrativo y operativo en estos temas y otros de interés empresarial.

Además, para los planes de mejora del Estudio de Clima Laboral 2024, se envió en diciembre a cada jefatura los resultados específicos de su área, y el formato de presentación de los planes de mejora.

Se indicó que, como parte del proceso de reorganización interna, las actividades de clima laboral quedaron a cargo de la Unidad de Desarrollo de Capital Humano, quienes continuarán brindándoles el acompañamiento necesario para la implementación y seguimiento de los planes de mejora.

3.1.2 Habilidades blandas

En esta dependencia se atendieron múltiples solicitudes realizadas sobre programas, charlas, talleres o Teambuilding, los siguientes, son los principales temas abordados:

1. Clima organizacional
2. Ética, valores y prevención de la corrupción
3. Comunicación asertiva



4. Cultura organizacional
5. Mejora del servicio al cliente
6. Motivación
7. Ambiente laboral libre de discriminación
8. Resolución de conflictos
9. Liderazgo
10. Trabajo en equipo
11. Bienestar financiero
12. Género
13. Inteligencia emocional
14. Habilidades blandas
15. Planificación del tiempo/gestión efectiva del tiempo/priorización de actividades
16. Relaciones interpersonales
17. Sesgos inconscientes
18. Manejo del duelo
19. Adaptación al cambio
20. Los 6 sombreros de la creatividad

Las principales actividades realizadas están:

- Programa de Mejora del Clima Laboral en la Dirección de Proveeduría y el Departamento de Contrataciones de Bienes y Servicios, mediante el CGC-0042-2021 se remite el informe de las actividades realizadas.
- Mediante solicitud Da-0304-2021, en el cual indica: “Con el fin de cumplir con la normativa del sistema ISO-9001, le solicitamos desarrollar un proceso en conjunto con nuestro Departamento para trabajar la cultura y el clima organizacional en la Terminal Juan Santamaría, orientado a la mejora en el servicio al cliente externo”. En el cual se implementó todo un programa de trabajo para atender lo solicitado.



- Se brinda atención al Departamento Transacciones Comerciales, solicitud realizada mediante el TC-0141-2022 del 22 de febrero de 2022, solicita apoyo y asesoría para atender la situación de forma integral sobre problemas en el clima laboral en la Terminal La Garita, se atiende mediante el CGC-0046-2022 del 25 de febrero 2022. Se remite el Informe mediante el CGC-0191-2022; y según solicitud TC-0566-2022, se remite el CGC-0215-2022 y el informe final en el CGC-0245-2022.
- Departamento Distribución Aeropuerto, solicitud mediante Da-0132-2022, se atiende mediante CGC-0184-2022, sobre el desarrollo del tema Comunicación asertiva y actitud frente a los cambios de cara en la satisfacción al cliente.
- Departamento Ejecución de Obras Caribe, se atiende solicitud de la EOCa-0692-2022, mediante CGC-0190-2022 sobre el Taller sobre las máximas y finanzas saludables.
- Departamento de Mantenimiento y Soporte, el 21 de febrero se realizó el taller “La comunicación es todo un arte”. GCG-0009-2023.
- Gerencia de Operaciones, en atención al GOP-0055-2023 del 24 de febrero 2023, se programó la actividad “Ambiente laboral libre de discriminación”, CGC-0008-2023.
- Departamento Distribución Aeropuertos, se presenta el Informe de intervenciones en la Terminal Aeropuerto Juan Santamaría.
- Gerencia de Operaciones, en abril 2023 se realizó la sesión “Hablemos de discriminación”, CGC-0089-2023.
- Departamento Administración de Almacenes, en atención al AAL-0117-2023, se informa mediante el CGC-0101-2023, la programación de las actividades para atender los temas: valores, motivación y prevención de la corrupción,
- Departamento Ejecución de Obras Pacífico, en atención al EOPa-0098-2023, se informa mediante el CGC-0102-2023, la programación de las actividades para desarrollar los temas: Comunicación asertiva, Prevención de la

corrupción, Resolución de conflictos, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Bienestar financiero y Género.

- Gestión de Proyectos, en atención al GP-0057-2023, se informa mediante el CGC-0104-2023, la programación de la actividad para la atención de los temas: Comunicación asertiva, Resolución de Conflictos, Liderazgo, Trabajo en equipo, Inteligencia emocional y desarrollo de Habilidades blandas.
- Dirección de Mantenimiento, en atención a los DIM-0084-2023 y DIM-0096-2023, se informa mediante el CGC-0137-2023, la conclusión de las sesiones de formación en habilidades blandas con los temas: Comunicación asertiva, Resolución de conflictos, Liderazgo, Ética y valores, Ambiente libre de discriminación y Gestión efectiva del tiempo.
- Asesoría Jurídica, en el AJ-0473-2023 se solicita la realización de actividades para atender los temas de ética y valores, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación inclusiva y liderazgo, estas actividades se programan mediante el CGC-0273-2023.
- Auditoría Interna, en el FIAG-0031-2024 solicita desarrollar de forma virtual el tema de Prevención de la corrupción: ética e integridad y de forma presencial Trabajo en equipo, esto se atiende mediante el CGC-0070-2024.
- Dirección de Infraestructura y Equipos, en el DIE-0021-2024 solicita la atención para la atención de los temas: Prevención de la corrupción, gestión efectiva del tiempo, liderazgo y solución de conflictos, esto se atiende mediante el CGC-0073-2024.
- Dirección de Planificación, en el DPL-0095-2024 del 18 de marzo 2024, solicita el desarrollo de un taller con el tema “La Razón de Ser de la Dirección y sentido de pertenencia”, esta se atiende mediante el CGC-0086-2024 del 21 de marzo 2024.
- Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental, solicita colaboración para la realización del taller “El chisme y las consecuencias

derivadas de este mal hábito”, mediante la CGC-0098-2024 se programa la actividad.

- Departamento Protección de Bienes, se atiende la solicitud de la PB-0240-2024 mediante la CGC-0168-2024 del 5 de julio 2024, para programar charlas de servicio al cliente para el personal de recién ingreso.
- Dirección de Gestión de Calidad, se realizó un programa del 20 de noviembre 2024 al 18 de diciembre 2024, para potenciar el liderazgo en las jefaturas mediante el cumplimiento de metas y objetivos, dirigir con el ejemplo, enfoque a la productividad, manejo de relaciones interpersonales y empatía y el manejo de conflictos. CGC-0327-2024.

3.1.4 Cultura empresarial

Este apartado presenta las actividades realizadas en la promoción de una cultura organizacional sólida y alineada con la estrategia de la empresa. Entre estos avances se incluyen acciones orientadas a diagnosticar y comprender el entorno cultural interno, mejorar la satisfacción con los servicios brindados y fomentar la integración del personal de nuevo ingreso. Además, se trabajó en la creación de un marco cultural que impulsara la productividad y en el desarrollo de habilidades gerenciales para fortalecer el liderazgo y el desempeño general de los equipos de trabajo.

3.1.4.1 Diagnóstico de Cultura Organizacional

Mediante el CGC-0207-2022, se remite el Informe de resultados de cultura organizacional, el cual tenía el objetivo de investigar aquellos factores que inciden en la cultura de la empresa y cómo estos condicionan e influyen en el comportamiento de cada persona trabajadora, con el fin de contar con insumos valiosos para la toma de decisiones para trascender a cambios y mejoras en la gestión organizacional y en concordancia con los objetivos estratégicos de la Empresa.

En este diagnóstico se buscó:

- Identificar los principales tipos de cultura organizacional presentes en la Empresa y las diversas definiciones que el personal tiene de la misma.
- Describir las costumbres, tradiciones, hábitos y rasgos de convivencia general presentes en diferentes escenarios laborales.
- Conocer la percepción del personal sobre la existencia de resistencia al cambio y las principales causas.
- Reconocer los principales sentimientos que genera el uso del uniforme al personal de cara a la imagen empresarial, sentido de pertenencia y el impacto ante la opinión pública.

3.1.4.2 Satisfacción de los servicios brindados

En diciembre 2023, mediante el CGC-0352-2023 se remite el Informe sobre la satisfacción de los servicios brindados por esta dependencia. Este informe se obtiene mediante la evaluación de las actividades ejecutadas en donde los resultados muestran alta satisfacción de las personas que han recibido los servicios, quienes han calificado que los temas abordados son herramientas útiles para poner en práctica en su labor.

Además, se externó la satisfacción con el acompañamiento brindado y también donde han recomendado que este sea más continuo para el seguimiento y logro de objetivos.

3.1.4.3 Programa de Inducción al personal de primer ingreso

En atención a los compromisos adquiridos en reunión con Presidencia y Dirección Administrativa, esta dependencia realizó una revisión del Programa de Inducción al personal de nuevo ingreso, así como de remitir una propuesta del programa el 4 de noviembre 2023 vía correo electrónico.

El objetivo del programa era: Orientar, alinear y fidelizar al nuevo personal de Recope a través de un programa para facilitar la integración y adaptación a la Empresa y a su cultura organizacional.

Y los objetivos específicos

1. Brindar información clara y estratégica de Recope a las personas de nuevo ingreso a Recope sobre los procesos más importantes de la empresa, para facilitar su adaptación y afianzar su desempeño en las actividades que tendrán a cargo.
2. Crear cercanía con las personas para minimizar el miedo y la incertidumbre de un nuevo trabajo.
3. Dar a conocer los mecanismos de administración, derechos, deberes y responsabilidades para desarrollarse en un nuevo ambiente laboral.

3.1.4.4 Estrategia de mejora incremental de la productividad

Por la necesidad de contar con un marco explícito y coherente de mejora continua de la productividad de la empresa, que estuviera basado en avances recientes en este campo, en el ámbito internacional, se estableció una estrategia que incorpora dos dimensiones que en conjunto promueven las mejoras significativas en la productividad esperada. Estas dimensiones son la técnica y la cultural, respecto a la que esta dependencia se enfocó, fue la cultural, en la que, la metodología se centró en el modelaje de comportamientos empresariales, con el objetivo de promover de manera sistemática la adopción de comportamientos favorables para el aumento de la productividad y la erradicación de las que tienen efectos contrarios.

De esta forma se realizó un trabajo importante en la identificación, priorización, validación e implementación de los comportamientos improproductivos, tal y como se muestra en el siguiente apartado.

3.1.4.4.1 Comportamientos improductivos

Los comportamientos improductivos son acciones o actitudes que afectan el rendimiento laboral y limitan la eficiencia y el logro de los objetivos empresariales, por lo que su gestión es clave para mejorar el desempeño colectivo.

Bajo el marco de la Estrategia de mejora incremental de la Productividad, se estableció dentro del marco Cultural 5 fases:

- Fase 1: Catálogo de Comportamientos improductivos
- Fase 2: Priorización de estos comportamientos
- Fase 3: Validación por la administración
- Fase 4: Implementación en equipos de trabajo
- Fase 5: Seguimiento



En el CGC-0055-2023, se remite el informe en donde se establece el Catálogo de Comportamientos improductivos y la priorización de estos.

En el Catálogo de Comportamientos se definen 19 comportamientos improductivos, para la priorización de estos se aplicó una herramienta tecnológica en la cual se obtuvo según la muestra requerida la participación de 246 personas.

Se realizó el análisis tanto para la población general de Recope, como para las jefaturas. Esta priorización de comportamientos fue validada por el Consejo Consultivo y con esta información y las opciones de abordaje fueron desarrollados dentro del programa de capacitación dirigido a todo el personal dentro del programa de Mejora Continua.

3.1.4.4.2 Programa de Mejora Continua

Dentro de los objetivos de desempeño del 2023, se incorporó llevar el curso de Mejora Continua, para jefaturas, profesionales y no profesionales.

Este curso para jefaturas estaba conformado por los siguientes temas:

1. Procesos de negocio
2. Gestión de procesos
3. Mejora continua
4. Metodología Lean
5. Herramientas de mejora de procesos
6. Cultura del reconocimiento
7. Redirección
8. Comportamientos no productivos
9. Identificación de los comportamientos no productivos

Esta dependencia, tuvo un papel protagónico dentro de esta actividad, ya que realizó las siguientes actividades:

- Preparación de los módulos asociados al tema cultural.
- Grabación y edición de todos los videos del curso, asociado al marco técnico y cultural.
- Parametrización del curso en la plataforma LMS-SAP.
- Estadísticas y atención de consultas
- Módulo de evaluación

3.1.4.2 Programa de Formación en Habilidades Gerenciales

Este programa fue una acción propuesta, ejecutada, diseñada y coordinada por esta dependencia. Estuvo dirigido a todos los puestos de liderazgo, así como al personal clave de la empresa.





El programa incluyó sesiones sincrónicas programadas todos los lunes de 8:30 a 9:00 de la mañana y ejercicios para realizar de forma asincrónica.

Los objetivos del programa fueron a partir de los resultados del Estudio de Clima Laboral, en los cuales se requería:

- Desarrollar habilidades de liderazgo en la administración del personal.
- Alinear la gestión del liderazgo con los objetivos empresariales.
- Poner en práctica de reglamentos, procedimientos y políticas empresariales asociados a la disciplina y comportamientos del personal.
- Desarrollar una cultura de equipos de alto desempeño.

El programa estuvo conformado por 4 módulos:

Módulo 1: Liderando con éxito

- Priorice y logre resultados de impacto
- Lidere con el ejemplo
- Negocie para ganar
- Resuelva con creatividad

Módulo 2: El saber es poder

- Promueva ambientes libres de acoso laboral y hostigamiento sexual
- De la norma a la práctica: Procedimiento Administrativo Sancionatorio
- Actúe con ética en la lucha contra la corrupción
- Buenas prácticas en la entrevista de trabajo

Módulo 3: Enfoque hacia el logro

- Desarrolle un equipo productivo
- Celebre los éxitos de su equipo

Módulo 4: Justicia es un derecho laboral

- Construyamos una cultura de cero discriminaciones
- La masculinidad es asunto nuestro: Aprendamos sobre corresponsabilidad

- Trabajamos por la justicia e inclusión

Fue impartido del 4 de marzo al 24 de junio de 2024 y finalizó con la participación de 74 personas.

En julio 2024, se remite a todas las personas participantes una nota para reconocer y felicitar por el cumplimiento efectivo en el Programa de Formación de Habilidades Gerenciales.

[En este enlace](#) se puede acceder a los videos en los cuales se documentó cada una de las sesiones.

El informe final del Programa fue remitido mediante el CGC-0275-2024 el 27 de agosto 2024.

3.2 Gestión de Cambio e Innovación

Este apartado destaca los esfuerzos realizados para apoyar y acompañar diversos proyectos estratégicos, facilitando la adaptación del personal a nuevas dinámicas y promoviendo una cultura de mejora, en donde se buscó reducir la resistencia al cambio, incentivar la participación activa y fomentar la generación de ideas creativas para impulsar la innovación y el desarrollo organizacional.





3.2.1 Abrazando el cambio

Se realizó un fuerte acompañamiento en el proceso de mejora en el área Mantenimiento Regional Caribe, los objetivos del proceso fueron optimizar los procesos, aprovechar el conocimiento de las personas y promover una mayor eficiencia y eficacia en las labores.

De este modo, se inició el proceso de acompañamiento con el interés de que el personal conociera la naturaleza, los efectos y el carácter irreversible del cambio, para desarrollar habilidades de adaptación y liderazgo, incrementaran su resiliencia y aprendieran herramientas para gestionar sus emociones de cara al proceso. El informe de la gestión realizada se presentó el 20 de enero mediante el CGC-001-2021.

3.2.2 Programa Gestores de Cambio

El objetivo de este programa era sensibilizar y formar un equipo de líderes de Recope, estas personas reunían requisitos como liderazgo y comunicación asertiva, para que fueran aliadas y a su vez, enlaces con el resto de la comunidad de la empresa, con el fin de acercarse a otras personas ser parte de temas como la adaptación al cambio y específicamente a las Máximas para la Transformación.

