



Presidencia

Planificación Empresarial

Informe de Evaluación del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 al I Semestre 2025

Fecha: 08 de agosto de 2025.



Tabla de contenido

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. ANTECEDENTES	4
III. NORMATIVA APLICABLE	5
IV. ANÁLISIS	5
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA.....	6
4.1.1. Objetivo Estratégico - Gobernanza	6
4.1.2. Indicadores – Gobernanza.....	7
4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza	8
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS.....	13
4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos	13
4.2.2. Indicadores – Procesos internos.....	14
4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos	16
4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	24
4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera	24
4.3.2. Indicadores - Sostenibilidad Financiera	25
4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera	26
4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES	28
4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes	28
4.4.2. Indicadores – Clientes	29
4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes.....	30
4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO.....	33
V. CONCLUSIONES	35
VI. RECOMENDACIONES	36
VII. RESPONSABLES.....	37



I. Resumen Ejecutivo

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

La presentación de los resultados de esta evaluación, fueron agrupados por ejes y acciones estratégicas, en conjunto con sus respectivas actividades, las cuales muestran el porcentaje de avance logrado con respecto al avance programado. En total, se les brinda seguimiento a 19 acciones estratégicas y 50 actividades durante el periodo 2025, además se contó con la participación de 18 equipos de trabajo.

La presente evaluación revela que al cierre del primer semestre se ha ejecutado el 55,81% de las metas estratégicas programadas para el año 2025 se ejecutan de manera satisfactoria.

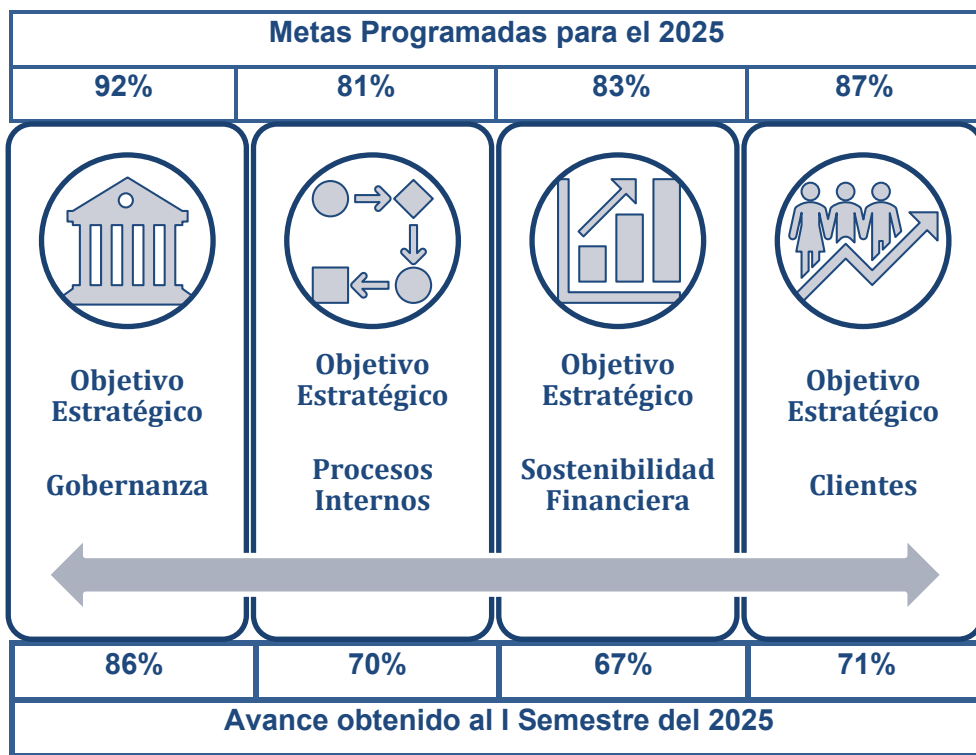
Además, tras un analizar los resultados presentados en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 ha alcanzado un progreso del 73,50%.

En términos generales, la empresa avanza de manera positiva en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2025. Los compromisos y esfuerzos de las diferentes dependencias permiten un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados.



Figura N° 1.

Objetivos Estratégicos



Fuente: Planificación Empresarial.

En la figura anterior se representan el porcentaje definido versus el porcentaje obtenido durante el primer semestre 2025 para cada uno de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Empresarial.



II. ANTECEDENTES

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

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

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

III. NORMATIVA APLICABLE

- Procedimiento para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Empresarial (PE-03-02-006).
- Instructivo para el Seguimiento de los Indicadores del Plan Estratégico Empresarial (PE-03-03-001).

IV. ANÁLISIS

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

La presentación de los resultados de esta evaluación, fueron agrupados por ejes y acciones estratégicas, en conjunto con sus respectivas actividades, las cuales muestran el porcentaje de avance logrado con respecto al avance programado. En total han sido evaluadas 19



acciones estratégicas y 50 actividades en lo que lleva del periodo 2025, además, se cuenta con la participación de 18 equipos de trabajo para el logro de las metas programadas.

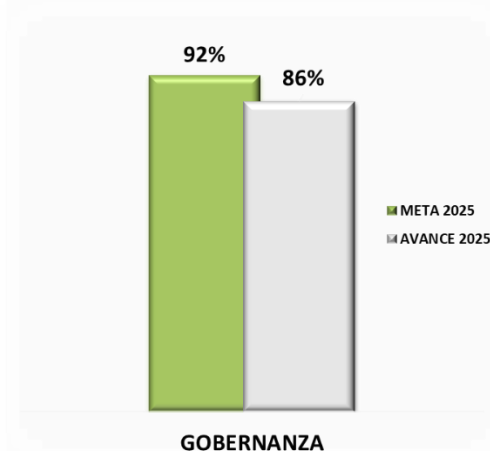
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA

4.1.1. Objetivo Estratégico - Gobernanza

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

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

Gráfico N° 1.OE1- GOB



Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

El gráfico anterior representa el progreso alcanzado referido al primer eje del Plan Estratégico Empresarial (PEE), conocido como Gobernanza. Según la programación para el año 2025, se proyecta un avance del 92% en la consecución de la totalidad de las actividades establecidas para este eje, al primer semestre de este año se ha logrado un cumplimiento del 86% de dichas actividades.



