



# Dirección de Modernización Empresarial

## Informe de Gestión

Período: junio de 2023 a setiembre de 2025

Yariela Webb Araya

Fecha: 25 de septiembre de 2025



## Tabla de contenido

I.	Resumen Ejecutivo .....	2
II.	Marco institucional y normativo .....	4
III.	Resultados del período .....	6
IV.	Conclusiones.....	29
V.	Recomendaciones .....	30
VI.	Responsables .....	31



## I. Resumen Ejecutivo

El presente informe de gestión expone los principales resultados alcanzados por la Dirección de Modernización Empresarial durante el período junio 2023 – setiembre 2025, así como los retos enfrentados y las recomendaciones para consolidar los avances logrados.

En este lapso, la Dirección pasó de un estado inicial de dispersión y rezago en materia de planificación y resultados, a una posición de mayor madurez institucional y estratégica. Ello se refleja en la ejecución sostenida de los Planes Operativos Institucionales (POI) en sus tres líneas (operativo, de mejora y estratégico), alcanzando desempeños superiores al 90% en los años 2023 y 2024, y con un desarrollo en curso que proyecta resultados similares para el cierre de 2025.

Entre los resultados de mayor impacto destacan:

- Impulso al Optimizador del Sistema Nacional de Combustibles (SNC): se avanzó en el desarrollo de esta herramienta estratégica, que permitirá priorizar inversiones, identificar cuellos de botella en infraestructura y generar escenarios de planificación energética a nivel país.
- Consolidación del Portafolio Empresarial: se diseñó y formalizó el marco metodológico, garantizando alineamiento con el BPIP y los lineamientos de MIDEPLAN. Esto permite dar seguimiento integral a los programas y proyectos de inversión de la empresa.
- Generación de estudios de preinversión: en conformidad con los lineamientos de MIDEPLAN, se elaboraron diagnósticos y estudios técnicos que permiten reactivar la ejecución de proyectos de obra pública con rezagos históricos, asegurando que las decisiones de inversión se fundamenten en análisis robustos y trazables.
- Diagnósticos de infraestructura crítica: se elaboraron y concluyeron estudios clave en terminales, tanques y sistemas contra incendios, generando insumos técnicos indispensables para la gestión de riesgos y la continuidad operativa.
- Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional: se establecieron alianzas y espacios de trabajo conjunto con entes nacionales (MINAE, MOPT, JAPDEVA, MIDEPLAN, entre otros) y académicos (UCR, LANAMME), contribuyendo a la agenda de biocombustibles, transición energética y sostenibilidad.
- Avances en digitalización y control interno: se implementaron herramientas de trazabilidad documental, se actualizó la normativa interna y se incorporaron nuevos procedimientos de control alineados con los cambios normativos de los entes rectores.
- Gestión del capital humano: se invirtió en la capacitación técnica del personal en áreas estratégicas (contratación pública, formulación de proyectos, seguridad industrial, ciberseguridad, etc.), fortaleciendo las capacidades institucionales para abordar proyectos de alta complejidad.



En conjunto, estos resultados reflejan una Dirección que evolucionó hacia un direccionamiento estratégico claro, con capacidad de generar valor agregado a la empresa y de posicionarse como actor clave en los procesos de modernización y transición energética.

#### Recomendaciones

Para dar continuidad y sostenibilidad a los avances alcanzados, se plantean las siguientes líneas de acción:

1. Fortalecer la capacidad de ejecución mediante esquemas de subcontratación en diagnósticos e investigaciones de alta complejidad, asegurando a la vez la supervisión y el control de calidad.
2. Consolidar el optimizador del SNC como herramienta central de planificación, integrando sus resultados a la toma de decisiones estratégicas y al BPIP.
3. Reforzar el talento especializado, a través de la atracción de perfiles críticos y programas de capacitación continua en analítica de datos, contratación administrativa y metodologías de proyectos.
4. Actualizar de forma sistemática la normativa interna, para responder con agilidad a los cambios regulatorios y reducir riesgos de no conformidades.
5. Impulsar un plan plurianual de infraestructura, que articule proyectos estratégicos y requerimientos regulatorios, garantizando financiamiento y ejecución ordenada en el mediano y largo plazo.
6. Consolidar la cultura de gestión de proyectos de inversión, institucionalizando metodologías corporativas y comunidades de práctica que fortalezcan la disciplina organizacional.

En conclusión, los resultados presentados en este informe reflejan el esfuerzo sostenido y el compromiso de la Dirección de Modernización Empresarial durante el periodo junio 2023 – setiembre 2025. Los avances alcanzados en materia de planificación, ejecución de proyectos, generación de estudios de preinversión, coordinación interinstitucional y fortalecimiento de capacidades técnicas demuestran que la Dirección no solo logró revertir una situación inicial de rezago, sino que consolidó un modelo de gestión con impacto estratégico para la Empresa y para el país. Estos logros constituyen la base para dar continuidad a la modernización institucional y enfrentar con solidez los desafíos futuros.



## II. Marco institucional y normativo

### Adscripción y rol directivo

La Dirección de Modernización Empresarial se adscribe a la Gerencia de Desarrollo y actúa como habilitador institucional para la toma de decisiones de inversión, la modernización de procesos y el soporte analítico en materia energética. Su función integra planificación técnica de preinversión, inteligencia de negocios y mejora continua, articulando con direcciones y departamentos para ejecutar el plan de inversiones y asegurar el cumplimiento normativo y de control interno.

“Dirigir el desarrollo empresarial [...] gestionando los proyectos de expansión, operativos y de productividad [...] en el marco del direccionamiento estratégico y mejora de la eficiencia operativa.” (Reglamento, Art. 30 – extracto)

### Gobernanza y articulación institucional

La Dirección de Modernización Empresarial coordina con la Gerencia de Desarrollo y con direcciones/gerencias de nivel corporativo los insumos que soportan el ciclo de inversión: identificación, preinversión, registro y priorización, contratación y ejecución. Participa en instancias de gobernanza para el seguimiento del portafolio, la trazabilidad de decisiones y la rendición de cuentas.