Utilizó una metodología de Mesas Redondas con la participación de 27 representantes de toda la empresa en la que cada persona se encargaba de formar equipos de 5 personas, contaban con manuales de trabajo los cuales iban desarrollando una vez por semana, con actividades clave de desarrollo que promovían los valores empresariales y las máximas para la transformación.

Se implementaron 3 generaciones de Gestores de Cambio, en las cuales se desarrollaron:

- Habilidades blandas
- Mejora y cercanía con los compañeros(as) de trabajo

- Conocimiento de los valores empresariales y máximas, mediante actividades.
- Mejora de la creatividad y el trabajo en equipo

Durante todo el proceso, se contó con la participación de 446 personas de todos los centros de trabajo, además se contó con la participación 49 personas en puestos de jefatura.

En la siguiente foto se encuentran la primera generación de Gestores de Cambio.



Es importante indicar, que, en el espacio de Gestores de Cambio, se firmó el compromiso con el Código de Ética y Conducta, tal y como se muestra en la imagen siguiente.

Acto de compromiso para el cumplimiento del Código de Ética y Conducta de RECOPE

Una vez identificados los valores, las conductas y acciones compatibles así como la conductas y acciones no compatibles del Código de Ética y Conducta de RECOPE, procedemos hacer un compromiso de la puesta en práctica de estos principios en nuestro ámbito laboral. Por favor responder a cada enunciado con un "sí, me comprometo".

Me comprometo a evaluar constantemente mi desempeño y comportamiento con relación a los valores y conductas establecidas en el Código de Ética y Conducta de RECOPE. **Sí, me comprometo.**

Me comprometo a anteponer los valores de Integridad, Respeto, Responsabilidad, Servicio y Compromiso con el Medio Ambiente en el desempeño de mis funciones. **Sí, me comprometo.**

Me comprometo a guiar mi comportamiento con mis compañeros/as, superiores y/o subalternos, clientes internos y externos, de acuerdo al Código de Ética y Conducta de RECOPE **Sí, me comprometo.**

Me comprometo a promover la puesta en práctica de los valores y conductas éticas en mi ambiente laboral. **Sí, me comprometo.**

Bajo estas premisas que conforman nuestro compromiso con la aplicación del Código de Ética y Conducta de RECOPE quedan comprometidos como trabajadores/as de RECOPE y de la función Pública.

Yo, Yenel Fallas Rojas.....

Yo, Juan Carlos Villegas Bejarano.....

Yo, Sandra Vega Apú.....

Yo, Dianna Jiménez Brenes.....

Yo, María José Barquero Mata y Hazel Quesada Chaves.....

Yo,..... trabajadores/as de RECOPE nos comprometemos en la aplicación del Código de ética y Conducta de RECOPE. Día 18 mes Junio Año 2021.

HAZEL MARIA
QUESADA
CHAVES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
HAZEL MARIA QUESADA
CHAVES (FIRMA)
Fecha: 2021.06.18 18:00:26
-06'00'

Firma Agente de Cambio encargado del equipo

3.2.3 Programa de Bienestar Financiero

Como parte de lo que fue nuestra gestión en el acompañamiento a las áreas en la mejora de los ambientes laborales para lograr una mayor eficiencia y productividad, se identificó producto de los resultados del Estudio de Clima Laboral, una realidad crítica en el personal de Recope, relacionado con la administración de sus finanzas personales.

Los datos que se han obtenido indican que un alto porcentaje no logra cumplir con sus compromisos financieros, generando riesgos en el bienestar del personal, así como en la materialización de actos de corrupción en consecuencia de ello.

Como medida para atender esta situación, se desarrolló el Programa de Bienestar Financiero que tuvo como finalidad dotar a las personas de las herramientas y estrategias para administrar efectivamente sus finanzas.

Este programa estuvo dirigido a todo el personal y mediante el CGC-0107-2022, se motivó a todas las jefaturas, para que el personal a cargo fuera parte de este proceso.

El programa estuvo conformado por las siguientes charlas:

1. Salud Financiera – Finanzas personales básicas
2. Minimalismo Financiero
3. Uso Inteligente de las Tarjetas de Crédito
4. Aguinaldo inteligente
5. Finanzas y felicidad
6. Economía de las emociones
7. Economía del éxito
8. Finanzas familiares y Calidad de Vida

Las invitaciones fueron enviadas a hoy a todo el personal en mayo de 2022. [Video de invitación.](#)

3.2.4 Semana de la Innovación

3.2.4.1 InnovaT

En 2021, se realizó la Semana INNOVA-T una actividad durante una semana enfocada en la innovación, uso de nuevas tecnologías, seguridad informática y desarrollo de habilidades tecnológicas, esto sin lugar a duda busca generar en la población trabajadora una cultura de innovación, creatividad, actualización de conocimientos y mejora continua.

Se desarrolló del 18 al 22 de octubre, fue organizada por la Gerencia de Innovación, en la cual tuvo participación el Departamento de Cultura y Gestión de Cambio, con un espacio enfocado al ser humano como el ente principal en todo proceso de

ruptura, cambio y transformación y en ese reto de crear, innovar y desarrollar habilidades tecnológicas se requiere la inversión en su bienestar, de ahí que la actividad fue denominada: **Bienestar es + que estar bien**, haciendo alusión a la importancia de prestar atención a nuestra salud mental, física y emocional, buscando un bienestar integral que permita vivir más plenamente.

De esta forma, esta dependencia desarrolló las siguientes actividades:

- Tema 1: Un lugar seguro frente a las adversidades
- Tema 2: Viajemos Ligero
- Tema 3: Bienestar, Mi tiempo
- Tema 4: Conciencia plena

3.2.4.2 Semana Empresarial – Ética y Evolución Tecnológica

En 2023, con el objetivo de proporcionar espacios de reflexión, aprendizaje y comprensión de los principios éticos empresariales y las tendencias tecnológicas



Semana Empresarial

Ética y Evolución Tecnológica

aplicables y las oportunidades en el entorno empresarial digital actual. Se diseñó la Semana Empresarial – Ética y Evolución Tecnológica, una actividad patrocinada por la Gerencia de Innovación con el liderazgo de la Dirección de Tecnología y la Dirección de Mejora e Innovación.

Esta actividad buscaba:

- Celebrar el mes de los valores, mediante la promoción del nuevo marco estratégico empresarial.
- Promover el conocimiento de nuevas tecnologías y la importancia del desarrollo de las habilidades digitales.
- Impulsar la ética, la inspiración y el desarrollo en las personas participantes.



- Conocer técnicas de creatividad para el desarrollo laboral y crecimiento profesional.

En este proyecto, esta dependencia tuvo roles importantes en los cuales se mencionan:

- Ser parte del equipo organizador
- Diseño de la imagen gráfica de la actividad
- Realización la promoción del evento
- Preparación de ponencias.
 - El valor de la Integridad
 - Desarrollo de habilidades tecnológicas
 - Neurociencia digital: Cómo Potenciar tus Habilidades en la Era Tecnológica
- Guiones de la campaña de valores para las personas en puestos de gerentes y presidente
- Logística y divulgación

Esta actividad se encuentra documentada [en este enlace](#).

3.2.5 Liderazgo: La transformación en mis manos

El 26 de marzo 2021, se realizó la actividad estilo taller, dirigido a todas las jefaturas para promover el liderazgo, se contó con la participación de 62 personas.

La transformación
en mis manos

Esta actividad nace a raíz del proceso de transformación de la empresa con el fin de alinear la visión y promover la integración de los líderes para promover el trabajo en equipo. Para estos objetivos se realizaron las siguientes actividades:

- Presentación del proceso de Transformación empresarial
- Junta Directiva anuncia la aprobación del Código de ética y conducta
- Dinámica de Construcción de organigrama

- Presentación de los Procesos de cada gerencia
- Presentación del Procedimiento Disciplinario
- Tabla de reconocimiento (herramientas para dar reconocimientos)
- Máximas: Trabajo sin excusas, soy ágil en mis decisiones
- Charla Cultura y Eficiencia a cargo de empresa externa
- Disrupción: transformando nuestra palabra

Para apoyo a las jefaturas se entregó de manera física el “Manual para el Líder” un libro basado en las máximas empresariales y con consejos para fortalecer el reconocimiento, la redirección y el cómo aplicar la normativa disciplinaria. Este Manual se puede consultar [en este enlace](#).

3.2.6 Proyecto Nova - Proyecto SAP-COMMERCE-CLOUD

En el año 2022, para la implementación del módulo de facturación en los Aeropuertos, así como la integración de



Petroweb a un espacio de comercio electrónico. El Departamento de Cultura y Gestión del Cambio brindó un acompañamiento en diferentes etapas del proyecto. Lo anterior con la intención de sensibilizar al personal involucrado y brindar acompañamiento durante el proceso. Esto incluyó la coordinación y ejecución el 6 de mayo 2022 del Kickoff, un evento para dar inicio al proyecto, así como en las actividades de seguimiento y realización de talleres y mantener un trabajo de comunicación y cercanía con los distintos actores.

3.2.7 Cambio de color uniformes

En el marco del “proceso de transformación” durante la administración anterior, era importante que el personal se sintiera identificado y que participara de los distintos procesos en desarrollo y que además impulse una cultura organizacional de cambio.



Para lograr este cometido y fortalecer la identidad organizacional, viendo la importancia de nuestra historia y a promuevan y apoyen los cambios, se propuso hacer un cambio en el color de los uniformes que por 60 años ha caracterizado al personal de Recope.

Este cambio se justificó en lo siguiente:

- La transformación y la mejora empresarial son parte del cambio permanente en que las industrias como la nuestra se desempeñan, desarrollando un rol de gran impacto. Renovar la imagen corporativa, muestra el avance que hemos logrado como una empresa sólida, actualizada y comprometida con el país.
- Estimular el sentimiento de pertenencia a nuestra empresa e involucrar al personal al elegir el color del nuevo uniforme, porque su opinión es muy importante.
- Personas externas a Recope, han utilizado el uniforme de nuestra empresa como un elemento distractor para realizar tomas ilegales y actos vandálicos en el Poliducto, por lo que era importante hacer una diferenciación.

De esta forma, se realizó con una campaña de comunicación que dio inicio el 5 de mayo 2021, se dio un proceso de votación con las opciones que la administración había analizado que era posible cambiar el color y que tuviera sentido.

1034 personas participaron del proceso, lo que correspondió al 62% del total de personas y las opciones a elegir fueron: azul compromiso, celeste armonía, verde ambiental y verde transformación. El color ganador fue el azul compromiso con el

34,5% de los votantes, seguido por el celeste armonía con el 31,4%, el verde ambiental con 17,9%, y por último el verde transformación con el 12,7%, 3,5% votaron nulo.

Posterior al procesamiento de datos y análisis de la información se realizó la divulgación de los resultados.

Este proceso incorporó el cambio de color de los uniformes del personal de seguridad, esto para mantener temas de seguridad en la diferenciación del resto de la población. Los colores establecidos fueron el verde esperanza, vino motivación, gris seguridad y gris imparcial.



seguridad y gris

imparcial. Las votaciones para este grupo fueron que el color seleccionado fue el Gris seguridad con el 47,9% de las 119 que votaron.

Mediante el CGC-0120-2021, del 7 de junio 2021 se remitieron los resultados de este proceso con las recomendaciones para continuar con el proceso.

Además, mediante el CGC-0117-2021, se remitió al Departamento de Administración de Almacenes, las especificaciones técnicas para la contratación de los uniformes, esta nota incorpora la nota SO-0090-2021 con el visto bueno por parte del Departamento de Salud Ocupacional para asegurar que las especificaciones cuentan con los parámetros de protección de seguridad.

¡Elijamos el color!

Nuevos uniformes RECOPE

Azul compromiso
Representa el compromiso empresarial.

Verde transformación
Representa el proceso de transformación de RECOPE

Celeste armonía
Representa el trabajo en equipo, armonía y unión del personal.

Verde ambiental
Representa la naturaleza y uso de energías alternativas

RECOPE
en transformación

*del 6 al 26 de mayo



3.2.8 Acompañamiento Junta Directiva, Presidencia y Equipo Gerencial

Mediante le CGC-0149-2022 del 22 de julio 2022, se presenta la propuesta de acompañamiento para el personal de la alta administración que considera miembros de la Junta Directiva, presidente y gerentes.

Este documento tiene el objetivo de asegurar una incorporación del personal estratégico de primer ingreso a la empresa, que sea de forma ordenada y con el acompañamiento necesario para minimizar el tiempo de adaptación de las personas y de lograr de un funcionamiento ágil y eficiente de la empresa.

Se basa únicamente en personal clave ya que no es el mismo esfuerzo, ni tiene las mismas implicaciones y riesgos en el tiempo de adaptación y socialización de estas personas, que lo que representa para el resto de personal el cual tiene mayor acompañamiento y guía por parte de las jefaturas y compañeros de trabajo.

3.2.9 ¡Soy Finanzas!

Soy Finanzas es un proyecto de mejora que se estuvo implementando dentro de la Dirección Financiera, el Departamento de Estudios Económicos y Financieros y el Departamento de Contaduría y Ejecución Presupuestaria, el cual constó de cuatro pilares.

- Estrategia de Mejora
- Estrategia de clima organizacional
- Capacitación estratégica
- Integración del equipo financiero

Este proyecto fue liderado por el director Financiero en coordinación con esta dependencia.

Mediante el CGC-0185-2022, se remitió el informe “Optimizar los informes emitidos por la Dirección Financiera” el cual es parte de la búsqueda de una Empresa más eficiente y como parte de la mejora continua, en este informe se presentó la evaluación de los informes elaborados y tramitados en cada una de las áreas de

trabajo de la Dirección Financiera, a efectos de hacer un uso eficiente del recurso humano y cumplir con las disposiciones reglamentarias.

3.2.10 Modernización Empresarial

Mediante el CGC-0214-2022, se remite el Informe del Proyecto de Modernización Empresarial, Fase 2, parte 2, el cual consta de la identificación de las mejoras en la estructura organizacional y en las actividades que se realizan en las distintas dependencias para lograr mayor eficiencia en la empresa, según la percepción de las personas en puestos de titulares subordinados.

Con este estudio se realizaron las siguientes actividades:

- Se determinaron los aspectos de mejora en la estructura organizacional vigente para elevar la eficiencia.
- Se identificaron las condiciones que no dependen de la estructura organizacional que podría elevar la eficiencia.
- Se conoció el nivel de eficiencia de las áreas según la percepción de las personas encargadas.
- Se identificaron las oportunidades de mejora en las áreas que brindan servicios, para mejorar la eficiencia.

3.2.11 Reorganización administrativa

3.2.11.1 Reorganización administrativa 2020

En agosto 2021, esta dependencia realizó el Estudio de la implementación de la reorganización administrativa aprobada en 2020, con el objetivo de obtener información estratégica sobre el desempeño de las distintas dependencias y nuevas actividades, conocer la percepción sobre el cumplimiento de los objetivos de la reorganización administrativa, asignar el porcentaje de avance de la implementación de la Reorganización Administrativa en las áreas según la opinión de las jefaturas, evaluar cada dependencia o la ejecución de procesos, posterior a la reorganización administrativa, identificar las experiencias positivas resultado de

la reorganización administrativa, determinar las mejoras o temas pendientes para consolidar la reorganización administrativa, entre otros objetivos.

Este informe fue remitido mediante el CGC-0044-2021 a la Presidencia.

3.2.11.2 Reorganización administrativa 2025

Para atender el Programa de Gestión de Cambio de la Reorganización, esta dependencia colaboró con la realización del programa de visitas de la Presidencia a todos los centros de trabajo para realizar reuniones con el personal.

Para ese propósito se realizó una reunión general en cada centro de trabajo y con cada dependencia que sufría modificaciones con la reorganización empresarial.

Estas reuniones y visitas se programaron a partir del 24 de junio y finalizaron el 18 de noviembre 2024. Al final se realizaron 33 sesiones, 23 para las dependencias específica y 10 para todo el personal en cada centro de trabajo.