4.1.2. Indicadores – Gobernanza

Cuadro N° 1 Indicadores – GOB

Gobernanza	Porcentaje de personal con desempeño excelente	Porcentaje de cumplimiento del plan de sucesión	Iniciativas aprobadas alineadas con los principios de Gobierno Corporativo
	Umbral: 50%	Umbral: 50%	Umbral: 25%
	Responsable: Dirección Administrativa	Responsable: Dirección Administrativa	Responsable: Gerencia General
	Resultado: 77%	Resultado: 91%	Resultado: 15%

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

Personal con desempeño excelente: Sobre este indicador se estableció un umbral del 50% para el 2025, donde se pretende obtener como mínimo que el 50% del personal de RECOPE obtengan una nota mayor a 90% en la evaluación del desempeño desarrollada durante el 2024.

Dado que el proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo durante el año siguiente al periodo que se valora, durante el primer semestre de 2025 se evaluó el desempeño obtenido por los funcionarios a lo largo del periodo 2024.

Es así como se evaluó a un total de 1306 de 1638 personas trabajadoras durante el primer semestre del año, de las cuales 525 obtuvieron resultados sobresalientes, 739 calificaciones excelentes, para un total de 1264 funcionarios con desempeño mayor a 90 equivalente, lo que en términos del indicador nos arroja un resultado del 77%.

Además, 35 personas obtuvieron calificación de “Muy Bueno”, 4 personas “Bueno” y 3 personas fueron calificadas como “Deficientes”.

De conformidad con el artículo 9 de la Directriz 029-PLAN, emitida el 28 de noviembre de 2023 por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), las evaluaciones finales son responsabilidad de cada jefatura y deben ejecutarse en el mes de febrero del año siguiente, salvo que medien disposiciones especiales que establezcan una fecha distinta. No obstante, el Departamento de Desarrollo de Capital Humano informa que



continúa realizando las gestiones necesarias para completar la evaluación del personal que pendiente.

Asimismo, se constató por medio de la Dirección de Capital Humano, que la normativa interna aplicable para la evaluación del desempeño del personal se denomina “Reglamento para la Gestión del Desempeño”, misma que actualmente está en un proceso de actualización con el fin de alinearla a las disposiciones emitidas por el MIDEPLAN.

Cumplimiento del plan de sucesión: Sobre este indicador se estableció un umbral del 50% para el 2025, donde se pretende obtener como mínimo el 50% del personal del conocimiento clave en los puestos críticos de RECOPE.

Sobre esto, la Gerencia de Administración y Finanzas a través de la Dirección de Capital Humano, informó que se analizaron las personas próximas a jubilarse, de los 46 puestos contemplados en Plan de Sucesión, se tienen 42 ocupados lo que arroja un 91% del indicador, siendo este un resultado mayor a la meta esperada.

Iniciativas aprobadas y alineadas con los principios de Gobierno Corporativo: Sobre este indicador se estableció un umbral del 25% para el 2025, donde este es el porcentaje de políticas, reglamentos y códigos existentes, actualizados con los principios de Gobierno Corporativo.

El porcentaje de la normativa, aprobada revisada y actualizada de acuerdo con los lineamientos de Gobierno Corporativo durante el primer semestre 2025, es de un 15%.

4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

Según con los resultados obtenidos durante primer semestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Gobernanza:



Tabla N° 1. AE1- GOB

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

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementación de la reorganización empresarial.	20,0%	15,0%	Gerencia General	2025
TOTAL AE01-GOB	20,0%	15,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

El Manual Descriptivo de Puestos se encuentra actualmente en proceso de aprobación por parte de los entes externos competentes, constituyendo esta la etapa final para concluir la implementación del proceso de reorganización empresarial.

Tabla N° 2. AE3- GOB

Desarrollar un manual de clases y puestos

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Gestionar la contratación y ejecución de un estudio de cargas de trabajo para todas las áreas de la Empresa.	16,7%	8,3%	Gerencia de Administración y Finanzas	2025
TOTAL AE03-GOB	16,7%	8,3%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos mostrados, esta actividad avanza de acuerdo con lo programado.

Se iniciaron los trámites de la contratación en SIG SAP y la publicación de esta en SICOP bajo el número 2025LE-000011-0016700105. Asimismo, de esto se atendieron aclaraciones al pliego de condiciones y actualmente transcurre el plazo establecido para la presentación y recepción de las ofertas.



Tabla N° 3. AE5- GOB

Desarrollar una estrategia de remuneraciones competitivas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Mantener actualizado anualmente el plan de sucesión y carrera administrativa.	15,0%	7,5%	Gerencia de Administración y Finanzas	2025
TOTAL AE05-GOB	15,0%	7,5%		

Fuente: Planificación Empresarial.

La Gerencia de Administración y Finanzas, a través de la Dirección de Capital Humano, analizaron los puestos de las personas próximas a jubilarse, mediante la remisión de oficios en los que se solicitó a los titulares subordinados identificar los puestos críticos y claves de las personas próximas a desvincularse de la Empresa por jubilación.