“El trabajo colaborativo es eje esencial de la organización [...] coordinar de manera transversal [...] para optimizar recursos y evitar duplicidades.” (Reglamento, Art. 3 – extracto)

### Departamentos que conforman la Dirección de Modernización Empresarial

- **Departamento de Inteligencia de Negocios:** produce análisis y evidencias para la toma de decisiones del Sistema Nacional de Combustibles; contribuye a balances energéticos; coordina equipos interdisciplinarios cuando corresponde.

“Colaborar en la elaboración del balance energético nacional, diagnóstico energético integral y plan nacional de energía.” (Funciones – extracto)

“Gestionar diagnósticos empresariales para la toma de decisiones de los proyectos de mejora del Sistema Nacional de Combustibles.” (Funciones – extracto)

- **Departamento de Formulación de Proyectos:** desarrolla estudios de preinversión (perfiles, prefactibilidad, factibilidad), elabora diseños de ingeniería conceptual y básica, y coordina Equipos Multidisciplinarios Interdepartamentales (EMI).

“Realizar los estudios de preinversión, desarrollos de ingeniería y diagnósticos de infraestructura.” (Art. 37 – objetivo, extracto)

“Elaborar los estudios de preinversión [...] y coordinar los EMI.” (Funciones – extracto)

- **Departamento de Mejora Continua:** impulsa la optimización de procesos y la estandarización de prácticas; apoya la gestión del cambio; promueve la madurez de control interno en el ciclo de inversión.



### **Marco normativo rector y cumplimiento**

La gestión se rige por las Normas Técnicas y guías del Rector MIDEPLAN para proyectos de inversión pública y por los lineamientos del MINAE en materia energética, además de la normativa interna (políticas, procedimientos, control interno/SEVRI). Los cambios frecuentes en estos marcos exigen actualización periódica de metodologías, plantillas y criterios de validación documental.

### **Portafolio de programas y proyectos empresariales**

La Dirección de Modernización Empresarial lidera el marco metodológico y procedimental para la conformación, priorización y seguimiento del Portafolio Empresarial, en atención a observaciones de control externo. Este portafolio integra programas e iniciativas priorizadas, con criterios de elegibilidad, semaforización y cortes periódicos para su actualización.

“Coordinar y supervisar el portafolio empresarial de inversiones.” (Reglamento, Art. 30 – extracto)

### **Interfaces clave del ciclo de inversión**

Para garantizar la trazabilidad, la Dirección de Modernización Empresarial mantiene interfaces definidas con áreas de ingeniería, finanzas, abastecimiento, operaciones y control interno, así como coordinaciones con actores externos (rectores, reguladores, gobiernos locales, academia y foros sectoriales) según la naturaleza de cada proyecto.



### III. Resultados del período

#### 1. Síntesis ejecutiva

Esta síntesis resume los principales logros, resultados en cifras, brechas y planes de cumplimiento del período junio de 2023 a setiembre de 2025.

#### Logros clave (visión ejecutiva):

- Tecnología y datos: Avance en la implementación del optimizador del Sistema Nacional de Combustibles, orientado a maximizar el valor integral de la red y soportar la toma de decisiones de inversión con criterios globales.
- Procesos y eficiencia: Actualización normativa y ajuste de procesos internos derivados de las reformas del Rector MIDEPLAN, fortaleciendo el cumplimiento estricto de normas técnicas y guías en planeamiento y formulación de proyectos.
- Portafolio Empresarial: Se generó el marco normativo y procedimental para la conformación, priorización y seguimiento del Portafolio Empresarial conformado por programas y proyectos; además, se ejecutaron las corridas y actualizaciones semestrales previstas.
- Gobernanza y cumplimiento: Implementación de la nueva estructura organizacional y reajuste de funciones asociadas, alineando responsabilidades y flujos de información para una mejor rendición de cuentas.
- Relación con actores internos y externos: Coordinación permanente con áreas internas que participan en la formulación y ejecución de proyectos de inversión; articulación con actores externos en biocombustibles, transición energética, normativa y atracción de inversiones (ver agrupación).
- Capital humano y capacidades: Fortalecimiento técnico de los equipos de la Dirección y sus departamentos mediante programas de formación específicos según especialidad profesional.

#### Agrupación de interacciones técnico-institucionales (principales):

##### *Biocombustibles y transición energética*

- Panorama de los SAF (Sustainable Aviation Fuels) – Parlamento Latinoamericano.
- Panorama de los SAF – Diputada Melina Ajoy.
- MINAE – Revisión y actualización de NDC (Contribuciones Nacionalmente Determinadas).
- Estrategia Nacional de Biometano – talleres de consulta (dos jornadas).

##### *Academia y conocimiento*

- UCR – Licenciatura en Salud Ambiental.
- Universidad Nacional y delegación internacional – Terminal El Alto: transición energética.

##### *Sector público y regulatorio*

- Casa Presidencial – orientación en producción de biometano.



- DGAC – lineamientos para mejoras aeroportuarias y uso de SAF.
- CCSS – Conducción eficiente, seguridad, ahorro y responsabilidad ambiental.
- Municipalidad de Alajuela – cambio de uso de suelo en Terminal La Garita.

#### *Gremios y foros empresariales*

- UCAEP – Presentación sobre etanol.
- CICR – Programa de Administradores de la Energía.
- Cámara de Comercio de Alajuela – Importancia de expandir el Sistema Nacional de Combustibles.
- Simposio de aviación civil – energías alternativas.
- XII Foro de energías renovables.
- AIVEMA – Taller de etanol.

#### *Transparencia y rendición de cuentas*

- Consejo de Gobierno – Portafolio de Proyectos Empresarial (rendición de cuentas).

#### *Atracción de inversión y comercio exterior*

- PROCOMER – Rica Trade & Investment Summit 2025 (bioenergías).



## 2. Resultados en cifras

Los indicadores presentados en esta sección permiten dimensionar de manera objetiva el desempeño de la Dirección de Modernización Empresarial. Reflejan la capacidad de gestión alcanzada, la entrega de productos estratégicos y los avances en procesos clave que marcaron el período completo.