Los objetivos de estas sesiones fueron:

- Informar al personal sobre los objetivos, alcances y beneficios de la reorganización administrativa, asegurando que comprendan cómo estos cambios se alinean con la visión y misión de la empresa.
- Crear un espacio de diálogo donde el personal pueda expresar sus inquietudes respecto a la reorganización, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso con el proceso de cambio.
- Mostrar el compromiso de la Presidencia con una comunicación abierta y accesible, fortaleciendo la confianza en el liderazgo y promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia.
- Enfocar sesiones específicas en las áreas con mayor impacto, ayudándolas a identificar sus responsabilidades dentro del nuevo esquema y alineando sus esfuerzos para maximizar el éxito de la reorganización.
- Extender las reuniones a todos los centros de trabajo para garantizar que la transición sea comprendida y aplicada de manera uniforme en toda la



organización, minimizando la incertidumbre y facilitando una integración ágil de los cambios.

Este proceso representó una coordinación directa con Presidencia para la asignación de las fechas y con personal de cada centro de trabajo para coordinar el desarrollo logístico de las actividades. Estas reuniones contaron con una participación total de 793 personas.

Una actividad que tenía el Programa de Gestión de Cambio de la Reorganización era la implementación del taller "**Adaptación al Cambio**", este fue diseñado y programado para noviembre 2024. Sin embargo, debido al ciberataque, no pudo llevarse a cabo, ya que la prioridad se centró en atender la situación en lugar de otras actividades, por lo que fue descartado por un tema de oportunidad.

3.2.12 Reorganización de trabajo Mantenimiento Región Caribe

En febrero de 2022 se brindó apoyo en el marco de la reorganización de talleres a zonas en Mantenimiento Regional Caribe. Con la reorganización del departamento se dividió en zonas, cada una con personal de diferentes especialidades técnicas y una figura de coordinación llamada Encargado o Encargada de Zona, destinada a cumplir actividades en diferentes áreas de la Terminal Moín.

Este cambio en la forma de trabajar tuvo un gran impacto en la organización, lo que generó resistencia por parte del personal. En coordinación la jefatura, se realizó una encuesta y entrevista corta para conocer la percepción del personal sobre este cambio y su impacto. En total, se entrevistaron a 110 personas de manera presencial.

Los resultados de la encuesta indicaron que la mayoría del personal de las zonas consideró que el cambio era bueno. Aunque inicialmente hubo resistencia, la nueva forma de trabajar por zonas demostró ser beneficiosa para la organización y para el personal en general.



Ahora bien, ante la solicitud mediante oficio DIM-0084-2023 del 12 de abril de 2023, de realizar un plan de formación en habilidades blandas dirigido a Encargados de Zona de los Departamentos de Mantenimiento Regionales, se realizaron los siguientes talleres durante los meses de junio y julio 2022:

- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Ética y valores
- Discriminación

3.2.13 Actividad agradecimiento ante emergencia nacional

Mediante el JD-0289-2021 del 23 de agosto 2021, en el cual se establece el Acuerdo:

“Externar un sincero y afectuoso agradecimiento al personal de la Empresa que colaboró en la atención de la emergencia nacional, provocada por el temporal en la vertiente del Caribe, los días 22, 23 y 24 de julio de 2021, siendo que con su importante aporte se llevaron a cabo acciones y obras necesarias para salvaguardar la salud y vida de los habitantes de las zonas afectadas, así como proteger el medio ambiente.”

Para este objetivo, se coordinó la realización de una actividad virtual con el personal que trabajó durante la emergencia nacional. Esta actividad se realizó el 24 de noviembre 2021, en la cual la Administración rindió homenaje.

Se contó con la participación del Presidente, Gerente General, Gerente de Servicios Técnicos, Gerenta de Administración y Finanzas, Gerenta de Operaciones y Gerenta de Innovación y 3 personas parte de la Junta Directiva.

Esta dependencia dirigió la actividad, realizó toda la logística y preparo los contenidos.



3.2.14 Convenio Ministerio Justicia y Paz

En atención a la solicitud de Presidencia a esta dependencia, para identificar la viabilidad jurídica bajo el marco de responsabilidad social, para realizar convenios con el Ministerio de Justicia y Paz, en la realización de actividades de mantenimiento en las propiedades de Recope para promover la reinserción económica y social de las personas en condición de privadas de libertad, se realiza el informe remitido el 13 de diciembre 2022, mediante el CGC-0243-2022.

En el informe se concluye que no es legalmente viable para Recope realizar acciones destinados a la Responsabilidad Social, que es legalmente viable la adquisición de servicios por parte de la población privada de libertad, para satisfacer las necesidades empresariales, bajo la figura de convenios de ocupación con el Ministerio de Justicia y Paz y según información brindada por los personeros del Ministerio de Justicia y Paz, los servicios brindados son menos onerosos que lo que brinda el mercado.

Partiendo de la viabilidad legal para la adquisición de servicios por parte de la población carcelaria, se recomienda conformar un equipo de trabajo que analice técnicamente el costo beneficio de suscribir un convenio de este tipo con el fin de determinar la conveniencia empresarial de pasar a un nuevo modelo de contratación para dar mantenimiento a las distintas propiedades de Recope.

Este informe fue realizado con el apoyo del Departamento de Servicios Administrativos.

3.2.15 Diagnóstico en Habilidades Digitales

En el CE-0055-2025 del 3 de febrero 2025, se remite el Informe del Diagnóstico de Habilidades Digitales, el cual se enmarca en un contexto de creciente importancia de la transformación digital en las organizaciones públicas y privadas, este documento se enmarca en Índice de Transformación Digital que desarrolla la



Contraloría General de la República para evaluar el grado de adopción y aprovechamiento de las tecnologías digitales en entidades gubernamentales.

El objetivo de este diagnóstico fue identificar brechas que sirvan en el diseño de una estrategia integral para su disminución y fortalecimiento de competencias; y esto se realizó:

- Analizando el acceso del personal a las herramientas tecnológicas, considerando su información sociodemográfica.
- Determinando las herramientas tecnológicas que el personal de Recope debe utilizar para promover la autonomía, el desarrollo y la productividad.
- Evaluando el nivel de conocimiento y utilización de las herramientas tecnológicas por parte del personal.
- Conociendo las prácticas que aplica el personal con respecto a la seguridad informática.

3.2.16 Estrategia de atención del riesgo de participación de personal en el robo de combustible

Mediante el JD-0207-2024 del 29 de octubre 2024, se comunica el acuerdo de la Junta Directiva que indica: *“Instruir al Departamento de Cultura y Gestión de Cambio, al Departamento de Protección de Bienes y a la Contraloría de Servicios, para que en conjunto con el Área de Control Interno y Gestión de Riesgo, realicen un estudio que permita identificar las causas que podrían vincular el riesgo de Hurto y Robo, asociado a la identificación de tomas ilegales, con el riesgo de Fraude, relacionado con la presunta participación o involucramiento de algunos funcionarios de la Empresa con terceros en ese tipo de delito, y establecer las estrategias que correspondan para su tratamiento.”*

Para la atención de esta actividad, se presentó el Informe *“Causas que podrían vincular el riesgo de Hurto y Robo, asociado a las tomas ilegales, y la participación de personal de la Empresa y Estrategia”* la cual fue remitida mediante el GG-CIGR-0030-2025 del 14 de febrero 2025.

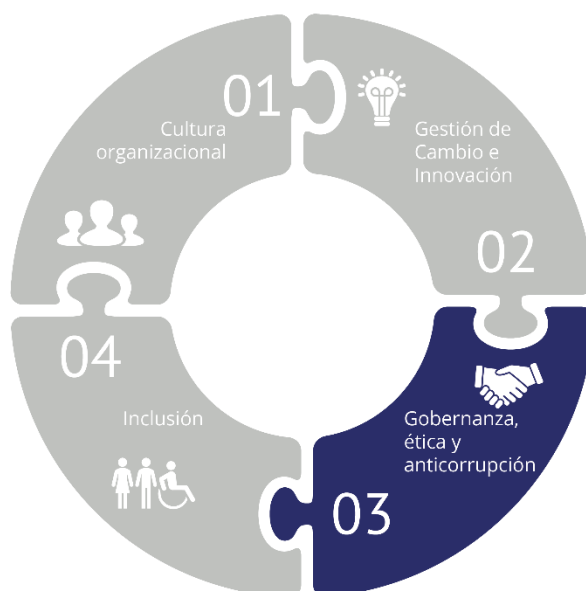
Este informe está conformado por los siguientes apartados:

1. Comprender la definición de hurto y robo.
2. Identificar los tipos de actividades en las que el personal puede estar involucrado en estos hechos.
3. Analizar las causas que motivan la participación del personal en dichas actividades.
4. Estrategia integral de abordaje para la prevención y control de estos actos.
5. Conclusiones y recomendaciones.

3.3 Gobernanza, ética y anticorrupción

Este apartado de Gobernanza, Ética y Anticorrupción destaca los aportes realizados por esta dependencia para fortalecer la transparencia, la integridad y la responsabilidad en la gestión empresarial. A través de la atención de evaluaciones de riesgos, recomendaciones de auditorías internas y programas de sensibilización.

Asimismo, se impulsaron iniciativas para reforzar el gobierno corporativo y la estrategia de sostenibilidad, para contribuir con la consolidación de un entorno de trabajo basado en la confianza, el compromiso social y la mejora continua en la prevención de prácticas no éticas.



3.3.1 Gobierno Corporativo

3.3.1.1 JD-0097-2021 Actividades Gobierno Corporativo

Mediante el JD-0097-2021 del 11 de marzo 2021, la Junta Directiva designó al departamento de Cultura y Gestión de Cambio, para la realización de las siguientes actividades:

- a) *Revisión de las atribuciones establecidas en el Reglamento del Comité de Auditoría (punto 3 del Artículo 6 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5101-73, del 5 de agosto de 2019, comunicado mediante oficio JD-0249-2019, de 13 de agosto de 2019).*
- b) *Revisiones del Reglamento de la Junta Directiva, del Código de Gobierno Corporativo, de los reglamentos, políticas y documentos relacionados, y demás acciones derivadas (punto 2 del Artículo 7.1 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5113-85 de 8 de octubre de 2019, comunicado mediante oficio JD-0346-2019 , de 17 de octubre de 2019, y punto 1, subapartado segundo, del Artículo 4 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5127-99 de 14 de diciembre de 2019, comunicado mediante oficio JD-0439-2019 , del 20 de diciembre de 2019).*

Dentro de lo anterior, se entenderá incluido lo relacionado con la elaboración de una estrategia para implementar, mantener y mejorar la función de cumplimiento en RECOPE, y con la actualización, tanto de las políticas de Relaciones con los Inversionistas, como de las Información, específicamente las siguientes:

- i. *Comunicación e Información.*
- ii. *Prensa.*
- iii. *Prevención de Uso Indevido de Información Privilegiada.*
- iv. *Atención de Solicitudes de Información Pública.*
- v. *Seguridad de la Información.*
- vi. *Información Confidencial.*

- c) *Elaboración del borrador de Políticas de Gestión de Riesgo, en las que se redefine una propuesta de apetito de riesgo acorde a las necesidades empresariales (punto 1, subapartado tercero, del Artículo 4 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5127-99, de 14 de diciembre de 2019, comunicado mediante oficio JD-0439-2019, del 20 de diciembre de 2019, y punto 3 del Artículo 5 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5162-134, del 1 de julio de 2020, comunicado mediante oficio JD-0232-2020, del 7 de julio de 2020).*
- d) *Actualizar la Política de Control Interno, en observancia a las sanas prácticas de Gobierno Corporativo de RECOPE S. A., que están enmarcadas en los principios de transparencia, equidad, responsabilidad corporativa, rendición de cuentas y ética empresarial. (Normas de control interno para el Sector Público: 1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI, inciso c, N-2-2009-CO-DFOE) (punto 2, subapartado cuarto, del Artículo 5 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5162-134, del 1 de julio de 2020, comunicado mediante oficio JD-0232-2020, de, 7 de julio de 2020).*
- e) *Realizar las acciones correctivas oportunas, para la ejecución de las recomendaciones de la Auditoría de Carácter Especial “Gobierno Corporativo”, informe AUI-04-2-20, en concordancia con lo establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292 y las Normas del Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República. Lo anterior, de conformidad con el cronograma aprobado en el punto 3 del Artículo 5 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5162-134, del 1 de julio de 2020 (punto 3 del Artículo 5 de la Sesión Ordinaria de la Junta Directiva N° 5162-134, del 1 de julio de 2020, comunicado mediante oficio JD-0232-2020, del 7 de julio de 2020).*

Para la realización de estas labores, esta dependencia, bajo su coordinación, podrá conformar los grupos de trabajo temporales que considere convenientes, los cuales podrán ser integrados por personas de otras dependencias empresariales.



Adicionalmente, el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio deberá presentar a esta Junta Directiva un Cronograma y Plan de Trabajo para el cumplimiento de estas tareas, en un plazo de seis meses a partir de la comunicación del presente acuerdo.

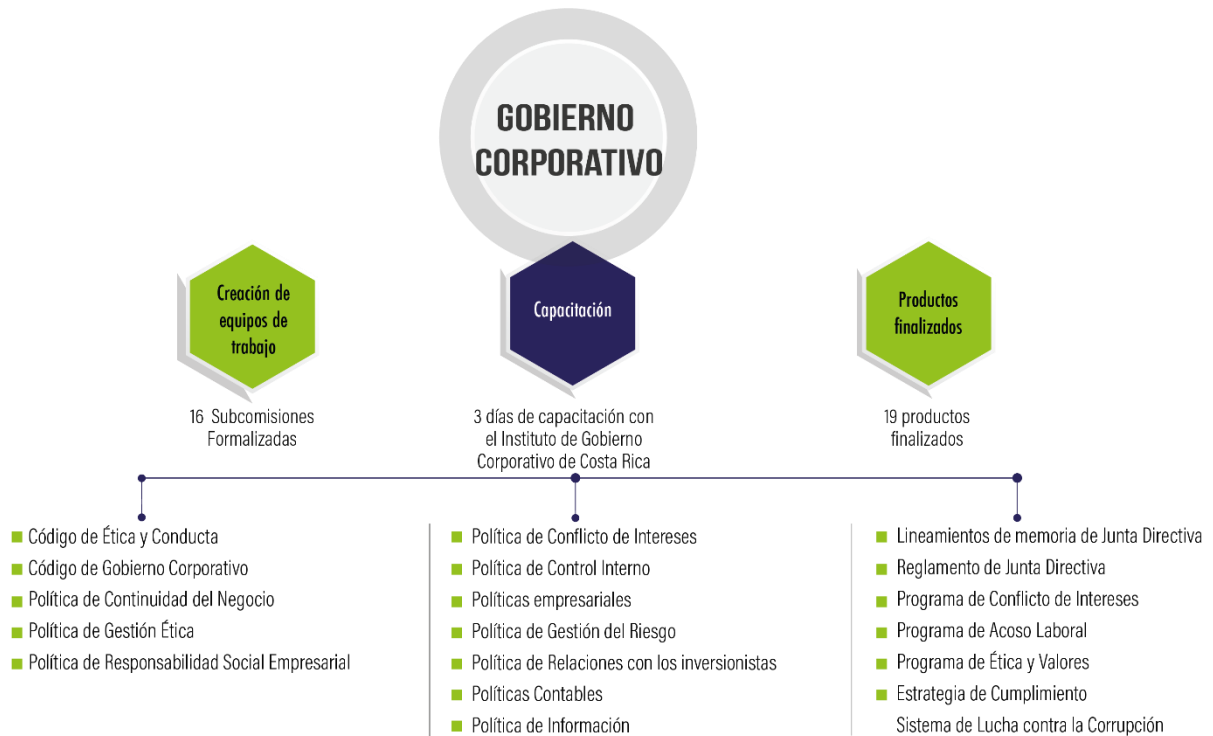
Mediante el CGC-0142-2021 del 29 de julio 2021, se presenta el Plan de Trabajo de Gobierno Corporativo para dar atención a lo solicitado en el acuerdo, este fue presentado el 9 de agosto en la Sesión Ordinaria #5252-224 y aprobado mediante el JD-0280-2021 del 17 de agosto.