Tabla N° 4. AE7- GOB

Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Ejecutar la estrategia de viabilidad e incidencia de propuestas al marco jurídico.	5,0%	3,8%	Gerencia General	2025
Establecer e implementar una estrategia de prevención contra la corrupción que incluya capacitaciones, normativa, campañas informativas y otros.	6,3%	1,3%	Presidencia	2025
TOTAL AE07-GOB	11,3%	5,1%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Actualmente, se encuentra en trámite legislativo el expediente N.º 24.079, denominado 'Ley para promover la transición energética en el sector combustibles', el cual cuenta con dictamen afirmativo por parte de la Comisión del Sector Energético. En este momento, el proyecto se encuentra en dicha Comisión, atendiendo las mociones de fondo presentadas al amparo del artículo 137, correspondientes al denominado 'segundo día de quema' en el Plenario de la Asamblea Legislativa. El 19 de junio de 2025, la Comisión del Sector Energético rechazó 92 de las 110 mociones presentadas.

Respecto a implementar una estrategia de prevención contra la corrupción, la Presidencia a través de la Contraloría de Servicios informa que, tras asumir recientemente esta función,



ha dado continuidad a las siguientes acciones al cierre del II trimestre: Entrega del Código de Ética a personal de nuevo ingreso, avance del 29 % en el plan anual de capacitación en integridad empresarial y preparación del informe semestral de Ética y Valores, el cual será presentado a la Junta Directiva a inicios del III trimestre de 2025. Esta información será remitida formalmente a Presidencia en la segunda semana de julio.

Tabla N° 5. AE8- GOB
Negociar la Convención Colectiva 2025-2028

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Realizar el proceso de homologación de la convención colectiva 2025-2028.	15,0%	10,5%	Presidencia	2025
TOTAL AE08-GOB	15,0%	10,5%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Según los datos obtenidos, se encuentran en curso las reuniones de negociación de la Convención Colectiva de Trabajo con el sindicato SITRAPEQUIA., por lo que esta marcha de acuerdo con lo programado.

Tabla N° 6. AE10- GOB
Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementar de forma continua los mecanismos de rendición de cuentas con los principales sujetos interesados.	7,5%	4,5%	Presidencia	2025
Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial.	7,5%	3,8%	Comunicación Empresarial	2025
TOTAL AE10-GOB	15,0%	8,3%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, Presidencia se mantiene ejecutando la difusión de las acciones realizadas por la administración como parte de los mecanismos de rendición de cuentas, a través de las redes sociales, el sitio web empresarial y la atención de consultas



realizadas por los medios de comunicación. Recientemente, se llevó a cabo un taller dirigido a periodistas, con el objetivo de fortalecer los procesos de rendición de cuentas.

Por su parte Comunicación Empresarial, ha realizado la siguiente actividad en función de la estrategia de comunicación empresarial:

- Se lanzó la campaña del canal único de denuncias con material impreso, giras en terminales y video institucional.
- Se gestionaron patrocinios para un evento automovilístico y una sala interactiva en el Museo de los Niños.
- Avanza la campaña nacional contra el robo de combustible (pagos de los primeros 4 capítulos).
- Se iniciaron coordinaciones para la actividad “Somos Recope” con encuestas internas y reuniones con posibles patrocinadores.
- Se planificaron campañas sobre continuidad de negocio, ética y sensibilización.
- Se propusieron 9 mejoras al programa Puertas Abiertas.
- Se aplicó una encuesta sobre ética y anticorrupción a partes interesadas.
- Participación en actividad ambiental en escuela de Moín.
- Apoyo en campaña de género con diseño gráfico y planificación de contenidos.
- Se emitieron 51 comunicados, se atendieron 21 entrevistas y se acompañó a la Presidencia a la Asamblea Legislativa.
- Capacitación a voceros institucionales en dos jornadas.

Tabla N° 7. AE11- GOB

Implementar un plan dirigido a abordar las brechas de género

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Cumplir con las acciones del plan de acción	13,3%	6,7%	Desarrollo de Capital Humano	2025
TOTAL AE11-GOB	13,3%	6,7%		

Fuente: Planificación Empresarial.

El Departamento de Desarrollo de Capital Humano, informa que se desarrolló el programa Transformación Integral el cual se implementará en el segundo semestre 2025.



Este programa contempla los siguientes cursos:

1. Igualdad de Género
2. Acoso Laboral y Hostigamiento sexual
3. Masculinidades Positivas y corresponsabilidad
4. Mujeres libres de violencia
5. Liderazgos inclusivos y empoderamiento femenino

Asimismo, incorporó un apartado en el curso de Habilidades Gerenciales enfocado en procesos de reclutamiento y selección que promueven la objetividad y la inclusión. Además, se integró un instrumento para el diagnóstico de salud ocupacional con enfoque de género.

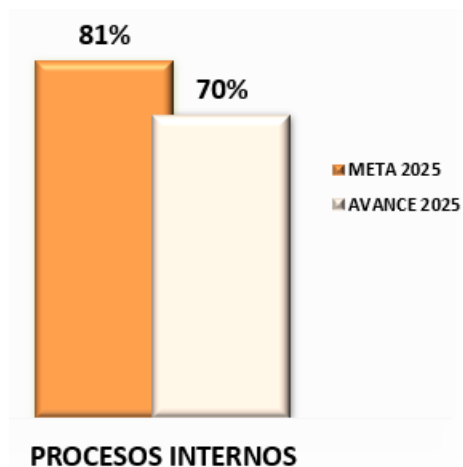
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS

4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos

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

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

Gráfico N° 2. OE2- PI



Fuente: Planificación Empresarial.



Según el gráfico anterior, en la programación de las actividades para el año 2025 se proyecta un avance del 81%, durante el primer semestre se logra un avance del 70%.