**Cuadro 1.** Indicadores de cumplimiento de labores durante el período de gestión. Con corte a Setiembre 2025

Indicador	Definición (resumen)	Base previa al periodo	Resultado del periodo	Observaciones
Cantidad estudios de preinversión concluidos	Perfiles/prefactibilidad/factibilidad finalizados	0	5	No existe registro de estudios finalizados en el año 2022
Porcentaje de estudios a tiempo	Proporción de estudios entregados dentro del plazo planificado	0	100%	Se cumple la meta de entregar en tiempo y forma los compromisos de trabajo adquiridos
Cantidad contrataciones gestionadas	Procesos de contratación vinculados a estudios/consultorías/servicios	0	10	No existe registro de contrataciones en el año 2022
Cantidad diagnósticos de infraestructura entregados	Diagnósticos técnicos de instalaciones/sistemas según plan de trabajo	0	5	No existe registro de diagnósticos finalizados en el año 2022
Avance del optimizador del SNC	Hitos cumplidos del proyecto de optimización del Sistema Nacional de Combustibles	0	25%	Se encuentra en revisión y ajuste de la SOLP



Indicador	Definición (resumen)	Base previa al periodo	Resultado del periodo	Observaciones
Cantidad de normativa actualizada	Normativa intervenida por cambios de ocasionados por la CGR, MIDEPLAN y MINAE	0	6	No existe registro de actualización de normativa en el año 2022
Número de interacciones técnico-institucionales relevantes	Eventos y coordinaciones externas con resultados	0	15	No existe registro de interacciones técnico-institucionales en el año 2022
Cantidad de cursos de capacitación	Formación técnica gestionada durante el período	0	27	Según estudio de Clima Laboral no había capacitación en el área.

**Nota aclaratoria:** Al inicio de la gestión no fue posible contar con expedientes previos en la Dirección, debido a que un problema tecnológico ocasionó el borrado y pérdida permanente de los registros existentes. Por esta razón, no se dispone de una línea base de referencia para el periodo anterior, lo cual impide consignar comparativos históricos en este cuadro.

La ejecución presupuestaria constituye un reflejo directo de la capacidad de gestión de la Dirección de Modernización Empresarial. A través de este indicador se mide no solo la eficiencia en la utilización de los recursos asignados, sino también la oportunidad con que se transforman dichos recursos en resultados concretos para la institución. El seguimiento a la ejecución presupuestaria permite valorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, la efectividad de la planificación financiera y la capacidad de adaptación frente a los cambios en el entorno normativo y operativo.



**Cuadro 2.** Ejecución presupuestaria del periodo

Área	Presupuesto Asignado (₡)	Presupuesto Devengado / Comprometido (₡)	Ejecución (%)	Observaciones
Dirección de Planificación 2023	143 017 479,37	129 024 786,40	90,22	Cabe destacar que el presupuesto que se consigna como asignado fue el modificado en junio 2023 al iniciar el período de gestión.
Dirección de Planificación 2024	236 723 446,37	15 193 590,72	6,42	Durante este año se solicitó presupuesto para la ejecución de contrataciones asociadas a diagnósticos y a la remodelación del Edificio Hernán garrón. En el caso de los diagnósticos fueron suspendidos por la solicitud empresarial de enfocar los esfuerzos en elaborar nuevamente el estudio de preinversión para la Reposición de la infraestructura de almacenamiento de Gasolina Superior, Gasolina Plus 91 y Gasolina exonerada para pescadores en la Terminal Barranca de RECOPE. Por otro lado el presupuesto de la remodelación no se pudo ejecutar debido al ciberataque.
Dirección de modernización Empresarial a setiembre 2025	53 566 631,89	24 605 125,61	45,93	En casi su totalidad el presupuesto está asociado a la solicitud de mobiliario del contrato marco para la remodelación del Hernán Garrón. Se espera que el mobiliario sea entregado y tener ejecuciones superiores al 90% al finalizar el año



Área	Presupuesto Asignado (₡)	Presupuesto Devengado / Comprometido (₡)	Ejecución (%)	Observaciones
Departamento de Inteligencia de negocios a setiembre 2025	16 095 799,27	1 329 903,87	8,26	En su mayoría la ejecución de presupuesto estaba programada para finales de año, se espera que se den dichas erogaciones y se mejore la ejecución.
Departamento de Mejora Continua a setiembre 2025	145 272 503,58	6 920 226,85	4,76	Este departamento presenta alta probabilidad de subejecución, debido a que los procesos de contratación se han retrasado de manera importante lo que está comprometiendo los compromisos planificados
Departamento de Formulación de Proyectos	194 999 624,37	100 827 002,55	51,71	El presupuesto disponible está asociado a los diagnósticos que están en contratación actualmente, se espera mejorar la ejecución, sin embargo, el diagnóstico de la Esfera YT-7710 (actualmente publicado en SICOP) es algo incierto y puede que no se ejecute en su totalidad. Originalmente este diagnóstico se planteó como una urgencia.

El Plan Operativo Institucional (POI) constituye la herramienta de planificación anual que traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas. Durante el período junio 2023 – setiembre 2025, la Dirección de Modernización Empresarial gestionó iniciativas en las tres líneas del POI: operativo, de mejora y estratégico.



La ejecución del POI en sus tres líneas refleja un balance positivo para la Dirección, evidenciando la capacidad de articular acciones de corto plazo con mejoras estructurales y con iniciativas estratégicas de alto impacto, tales como:

- Coordinación interinstitucional para temas energéticos y biocombustibles.
- Impulso al optimizador del Sistema Nacional de Combustibles.
- Desarrollo del marco metodológico del Portafolio Empresarial.
- Avances en digitalización de procedimientos de control interno y portafolio empresarial.
- Implementación de mejoras en trazabilidad documental de proyectos.
- Actualización y formalización de procesos internos derivados de cambios normativos de MIDEPLAN.
- Respuesta a requerimientos de información de la Gerencia de Desarrollo y entes externos.
- Cumplimiento de metas en elaboración de diagnósticos de infraestructura y balances energéticos.
- Ejecución de actividades rutinarias de gestión administrativa y técnica.

**Cuadro 3.** Porcentaje de avance de planes Operativos de la Dirección de Modernización Empresarial (Dirección de Planificación durante los años 2023 y 2024)

Año	POI Operativo	POI Mejora	POI Estratégico
2023	99	96%	100
2024	100	92%	100
A setiembre 2025	54%	61%	56%

\*Los avances consignados para 2023 corresponden al primer semestre del año.