Mediante el CGC-0201-2022 del 3 de octubre 2022 se remite a la Junta Directiva el Informe de Gobierno Corporativo para atender el compromiso adquirido por Recope ante la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de las Empresas Propiedad del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas (UAPA), el cual dio por recibido mediante el JD-0290-2022.

Mediante el CGC-0204-2022, del 12 de octubre 2022, se remite a la Junta Directiva la conclusión de las acciones establecidas en el JD-0097-2021 coordinadas por esta dependencia.

En el siguiente diagrama se muestra las actividades impulsadas por esta dependencia:

- Formalización de 16 subcomisiones.
- Capacitación externa para quienes integraron las subcomisiones
- 19 productos finalizados



AUDITORIA EN GOBIERNO CORPORATIVO

3.3.1.2 Informes de Gobierno Corporativo

Mientras que el tema de Gobierno Corporativo se mantuvo como responsabilidad del departamento, se presentaron dos informes de avance:

- El 22 de diciembre 2021, se remite mediante el CGC-0309-2021.
- El 4 de julio 2022, se remite mediante el CGC-0132-2022.

3.3.1.3 Fortalezas Gobierno Corporativo

En julio 2022, mediante el CGC-0139-2022, a solicitud de la Presidencia, se realizó un levantamiento sobre las fortalezas que tenía Recope en el tema de Gobierno Corporativo, de esta forma se establecieron aquellos factores en los que la empresa ha venido consolidando buenas prácticas.

Para tal efecto se analizó la información brindada en los “Reportes agregados sobre el conjunto de empresas propiedad del Estado” de la Presidencia de la República

de Costa Rica, los compromisos que el Consejo de Gobierno que mediante la UAPA ha establecido para RECOPE, así como en las directrices de la OCDE y en otros productos que este departamento ha venido promoviendo en conjunto con la Comisión de Gobierno Corporativo y las distintas subcomisiones de trabajo.

De esta forma se construye un desplegable que se puede consultar [en este enlace](#).



3.3.1.4 Auditoría de Gobierno Corporativo

Para la atención del Plan Estratégico 2020-2030, que incluía la perspectiva de valor público, el objetivo OO28 establece que RECOPE debe *“contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según las mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A”,* cuya descripción es *“se entiende revisar, actualizar y desarrollar las políticas, códigos y reglamentos relacionados con Gobierno Corporativo, de acuerdo con las directrices presidenciales, las buenas prácticas internacionales y las recomendaciones y principios de la OCDE, para fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y efectividad de la empresa.”,* se realizó la acción A.28.7 *“Contratar una auditoría*

sobre el cumplimiento de los instrumentos de Gobierno Corporativo”, esto mediante la contratación de la empresa PKF Costa Rica para que realizara la Evaluación de implementación.

Esta auditoría contó con tres fases:

- Evaluar la efectividad del diseño, efectividad de la implementación y la efectividad operativa del Modelo de Gobierno Corporativo.
- Identificar las brechas en el Modelo de Gobierno Corporativo
- Recomendar las correcciones a las brechas encontradas en el diseño, implementación y en las operaciones para tener un modelo con mucha mayor efectividad.

El 7 de octubre 2022, se recibe por parte de la empresa PKF Costa Rica, el diagnóstico del ambiente de Gobierno Corporativo en Recope, realizado durante el periodo del 26 de mayo al 16 de agosto 2022, con el objetivo de orientar a Recope para realizar un proceso de mejora para alcanzar una buena gobernanza.

El análisis se realizó desde dos dimensiones:

La parte formal (Evidencia Documental): se analiza si determinado estándar ha sido asimilado en la Normativa Interna de la Organización. En tal sentido, ello da un indicio de la formalización e institucionalización que el estándar tiene en la Organización.

Lo Factual (Evidencia práctica y de implementación): se analiza si, con independencia de estar normado o no, los componentes de un estándar son efectivamente aplicados en una organización.

La aplicación del manual de Diagnóstico y la herramienta de evaluación mostró como resultado un cumplimiento formal y factual según se aprecia en tabla resumen y gráfico de red que se muestra abajo. El puntaje o calificación obtenida resulta del plan de gobernanza y el cumplimiento de los pilares y estándares definidos como Buenas Prácticas de Gobernanza, con el interés que persiguen los



Órganos de Dirección y Control y la Alta Gerencia, de orientar sus esfuerzos a una gestión más eficaz para el logro de sus objetivos estratégicos y gestión de riesgos.

RECOPE obtuvo un cumplimiento en la dimensión formal de los estándares de gobernanza del **76.9%** y en la dimensión factual (lo que hacen en la práctica) del **86.5%**.

El 12 de octubre 2022 se remite el Informe Final de la Auditoría Externa, mediante el CGC-0204-2022 a la Junta Directiva y el CGC-0205-2022 a la Comisión de Gobierno Corporativo.

Mediante el JD-0311-2022 del 19 de octubre 2022 se da por conocido el Informe de Auditoría Externa y se da la instrucción a la Gerencia General de realizar las gestiones necesarias para la atención de las brechas identificadas.

3.3.1.5 Atención solicitudes UAPA

Atención a las solicitudes de la UAPA, Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Públicas.

- PR-DP-UAPA-OF-2022-0049, del 9 de diciembre 2022, Estadísticas de cumplimiento financieras y no financieras de las Empresas Propiedad del Estado y de las Instituciones Autónomas, para el cumplimiento de las recomendaciones de la OCDE. Solicitud de información a la Dirección Financiera, Comunicación y Estrategia Digital, Planificación Empresarial, Auditoría Interna y Control Interno y Valoración del Riesgo, mediante el CGC-0244-2022.
- Desde esta dependencia se coordinó y dio cumplimiento a las expectativas de consejo de gobierno 2021 y 2022.



3.3.1.6 Campaña de divulgación

Se realiza una campaña informativa dirigida a todo el personal sobre Gobierno Corporativo, la cual da inicio el 6 de julio 2022, en la cual se abordan los siguientes temas:

- ¿Qué es el Gobierno Corporativo?, y sobre el proceso de actualización y mejora del modelo de Gobierno Corporativo que viene realizando Recope.
- Nuevo Código de Gobierno Corporativo, la estructura de Gobierno Corporativo y la página Web de Gobierno Corporativo empresarial.
- Ética empresarial, Código de Ética y Conducta, Política de Gestión Ética y se da a conocer el programa de Ética y Valores.
- ¿Qué es un conflicto de intereses?, la Política de Conflictos de Interés, y el Programa de Conflicto de Intereses.
- Política de Control Interno y la Política de Gestión de Riesgo.
- Proceso de Análisis de las Políticas Empresariales y sobre el modelo de gestión de Gobierno Corporativo.
- Reglamento de Junta Directiva y conozca a los integrantes de la Junta Directiva.
- Recope dice NO a la corrupción, y comunica el Sistema de Lucha contra la Corrupción. Además, se promociona el canal de denuncia.

3.3.1.7 Índice Capacidad de Gestión - CGR

En noviembre 2023 se atiende lo solicitado en el GG-0987-2023 sobre el llenado de la herramienta del Índice de Capacidad de Gestión de la Contraloría General de la República, remitido mediante el CGC-0311-2023.

De esta forma se implementaron los factores dentro del Estudio de Clima Laboral 2024 que atendieron la información de los indicadores del Índice, los cuales se clasifican en las siguientes dimensiones:

- Estrategia y Estructura

- Liderazgo y Cultura
- Competencias y Equipos

Los resultados obtenidos, tendieron a estar mejor en comparación de los resultados del año 2023, se muestra un crecimiento en las variables: comunicación, coordinación entre departamentos, motivación, desarrollo y el reconocimiento. Otras variables se mantienen con evaluaciones similar y otras fueron evaluadas por primera vez.

3.3.1.8 Índice de madurez del Sistema de Control Interno Institucional

Mediante los CGC-0271-2024 se remitió la herramienta llena del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República, además, mediante el CGC-0278-2024 se presentó al Área de Control Interno y Gestión de Riesgo, recomendaciones para la atención de los componentes funcionales en los que se obtuvo atención máxima y alta.

3.3.1.9 Informes de auditoría

3.3.1.9.1 AUI-01-2-19 Auditoría de Carácter Especial Proceso de fortalecimiento de la ética institucional

Se atendieron mediante la CGC-0028-2022 y la CGC-0030-2021 con la colaboración de otras dependencias todas las recomendaciones establecidas, además se brindó la respuesta del GG-0357-2023:

- **Recomendación 2:** Establecer, divulgar e implementar el programa de impulso y fortalecimiento de la ética, con los factores formales que establece la normativa al respecto.
- **Recomendación 3:** Disponer lo que corresponda para que, como parte de los factores formales del programa de impulso y fortalecimiento de la ética institucional, se defina, la estrategia de implementación de dicho programa,

en la que se contemplen las políticas que requiere la normativa citada, en el apartado II punto D de este informe.

- **Recomendación 4:** Actualización e implementación de los valores empresariales, el código de ética, los indicadores y políticas de gestión ética y responsabilidad social, con el propósito de eliminar duplicidad e incongruencia en la documentación oficial de la Empresa.

3.3.1.9.2 AUI-09-2-20 Auditoría de carácter especial “Proceso de Fortalecimiento de Ética Empresarial

Se asignaron responsabilidades en la atención de las recomendaciones 6 y 7, las cuales fueron respondidas mediante el CGC-0151-2011 del 9 de agosto 2021 y atendidas mediante la implementación del Plan de Trabajo de Gobierno Corporativo, Estudio de Clima Laboral y el Programa Gestores de Cambio.

3.3.1.9.3 AUI-11-2-22 Servicio de carácter especial de auditoría: “Implementación de la Política de Gestión Ética

En la recomendación 3, analizar las ventajas o desventajas de formar parte de la Comisión Nacional de Ética y Valores (CNEV), se remite a la Gerencia de Innovación mediante el CGC-0216-2022 del 14 de noviembre 2022, la respuesta que en *“conocimiento del proceso de modernización empresarial y basado en la reunión sostenida con la Comisión, se recomienda no ingresar en el corto plazo a la CNEV hasta que i) se defina formalmente, como parte del proceso de modernización empresarial, un área técnica de ética y valores a nivel de alta gerencia, ii) se cree la Comisión Institucional de Ética y Valores con los miembros que solicita la CNEV iii) se reglamente el funcionamiento de la Comisión Institucional de Ética y iv) se sensibilice a la comisión y área técnica de ética y valores en el tema y la importancia de participar activamente en las sesiones mensuales.”*

De esta forma se atiende la recomendación 3 del Informe de Auditoría.

3.3.1.9.4 AUI-17-2-23 Auditoría de Carácter Especial sobre la Gestión de la Integridad Pública

En la GG-1120-2023 del 7 de diciembre 2023, se nos asigna la responsabilidad de atención de la recomendación 2 y 14 del SOF- 0146-202.

“2. Coordinar el desarrollo y formalización de un Plan de Comunicación Empresarial sobre ética y valores, que considere al menos los siguientes elementos:

- a. Campañas de divulgación y promoción para el fortalecimiento Ético.*
- b. Actividades de capacitación y formación sistemáticas y permanentes.*
- c. Creación de mecanismos de retroalimentación y consulta para el personal.”*

“14. Coordinar con el área responsable que se incorpore un acceso directo a los canales establecidos para la recepción de denuncias desde el portal web de RECOPE.”

El 11 de diciembre 2023 mediante la CGC-0343-2023, se atiende la nota presentando un plan de acción para la atención de las recomendaciones.

En setiembre 2024, quedan atendidas todas las recomendaciones del Informe de Auditoría según se documenta en las CGC-0093-2024, GCG-0294-2024 y CGC-0296-2024.

3.3.1.9.5 Auditoría de Carácter Especial sobre Mecanismos de Prevención de la Corrupción establecidos en la Ley General de Contratación Pública

Se brinda atención a las solicitudes de la Auditoría Interna, para la atención de la Auditoría de Carácter Especial sobre Mecanismos de Prevención de la Corrupción establecidos en la Ley General de Contratación Pública.

El 29 de julio 2024, mediante el CGC-0160-2024 se brinda toda la documentación a la Auditoría Interna para la atención del SOF-068-2024 Diagnóstico – Validación mecanismos de control para prevención de la corrupción en contratación pública de Recope.



3.3.1.10 Código de Gobierno Corporativo

En atención al CTGC-0001-2024 sobre la solicitud de revisión del Código de Gobierno Corporativo, se remiten las observaciones para valoración mediante el CGC-0172-2024 del 10 de julio 2024.

3.3.1.11 Proceso Licenciamiento Esencial Costa Rica

En atención a la solicitud realizada por la Presidencia en marzo 2023 sobre tramitar el licenciamiento de Recope para la marca país Esencial Costa Rica, se mencionan las acciones realizadas por esta dependencia:

- Revisión de los requisitos y tipos de licenciamiento en la página Web de <https://www.esencialcostarica.com/>. Según el análisis realizado, las opciones viables para la empresa son el licenciamiento Corporativo en la categoría industria especializada.
- El 12 de abril se realizó una reunión con la señora Diana Badilla Ureña, encargada de proyectos de competitividad de Procomer, para conocer los alcances y requisitos de la marca país, así como atender consultas y aclaraciones sobre el proceso. En esta reunión nos indicó que veía difícil la incorporación de Recope por el alcance estipulado en el artículo 10 del Reglamento para el uso de la Marca País Costa Rica (PRO-NOR-044) el cual indica:

Artículo 10.- Área de competencia para el otorgamiento de las licencias de uso en materia de inversiones y exportaciones. La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, es la unidad ejecutora competente para la implementación, promoción y ejecución de la Marca País, para los temas relacionados con la atracción de inversiones, exportaciones, la PYME exportadora o con potencial exportador, el comercio exterior en general y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER.

- Se realizó de forma preliminar la autoevaluación y se obtuvo un panorama muy positivo para Recope.
- El 21 de abril mediante la CGC-0084-2023 se remite el primer informe a la Presidencia en donde se recomienda entrar en una etapa de profundización con áreas estratégicas de la empresa para conocer los argumentos que atiendan el artículo 10 del reglamento, que nos permitan continuar con el proceso.
- Durante el periodo del 26 de abril al 3 de mayo, se realizaron las reuniones con la Gerenta de Operaciones, el Director Financiero, la jefa de Comercio Internacional, profesionales de la Asesoría Jurídica, Directora Comercial, Director de Infraestructura y Equipos, jefe de Gestión de Ventas.
- El 05 de mayo de 2023 mediante la CGC-0096-2023 remitimos el segundo informe en donde se identifican 6 ejes de argumentos que darían acceso a Recope para cumplir con lo indicado en el artículo 10, así como un Plan de Acción para seguir adelante con el proceso. Los ejes que se identificaron fueron:

1. Comercio Exterior
2. Servicios internacionales
3. Desarrollo Turístico
4. Emisiones Títulos Valores
5. Empresa Verde
6. Proyectos de Inversión



- El 11 de mayo se realizó la reunión con la señora Badilla quien se vio muy satisfecha con la información brindada y solicitó la información brindada para realizar el informe de recomendación al Comité de Esencial Costa Rica, el cual se nos indicó, sesiona una vez al final de cada mes.
- Posterior a esto nos mantuvimos dando seguimiento a la señora Badilla, vía

telefónica y por correo electrónico para conocer el avance del proceso, en donde nos indicaba que iba a consultar y que nos avisaba. Igual atendimos los seguimientos periódicos realizados por la señora Dyalá Granados.