4.2.2. Indicadores – Procesos internos

Cuadro N° 2 Indicadores – PI

Procesos Internos	Porcentaje de procesos y sistemas críticos mejorados		Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicio	
	Umbral:	17%	Umbral:	<7%
	Responsable:	Depto. Mejora Continua	Responsable:	Depto. Mejora Continua
	Resultado:	48%	Resultado:	3%
	Cumplimiento de programas de mantenimiento		Cantidad de estudios de pre inversión programados vs realizados	
	Umbral:	60%	Umbral:	85%
	Responsable:	Dirección de Mantenimiento	Responsable:	Dirección Modernización Empresarial
	Resultado:	46%	Resultado:	50%

Fuente: Planificación Empresarial.

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

Procesos críticos y sistemas mejorados: Indicador semestral que cuenta con un umbral del 20% para el 2025, donde se pretende obtener este porcentaje al dividir el número de procesos críticos y mejorados entre el total de procesos críticos identificados.

El Departamento de Mejora Continua, informa que se cuenta con un promedio de 48% lo cual supera la meta establecida, a continuación, se detallan los procesos mejorados:

- **Aplicación de marco de trabajo DMAIC para mejora de procesos:** Mejora en el proceso de mantenimiento preventivo, específicamente en el Muelle Moín.
- **Aplicación de herramientas de mejora:** Aplicación de 5s en el taller de Mantenimiento Industrial, en Regional Caribe.

Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicios: Indicador anual con un seguimiento mensual, al cual se le estableció un umbral menor al <7% anual, mismo



que se obtiene al dividir las horas promedio de interrupción entre las horas promedio de bombeo.

De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Mejora Continua, el cálculo del porcentaje de horas de interrupción se obtiene utilizando el reporte de cantidad de interrupciones otorgado por el Departamento de Trasiego. Los registros y datos analizados incluyen el detalle de la cantidad de veces que se ve interrumpido el trasiego por causa de las tomas ilegales.

A continuación, se muestra el detalle de los resultados obtenidos de forma mensual: durante el mes de abril se presentó un 3% de interrupción, en mayo un 4% y en junio un 3%, lo cual arroja un promedio del 3% de interrupción durante el segundo trimestre del año, mismo que se considera un porcentaje aceptable.

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

Para el 2025 se programaron los siguientes estudios de pre-inversión:

Estudio de pre-inversión para las inversiones estratégicas requeridas por RECOPE para el proyecto de la mezcla de Etanol con gasolinas,

1. Estudio de Etanol (Adecuación de la infraestructura de las Terminales El Alto, La Garita y Barranca). El cual ha sido concluido.
2. Estudio de Mejora en el sistema de despacho en la Terminal Moín.

Al cierre del primer semestre del año, se cuenta con un 50% dado que se finalizó con el estudio de preinversión de Etanol y actualmente se trabaja en el estudio de Mejora en el sistema de despacho de la Terminal Moín el cual se espera finalizar durante el segundo semestre del año.



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

De acuerdo con la nota DM-0251-2025 de fecha 04 de julio de 2025, así como una reunión sostenida con los encargados de generar este indicador, a continuación, se presentan los datos y resultados obtenidos:

- **Mantenimiento Regional Pacífico:** 996 Avisos que se debieron haber generado **vs** 608 órdenes de trabajo cerradas. (61%).
- **Mantenimiento Regional Central:** 1303 Avisos que se debieron haber generado **vs** 773 órdenes de trabajo cerradas. (59%).
- **Mantenimiento Regional Caribe** 786 Avisos que se debieron haber generado **vs** 141 órdenes de trabajo cerradas. (18%)

Operación final: $(61+59+18) * 0.3333 = 46\%$

De acuerdo con los datos mostrados, para el segundo trimestre del año, el resultado de este indicador es de **46%**.

4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

Según con los resultados obtenidos durante el primer semestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Procesos Internos:



Tabla N° 8. AE1- PI

Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	6,6%	Desarrollo	2025
TOTAL AE01-PI	10,0%	6,6%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción estratégica marcha de acuerdo con lo programado.

La Gerencia de Desarrollo, informa sobre el avance y la proyección de las siguientes acciones:

- Video Wall: En ejecución, finaliza III Trimestre.
- Análisis de Vulnerabilidades: Concluye en 2026 (5 servicios escalonados).
- Estrategia de Ciberseguridad: Finaliza el 12/07/2025 (III Trimestre).
- Red Fibra de Almacenamiento (El Alto, Limón, SJ): En revisión, adjudicación IV Trimestre.
- ARAI Limón: Finaliza III Trimestre.
- Mejoras Backbone Terminales: Estudio de mercado, ejecución IV Trimestre.
- Backbone CCTV: Gestionado por Mantenimiento.
- Network Access Controller: Estudio de mercado, concluye IV Trimestre.
- Sistema de Contingencia Facturación: Contratación prevista para 2026.
- Suscripción Control Continuidad de Negocio: Estudio de mercado en valoración.
- Sistema de Gestión Inteligente Tráfico por Obsolescencia (F5): Finalización estimada III Trimestre.

Infraestructura:

- Calderas Moín: 95% avance, finaliza IV Trimestre.
- Sistema Contra Incendio (Muelle): 16,07% avance.
- Camiones Re abastecedores: 50% avance, embarque en 2025.



Adicionalmente, es importante mencionar que, mediante acuerdo tomado por Junta Directiva, el cual consta en el artículo 05 de la Sesión Ordinaria no. 5464-162 celebrada el 10 de junio, se dio por finalizado el Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustible y las acciones se trasladaron según su naturaleza al Portafolio Empresarial, Plan Maestro de Mantenimiento y al Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, según corresponda.