En conclusión, los resultados muestran un alto desempeño y una evolución sostenida de la Dirección de Modernización Empresarial, que al inicio de la gestión se encontraba con limitaciones en su orientación y resultados, y que hoy refleja avances significativos, una mayor madurez institucional y un claro direccionamiento estratégico. Asimismo, el comportamiento de los indicadores a setiembre de 2025 confirma que la ejecución se desarrolla conforme a lo esperado para alcanzar alcances similares a los logrados en años anteriores.



### 3. Planes de acción derivados de Auditorías Internas

Una parte significativa del trabajo realizado durante el período junio 2023 – setiembre 2025 estuvo orientada al cierre de acciones incluidas en los planes de acción emitidos como resultado de Auditorías Internas. Estas acciones, en su mayoría, provenían de compromisos que se habían venido arrastrando durante varios años y que mantenían observaciones abiertas con impacto en el control interno.

La Dirección asumió con seriedad la necesidad de retomar y concluir dichos compromisos, entendiendo que el fortalecimiento del control interno y la atención a las observaciones de auditoría resultan esenciales para garantizar la transparencia, la trazabilidad y la eficacia institucional.

En el presente apartado se adjunta el cuadro que refleja el estado en que se dejan los planes de acción al cierre de la gestión, consolidando así la trazabilidad de los avances y dejando documentados los pendientes que deberán ser atendidos en los siguientes ciclos de gestión.

**Cuadro 4.** Cumplimiento de planes de acción del Sistema de Valoración de Riesgo (SEVRI)

Nº Rec	Nombre y número del estudio	Texto de la recomendación	Acción (*)	Actividades (*)	Responsable (*)	Fecha de conclusión	Estado	Notas cumplimiento
2	AUI-09-3-23 Gestión para Resultados	Efectuar las acciones necesarias para formalizar el Procedimiento para la realización de las evaluaciones ex-ante y ex-post de los proyectos de inversión, con el fin de se logre determinar el cumplimiento de	1. Formalizar el Procedimiento para la realización de las evaluaciones ex-ante y ex-post de los proyectos de inversión (en adelante, "el Procedimiento")	1.1 Ajustar la versión base (no publicada) del Procedimiento 1.2 Remitir el Procedimiento al Departamento de Transformación y Mejora, para su revisión 1.3 Obtener la firma de las personas indicadas en el Procedimiento	Departamento de Planificación Empresarial	03/Nov/23	Cumplida	DPL-0313-2023 / SAT-0146-2023



N° Rec	Nombre y número del estudio	Texto de la recomendación	Acción (*)	Actividades (*)	Responsable (*)	Fecha de conclusión	Estado	Notas cumplimiento
		los objetivos de las contrataciones y aprovechar las oportunidades de mejora.		1.4 Remitir el Procedimiento firmado al al Departamento de Transformación y Mejora, para su publicación				
1		Designar la responsabilidad de la coordinación, seguimiento y evaluación de la implementación de la Directriz 093-P publicada en la Gaceta número 231, del 06 de diciembre de 2017, relacionada con la Gestión para Resultados en el Sector Público, y comunicarla formalmente a quien corresponda, de manera que se logre consolidar los resultados de las diferentes áreas de la Empresa que aportan a su cumplimiento.	Seguimiento y evaluación relacionado con la Gestión de Resultados	Revisión y actualización de matrices a utilizar en el seguimiento. Elaborar cronograma para el seguimiento. Realizar el informe anual del seguimiento a la gestión por resultados. Realizar el procedimiento para oficializar el seguimiento y evaluación de la gestión por resultados.	Departamento de Planificación Empresarial	1/12/2024	Cumplida	DPL-0413-2024



Nº Rec	Nombre y número del estudio	Texto de la recomendación	Acción (*)	Actividades (*)	Responsable (*)	Fecha de conclusión	Estado	Notas cumplimiento
1	AUI-08-3-23 Auditoría Operativa "Conclusión de la construcción de esferas GLP"	Actualizar la política de inventarios de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en coordinación con las áreas que estime necesarias; de tal manera que RECOPE se asegure de contar con el inventario de GLP que le permita satisfacer la demanda nacional y dar cumplimiento con lo establecido en el informe presentado por la Dirección de Planificación a Junta Directiva de la Empresa que expresa: "...la vigencia de la presente Política será a partir de la aprobación por parte de la Junta Directiva y se revisará cada año; a solicitud de la Dirección de Planificación, o de la Gerencia	Revisar, complementar y/o elaborar los planes de optimización de almacenamiento de largo plazo de los productos Diésel. Gasolina Súper, Gasolina Plus 91, Jet A.1, GLP, Búnker y Asfalto para las cuatro principales terminales de la empresa y de conformidad con la revisión de la política de inventarios.	Ver desglose en oficio DPL-0153-2023	Óscar Acuña Céspedes	30/11/2023	Cumplida	DPL-0208-2024



Nº Rec	Nombre y número del estudio	Texto de la recomendación	Acción (*)	Actividades (*)	Responsable (*)	Fecha de conclusión	Estado	Notas cumplimiento
		de Operaciones”.						
1	AUI-06-3-23 Auditoría de Carácter Especial sobre el “Proceso de formulación de la contrataciones para el mantenimiento de tuberías según demanda, gestionado por la Gerencia de	Tomar las acciones necesarias para elaborar un Plan Maestro de la Terminal Moín que considere la estrategia de crecimiento empresarial, con el propósito de establecer una visión eficiente de crecimiento.	Acción del Plan Estratégico Empresarial: AE2-PI: Desarrollar e implementar un plan maestro de expansión (mediano y largo plazo)	Desarrollar las capacidades técnicas internas en cuanto a planificación energética del equipo de trabajo. Desarrollar un modelo de optimización del Sistema Nacional de Combustibles. Desarrollar el plan maestro de expansión del	Paola Orozco Ballesteros	31/12/2026	Pendiente	



N° Rec	Nombre y número del estudio	Texto de la recomendación	Acción (*)	Actividades (*)	Responsable (*)	Fecha de conclusión	Estado	Notas cumplimiento
	Servicios Técnicos en la Terminal Moín"			Sistema Nacional de Combustibles.				
1	AUI-12-3-22	Analizar y documentar formalmente si el objetivo y las funciones del Departamento de Investigación descritas en el Manual de Organización se deben replantear de acuerdo con el Marco de acción de la ley habilitante (Ley N°6588).	Modificación del manual	Revisión de la aprobación de la estructura Cambios en el manual		31/12/2023	Cumplida	
2	Gestión del Departamento de Investigación.	Analizar y documentar formalmente los objetivos y las funciones del Departamento de Investigación y del Departamento de Transformación y Mejora descritas en el Manual de Organización, y replantear los objetivos y funciones con el propósito de que sean claros,	Modificación del manual	Revisión de la aprobación de la estructura Cambios en el manual	Raquel Oviedo Cerdas	31/12/2023	Cumplida	PEM-0289-2024 / DPL-0164-2024



N° Rec	Nombre y número del estudio	Texto de la recomendación	Acción (*)	Actividades (*)	Responsable (*)	Fecha de conclusión	Estado	Notas cumplimiento
		concisos y congruentes con respecto a las tareas que se efectúan en cada departamento.						