- El 29 de mayo 2023, mediante el CGC-0110-2023 se remite a Presidencia el reporte de los avances del proceso.
- El 9 de agosto se recibió la nota PROCOMER- DMCE-EXT-010, de la señora Adriana Acosta Rivas, directora de Comunicación, Mercadeo y Marca País, en donde nos indican de forma textual lo siguiente: *“Nuestra Marca País cumplió este año su décimo aniversario, por lo que en estos momentos estamos evaluando una serie de acciones, cambios en la gestión y el enfoque de ciertas áreas. De igual forma, deseamos replantear algunos objetivos relacionados con el licenciamiento de las entidades públicas del país.*

En virtud de lo anterior, consideramos que la solicitud de RECOPE debería ser analizada en otro momento, justamente cuando finalicemos este proceso de refrescamiento de nuestra Marca País. Ahora bien, es de agradecer su genuino interés por ser parte de nuestra comunidad de empresas licenciatarias, por lo que en el momento oportuno estaremos retomando esta iniciativa.”

De esta forma, esta dependencia atendió oportuna y responsablemente la solicitud, sin embargo, lamentamos la decisión, ya que se realizó un importante esfuerzo para avanzar en ser parte de la Marca Esencial Costa Rica.

3.3.1.12 Responsabilidad Social

Se realizó un levantamiento de las acciones que Recope realiza con el enfoque ASG (Ambiental, Social y Económico) con el objetivo de investigar, levantar y analizar estas actividades que sirvieran de insumo para valorar la implementación de una Estrategia de Responsabilidad Social en la Empresa.



Para la realización de este levantamiento de información, se realizó una investigación de los diferentes documentos relacionados con el tema, análisis de las acciones y entrevistas, a las áreas que llevan a cabo actividades de esta naturaleza:

- Comunicación y Estrategia Empresarial
- Ambiental
- Salud Ocupacional
- Servicios Médicos
- Gestión de Ventas
- Cultura y Gestión de Cambio

3.3.1.9 Estrategia de Sostenibilidad

El 14 de abril 2023, mediante el GG-0306-2023 se remite a esta dependencia y al Departamento de Planificación Empresarial la solicitud de realizar el informe para la atención del acuerdo de Junta Directiva según JD-0340-2022, para evaluar la posibilidad de que Recope realice informes de sostenibilidad, alineados con las buenas prácticas de la OCDE.

Mediante el CGC-0088-2023 del 24 de abril 2023, se remite informe con la evaluación en donde se recomienda realizar una Estrategia de Sostenibilidad que sirva como hoja de ruta, para posteriormente realizar los informes de sostenibilidad incorporando los indicadores GRI, por lo que, para dar inicio con el proceso, estas dependencias iniciaran un proceso de contratación para realizar el proceso del diseño de la estrategia empresarial de Sostenibilidad mediante una modalidad de Co-creación.

Mediante el GG-0499-2023 del 5 de junio 2023, sobre las expectativas de Consejo de Gobierno, específicamente la expectativa #10; se nos solicita que, en coordinación con el Departamento de Planificación Empresarial, realice lo siguiente:

Entrega de un plan de trabajo para la elaboración de una estrategia de sostenibilidad empresarial en donde se identifique, evalúe, analice, mitigue, previene y repara el impacto real o potencial, por una parte, de sus operaciones, cadenas de suministro y relaciones comerciales sobre las personas, el planeta y la sociedad; y, por otra parte, cómo los cambios en el entorno inciden sobre sus operaciones, cadenas de suministro y relaciones comerciales; con el propósito de contribuir positivamente al progreso económico, ambiental y social, con miras a promover un desarrollo sostenible.

Mediante el CGC-0121-2023 se remite el Plan de Trabajo y para iniciar con el proceso de realización de la Estrategia de Sostenibilidad, esta dependencia coordinó los recursos presupuestarios, la realización del proceso de contratación y la ejecución de los pagos. Esta actividad se realizó bajo la coordinación de la Gerencia General y el Departamento de Planificación Empresarial.

La Estrategia de Sostenibilidad ya fue presentada y aprobada por la Junta Directiva.

3.3.1.10 Programa de Inducción a la Junta Directiva

Para dar a conocer los principales procesos estratégicos, administrativos, operativos y de mejoramiento de Recope a quienes integran la Junta Directiva, con el fin de que cuenten con la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, se presentó a la Administración, mediante el CGC-0146-2022 del 21 de julio de 2022, el Programa de Inducción para la Junta Directiva. Este se puede consultar [en este enlace](#).

3.3.2 Ética y Valores

3.3.2.1 Valores empresariales

Esta dependencia desarrolló múltiples actividades con el objetivo de dar conocer y vivir los valores empresariales.

- Se ejecutó una página Web para acceder a contenido valioso sobre cómo se vivieron los valores desde distintos centros de trabajo, así como la normativa que nos rige. Esta fue comunicada a todo el personal el 22 de febrero 2022.
- El 21 de diciembre 2022, se realizó el compromiso con los valores 2022, en donde el personal ingresaba a un enlace para firmar su compromiso.

3.3.2.2 Seguimiento indicador KRI-JD-10

Se reportó avance trimestral al Indicador KRI-JD-10: Indicador de cumplimiento del Programa de Ética y Valores y el Programa de Conflicto de Intereses.

- CGC-0141-2022, el 15 de julio 2022, segundo trimestre 2022, se reporta 29% de avance.
- Para el tercer trimestre 2022, se reportó mediante correo electrónico el 20 de setiembre 2022 un avance del 74,7% según lo programado.
- Mediante el GG-CIVR-0128-2022, se espera la oficialización de la revisión de las líneas base, la cual se oficializa en el GI-0002-2023.
- CGC-0138-2023, el 28 de agosto 2023, segundo trimestre 2023, 78% según lo programado, lo reportado en la nota es una diferencia porcentual de -1%.
- CGC-0312-2023, el 10 de noviembre 2023, tercer trimestre 2023, 82,75% según lo programado, lo reportado en la nota es una diferencia porcentual de -5%.
- CGC-0082-2024, el 29 de febrero 2024, cuarto trimestre 2023, con un avance del 74,55% según lo programado.
- CGC-0105-2024, el 22 de abril 2024, primer trimestre 2024, con un avance del 86%.
- CGC-0307-2024, el 8 de octubre 2024, tercer trimestre 2024, con un avance del 93%.

Del nuevo Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026, se reporta mediante el CGC-0408-2024 el 19 de diciembre 2024 para el cuarto trimestre 2024, un avance del 70,4%.

3.3.2.3 Informe de Ética y Valores a Junta Directiva

Se presentó de forma semestral el Informe de Ética y Valores dirigido a la Junta Directiva para reportar el avance de las actividades del Programa de Ética y Anticorrupción y el estatus de las denuncias recibidas. Estos fueron oportunamente presentados ante la Junta Directiva.

- CGC-0126-2023, 11 de julio 2023, Informe I Semestre 2023
- CGC-0005-2024, 10 de enero 2024, Informe II Semestre 2023
- CGC-0142-2024, 5 de junio 2024, Informe I Semestre 2024
- CGC-0409-2024, 19 de diciembre 2024, Informe II Semestre 2024

3.3.2.4 Gestión de denuncias

Se realizó y formalizó el Procedimiento para la Recepción, Tramitación y Seguimiento de Denuncias, el cual fue utilizado por esta dependencia para ejecutar un proceso estandarizado.

En marzo 2023, se publicó en la página Web, el formulario electrónico para el canal de recepción de denuncias.

Durante el 2024, se pasó la campaña **DIGAMOS NO A LA CORRUPCIÓN** dentro del programa de Formación en Habilidades Gerenciales y en la actividad de compromiso con los valores empresariales. Esta producción se puede consultar [en este enlace](#).

Durante el periodo, esta dependencia dio tramite a 10 denuncias.

El 9 de octubre de 2024, mediante el CGC-0309-2024 se traslada todo lo relacionado con la gestión de las denuncias a la Contraloría de Servicios:

- Procedimiento de denuncias
- Cuentas de correo electrónico
- Denuncias en proceso



3.3.2.5 Programa de Ética y Conflictos de Interés

El 17 de febrero 2022, la Junta Directiva mediante el JD-0045-2022 aprobó el Programa de Ética y Valores y Conflictos de Interés, remitido mediante el CGC-0320-2021 del 22 de diciembre 2021.

Mediante el CGC-0117-2023 del 14 de junio 2023, se formaliza un nuevo Programa de Ética y Prevención de los conflictos de interés 2023 – 2024.

Reportes de avance

- Mediante el CGC-351-2023 del 15 de diciembre 2023, se reporta el avance al cuarto trimestre al 58,33% según lo programado. La nota indica una variación porcentual del -10%.
- Mediante el CGC-0099-2024 del 5 de abril 2024, se reporta el avance al primer trimestre al 74% según lo programado.

En mayo 2024, se formaliza el nuevo Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026.

3.3.2.6 Acción estratégica AE7-GOB

El 24 de agosto 2023, mediante el GG-0780-2023 se nos asigna la actividad: *“Establecer e implementar una estrategia de prevención contra la corrupción que incluya capacitaciones, normativa, campañas informativas y otros”*, la cual se encuentra dentro del Plan Estratégico Empresarial, en el Objetivo Estratégico: OE1-GOB, en la Acción estratégica AE7-GOB.

Mediante el CGC-0145-2023 del 31 de agosto 2023, se remitió el Plan de Acción de Prevención de la Corrupción 2023-2026, el cual consta de los siguientes ejes:

- Promoción de una cultura ética
- Políticas y Código de Ética y Conducta
- Formación y capacitación
- Revisión y mejora continua

- Puntos de control para la prevención de actos de corrupción
- Promoción de los canales de denuncia



Este programa pierde vigencia en mayo 2024 con la aprobación del Programa de Ética y Anticorrupción 2024 – 2026.

3.3.2.7 Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026

En mayo 2024, mediante el GG-0243-2024 se nos remite el nuevo programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026, en el cual se nos asignó las siguientes actividades.

3.3.2.7.1 Entrega y firma del Código de Ética y Conducta

Para atender esta actividad, se realizó la entrega y recolección de la firma del Código de Ética y Conducta en el personal de Recope, con la participación de 1312 personas, correspondiente al 82,15% de la población total de la empresa. [En este video](#) se hace un recuento de la experiencia. El indicador de cumplimiento de esta

actividad solicitaba la entrega al 75% del personal, por lo que se da por superado indicador.

Es importante mencionar, que esta dependencia asumió con gran compromiso las distintas etapas relacionadas con el Código de Ética y Conducta, iniciando con la diagramación, el diseño gráfico, impresión y entrega personal en cada uno de los centros de trabajo, así como la custodia y escaneo de las firmas y evidencias fotográficas. Este proceso requirió una logística compleja y coordinación con jefaturas y personal secretarial, así como realizar un proceso de sensibilización a los distintos equipos de trabajo, sobre su rol y la importancia del compromiso, manifiesto a través de su firma.



3.3.2.7.2 Acto protocolario del compromiso con los valores empresariales

En coordinación con el Departamento de Comunicación y Estrategia Digital, se realizó la planificación del Acto protocolario, que consistió en una reunión virtual en la cual se invitó a todo el personal para presenciar el compromiso con los valores empresariales de la Presidenta, Karla Montero y la realización del compromiso del personal.

Para este evento se presentaron dos videos, uno del compromiso con los valores empresariales de la máxima jerarca de la empresa donde firmaba públicamente el Código de Ética y Conducta. El segundo consistió en vivenciar todo el recorrido que se llevó a cabo con la entrega de dicho Código.

El acto protocolario se llevó a cabo el viernes 25 de octubre y contó con una participación aproximada de 160 personas.

Ese mismo día se remitió un comunicado a todo el personal desde el Departamento de Cultura y Gestión de Cambio, haciendo extensiva la experiencia mediante la facilitación de la grabación del evento. [Compromiso con los valores 2024](#).

3.3.2.7.3 Medición de temas asociados a la ética

En el Estudio de Clima Laboral 2024, tal y como se menciona en el apartado 3.1.1.1.3 de este documento, se incorporaron componentes para medir a nivel de percepción con temas asociados con la ética, canal de denuncia y corrupción.

Los resultados 2024 presentan una mejora importante en comparación con los resultados del 2023, en la mayoría de los ítems consultados.

3.3.2.7.4 Reportes de avance

En mayo 2024, se formaliza el nuevo Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026.

- Mediante el CGC-0164-2024 del 26 de junio 2024, se reporta el avance al segundo trimestre al 87,7% según lo programado. (Este reporte se presenta con el programa anterior ya que el nuevo se encuentra en proceso de asignación de los pesos para llevar el control de avance).
- Mediante el CGC-0290-2024 del 18 de setiembre 2024, se reporta el avance al segundo trimestre de 100% según lo planificado.

- Mediante el CGC-0293-2024 del 19 de setiembre, se da atención al GG-0350-2024 sobre el seguimiento de las actividades asignadas a esta dependencia.
- Mediante el CGC-0302-2024 del 30 de setiembre 2024, se reporta el avance al tercer trimestre de 92,75% según lo programado.
- Mediante el CGC-0408-2024 del 19 de diciembre 2024, se reporta el avance al cuarto trimestre 2024 de 70,43% de lo programado.

3.3.2.8 Prevención de actos de corrupción

Dentro de los Planes de Mejora para desarrollar en el 2024, se incorporó el componente de realizar una acción asociada al control de la prevención de actos de la corrupción en todas las áreas, esto promovió que las dependencias implementaran acciones sobre el tema y facilitara espacios de capacitación.

Se brindaron talleres y charlas en las dependencias, y además se incorporó dentro del Programa de Formación en Habilidades Gerenciales el tema “Actúe con Ética en lucha contra la corrupción”, el cual fue llevado por 50 jefaturas y 24 personas clave de la empresa.

Se realizó un proceso de divulgación importante sobre los valores empresariales dentro de las campañas internas.

Se realizó divulgación sobre los canales de denuncia ante actos de corrupción o antiéticos en todos los talleres y charlas impartidas, así como en la celebración del mes de los valores.

3.3.2.9 Indicadores de fraude

Mediante el CGC-0321-2024, se proponen 5 indicadores para la prevención del fraude:

- Indicador de Cumplimiento: Programa de Ética y anticorrupción
- Indicador de Prevención: Capacitación
- Indicador de Detección: Canal de denuncia

- Indicador de Corrección: Tiempo de atención de denuncias
- Indicador de Corrección: Conocimiento del canal de denuncia

Estos indicadores representan un paso clave en el fortalecimiento de nuestro compromiso con la prevención del fraude. A través de ellos, aseguramos un enfoque integral que abarca la ética, la capacitación, la detección y la respuesta oportuna.

3.3.2.10 Normativa

3.3.2.10.1 Código de Ética y Conducta

Durante el periodo se gestionaron, dos Códigos de Ética y Conducta, el primero fue remitido por el Grupo gestor de la Ética, el cual finalizó su labor según el JD-0101-2021 del 16 de marzo 2021.

En el mismo oficio se aprueba el Código de Ética y Conducta, dejando pendiente su comunicación hasta que se realice la revisión filológica, esta actividad le queda a esta dependencia.

Mediante el CGC-0133-2021 del 1 de julio 2021 se remite a la Junta Directiva la versión filológica y con lenguaje inclusivo. El cual fue aprobado mediante el JD-0245-2021 del 13 de julio 2021.

Para el proceso de divulgación se incorporó dentro del Programa de Gestores de Cambio, un apartado para el aprendizaje del Código de Ética y Conducta, en el proceso de Clima Laboral. Además, fue comunicado a todo el personal el 19 de julio 2021.

El segundo proceso obedece a la aprobación del nuevo Código de Ética y Conducta, el cual fue comunicado mediante el JD-0037-2024 del 3 de abril 2024, y en donde se comisiona al Departamento de Cultura y Gestión de Cambio para que comunique y entregue una copia del Código de Ética y Conducta de RECOPE a todo el personal de la empresa, dejando constancia de la recepción de éste.