Tabla N° 9. AE2- PI

Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Desarrollar un modelo de optimización del Sistema Nacional de Combustibles.	15,0%	7,0%	Modernización Empresarial	2025
Desarrollar el plan maestro de expansión del Sistema Nacional de Combustible.	20,0%	9,3%	Modernización Empresarial	2025
Implementar y mantener actualizado el plan sectorial del Sistema Nacional de Combustible.	7,5%	5,3%	Modernización Empresarial	2025
TOTAL AE02-PI	15,0%	7,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica, avanza de acuerdo con lo programado.

La Dirección de Modernización Empresarial indica que durante el 2025 se espera completar el proceso de contratación (documentación inicial, publicación, recepción de ofertas y estudio técnico, adjudicación, refrendo, aprobaciones y notificación) para desarrollar el plan maestro de expansión del Sistema Nacional de Combustible. La ejecución se llevaría a cabo durante 2026, por lo que se reportará el avance de dicha contratación.



Tabla N° 10. AE3- PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	3,6%	Tecnología	2025
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.	5,0%	2,5%	Tecnología	2025
TOTAL AE03-PI	11,7%	6,1%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un progreso de acuerdo con lo planificado.

La Dirección de Tecnología informa que se continua con la remodelación final del piso 2 Edificio Hernán Garrón a cargo de la Dirección de Mantenimiento. Además, se gestiona la implementación del video Wall, ya llegaron los equipos al país. Asimismo, se implementó al 100% el video analítica para las 30 cámaras que administra el Departamento de Protección de Bienes El estudio de mercado fue finalizado quedando la aprobación por parte de la DT.

Tabla N° 11. AE4 – PI

Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad cibernética

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar un análisis de riesgo de seguridad de la infraestructura tecnológica crítica, y un plan de acción con las medidas de mitigación.	3,3%	1,7%	Tecnología	2025
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	3,6%	Tecnología	2025
Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.	2,5%	1,3%	Tecnología	2025
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad de la infraestructura tecnológica crítica.	10,0%	5,0%	Tecnología	2025
TOTAL AE04-PI	22,5%	11,6%		

Fuente: Planificación Empresarial.



La presente acción estratégica, avanza de acuerdo con lo programado.

Sobre las actividades de esta acción, la Dirección de Tecnología informó lo siguiente:

- Sobre el análisis de riesgo de seguridad, se continua con seguimiento al plan de acciones de mejora derivado del análisis de valoración de riesgos para la infraestructura crítica, con un avance del 50%.
- Actualización controles SGSI (Sistema de Gestión de la Seguridad informática): A la fecha se han actualizado 20 documentos del SGSI, mismos que se encuentran en debidamente publicados.
- Campaña de divulgación: Se han impartido charlas de Ciberseguridad en Aeropuerto Juan Santamaría, Aeropuerto Tobías Bolaños, Aeropuerto Daniel Oduber y Terminal Barranca 400 personas. Además, se han generado 12 infografías.
- A través del portafolio PETI 2025 se da seguimiento a 25 iniciativas programadas que fomentan la transformación digital en las siguientes líneas estratégicas: ERP, Aplicaciones, Infraestructura, Ciberseguridad, Gobierno, Automatización, Innovación.

Tabla N° 12. AE5 - PI

Desarrollar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Desarrollar un modelo de indicadores de productividad para los procesos fundamentales.	10,0%	5,0%	Modernización Empresarial	2025
Elaborar e implementar un plan de mediano y largo plazo que establezca una ruta de transformación digital, asociado a la mejora de la productividad.	7,5%	4,0%	Modernización Empresarial	2025
Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.	5,0%	4,0%	Modernización Empresarial	2025
TOTAL AE05-PI	22,5%	13,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.



De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo planificado. Acerca del desarrollo del modelo de indicadores de productividad, se colocó la SOLPE 2025000101 en el mes de mayo y se encuentra en proceso de revisión por parte de la Dirección de Proveeduría.

En cuanto a la estrategia de productividad empresarial, se cuenta con lo siguiente:

- La Gerencia de Operaciones cuenta con un diagnóstico listo, proyectos retomados en abril y en proceso de finalización.
- En la Gerencia de Aseguramiento, el diagnóstico del mantenimiento del muelle petrolero se encuentra en proceso, tras haber sido retomado en marzo. En cuanto al programa 6S en los talleres de Moín, con base en la auditoría inicial y las capacitaciones realizadas, se presentaron los resultados y actualmente se está a la espera de la aprobación de las propuestas.

Tabla N° 13. AE6 – PI

Desarrollar e implementar un plan para el control de la calidad total de los combustibles.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar un programa permanente de gestión del cambio de la calidad total en la Empresa.	6,7%	4,4%	Gerencia General	2025
Elaborar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo para coadyuvar a mantener la calidad y cantidad de los productos.	10,0%	5,0%	Mantenimiento	2025
Elaborar un benchmarking regional de la calidad de los productos.	6,7%	4,2%	Gestión de Calidad	2025
TOTAL AE06-PI	23,4%	13,6%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción estratégica avanza acorde con las metas y actividades programadas para el presente año.



La Dirección de Mantenimiento, durante este segundo trimestre, se elaboraron los pliegos de condiciones para contrataciones de mantenimiento (preventivo, correctivo y predictivo) y se gestionaron en SICOP. Se dio seguimiento a indicadores de gestión y se inició junto con la Gerencia de Desarrollo el proyecto del software Fractal, para optimizar la gestión de mantenimiento y órdenes de trabajo.

Por su parte, la Dirección de Gestión de Calidad continúa con la confección del análisis de resultados del Estudio Comparativo de la Calidad de los combustibles Automotrices de América Central, el cual arrojará los datos de la calidad de los combustibles a nivel de Centroamérica. El proceso se torna un poco lento debido a las fallas que viene presentando el sistema LIMS en los Laboratorios de Calidad.