En conclusión, durante la gestión se realizó un esfuerzo muy significativo para cerrar planes de acción que permanecían abiertos desde periodos anteriores, logrando cumplir con prácticamente la totalidad de las observaciones de Auditoría Interna. Únicamente queda un plan de acción abierto, correspondiente al Plan Maestro de Expansión del Sistema Nacional de Combustibles, cuya naturaleza estratégica y de largo plazo exige continuidad y seguimiento en los próximos ciclos de gestión.



#### 4. Planes de acción del SEVRI

Durante el período junio 2023 – setiembre 2025, la Dirección de Modernización Empresarial ejecutó y dio seguimiento a un conjunto de acciones de control interno en el marco del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), vinculadas al macroproceso Gestión de Política y Estrategia. Estas acciones responden a recomendaciones de auditoría interna y externa, lineamientos de la Administración Superior y compromisos institucionales orientados a fortalecer la transparencia, la trazabilidad y el cumplimiento normativo.

##### Acciones concluidas:

- Reclutamiento de personal profesional y administrativo (RPO-02).
- Fortalecimiento del recurso humano mediante la incorporación de ingenieros y un economista (\*01-23).
- Elaboración del plan de capacitación del equipo de la Dirección (RPO-03).
- Desarrollo y aprobación del Plan Estratégico Empresarial y del Cuadro de Mando Integral (RIE-06 y RIE-08).
- Formalización del informe de monitoreo del entorno nacional e internacional (RE-03, RE-10, RIE-01).
- Aprobación de la metodología y manual para el portafolio de programas y proyectos (RPO-06 y RIE-03).
- Política de Inventarios y modelos de optimización aprobados (RPO-06).
- Entrega de software y equipos de cómputo para fortalecer la gestión (Acción \*02-2024).
- Diagnóstico de infraestructura ejecutado con recursos propios, en sustitución de contratación externa (\*01-2024).

##### Acciones en proceso:

- Plan Maestro del Sistema Nacional de Combustibles (SNC) (\*01-2024): en etapa de contratación, con la SOLPE ingresada en SICOP.
- Gestión de Recursos Humanos de la Dirección (\*01-2025): con un 25% de avance y finalización prevista para octubre 2025. Esta acción no se puede avanzar más allá de lo logrado debido a que no hay disponibilidad de plazas en la empresa.

En conclusión, el cumplimiento de estas acciones refleja avances significativos en el fortalecimiento de la capacidad técnica, la planificación estratégica y el control de recursos, aunque persisten desafíos en la culminación de proyectos estratégicos como el Plan Maestro del SNC. Se recomienda dar continuidad prioritaria a las acciones en proceso y establecer mecanismos de seguimiento trimestral para asegurar su conclusión dentro de los plazos previstos.

#### 5. Formación de capital humano

Durante el período junio 2023 – setiembre 2025, la Dirección de Modernización Empresarial impulsó acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de su personal. Estas iniciativas se centraron en la actualización profesional, el dominio de



metodologías de proyectos y la incorporación de conocimientos estratégicos en áreas críticas como la planificación de inversiones, energías alternativas, procesos de contratación y gestión de riesgos. El objetivo fue alinear el desarrollo del talento humano con las necesidades institucionales y los retos derivados de los cambios normativos y tecnológicos.

Es importante destacar que, al inicio de mi gestión, uno de los hallazgos más relevantes del estudio de Clima Organizacional fue la debilidad en materia de capacitación. No se estaba invirtiendo en este ámbito, lo que había generado un rezago profesional y una marcada falta de formación en temas técnicos y de gestión de proyectos. Frente a esa realidad, la Dirección priorizó la creación de programas de formación y actualización, con el fin de revertir esa situación y asegurar que el personal contara con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos estratégicos de la institución. A continuación, se listan las principales capacitaciones recibidas por los funcionarios de la Dirección:

1. Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión (CEPAL)
2. Programa Técnico en Evaluación Económica de Proyectos (UCR)
3. Evaluación financiera y económico-social de proyectos de inversión pública (MIDEPLAN)
4. Formulación de Proyectos de Inversión Pública (MIDEPLAN)
5. Introducción a la Contratación Pública (conforme la nueva ley)
6. Contratación según demanda y convenios marco
7. Fundamentos de ciberseguridad (MICIT)
8. Fundamentos de ciberseguridad para profesionales del Gobierno de Costa Rica
9. Curso virtual Formulación de proyectos de inversión pública
10. Curso de Instalaciones eléctricas en lugares clasificados como peligrosos
11. Curso Ingeniería de Fuego
12. Curso Código de Incendios
13. Curso Propiedades de GLP
14. Curso Tratamiento Químico para calderas
15. Curso Econometría Aplicada I: Corte transversal (UCR)
16. Excel básico, intermedio y avanzado
17. Google Workspace
18. Análisis y Visualización de Datos con Power BI (incluye modalidad Growup)
19. Especialización en Business Analytics
20. Programa de formación en mejora continua – Nivel Intermedio
21. Elaboración de Informes Técnicos
22. Explotación de la información en herramienta SAP Analysis for Office (AFO)
23. Inteligencia Artificial aplicada en la Inversión Pública
24. Profesional Responsable, CIQPA
25. Programa Riesgo Asociado a la Contratación.
26. Contratación Pública: la decisión inicial, el pliego de condiciones y análisis de ofertas
27. Interpretación y uso correcto del API STD 2510 (próximo a iniciar)

Estas actividades formativas contribuyeron a elevar el nivel técnico de la Dirección y a consolidar un equipo preparado para responder a los desafíos de la modernización institucional y la gestión de inversiones.