Para estos efectos, esta dependencia realizó las siguientes actividades:

- [Diagramación del Código.](#)
- Impresión
- Coordinación para la producción del video divulgativo con el departamento de Comunicación y Estrategia Digital, donde la señora Presidenta Karla Montero comunica la aprobación por parte de la Junta Directiva y solicitando el apoyo de la población laboral para firmar el compromiso de cumplimiento durante las visitas que se realizarían en su momento en todas las dependencias.
- Este video fue divulgado el 24 de junio 2024 a toda la población de Recope. [Ver en este enlace.](#)
- Se superó la meta del indicador de entregarse al 75% del personal, ya que se logró la entrega y firma de 1311 personas correspondiente al 82,15 % de la población total de la empresa.

3.3.2.8.2 Reglamento para la prevención, identificación y la gestión de los conflictos de interés

En junio 2022, esta dependencia en coordinación con otras dependencias realizó la redacción de un reglamento para la gestión de los conflictos de interés, este fue enviado mediante el CGC-0130-2022 a la Asesoría Jurídica. Esta propuesta se solicitó poner en pausa.

3.3.2.10.3 Política de Cumplimiento

Se remite mediante el CGC-0189-2022 del 7 de setiembre 2022 y la CGC-0212-2022 del 19 de octubre 2022 la propuesta de la Política de Cumplimiento. Esta fue remita para revisión de todas las dependencias involucradas mediante el CGC-0161-2022.

3.3.2.10.4 Política de Gestión Ética y Anticorrupción

Se remite mediante el CGC-0316-2023 del 15 de noviembre la propuesta de Política de Gestión Ética y Anticorrupción al Departamento de Planificación Empresarial.

Esta fue aprobada por la Junta Directiva el 30 de enero 2024.

3.3.2.10.5 Política de Conflictos de Interés

Se remite mediante el CGC-0316-2023 del 15 de noviembre la propuesta de Política de Conflictos de Interés al Departamento de Planificación Empresarial.

Esta fue aprobada por la Junta Directiva el 30 de enero 2024.

3.3.2.10.6 Reglamento de Integridad

El 2 de julio del 2024 mediante el JD-0117-2024, que acordó *“Comisionar al Departamento de Cultura y Gestión de Cambio para que comuniquen y entreguen una copia del Reglamento de Integridad de RECOPE a todo el personal de la empresa, dejando constancia de la recepción de éste”*.

Para lo cual se realizó:

- [Se realizó la diagramación digital del reglamento.](#)
- Se realizó por la divulgación a todo el personal, el 16 de agosto 2024.
- Se realizó la contratación de impresión.
- Se presentó en el CGC-0326-204, una propuesta de priorización del personal para la entrega del Reglamento, según la dependencia y tipo de puesto.
- La entrega inició en diciembre 2024, y se encuentra aún en proceso por parte de la Unidad de Desarrollo de Capital Humano.



3.4 Inclusión

Este apartado presenta los esfuerzos realizados para promover un entorno laboral respetuoso, equitativo y diverso, alineado con los principios de derechos humanos y no discriminación. A través de iniciativas enfocadas en igualdad de género, inclusión de personas con discapacidad, LGTBI+ y conmemoración de efemérides relevantes, se buscó fomentar la sensibilización, el respeto y la participación de todo el personal. Estas acciones contribuyeron a fortalecer una cultura organizacional inclusiva, donde se valoran las diferencias y se impulsan la equidad y el desarrollo integral de las personas.



3.4.1 Plan anual de inclusión

El Plan Empresarial de Inclusión tiene como objetivo principal fomentar un ambiente laboral equitativo y respetuoso. Para lograrlo, se brindó seguimiento de las actividades que promuevan la igualdad de género, la no discriminación racial, la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad y la integración de los derechos humanos de la población LGBTIQ+ en todas las áreas de nuestra organización.

Para el año 2024 se ejecutó el 82,9% de lo programado, desagregado de la siguiente forma:

Tema	Planificado %	Ejecutado %
Igualdad y no discriminación	18,8%	18,80%
Igualdad de género	47,9%	40,18%
LGTBIQ+	14,5%	7,69%
Discapacidad y accesibilidad	18,8%	16,24%
TOTAL	100,0%	82,91%

3.4.2 Derechos humanos

3.4.2.1 Relaciones interpersonales

3.4.2.1.1 Guía de Inclusión Empresarial

Para apoyar el desarrollo de relaciones interpersonales basadas en el respeto, se elaboró la **Guía de Inclusión Empresarial**, un documento que presenta una visión general sobre las acciones emprendidas por Recope para promover la igualdad, la no discriminación y la inclusión.

De acuerdo con el CGC-0281-2024 del 28 de agosto de 2024, esta guía fue entregada en formato impreso al Departamento de Desarrollo de Capital Humano para su distribución entre el personal de nuevo ingreso. Además, se difundió digitalmente a través de la lista de Recope. [En este enlace](#) se puede consultar el documento.

3.4.2.1.2 Partes interesadas

Proveedores

En julio 2024, se solicita a la Administración que, en los contratos para contrataciones, además del Código de Ética y Conducta, Política de Gestión de Ética y Anticorrupción, Política de Conflictos de Interés y Política de Seguridad de la Información. Se incorpora la Política de Igualdad de Género y la Política para la Promoción y la Protección de los Derechos Humanos en Recope.



Contratistas

El 18 de junio 2024, se realizó un grupo focal con el personal de limpieza, con el objetivo de analizar el ambiente laboral y aspectos de género, para la realización del Diagnóstico de Brechas de Género.

En octubre 2024, mediante el CGC-0311-2024 se remite al Departamento de Salud Ocupacional el video que debe ser comunicado a todos los contratistas en las charlas de seguridad, esto con el fin de promover relaciones interpersonales sanas y evitar el acoso y la discriminación. Este material se puede consultar [en este enlace](#).

Clientes

En agosto 2024, mediante la CGC-0268-2024, se solicitó a la Dirección Comercial una modificación en la cláusula vigésima segunda del Contrato Compra Venta, para la inclusión del Código de Ética y Conducta, Política para la Promoción y la Protección de los Derechos Humanos en RECOPE, Política de igualdad de género, Política para la inclusión y protección laboral de las personas con discapacidad y la Política para prevenir, desistir y evitar el hostigamiento sexual en RECOPE.

3.4.2.2 Acoso Laboral

El 12 de octubre 2022, se realiza la invitación a todo el personal al Webinar sobre acoso laboral, sus manifestaciones y consecuencias que se realizó el 14 de octubre 2022, esta actividad fue impartida por las Licenciadas Wendy Garita Gómez, Trabajadora Social y Mariela Vega Cortés, Psicóloga, ambas funcionarias del INAMU.

Se diseñó un taller virtual, para dar inicio con un programa de capacitaciones a las distintas dependencias, sin embargo, no se realizaron debido a una modificación que se debía realizar en el reglamento.



En atención al GG-0414-2024 se remite en el CGC-0328-2024, la revisión de la propuesta del Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral en Recope.

La aprobación del nuevo Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral en Recope fue comunicada mediante el JD-0217-2024 del 26 de noviembre 2024.

3.4.2.3 Hostigamiento sexual

Esta dependencia tuvo un rol importante en el proceso de divulgación, capacitación y asesoramiento sobre el hostigamiento sexual.

En agosto 2023, mediante el CGC-0143-2023, se remite la propuesta para la actualización del Reglamento para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual en Recope.

La aprobación del nuevo Reglamento para Prevenir y Sancionar el Hostigamiento Sexual en Recope fue comunicado mediante el JD-0021-2024 del 5 de marzo 2024.

En noviembre 2024, en atención al PEM-0558-2024 se presenta en el CGC-0340-2024 la propuesta de actualización de la Política para Prevenir, Desistir y Evitar el Hostigamiento Sexual en Recope.

Sobre las actividades de divulgación y capacitación, se mencionan las siguientes:

3.4.2.3.1 Divulgación

- En junio 2022 se comunica a todo el personal el Reglamento para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual en Recope. Además, se dan a conocer los pasos para interponer denuncias.
- El 29 de junio 2022, mediante el CGC-0129-2022 se remitió a todas las jefaturas el Reglamento para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual en RECOPE, además se abrió el espacio para aclaración de dudas.

- El 30 de junio 2022, se remite mensaje a toda la población de Recope, el mensaje de la Gerenta de Administración y Finanzas y la promoción para interponer denuncias. [Ver video de apoyo.](#)
- En cumplimiento con la Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia, N° 7476, es divulgado el alcance y objetivo de esta a todo el personal de la empresa mediante la [Revista Somos.](#)
- El 9 de abril 2024 se divulgó por parte del Departamento de Comunicación y Estrategia Digital la actualización de reglamento para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual en el ámbito laboral. [Ver video en este enlace.](#)
- El 20 de junio 2024, mediante el CGC-0161-2024 se presenta en atención al GG-0245-2024 la Estrategia de divulgación del Reglamento para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual, como parte de la Comisión Preventiva de Hostigamiento sexual.
- El 22 de octubre 2024, se envía a toda la lista de personal, un comunicado sobre la importancia de que las jefaturas no intervengan en los procesos de hostigamiento sexual, remitiendo el video que se encuentra [en este enlace.](#)
- Se realizó una página informativa en RECOPENET [en este enlace.](#)
- En todos los centros de trabajo de la empresa se colocó un rótulo de Ambiente Libre de Hostigamiento Sexual y material informativo.



3.4.2.3.2 Capacitación

- El 19 de junio 2023, en atención a la Ley 7476 “Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia”, se coordinó con personal del Ministerio de Trabajo y



- Seguridad Social una charla sobre la Ley N°7476 de forma presencial, los participantes fueron de esta dependencia, Asesoría Jurídica, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General.
- El 21 de agosto 2024 se impartió de forma presencial por parte de la Defensoría de los Habitantes, la capacitación “Herramientas para prevenir y atender el Hostigamiento Sexual”, esta fue dirigida al personal que conforma la Comisión de Prevención y la Comisión Investigadora de casos de hostigamiento sexual, además se hizo extensiva para el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas quienes reciben y tramitan este tipo de denuncias.
 - En atención a la solicitud del Departamento de Reclutamiento y Compensación, el 7 de octubre de 2024, se impartió a los practicantes de Colegios Profesionales la charla informativa sobre hostigamiento sexual. CGC-0308-2024.
 - Se formó y sensibilizó a todas las jefaturas en materia de Hostigamiento Sexual mediante el Módulo 2: “El saber es poder” del Programa de Formación de Habilidades Gerenciales.
 - En la charla de seguridad que se imparte a quienes ingresan a las instalaciones de Recope, se incorporó un apartado en el que se detalla el comportamiento esperado dentro de nuestras instalaciones, incluyendo el hostigamiento sexual, [ver video en este enlace](#).

- Durante noviembre 2024, en conjunto con el Departamento de Desarrollo de Capital Humano, dio inicio el Programa de Capacitación “Programa de Transformación Integral”, con el curso de Mujeres libres de violencia, Acoso laboral y Hostigamiento sexual, el cual inició de forma presencial en aquellas áreas operativas a las que se le dificulta el acceso a equipo de cómputo.
 - Departamento de Mantenimiento Regional Pacífico.
 - Departamento de Distribución Aeropuertos.
 - Distribución Pacífico Central y Mantenimiento Aeropuertos
 - Seguridad y Vigilancia (La Garita).
 - Área de Transporte (Oficinas Centrales).

3.4.3 Igualdad de Género

Se realizaron las siguientes acciones:

- Se formó al personal que conforma la Comisión de Igualdad de Género en el Curso “Introducción a la perspectiva de género y sus implicaciones en el ámbito laboral”, impartido por el Instituto Nacional de las Mujeres.
- Se generó un espacio de sensibilización con enfoque de género a la alta dirección, Junta Directiva y jefaturas acerca de sus responsabilidades con las Acciones afirmativas con enfoque de género.
- Se realizó la sensibilización al personal de Reclutamiento y Compensación sobre la aplicación del enfoque de género y sesgos inconscientes en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Se incorporaron acciones por parte de Recope en los planes de acción de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (PIEG) y la Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres (PLANOVI).
- Se gestionó y divulgó la renovación desde la administración actual del acuerdo firmado por RECOPE con INAMU y PNUD con miras a obtener el Sello de Igualdad de Género.

- La política de Igualdad de Género fue actualizada.
- Mediante la Revista Somos, se comunicó al personal de la empresa aquellos aspectos de importancia en materia de Igualdad de Género
- Mediante el CGC-0304-2024, del 1 de octubre 2024, se formaliza el Diagnóstico de Brechas de Género.
- En el Código de Ética y Conducta se incorporaron los principios de equidad e igualdad de género y el de no discriminación.
- Se capacitó a las jefaturas sobre sesgos inconscientes y aplicación del enfoque de género en los procesos de reclutamiento y selección de personal, a través del Programa de Formación de Habilidades Gerenciales 2024.
- Se implementó las Etapas I y II de auditoría externa para evaluar la Norma INTE G38-2:2021
- Mediante el oficio P-0564-2024 se incorporó en el pliego de condiciones, dentro de las cláusulas de Anticorrupción y Prevención de Fraude, Código y Políticas Empresariales, la Política de Igualdad de Género y la Política para la Promoción y la Protección de los Derechos Humanos en RECOPE.
- Se incorporó en el Plan Operativo Institucional 2024, presupuesto para atender acciones específicas con enfoque de género en las áreas de Comunicación y Estrategia Digital y Desarrollo de Capital Humano.
- Se incorporó en el Plan Operativo Institucional 2025, acciones específicas con enfoque de género.
- Mediante el oficio P-0524-2024, se nombró a una persona de la Gerencia de Operaciones como integrante de la Comisión de Igualdad de Género.
- A través del oficio P-0525-2024, se instruyó por parte de la Presidencia para que se garantice paridad de género en la conformación de comisiones institucionales.
- Se formalizaron 5 objetivos empresariales con enfoque de género.
- Se promovió la formalización de los siguientes protocolos:

- Protocolo Integral para la Promoción de la Salud, Prevención y Atención de la Violencia en RECOPE.
- Protocolo para la atención de la Salud Sexual y Reproductiva.
- Protocolo de atención integral del embarazo desde la preconcepción hasta la finalización de la lactancia y/o adopción.
- Se creó el “Programa de Transformación Integral”, mediante el cual se desarrollan los siguientes cursos:
 - Igualdad de Género
 - Acoso Laboral
 - Hostigamiento sexual
 - Masculinidades Positivas y corresponsabilidad
 - Violencia contra la mujer
 - Liderazgos inclusivos y empoderamiento femenino
- Se participó en las sesiones de la Red de Unidades Públicas para la Igualdad de Género (RUPIG)

3.4.3.1 Acciones estratégicas

En marzo 2024, se realizaron las acciones correspondientes para la incorporación del compromiso empresarial con la igualdad de género dentro del Plan Estratégico. Acción Estratégica AE11-GOB.

El 22 de agosto 2024, se remitió mediante el P-0522-2024 la carta de compromiso del Programa del Sello de Igualdad de Género con INAMU y PNUD.

3.4.3.3 Lenguaje inclusivo

El buen uso del lenguaje promueve la equidad, el respeto y la diversidad dentro del entorno laboral, se fomenta una comunicación más efectiva, así como evitar términos excluyentes o discriminatorios, para dar cumplimiento del uso del lenguaje inclusivo se realizaron las siguientes acciones:

- Se promovió la remisión de la CIRCULAR GG-0647-2023 del 19 de julio de 2023 de la Gerencia General, en la que se instruye a todo el personal en el uso del lenguaje inclusivo, en la cual se dan recomendaciones y ejemplos prácticos.
- Mediante el CGC-0183-2022 del 31 de agosto 2022, se coordina con el Departamento de Comunicación y Estrategia Digital la participación en la actividad de actualización sobre lenguaje inclusivo para las personas generadoras de documentos. Además, mediante el CGC-0177-2022 se solicita a todas las jefaturas el otorgamiento del permiso para la participación del personal secretarial.
- En enero 2024, se oficializó la Guía de Lenguaje Inclusivo, un material recopilado, diagramado e impreso por esta dependencia. Fue divulgado a todo el personal de forma digital y entregado a todas las jefaturas y personal secretarial de forma impresa. [Ver guía en este enlace.](#)
- Dentro del Programa de Formación en Habilidades Gerenciales, se incorporó en el tema “Construyamos una cultura de cero discriminaciones” sobre la importancia de un lenguaje inclusivo.