Tabla N° 14. AE7 - PI

Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Desarrollar e implementar un programa de capacitación permanente en la norma ISO 50001 a los responsables del sistema de gestión de energía de las terminales, grupo de auditores y otros funcionarios involucrados.	7,5%	7,5%	Operaciones	2025
Elaborar e implementar un plan de gestión de energía en la Terminal El Alto.	10,0%	4,0%	Distribución	2025
Incluir en el programa de auditorías internas y externas las auditorías al sistema de gestión de energía.	1,3%	1,3%	Mejora Continua	2025
Realizar un estudio de valoración para analizar la posibilidad de implementar y certificar la norma ISO 50001 a otras terminales.	15,0%	9,0%	Operaciones	2025
TOTAL AE07-PI	33,8%	21,8%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De conformidad con los datos mostrados, se refleja un avance satisfactorio, dado que el progreso de las actividades sobre pasa lo programado.

En cuanto a la implementación del diseño del Sistema de Energía en la Terminal El Alto, los Directores de Mantenimiento y Distribución acordaron unificar la documentación mediante un único Manual del Sistema de Gestión ISO 50001 para las terminales de Moín y El Alto. La revisión del manual vigente en Moín y de la propuesta elaborada por la empresa



BIOMATEC para El Alto se está realizando en conjunto con el Gestor de Calidad, quien trabaja coordinadamente con los gestores de energía de ambas terminales para optimizar la documentación.

La Gerencia de Operaciones indica que, para la atención del estudio de valoración para analizar la posibilidad de implementar y certificar la norma ISO 50001 a otras terminales, se realizó un oficio con el fin de asignar esta valoración al equipo de energía existente el cual es liderado por la Dirección de Distribución.

Por su parte el Departamento de Mejora Continua, incluyeron con éxito en el programa de auditorías internas y externas las evaluaciones al sistema de gestión de energía.

Tabla N° 15. AE9 - PI

Propuestas de desarrollo empresarial relacionadas con combustibles alternativos.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Promover ante las autoridades competentes el uso seguro de combustibles gaseosos.	20,0%	12,0%	Presidencia	2025
Promover la venta de servicios de laboratorio por parte de RECOPE orientados al mercado de combustibles alternativos.	30,0%	18,0%	Presidencia	2025
TOTAL AE09-PI	50,0%	30,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza según lo programado durante el presente año.

En ese sentido, la Presidencia informa que se encuentra en trámite legislativo el Proyecto de Ley N° 24.079, denominado 'Ley para promover la transición energética en el sector combustibles', el cual tiene como objetivo fomentar el uso seguro de combustibles gaseosos. Actualmente, se está a la espera del traslado del expediente al plenario para su primer debate.

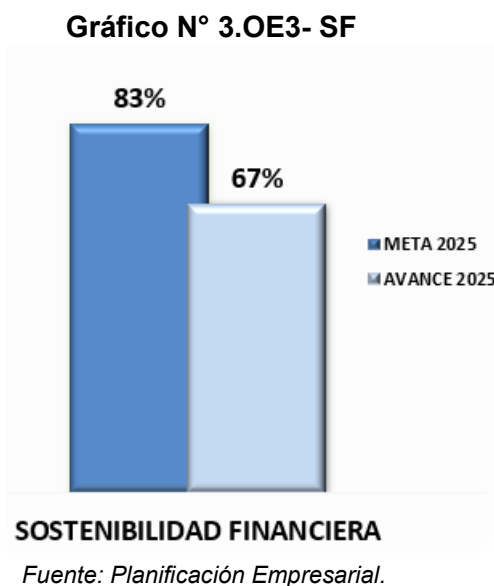


4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera

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

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



El gráfico anterior muestra que, según la programación para el año 2025, se proyecta un avance del 83% en la consecución de la de las actividades establecidas para este eje, durante el primer semestre se cuenta con un avance del 67% acumulado.



4.3.2. Indicadores - Sostenibilidad Financiera

Cuadro N° 2 Indicadores SF

Sostenibilidad Financiera	Razón pasivo total vs patrimonio sin utilidades retenidas.		Razón de liquidez		Ejecución real de proyectos vs el estimado.	
	Umbral	<4	Umbral	1,50	Umbral	85%
	Responsable:	Dirección Financiera	Responsable:	Dirección Financiera	Responsable:	Departamento Planificación Empresarial
	Resultado:	0,53	Resultado:	4,96	Resultado:	17,47%

Fuente: Planificación Empresarial.

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

Razón pasivo total vs patrimonio sin utilidades retenidas: Sobre este indicador se estableció un umbral de <4 para el 2025, donde se mide la capacidad de la Empresa de hacer frente a su pasivo con base en el patrimonio, excluyendo las utilidades retenidas. Asimismo, el índice de endeudamiento superior a 1 significa que la Empresa tiene más deuda que patrimonio.

De acuerdo con lo indicado por la Dirección Financiera, durante el mes de junio se tiene un índice de endeudamiento del 0,53 para el mes de junio en relación con los recursos propios, lo que indica que la deuda está cubierta por el patrimonio de la Empresa.

Razón de liquidez: Sobre este indicador se estableció un umbral del 1,5 para el 2025, donde se mide la capacidad de la Empresa para cubrir el pasivo corriente, con los activos corrientes. Asimismo, se pretende observar la capacidad de generar efectivo a partir de sus activos corrientes, cumpliendo con sus compromisos a corto plazo. El resultado de la operación es un factor que indica cuantos colones se tienen disponibles respecto a cada colón que se debe.

De acuerdo con lo indicado por la Dirección Financiera, al mes de junio la Empresa cubre 4,96 veces sus pasivos corrientes con sus activos corrientes para el mes de junio, es decir



está en la capacidad de enfrentar sus obligaciones a corto plazo, dato que supera lo programado.