## 6. Departamentos Adscritos

### Departamento de Formulación de Proyectos:

*Objetivo principal (Reglamento, Art. 37): Realizar los estudios de preinversión, desarrollos de ingeniería y diagnósticos de infraestructura, así como coordinar los Equipos Multidisciplinarios Interdepartamentales (EMI)*

Descripción y resultados: Este departamento tiene a su cargo la generación de los estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad que fundamentan la toma de decisiones de inversión. Durante el período, se organizaron las actividades en tres grandes categorías: proyectos, diagnósticos y contrataciones, con el siguiente detalle:

#### **Proyectos**

Se refiere a los proyectos de obra pública que están incluidos en el Portafolio de Proyectos Empresarial para su formulación y posterior inscripción en el BPIP.

Finalizados:

- Reposición de la infraestructura de almacenamiento de gasolinas en la Terminal Barranca – Etapa: Factibilidad.
- Modernización de la esfera 7710 para almacenamiento de GLP en la Terminal Moín – Etapa: Factibilidad.
- Construcción de edificaciones para laboratorio de calidad, cuarto eléctrico y área segura de tecnología en Terminal Barranca – Etapa: Factibilidad.
- Programa de adición de etanol a gasolinas (adecuación de terminales El Alto, La Garita y Barranca) – Etapa: Factibilidad.
- Adquisición de bienes para la Dirección de Aseguramiento – Etapa: Perfil.

En Proceso:

- Construcción y adecuación de áreas seguras de infraestructura tecnológica (Moín, Siquirres, La Garita) – Etapa: Perfil.
- Mejora del sistema de despacho de GLP en Terminal Moín – Etapa: Prefactibilidad.
- Ampliación de 50 kbbl de capacidad de almacenamiento de GLP y mejoras en el SCI en Terminal Moín – Etapa: Perfil.
- Nuevo sistema de generación de vapor, Calderas El Alto – Etapa: Perfil.
- Ampliación de diques de tanques YT-7127 y YT-7314 e interconexión de tuberías – Etapa: Perfil.
- Descarga de agua del separador PPI y API en la Terminal El Alto – Etapa: Perfil.

Pendientes de Iniciar:

- Ampliación de 75 kbbl de capacidad de almacenamiento de GLP y obras complementarias – Etapa: Ingeniería Básica.
- Mejoras a los sistemas contra incendios en terminales SS-TA-EA-LG-BA.
- Construcción de nuevos cargaderos con brazos de carga inferior en la Terminal La Garita.



## **Diagnósticos**

Se refiere a los diagnósticos de infraestructura que se realizan con recursos de este departamento.

Finalizados:

- Remodelación para reubicación de Off Site, Taller de Instrumentación y Diagnósticos.
- Remodelación de edificio Edificio Hernán Garrón.
- Estado de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma.

En Proceso:

- Edificio de Desarrollo ubicado en la Terminal El Alto.
- Remodelación de edificaciones en Terminal Moín.

## **Contrataciones**

Aquí se enlistan los procesos de contratación que se están llevando a cabo actualmente.

Finalizadas:

- Diagnóstico de la evacuación de aguas residuales y pluviales de las terminales de distribución y estaciones de bombeo de RECOPE.
- Estudio de elasticidad precio demanda de los combustibles.

En Proceso:

- Diagnóstico estructural de tanques según API 653 Tanques Atmosféricos.
- Estudio estructural de puentes en Moín.
- Rediseño de los sistemas API de la terminal Moín.
- Diagnóstico esfera YT-7710 por API 510.
- Estudio de proyecciones de Demanda.
- Diagnostico de los Muelles 5.0 y 5.1 en Moín.

El crecimiento del portafolio de proyectos ha generado una carga de trabajo que supera la capacidad instalada del equipo. Para garantizar la ejecución oportuna y mantener la calidad técnica de los estudios, se considera fundamental complementar las capacidades internas con apoyo externo.

- Impulsar la subcontratación de servicios especializados en estudios de preinversión y diagnósticos, con el fin de atender el volumen de proyectos en curso.
- Definir criterios claros sobre qué actividades se ejecutan internamente y cuáles se externalizan, priorizando las de mayor complejidad técnica.
- Fortalecer la supervisión de contratistas para asegurar calidad de entregables y cumplimiento de plazos.



- Establecer alianzas estratégicas con universidades y entidades técnicas para agilizar estudios recurrentes.

### **Departamento de Inteligencia de Negocios:**

*Objetivo principal (Reglamento, Art. 36): Realizar investigaciones y diagnósticos energéticos, elaborar estimaciones de demanda de combustibles, coordinar balances energéticos nacionales y proveer insumos técnicos para el Plan Maestro del SNC y la estrategia de negocio.*

Descripción y resultados: Su misión es producir análisis y evidencia para la toma de decisiones estratégicas. Entre sus principales logros se destacan:

### **Metas estratégicas**

#### **A. APP de consulta sobre el parque vehicular costarricense**

##### **Logros:**

El Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 planteaba:

*AE2-CL Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes.*

Como parte de esta actividad, al Departamento de Investigación (actualmente Departamento de Inteligencia de Negocios) se le encomendó la tarea de desarrollar una aplicación de consulta pública que permita saber cuáles combustibles son adecuados para cada vehículo.

A fin de desarrollar esta aplicación, en 2024, se definieron los requisitos funcionales, así como las necesidades de servicios internos y externos. Además, se gestionó con el Departamento de Diseño de Soluciones la disponibilidad de recursos humanos especializados en tecnologías de la información.

Para contar con la data para la aplicación en junio de 2024 se suscribió el “*Convenio de cooperación entre el Consejo de Seguridad Vial y la Refinadora Costarricense de Petróleo para el acceso y análisis de la información asociada a la inspección técnica vehicular del parque vehicular costarricense*”.

##### **Retos:**

- Debido al incidente de ciberseguridad enfrentado por RECOPE a finales de 2024, no fue sino hasta el segundo trimestre de 2025 que se inició la extracción de datos del COSEVI.
- El acceso a la información tuvo dificultades por la intermitencia de la conexión lograda.
- Los registros obtenidos presentan estructuras no homogéneas y no se dispone de datos históricos de más de dos años.
- Las horas de trabajo de los especialistas en tecnologías de información para el 2025 (subcontrato del Departamento de Diseño de Soluciones se han agotado).