3.4.3.4 Objetivos de Igualdad de Género

En octubre 2024, se remiten a la Presidencia la propuesta para la formalización de los objetivos de igualdad de Género

- Garantizar procesos de reclutamiento y selección de personal estandarizados, con evaluaciones objetivas y medibles que generen igualdad de condiciones entre mujeres y hombres.

- Asegurar la equiparación al asignar espacios de capacitación, en los que se elija de forma objetiva la participación tanto de mujeres como de hombres.
- Implementar una estrategia que motive a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo.
- Generar criterios específicos para la elección de Equipo de protección personal que contemplen las necesidades y características antropométricas tanto de hombres como mujeres para su quehacer laboral.
- Implementar un plan de trabajo para informar a la población de Recope acerca de la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento en lo que respecta a materia salarial.

La publicación de estos objetivos, se pueden consultar [en este enlace](#).

Además, el 7 de noviembre 2024, se envió un comunicado a toda la empresa, con el video que se encuentra [en este enlace](#).

3.4.3.5 Política de Igualdad de Género

Se gestionó la actualización de la Política de Igualdad de Género según los requerimientos de la norma INTE G38-2:2021. Esta fue presentada y comunicada por la Junta Directiva en la JD-0089-2023 del 7 de junio 2023 y comunicada a todo el personal el 9 de octubre mediante la divulgación [de este video](#).

El 24 de setiembre 2024, mediante el JD-0178-2024 se aprueba la nueva Política de Igualdad de Género, esta fue divulgada a todo el personal el 9 de octubre, mediante [este video](#), en donde se incorporó otra información, como la integración de la





Comisión de Igualdad de Género, la Guía Empresarial para la inclusión y el Manual de Lenguaje Inclusivo.

3.4.3.6 Capacitación

En noviembre 2023, mediante la CGC-0271-2023 se solicita espacio para impartir a la Junta Directiva una inducción sobre la norma INTE G38-2:2021, la cual fue realizada el 14 de noviembre 2023 según Certificación N° 0019-2023 emitida por la Secretaría de Actas de la Junta Directiva.

En julio 2024, se gestionó con la Administración la participación de las jefaturas que se encuentran en el proceso de Igualdad de Género, al Seminario de Inducción sobre consideraciones claves para la igualdad de género en el ámbito laboral, a realizarse el 18 de julio 2024 en el INDER e impartido por el INAMU y PNUD.

En julio 2024, se gestiona el Webinar-Potenciando el Liderazgo: Contratación Inclusiva en PYMES. Una actividad que fue impartida por la Dirección de Proveeduría y dirigida principalmente a mujeres encargadas de PYMES. Esta actividad se puede consultar [en este enlace](#).

Se realizó una inducción al personal del Departamento de Comunicación y Estrategia Digital sobre el alcance del apartado 8.4 Comunicaciones de la norma INTE G38-2:2021, según el CGC-0284-2024.

El 4 de octubre se impartió el Webinar Ruta hacia el Sello de Igualdad, dirigido a todo el personal, el cual tuvo el objetivo de dar a conocer el avance en la obtención del Sello de Igualdad de Género y las acciones que se están realizando. Esta actividad se puede consultar [en este enlace](#).

3.4.3.7 Derechos y beneficios para el cuidado

Mediante el CGC-0303-2024, se remite al Departamento de Desarrollo de Capital Humano el video que debe compartirse al personal que solicite la licencia de

maternidad y paternidad, esto con el objetivo de concientizar e informar acerca de la corresponsabilidad de los cuidados en ese proceso. [Ver video en este enlace.](#)

3.4.3.8 Estadísticas de género

Se creó una página Web para documentar estadísticas de género. Este sitio es de acceso interno y se puede consultar [en este enlace.](#)



En octubre 2023, se remitió a la Presidencia mediante el CGC-0261-2023 un reporte sobre el comportamiento de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo. [Ver en este enlace.](#)

3.4.3.9 Auditoria Norma INTE G38-2:2021

El 14 de agosto de 2024, se presentan los resultados de Etapa I (preauditoria) con base en la Norma INTE G38-2:2021-2, en estos se evidencia el avance de la empresa en la implementación de acciones dirigidas a cerrar brechas de género en el ámbito laboral. Según las observaciones realizadas por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), es necesario trabajar en las observaciones que deben atenderse para cumplir con todos los apartados establecidos en la norma. Para lo que se realiza un plan de trabajo de cumplimiento para todas las dependencias que participaron en el proceso.

En octubre 2024 se presentan los resultados de la Etapa II de la Auditoría Dicho informe contiene tres tipos de resultados:

1. **Oportunidades de mejora:** representan recomendaciones emitidas por el equipo auditor que permitirán perfeccionar la transversalización del enfoque de género en Recope y el cumplimiento de la norma en mención.
2. **Observaciones:** aspectos que deben de implementarse y serán evaluados en la auditoría de seguimiento, la misma debe de realizarse dos años posteriores a la conclusión de la Auditoría Etapa II.
3. **No conformidades mayores y menores:** las no conformidades son incumplimientos de la norma que deben abordarse a corto plazo, las categorizadas como mayores deben de estar atendidas al 10 de noviembre de 2024, con respecto a las menores es necesario crear un plan de acción para abordarlas, para ambas es necesario completar el documento FS-GR-05 (V03) Solicitud de Acción Correctiva (SAC) y remitir las evidencias ante INTECO.

De esta forma se remite el plan de trabajo para cada una de las dependencias a cargo con las acciones a implementar.

El 8 de noviembre 2024, mediante el CGC-0332-2024, se remite al Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), el Plan de Acciones Correctivas.


El 19 de diciembre, mediante la INTE-DOP-962-2024, de INTECO se nos comunica el cumplimiento de los requisitos para la certificación de la



**ACCIONES AFIRMATIVAS
PARA LA IGUALDAD DE
GÉNERO EN EL ÁMBITO
LABORAL. NIVEL 2
CERTIFICADO
INTE G38-2:2021
PIC-057/2024**

**Certificado de conformidad con la
norma y esquema INAMU
INTE G38-2:2021**
Acciones afirmativas para la igualdad de género en el ámbito
laboral. Requisitos para el nivel 2. Parte 2

La Asociación Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, ubicada en San José, Costa Rica, certifica que la organización:
National Institute of Standardization Association of Costa Rica, INTECO - San José, Costa Rica, certifies that the organization:



Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)

Cumple con los requisitos para la certificación de proceso según el esquema 6 de la INTE ISO IEC 17067 aplicable para la norma técnica mencionada y el esquema para la certificación en igualdad de género en el ámbito laboral del INAMU adoptado por la organización para el siguiente alcance:

Adquisición de combustibles (compra de materia prima, productos intermedios y terminados), distribución y proceso industrial y comercialización.
Acquisition of fuels (purchase of raw materials, intermediate and finished products), distribution, industrial processing, and commercialization.

Que opera en las instalaciones ubicadas en:
which are carried out in:

Oficinas centrales en Calle 108, Ruta 32, Km 0, Edificio Hernán Garrón Salazar San Francisco de Goicoechea, San José.
El Alto en Cartago. San Nicolás, Ochomogo. Ruta 2, kilómetro 12.
Garita en Alajuela. La Garita. Ruta 1, kilómetro 28.
Moin en Limón. Moin, Sandoval. Ruta 32, kilómetro 150.
Baranca en Puntarenas. Baranca. Ruta 1, kilómetro 91,3.
Aeropuerto Juan Santamaría en Alajuela. Ruta 1, kilómetro 19.
Aeropuerto Tobias Bolaños en San José. Pavas. Ruta 174, kilómetro 2.
Aeropuerto Daniel Oduber en Guanacaste. Liberia. Ruta 21, kilómetro 10.
Aeropuerto Limón en Limón. Cieneguita. Ruta 36, kilómetro 3,3.
Turrialba Cartago. Turrialba, BBarrio La Dominica. Del puente La Alegria 800 metros este.
Siquirres en Limón. Siquirres, barrio El Coco. De la escuela El Coco 300 metros oeste.

Firmado digitalmente
por ALVARO TORRES
CHINCHILLA (FIRMA)
Fecha: 2024.12.19
10:1042-06'00"

Director de operaciones

Fecha de emisión. Issued on:
12/12/2024

Fecha de expiración. Expires on:
12/12/2030

Este certificado no sustituye el sello de igualdad de género del INAMU

El presente certificado es válido exclusivamente para el proceso descrito, no tiene validez en su correspondiente idioma de la certificación, siendo su finalidad el control, las especificaciones y los documentos normativos aplicables, así como número de registro. En caso de duda siempre prevalecerá el idioma en español. This certificate is valid only for the process described, is not valid without a corresponding scope of certification, indicating the services, specifications and normative documents, and registration number. In case of doubt the Spanish written scope will prevail over the English written scope. ES-MC-53/061. Revisión #18

norma INTE G38-2:2021 y el esquema de certificación en la igualdad de género en el ámbito laboral del INAMU, número PIC-057/2024.

3.4.3.9 Revista Somos

Se diseñó la Revista Somos, edición #1, con el objetivo de dar a conocer hechos relevantes sobre los avances y retos con la igualdad de género y temas de inclusión. Esta revista se puede consultar [en este enlace](#).

Esta fue divulgada a toda la empresa el 11 de marzo de 2024, en el marco del Día Internacional de la Mujer.

3.4.4 Discapacidad y accesibilidad

De parte de esta dependencia se brindó todo el apoyo a la Comisión de Accesibilidad y Discapacidad para lograr con los objetivos planteados, dentro de las principales acciones se mencionan:

- Webinar: Paradigma y estereotipos sobre la discapacidad. Esta exposición estuvo a cargo de Sra. Johanna Castro, Directora de la Fundación Yo puedo, ¿Y vos?. Una actividad dirigida a todo el personal, realizada el 30 de mayo 2022.
- Se promueve con el Departamento de Servicios Administrativos la realización de una contratación para contar con el servicio de traductor de la Lengua de Señas Costarricense (LESCO), según el CGC-0296-2023.
- Se formaliza el Protocolo para la atención de personas usuarias en condición de discapacidad en Recope.
- Se desarrolló el Webinar: Juntos por la inclusión: Aplicando el protocolo para la atención de personas usuarias con discapacidad. Esta actividad se realiza el 6 de marzo 2024, mediante el CGC-0081-2024 se realiza una invitación a todas las jefaturas y personal que atiende público externo.

- Se incorporó en el Estudio de Clima Laboral 2024, aspectos sobre discapacidad y accesibilidad, con el objetivo de atender requerimientos del IGEDA – Índice de Gestión en Discapacidad y Accesibilidad.
- Se cumple con el deber de rendimiento de cuentas mediante la presentación anual del Plan de trabajo de la CIAD y los informes de labores semestrales.
- En mayo de 2023, se realiza una propuesta de actualización al Procedimiento de reubicación laboral por motivos de salud.
- Se rindió el informe requerido por el IGEDA – Índice de Gestión en Discapacidad y Accesibilidad, mediante la plataforma destinada por CONAPDIS para este fin el 15 de noviembre de 2023, el resultado preliminar se comunicó vía correo electrónico del 15 de noviembre a la Sra. Karla Montero, quien en ese momento se encontraba en el puesto de Gerenta General y siguiendo sus instrucciones se elaboró un plan de trabajo para mejorar el resultado obtenido.
- Mediante oficio CIAD-0004-2024 del 24 de abril de 2024 se remite a la Gerencia General una Matriz de trabajo que incluye los requerimientos en accesibilidad según el IGEDA 2023 para RECOPE, la cual se presenta sesión de Consejo Consultivo #17-2024, para su aprobación. Posteriormente, se da seguimiento a las acciones indicadas con las áreas encargadas de su ejecución.
- Se elaboran los informes de plazas vacantes y se remiten mediante oficios CIAD-0004-2023 del 31 de marzo de 2023 y CIAD-0003-2024 del 22 de marzo de 2024 a la Presidencia, así mismo se da seguimiento al cumplimiento de las resoluciones respectivas.
- Se presentan de forma anual en noviembre de 2023 y noviembre 2024 el Informe de cumplimiento de la Ley N°8862 y su Reglamento, en la plataforma designada por el Ministerio de Trabajo y seguridad Social

- Se coordina una con el Departamento de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la capacitación: *Personas con discapacidad y derecho al trabajo*, dirigida a integrantes de la CIAD, la comisión de empleabilidad, las jefaturas de dependencias con plazas reservadas para ser ocupadas por personas con discapacidad, esta se desarrolló de manera virtual el 18 de julio de 2024.
- Se elaboró la propuesta para la actualización de la Política para la inclusión, protección laboral y servicios accesibles para las personas con discapacidad, la cual fue remitida a Planificación Empresarial mediante el CGC-0149-2024 del 18 de junio 2024, y actualmente se encuentra en proceso consulta ciudadana con el Foro de personas con discapacidad para incorporar sus observaciones.

3.4.5 Población LGTBI+

Como coordinadores de la Comisión de Igualdad y no discriminación hacia la población LGTBI+, se remite mediante el CGC-0106-2024, el Plan de Trabajo de la Comisión. Los avances de este Plan son incorporados en el Plan Anual de Inclusión.

3.4.6 Población afrodescendiente

Esta dependencia por dos años tuvo una importante participación en la Conmemoración del 31 de agosto: Día de la persona afrodescendiente, esto mediante la coordinación de eventos asociados a promover el aporte cultural en esta población.

En agosto 2022, se realizó una importante actividad en el polideportivo de la Terminal de Moín, donde se realizó un acto cultural y se realizó la presentación del Grupo Folclórico Makeba, así como la coordinación de





materiales audiovisuales, solicitud de permisos y coordinación de la comisión coordinadora.

3.4.7 Conmemoración de efemérides

Esta dependencia se encargó de conmemorar fechas asociadas a la promoción de los derechos humanos, a continuación, las principales efemérides:

- 1 de marzo, Día de la Cero Discriminación
- 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer
- 17 de mayo, Día Internacional contra la Homofobia, la Transfobia y la Bifobia
- 21 de marzo, Día mundial del Síndrome de Down
- 21 de marzo, Día Internacional contra la discriminación racial
- 29 de mayo, Día de las personas con discapacidad
- 25 de julio, Día de la Mujer Afrodescendiente
- 31 de agosto, Día de la Persona Negra y la Cultura Afrocostarricense
- 25 de noviembre, Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer
- 3 de diciembre, Día Internacional de las Personas con Discapacidad
- 10 de diciembre, Día de los Derechos Humanos

3.5 Contrataciones

Durante el periodo, se gestionaron exitosamente 3 contrataciones:

Contratación 2021CD-000087-016700101: Servicios de una empresa experta en la Norma INTE G38:2015 e ISO 19011, para la realización del acompañamiento para la implementación de la Auditoría Interna. Por un monto de \$8.214. CGC-005-2023

Contratación 2023LD-000156-0016700104: Co-creación de Estrategia de Sostenibilidad bajo los estándares GRI, por un monto de 8,533,200.00 colones. Mediante el CGC-0273-204 se remite el resumen del Informe técnico para proceder con el pago de la contratación.



Contratación 2023PX-000003-0016700104: Servicio de Auditoría Externa de la Norma INTE G38-2 por un monto de 13,950,000.00 colones. Al no requerir entrar en la etapa 3 se pagó un total de 10,830,610.43 colones, esto por haber cumplido con los requisitos establecidos en el esquema de certificación estipulado por el Instituto Nacional de las Mujeres.