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

Al primer semestre del año 2025 se obtuvo un 17,47% como promedio general entre el avance físico y la ejecución presupuestaria de las inversiones de la Empresa. Aunque se ejecutó un mayor presupuesto, algunas actividades tuvieron dificultades para cumplir con la programación.

4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera

Según con los resultados obtenidos durante el primer semestre, a continuación, se detallan los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico denominado Sostenibilidad Financiera:

Tabla N° 16. AE1- SF

Viabilidad de políticas de administración de riesgos financieros

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración del diagnóstico de valor en riesgo.	3,3%	1,7%	Financiera	2025
Coordinar con el Poder Ejecutivo las acciones de política pública correspondientes.	3,3%	2,3%	Presidencia	2025
Elaborar una política de riesgos financieros.	15,0%	7,5%	Financiera	2025
Elaborar la estrategia de implementación de la política de riesgos financieros.	15,0%	2,3%	Financiera	2025
Elaborar los procedimientos para la contratación de los mecanismos de mitigación de riesgos financieros.	20,0%	3,0%	Financiera	2025
TOTAL AE01-SF	56,6%	16,8%		

Fuente: Planificación Empresarial.



Sobre el diagnóstico de valor en riesgo y la política de riesgos financieros, la Dirección Financiera informó que el día 12 de junio el contratista (Deloitte España) entregó la primera versión borrador del diagnóstico jurídico, la cual se estima tendrá algunos ajustes con la reunión que se llevará a cabo el tema de la actividad ordinaria de RECOPE. Asimismo, el pasado 20 de junio, el contratista entregó la primera versión borrador del Benchmark Internacional, el cual actualmente está en revisión por parte de RECOPE. Finalmente, se estima que en el mes de julio se remitirá la primera versión del Informe de valoración del riesgo del mercado.

En relación con la elaboración de la estrategia para la implementación de la política de riesgos financieros y la contratación de los mecanismos asociados (Contratación de RECOPE), se informa que ya se elaboró el pliego de condiciones, el cual se encuentra actualmente en proceso de revisión. Paralelamente, se está desarrollando el estudio de mercado con miras a iniciar el proceso de contratación en julio de 2025, sin embargo, se reporta un avance bajo mismo que no refleja lo indicado en por la Dirección Financiera.

Tabla N° 17. AE3- SF
Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Análisis de proyectos de acuerdo a los lineamientos de Mideplan.	5,0%	2,5%	Modernización Empresarial	2025
Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial.	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2025
Aprobación de proyectos en el plan de inversiones empresarial.	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2025
Seguimiento de proyectos mediante informes trimestrales.	10,0%	5,0%	Planificación Empresarial	2025
TOTAL AE03-SF	25,0%	17,5%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica avanza de acuerdo con lo programado para cada una de las dependencias responsables.

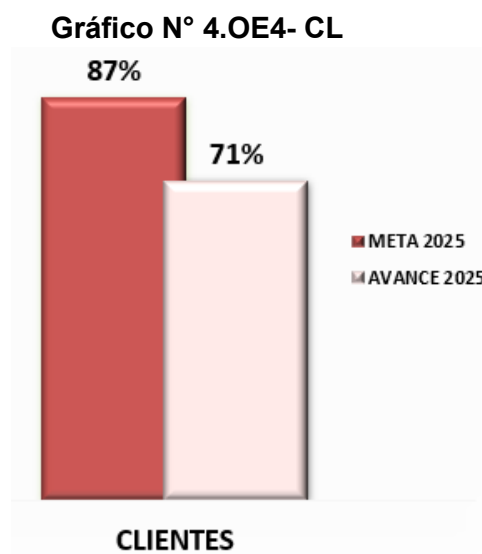


4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES

4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes

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

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



Fuente: Planificación Empresarial.

Según el gráfico anterior, en la programación para el año 2025 se proyecta un avance del 87% en la consecución de la de las actividades establecidas. Al cierre del primer semestre del año se cuenta con un progreso de 71% acumulado.



4.4.2. Indicadores – Clientes

Cuadro N° 4 Indicadores - CL

Clientes	Resultado de encuestas de clientes internos y externos	
	Umbral:	90%
	Responsable:	Dirección Comercial
	Resultado:	92%

Fuente: Planificación Empresarial.

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

Resultado de clientes internos y externos: Indicador semestral que cuenta con un meta del 90% para el 2025, donde se pretende obtener este porcentaje al realizar una fórmula de varios componentes propuestos por la Dirección Comercial.

Para el primer semestre del periodo 2025 se obtuvo un 92%, este resultado se obtuvo según la siguiente información:

- El logro de mantener la certificación en la norma INTE/ISO9001:2015 en el Aeropuerto Juan Santamaría. Además, se logró ampliar la certificación a la terminal Aeropuerto Internacional Daniel Oduber.
- 25 visitas proactivas a clientes directos.
- Realización de 2 charlas a clientes de temas asociados a calidad y uso de los productos que compran a RECOPE y otros temas como medición, almacenamiento y transferencia de custodia.
- Atención de 102 consultas de naturaleza técnica, principalmente relacionadas con calidad de los productos.
- Recepción de alrededor de 80 personas como parte del programa de puertas abiertas, entre los cuales se incluyen: clientes, o estudiantes universitarios, o público en general.



4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

Según con los resultados obtenidos durante el primer semestre, a continuación, se detallan, los avances alcanzados para el eje estratégico Clientes:

Tabla N° 18. AE1- CL
Modernizar el proceso de distribución considerando criterios de eficiencia para mejorar la experiencia del cliente.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementar el sistema de comercio electrónico.	10,0%	0,0%	Tecnología	2025
Implementar autoservicio para productos limpios en la Terminal Moín.	10,0%	8,0%	Operaciones	2025
Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales, e iniciar su implementación.	10,0%	9,3%	Desarrollo	2025
TOTAL AE01-CL	30,0%	17,3%		

Fuente: Planificación Empresarial.