##### **Siguientes pasos:**



- Ante los retrasos en esta actividad se solicitó una prórroga para continuar el desarrollo de la aplicación en 2026 (DME-0335-2025)
- Se coordinó con el Departamento de Diseño de Soluciones la disponibilidad de horas de trabajo para continuar el proyecto en 2026.
- Se explora la posibilidad de conseguir más información sobre el parque vehicular por medio del Registro Nacional.

## **B. Metodología para la fijación de costos de los análisis que se realizan en los laboratorios del Departamento de Investigación.**

Según criterio AJ-1435-2022, siempre que los servicios de los Laboratorios de Investigación, Calidad o de Motores sean afines a las competencias de RECOPE, según lo determine el ente técnico correspondiente, es legalmente viable la aplicación de la autorización para la venta de servicios, contenida en el artículo 94 de la Ley de la ARESEP.

En 2024, en conjunto con la Dirección de Gestión de Calidad se trabajó en el desarrollo de una metodología y base de datos para la fijación de precios de análisis en caso de que los laboratorios ofrezcan servicios a entes externos.

## **C. Ejecución del POI de Mejora**

Dentro de las tareas desarrolladas durante el periodo asociadas al POI de mejora se mencionan las siguientes:

- Propuesta de diagnósticos priorizado del SNC – diagnóstico de tanques por demanda
- Apoyo en contratación de herramienta de planificación (SOLPE 2025000041).
- Seguimiento a convenios marco (LANAMME-UCR, renovación convenio Marco con UCR).
- Finalización del Plan de Expansión de Almacenamiento del SNC.
- Formalización del manual empresarial de inventarios (PE-03-12-005).
- Revisión de procedimientos heredados del Departamento de Investigación.
- Inventario de equipos del laboratorio químico y documentación asociada. Traslado de equipos a Calidad.
- Retiro de equipos de Ad. Astra.
- Apoyar a la Asesoría Jurídica en procesos de peritaje sobre materiales filtrantes.
- Dar soporte a la Gerencia de innovación en el desarrollo de estudios relacionados con la introducción de mezclas de gasolinas con etanol y gas natural.
- Ejecutar el diagnóstico hidráulico del sistema contra incendios de una terminal (Barranca)



- Ejecutar el diagnóstico hidráulico del sistema contra incendios de una terminal (Liberia).

#### **D. Ejecución del POI Operativo**

Dentro de las tareas desarrolladas durante el periodo asociadas al POI operativo se mencionan las siguientes:

- Informe anual sobre entorno energético: Remitido mediante oficio IN-0040-2025. (presentaciones varias)
- Portafolio de iniciativas de investigación
- Pruebas SAS bombas de SCI
- Auditorías: ISO17025, ISO50001, ISO14064 e ISO 9001.
- Estimaciones de demanda de largo plazo: Contratación en curso, entrega prevista en el primer trimestre de 2026.
- Soporte técnico al MINAE: Participación en foros y entrega de estadísticas energéticas.
- Mantenimiento y adquisiciones para laboratorio de motores: Ejecución parcial con gestión de SOLPEs.
- Traslado de equipos y coordinación con Dirección de Calidad.

El avance alcanzado en el periodo debe complementarse con nuevas acciones orientadas a fortalecer las capacidades analíticas y técnicas del departamento. Dada la creciente complejidad de los estudios y la necesidad de contar con insumos oportunos y confiables para la toma de decisiones, resulta fundamental impulsar herramientas de optimización, reforzar la formación en analítica de datos y mejorar los procesos de contratación y subcontratación de servicios especializados, por lo que se recomienda dar enfoque en las siguientes acciones:

- Desarrollo del Optimizador del SNC: Consolidar un modelo integral de planificación y optimización del Sistema Nacional de Combustibles, que permita simular escenarios de oferta y demanda, identificar cuellos de botella en infraestructura y proponer alternativas de inversión priorizadas.
- Fortalecimiento en analítica de datos: Capacitar al equipo en herramientas avanzadas de ciencia de datos, inteligencia artificial y big data, con el fin de mejorar la calidad de las proyecciones de demanda y los diagnósticos energéticos.
- Mejoras en contratación administrativa: Estandarizar procesos y términos de referencia para servicios de investigación y análisis, asegurando mayor agilidad y transparencia en la contratación de servicios externos.



- Subcontratación de diagnósticos especializados: Externalizar diagnósticos de alta complejidad (hidráulicos, estructurales, ambientales y de seguridad industrial), liberando capacidad interna para actividades de modelado, coordinación interdepartamental y análisis estratégico.

### **Departamento de Mejora Continua:**

*Objetivo principal (Reglamento): Supervisar la mejora continua de los procesos empresariales, la aplicación de sistemas de gestión y la normalización administrativa, asegurando que los procesos generen valor agregado y fortalezcan el control interno.*

El Departamento de Mejora Continua ha asumido un papel protagónico en la estandarización de prácticas y en el fortalecimiento de la madurez institucional en gestión de procesos. Su labor se ha centrado en asegurar que cada procedimiento de la empresa se encuentre documentado, controlado y alineado con la nueva estructura organizativa, contribuyendo de manera directa a la eficiencia y transparencia empresarial.

Entre sus principales logros durante el periodo destacan:

- Gestión de auditorías internas y externas: Se incorporaron formalmente las evaluaciones al sistema de gestión de energía dentro del plan anual de auditorías internas y externas, consolidando así un enfoque integral de control y mejora continua.
- Actualización normativa y de procedimientos: Se completó la revisión y análisis de la totalidad de procedimientos vigentes, identificando aquellos que requerían ajustes conforme a la reorganización institucional. Como parte de este proceso, se publicó la nueva versión del procedimiento de levantamiento de procesos, dando inicio a la generación de documentación actualizada y pertinente.
- Controles de procesos empresariales: Se avanzó en el levantamiento y definición de controles asociados a los procesos empresariales, alcanzando un 40% de progreso. Paralelamente, se trabaja en el plan de divulgación de estos controles para asegurar su conocimiento y aplicación en toda la organización.
- Documentación y digitalización de procesos: Tras la reorganización, se actualizó el listado corporativo de procesos y se alcanzó un 30% de avance en el levantamiento y registro de procesos empresariales dentro del software de gestión (PM), garantizando trazabilidad y disponibilidad de la información.
- Gestión de proyectos de mejora: Se avanzó en proyectos clave como la metodología 6S (en su etapa final), el proyecto de mantenimiento preventivo en el muelle y las iniciativas de mejora impulsadas por la Gerencia de Operaciones, consolidando prácticas que generan valor y reducen riesgos operativos.
- Definición de indicadores de desempeño: En coordinación con los dueños de procesos fundamentales se han establecido indicadores que permiten evaluar de manera objetiva la eficiencia y efectividad de los procesos empresariales.