3.6 Suscripciones

Para atender las necesidades de comunicación y gestión del cambio del departamento, se utilizan diversas aplicaciones que facilitan la creación de materiales visuales, la colaboración y la capacitación interactiva. Estas herramientas son clave para diseñar campañas efectivas, presentar información de manera profesional y promover la sensibilización del personal en temas de cultura organizacional, ética y transformación empresarial.

A continuación, se detallan las aplicaciones utilizadas y su propósito específico dentro del departamento.

- **Adobe Creative Cloud:** Para el diseño de recursos gráficos, edición y creación de materiales para la comunicación del departamento, hacia la población de Recope.
- **Freepik:** Acceso a una amplia biblioteca de recursos gráficos (vectores, imágenes y plantillas) para la creación de materiales visuales. Con esta herramienta se facilitó la comunicación efectiva en campañas internas, capacitaciones y documentos clave para la gestión del cambio.
- **Calameo:** De uso empresarial, es una plataforma para la creación y distribución de revistas digitales e informes interactivos. Permite presentar información de manera profesional y accesible, mejorando la divulgación de iniciativas empresariales.
- **Kahoot:** Herramienta de gamificación para capacitaciones y actividades de sensibilización. Busca aumentar la participación e interacción en sesiones sobre cultura organizacional, ética y cambio organizacional.

- **Miro:** Plataforma de colaboración visual, herramienta que facilitó el trabajo en equipo, la lluvia de ideas y la planificación. Es clave para alinear equipos en procesos de cambio y diseñar iniciativas de transformación empresarial.
- **Renderforest:** Creación de videos animados y presentaciones multimedia. Ayuda a comunicar mensajes clave de forma dinámica, ideal para sensibilización, campañas de ética y programas de transformación cultural.
- **Genially:** Para desarrollar contenido interactivo para presentaciones, infografías y capacitaciones. Permite generar materiales atractivos y dinámicos, mejorando la comprensión y el impacto de las iniciativas de cambio.

En conjunto, estas herramientas fueron clave en el fortalecimiento de la comunicación, la capacitación y la implementación de estrategias en la gestión del cambio, asegurando mayor efectividad e involucramiento del personal.

3.7 Audiovisuales

Dentro del trabajo realizado por esta dependencia, se realizaron colaboraciones para la creación de guiones y la producción de materiales audiovisuales de apoyo.

Para estos efectos, se creó el canal de Youtube, el cual se encuentra [en este enlace](#), en donde se encontrará:

- [El programa completo de Formación en Habilidades Gerenciales](#)
- [Campaña de Ciberseguridad](#)
- [Campañas de Ética y Valores](#)
- [Campañas Derechos Humanos](#)
- [Semana Empresarial Ética y Evolución Tecnológica](#)
- [Política para la Promoción y la Protección de los Derechos Humanos](#)
- [Relaciones interpersonales en Recope](#) (Charlas de seguridad)
- [Digamos NO a la corrupción](#), entre otros materiales.



Cultura y Gestión de Cambio

@CulturayGestionCambio · 45 suscriptores · 96 videos

Más información sobre este canal ...más

Suscribirse

Principal Videos Playlists

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES ▶ Reproducir todo

Programa de formación dirigido a jefaturas y personal clave para brindar herramientas para mejorar el liderazgo y las relaciones interpersonales.

PFHG: SESIÓN 01 Apertura
Cultura y Gestión de Cambio
24 vistas · hace 10 meses

PFHG: Sesión 02 Liderazgo
Cultura y Gestión de Cambio
27 vistas · hace 10 meses

PFHG: SESION 03 Priorice y logre resultados de impacto
Cultura y Gestión de Cambio
41 vistas · hace 10 meses

PFHG: SESION 04 Los seis sombreros de la creatividad
Cultura y Gestión de Cambio
21 vistas · hace 10 meses

PFHD: Sesión 05 Negocie para ganar
Cultura y Gestión de Cambio
32 vistas · hace 9 meses

PFHG: SESION 06 Reglamento de Acoso...
Cultura y Gestión de Cambio
31 vistas · hace 9 meses

CAMPAÑA CIBERSEGURIDAD: COSAS QUE NO SABÍAS HACE 5 MINUTOS ▶ Reproducir todo

Ciberseguridad 01. Cosas que no sabías hace 5...
Cultura y Gestión de Cambio
33 vistas · hace 9 meses

Ciberseguridad 02. Cosas que no sabías hace 5...
Cultura y Gestión de Cambio
10 vistas · hace 9 meses

Ciberseguridad 03. Cosas que no sabías hace 5...
Cultura y Gestión de Cambio
9 vistas · hace 9 meses

Ciberseguridad 04. Cosas que no sabías hace 5...
Cultura y Gestión de Cambio
25 vistas · hace 9 meses

Ciberseguridad 05. Cosas que no sabías hace 5...
Cultura y Gestión de Cambio
10 vistas · hace 8 meses

Ciberseguridad 06. Cosas que no sabías hace 5...
Cultura y Gestión de Cambio
11 vistas · hace 8 meses

3.8 Informes

En la siguiente tabla se presentan, los principales informes realizados por el Departamento de Cultura y Gestión de Cambio.

Fecha	Informe	Remisión
2021-03-05	Programa de Clima Laboral - Proveeduría	CGC-0042-2021
2021-04-05	Líderes: La transformación en mis manos	
2021-06-02	Cambio de color de uniformes	CGC-0120-2021
2021-07-29	Plan de trabajo Gobierno Corporativo	CGC-0142-2021
2021-09-17	Mes histórico de la afrodescendencia	
2021-10-27	Información Reporte de Sostenibilidad 2021	
2021-11-20	Provocando un cambio en la cultura de Recope – Informe general	
2021-12-18	Informe celebración de los valores 2021	
2021-12-21	Reporte Gobierno Corporativo 2021	
2021-12-21	Programa de Ética y Valores	
2021-12-21	Programa de Implementación de Conflictos de Interés	
2022-02-22	Estudio Implementación de la Reorganización Administrativa	
2022-03-30	Informe trimestral Programas de Ética-valores y Conflictos de interés	



Fecha	Informe	Remisión
2022-07-01	Informe de Gobierno Corporativo - Primer semestre 2022	
2022-07-04	Proyecto Responsabilidad Social	
2022-07-01	Informe Proyecto Gestores de Cambio	
2022-07-14	Programas de Ética-valores y Conflictos de interés – II Informe Trimestral	
2022-09-02	Optimizar los informes emitidos por la Dirección Financiera	CGC-0185-2022
2022-09-12	Trazando el camino hacia la excelencia Intervención Departamento Transacciones Comerciales – La Garita	CGC-0191-2022
2022-09-20	Implementación Estudio de Clima organizacional	
2022-10-03	Informe de Gobierno Corporativo – Atención UAPA	CGC-0201-2022
2022-12-13	Viabilidad jurídica convenio interinstitucional Ministerio de Justicia y Paz	CGC-0243-2022
2022-12-22	Trazando el camino hacia la excelencia Intervención Departamento Transacciones Comerciales – La Garita	CGC-0245-2022
2022-12-22	Estrategia de Productividad Empresarial: Dimensión Cultural	
2023-01-10	Informe de Labores 2022	
2023-03-24	Estrategia de la mejora incremental de la Productividad Empresarial: Priorización de los comportamientos improductivos	CGC-0055-2023
2023-04-05	Informe Licenciamiento Esencial Costa Rica	CGC-0084-2023
2023-04-24	Informe Evaluación sobre realización de informes de sostenibilidad	CGC-0088-2023
2023-05-05	Remisión de informe y plan de acción para el Licenciamiento de Recope con la Marca Esencial Costa Rica	CGC-0096-2023
2023-06-02	Informe de intervenciones en la Terminal Aeropuerto Juan Santamaría	
2023-07-11	Informe semestral Ética y Valores	CGC-0126-2023
2023-08-11	Informe de Labores del I semestre de 2023 Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD)	CIAD-0008-2023
2023-10-06	Informe del Estudio de Clima Laboral de RECOPE 2023	
2023-10-18	Informe representación por género en puestos de liderazgo	CGC-0261-2023
2023-11-24	Propuesta Programa Inducción al Personal de Nuevo Ingreso	
2023-12-20	Informe sobre satisfacción de los servicios del Departamento de Cultura y Gestión de Cambio	

Fecha	Informe	Remisión
2024-01-29	Informe de Labores del II semestre de 2023 Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD)	CIAD-0001-2024
2024-08-12	Informe de Labores del I semestre de 2024 Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD)	CIAD-0028-2024
2024-08-27	Informe Programa de Formación en Habilidades Gerenciales	
2024-09-23	Informe de resultados Estudio de Clima Laboral 2024	CGC-0310-2024
2024-12-20	II Informe de Ética y Valores 2024	CGC-0297-2024
2024-12-22	Informe de labores 2024	
2025-01-20	Informe de Labores 2024 -LGBTI	
2025-01-27	Informe de labores CIAD II semestre 2024	CIAD-0002-2025
2025-02-03	Informe Diagnóstico de Habilidades Digitales	CE-0055-2025
2025-02-14	Atención JD-0207-2024: Causas que podrían vincular el riesgo de Hurto y Robo, asociado a las tomas ilegales, y la participación de personal de la Empresa y su Estrategia de atención	GG-CIGR-0030-2025

3.9 Equipo de trabajo

El perfil del personal de esta dependencia fue clave en el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo, apostamos mucho a la actitud, destrezas y habilidades. Una característica clave es que hay que estar delante de las “cámaras” y ser protagonista y eso fue clave para la ejecución de las tareas.

Se inició con un equipo muy consolidado, sin embargo, a partir del proyecto de Modernización Empresarial, el departamento sufrió cambios que adelantaron el proceso de cierre visualizado en la nueva estructura administrativa.

De esta forma, es importante hacer mención de cada una de las personas que con su calidad, lealtad y trabajo, lograron impulsar la imagen y los proyectos en los que nos vimos involucrados.

1. **Adriana Masís Barboza**, psicóloga y administradora. Lideró todos los esfuerzos relacionados con la Igualdad de Género en Recope, logrando la certificación en la Norma INTE G38-2:2021. Fue responsable del seguimiento a los planes de acción, la ejecución de actividades, el desarrollo de

capacitaciones y charlas, así como de su participación en sesiones de teambuilding, no solo en temas de género, sino en diversas áreas.

2. **Alexandra Carballo Vega**, administradora. Fue responsable de la gestión administrativa, incluyendo la revisión de presupuestos, la ejecución de trámites y el seguimiento de actividades. Además, brindó un gran apoyo en la logística y tuvo un rol clave en la coordinación y dirección de diversas actividades. Coordinó la entrega y firma y Código de Ética en toda la empresa, logrando llegar al 85% del personal.
3. **Andrea Monge Montiel**, diseñadora gráfica. Aportó mucho más allá de su especialidad al aplicar su creatividad en la implementación de programas como Gestores de Cambio en todos sus niveles, un logro de gran impacto. Lideró la ejecución de campañas internas sobre derechos humanos, ética y valores, desarrollando además charlas y talleres. En estos proyectos, destacó por su capacidad para trabajar con múltiples equipos. Aunque no concluyó su labor en el departamento debido a su traslado a otra dependencia, su aporte dejó una huella significativa en cada iniciativa.
4. **Andrés Solís Tencio**, administrador. Se destacó como estadista, analista de datos y experto en tecnología, impulsando la virtualización de proyectos. Manejó de manera excepcional el proyecto de Esencial Costa Rica y lideró la implementación de estudios mediante formularios electrónicos como el de Clima Laboral y el Habilidades Digitales. Con gran profesionalismo, impartió charlas, gestionó equipos y participó activamente en todos los proyectos. No finalizó en el Departamento por encontrar una mejor opción laboral.
5. **Anthony Hurtado Herrera**, administrador público. Fue una pieza clave en la estructuración de la estrategia de implementación de Gobierno Corporativo, participando en la coordinación, ejecución y seguimiento. Además, lideró la contratación para el diseño de la Estrategia de Sostenibilidad y desarrolló actividades, capacitaciones y talleres, así como la



generación de nueva normativa interna. Aunque no concluyó su labor en el departamento debido a que fue trasladado a otra dependencia que le brindó nuevas oportunidades profesionales, su aporte fue fundamental en estos y muchos otros proyectos.

6. **Elizabeth García Salas**, trabajadora social. Lideró los programas de ética y valores, así como las iniciativas relacionadas con anticorrupción. Su labor incluyó el desarrollo de normativa, el seguimiento de actividades, la gestión de programas y la coordinación con otras dependencias, además de elaborar y presentar informes ante la Junta Directiva. También impartió charlas y talleres, y participó activamente en diversos proyectos, demostrando un compromiso constante con la promoción de la ética y la integridad en la empresa.
7. **Diana Solano**, trabajadora social. Estuvo encargada de la administración efectiva del clima laboral en la empresa. Desarrolló, implementó y dio seguimiento al Estudio de Clima Laboral que se realiza anualmente en Recope, un trabajo enorme que administró con diligencia y responsabilidad. Realizó el análisis de los resultados, presentándolos tanto a la administración como a cada una de las dependencias. Con gran eficiencia, gestionó el avance e implementación de los planes de mejora y administró todas las actividades solicitadas para atender cualquier requerimiento relacionado con el mejoramiento del clima laboral. Lideró además el Programa de Formación en Habilidades Gerenciales y el Curso de Mejora Continua en el ámbito cultural. Su contribución fue clave para fortalecer el ambiente laboral.
8. **Stephanie Vargas Solano**, administradora. Fue encargada de liderar los temas de inclusión laboral, destacándose especialmente en la atención a los proyectos de discapacidad y accesibilidad. Desarrolló de manera excepcional el tema y fue la responsable de la elaboración del Plan Anual de Inclusión. Jugó un rol clave en la implementación de la Auditoría de la



Norma INTE G38-2:2021 y participó activamente en la implementación del lenguaje inclusivo, así como en la creación de contenido para las campañas relacionadas, realizó charlas y procesos de sensibilización con mucha responsabilidad y conocimiento. Su trabajo fue fundamental para promover la inclusión dentro de la organización.

3.10 Junta de Relaciones Laborales

Como parte de mis responsabilidades, fui designada parte de la Junta de Relaciones Laborales, donde he desempeñado un rol activo y responsable en la representación patronal.

Adicionalmente, formo parte de la Comisión de Becas, colaborando en la revisión y asignación de las ayudas en del desarrollo profesional del personal.

V. RECOMENDACIONES

Se recomienda dar continuidad a los programas implementados, como el Programa de Habilidades Gerenciales, el Programa de Ética y Anticorrupción, el Programa de Bienestar Financiero y las acciones de mejora en clima laboral.

Seguir promoviendo la innovación y el desarrollo de habilidades digitales para mantener a Recope a la vanguardia en un entorno empresarial cambiante. Fortalecer la adopción de nuevas tecnologías mediante capacitaciones específicas.

Continuar impulsando la gobernanza corporativa basada en transparencia, ética y anticorrupción. Mantener un enfoque proactivo en la prevención de actos de corrupción y promover espacios de diálogo sobre la importancia de la integridad en la empresa.

Fomentar la adopción de los valores empresariales mediante actividades continuas de sensibilización y formación.

Reforzar las iniciativas de inclusión y diversidad, garantizando la plena participación de todo el personal en las actividades empresariales.

Asignar recursos con experiencia y conocimiento para continuar avanzando en la implementación y actividades para mantener la certificación de la Norma INTEG 38:2021.

Continuar aprovechando la experiencia adquirida y el talento del personal que ha sido parte del Departamento de Cultura y Gestión del Cambio, reconociendo su valioso aporte en la implementación de programas estratégicos, fortalecimiento de la cultura organizacional, promoción de la ética empresarial e impulso de la inclusión. Su liderazgo y visión han sido clave para la transformación y mejora continua de la empresa.



Deseo expresar mi más profundo agradecimiento por la oportunidad de liderar el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio y llevar adelante proyectos que impulsaron la inclusión, la ética y el bienestar laboral.