- Sesiones de retroalimentación y mejora: Se realizaron espacios de trabajo con los responsables de sistemas de gestión, tales como el Sistema de Gestión de Energía y la norma ISO/IEC 17025, identificando oportunidades de mejora continua y fortaleciendo la cultura de evaluación permanente.
- Apoyo a auditorías externas: Se brindó soporte a la auditoría externa del Sistema de Gestión de Energía en Moín, garantizando el cumplimiento de requisitos y la atención de hallazgos en tiempo y forma.
- Administración documental: El Centro de Documentación Empresarial respondió oportunamente las solicitudes de formalización de documentos, además de actualizar la guía institucional para la elaboración de documentos, asegurando coherencia y uniformidad en la producción normativa.

En síntesis, el rol de este departamento ha sido clave para consolidar una cultura organizacional basada en la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora continua, contribuyendo directamente al fortalecimiento del ciclo de inversión y al posicionamiento institucional frente a los entes rectores.

## 7. Brechas y retos prioritarios

El análisis de brechas y retos constituye un elemento fundamental para valorar el verdadero alcance de la gestión de la Dirección de Modernización Empresarial. Si bien los resultados alcanzados en el período reflejan avances significativos, la experiencia de ejecución también evidenció limitaciones estructurales y operativas que requieren atención prioritaria. Estas brechas no solo inciden en la eficiencia de la Dirección, sino que además condicionan la sostenibilidad de los logros obtenidos y la capacidad institucional para enfrentar los desafíos futuros.

El presente apartado identifica los principales factores que han limitado el desempeño pleno de la Dirección:

- a) Actualización permanente de marcos normativos (MIDEPLAN y MINAE): cambios frecuentes exigen reajustes metodológicos, rediseño de métodos y más tiempo de validación.  
Impacto: riesgo de retrabajos y no conformidad si no se actualizan oportunamente los instrumentos.
- b) Incremento de controles y trazabilidad externa e interna: mayor exigencia de evidencias e hitos de control amplía la duración y complejidad de la formulación y ejecución de las labores.  
Impacto: ciclos de preinversión/contratación más largos y presión sobre informes de rendición de cuentas.
- c) Rezago en desarrollo de infraestructura del Sistema Nacional de Combustibles: numerosas iniciativas urgentes por cumplimiento normativo o capacidad instalada.



Impacto: se privilegia lo urgente sobre lo importante, menor margen de planificación y mayor riesgo de costos por correcciones.

- d) Dotación de talento especializada insuficiente: capacidad limitada de recurso humano ante el volumen y complejidad de demandas técnicas.

Impacto: sobrecarga, cuellos de botella y riesgo de síndrome de agotamiento profesional (burnout).

- e) Reajuste de la cultura institucional para proyectos de inversión: se requiere disciplina homogénea a nivel empresarial con el fin de que haya una mentalidad más proyectizada y se implementen las modificaciones que imponen los rectores en la materia.

Impacto: variabilidad en calidad y tiempos, prácticas locales dispares y desgaste en coordinaciones.



## IV. Conclusiones

1. La Dirección de Modernización Empresarial logró consolidar un direccionamiento estratégico claro, pasando de una situación inicial de dispersión a un modelo de gestión más estructurado y alineado con el plan estratégico empresarial.
2. Se alcanzaron avances significativos en la implementación del optimizador del Sistema Nacional de Combustibles, la conformación del Portafolio Empresarial y la actualización de procesos conforme a los lineamientos de MIDEPLAN y MINAE.
3. La generación de estudios de preinversión, en conformidad con los lineamientos de MIDEPLAN, permitió elaborar diagnósticos y análisis técnicos que reactivan proyectos de obra pública con rezagos históricos, asegurando que las decisiones de inversión se fundamenten en criterios sólidos, trazables y de largo plazo.
4. El trabajo transversal con áreas internas y actores externos fortaleció la gobernanza y la articulación institucional, aportando insumos relevantes para la transición energética, los biocombustibles y la atracción de inversiones.
5. La gestión de capital humano permitió superar rezagos históricos en formación técnica, elevando la capacidad del personal para atender proyectos complejos y responder a auditorías y marcos normativos exigentes.
6. A pesar de los avances, persisten limitaciones estructurales y operativas: alta rotación normativa, sobrecarga de trabajo en proyectos, rezagos en infraestructura crítica y escasez de recurso humano especializado. Estas brechas condicionan la sostenibilidad de los logros y deben ser atendidas en los próximos ciclos.



## V. Recomendaciones

1. Fortalecer la capacidad de ejecución mediante la ampliación de esquemas de subcontratación en estudios y diagnósticos de alta complejidad, garantizando la supervisión y el control de calidad desde la Dirección.
2. Consolidar el optimizador del SNC como herramienta central de planificación, integrando sus resultados al proceso de priorización de inversiones y al BPIP.
3. Institucionalizar mecanismos de actualización normativa que permitan responder de manera ágil a los cambios frecuentes de los rectores, reduciendo riesgos de retrabajos y no conformidades.
4. Reforzar la dotación de talento crítico, mediante atracción de perfiles especializados, convenios con universidades y capacitación continua en metodologías de proyectos, analítica de datos y contratación administrativa.
5. Madurar la cultura organizacional en gestión de proyectos de inversión, promoviendo disciplina homogénea en roles, cierres, riesgos y gobierno de datos.



## VI. Responsables

El presente Informe de Gestión para el puesto de directora de Modernización Empresarial fue realizado por:



**Yariela Webb Araya**

Profesional 3

Departamento de Formulación de Proyectos