La Dirección de Tecnología reportó avance para la actividad denominada: Implementar el Sistema de Comercio Electrónico, sin embargo; esta no puede ser considerada debido a que el avance reportado no es coherente con la programación de dicha actividad. Asimismo, es importante indicar que mediante oficio GD-0218-2025 la Gerencia de Desarrollo, envió un informe denominado “Informe en respuesta al oficio P-0055-2025”, en el cual indican que el alcance original de la implementación del sistema de comercio electrónico no se efectuará, dado que las contrataciones relacionadas fueron suspendidas, es decir las suscripciones y la implementación de las plataformas SAP-COMMERCE-CLOUD y SAP Field Service Management no continuarán. Adicionalmente, se indica que la Empresa designó un Órgano Instructor para gestionar las acciones legales correspondientes.

Asimismo, la Dirección de Tecnología y la Gerencia de Desarrollo, sugieren sustituir la citada actividad estratégica (AE1-CL Implementar el sistema de comercio electrónico) por dos actividades de forma independiente, las cuales son:



- a. Realizar un Estudio de Mercado para analizar ofertas para la migración del sistema PETROWEB hacia la nube.
- b. Realizar un Estudio de Mercado para la sustitución de los sistemas que soportan los procesos de Despacho y Facturación en Aeropuertos.

No obstante, esta solicitud deberá ser analizada y aprobada en primera instancia por la Presidencia y, posteriormente, por la Junta Directiva, a fin de ser incorporada en el plan de acción del Plan Estratégico Empresarial.

Por otra parte, respecto a la implementación del autoservicio para productos limpios en la Terminal Moín, la Gerencia de Operaciones indicó que se realizaron reuniones con distintas dependencias para abordar aspectos del proyecto, resultando los siguiente:

1. **Pólizas de seguro:** La póliza de RECOPE no aplica para los transportistas que utilizan equipos de la empresa. Los clientes deberán adquirir su propia póliza, aunque no se ha definido el monto a cubrir.
2. **Capacitación y seguridad:** La Dirección de Salud, Ambiente y Seguridad señaló limitaciones de personal y en la infraestructura de seguridad ocupacional por lo que coordinarán una reunión con Tecnología y Diseño de Soluciones.
3. **Aspectos operativos en Moín:** La Dirección de Informática continúa con el cambio de las Unidades de Control de Carga (UCC) en la Terminal de Moín, lo cual aún no concluye y requiere más tiempo.
4. **Próximos pasos:** Se prevé ampliar la fecha final del proyecto para atender los pendientes y determinar la viabilidad de implementar el autoservicio en Moín, considerando los obstáculos legales, de seguros, de manipulación de equipos y de seguridad operacional.



Tabla N° 19. AE2- CL

Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar el plan de acciones de mejora en la satisfacción de los clientes con sus respectivos indicadores de impacto.	6,7%	3,8%	Gerencia General	2025
Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.	5,0%	1,8%	Diseño de Soluciones	2025
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	2,5%	Tecnología	2025
Desarrollar e implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuales combustibles son adecuados para cada vehículo.	5,0%	1,0%	Inteligencia de Negocios	2025
TOTAL AE02-CL	21,7%	9,1%		

Fuente: Planificación Empresarial.

El Departamento de Inteligencia de Negocios señala que, a pesar de haberse formalizado el convenio con COSEVI, el desarrollo del proyecto para crear una aplicación de consulta pública que permita conocer el tipo de combustible de cada vehículo ha enfrentado limitaciones asociadas al acceso de los datos.

Para atender esta situación se han propuesto dos medidas:

1. Se coordinó con el Departamento de Diseño de Soluciones para que a más tardar el 15 de junio de 2025 habilitará el ambiente de desarrollo y se validara el consumo funcional de los datos por parte del contratista responsable del desarrollo (a la fecha esto solo se tiene acceso al ambiente de desarrollo y el Departamento de Diseño de Soluciones solicitó ampliar el plazo al 30 de junio para definir cómo avanzar).
2. En caso de no lograrse dicha habilitación, se buscará reactivar una línea de trabajo alternativa previamente iniciada con el Registro Nacional en lugar de COSEVI y emplear otros canales de comunicación para un abordaje general de la meta.



Adicionalmente, es importante indicar que mediante nota DME-0218-2025 del 10 de junio de 2025, la Dirección de Modernización Empresarial y la Gerencia de Desarrollo, solicitaron ampliar el plazo de cumplimiento de esta actividad al 2026. Esta solicitud fue revisada, aprobada y comunicada por la Junta Directiva, a través del acuerdo que consta en el artículo 05 de la Sesión Ordinaria No. 5468-166, celebrada el 08 de julio 2025.

4.5 ACCIONES A EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO

1. En el informe remitido por la Gerencia de Desarrollo, mediante oficio GD-0218-2025 dirigido a la Presidencia, comunica que el proyecto de implementación del Sistema de Comercio Electrónico fue suspendido. Adicionalmente, se propone sustituir dicha iniciativa mediante la apertura de dos nuevas actividades, con el objetivo de redefinir el alcance originalmente establecido. En este sentido, la propuesta planteada por la Gerencia de Desarrollo será sometida a revisión de las instancias competentes.
2. De acuerdo con la información remitida por la Gerencia de Operaciones, el proyecto de Autoservicio en la Terminal de Moín enfrenta importantes limitaciones derivadas de obstáculos legales, requerimientos pendientes en materia de pólizas de seguros, así como restricciones relacionadas con la infraestructura disponible y la asignación de recurso humano, estos factores en conjunto dificultan el avance del proyecto conforme a lo previsto. En este contexto se debe valorar la posibilidad de solicitar una ampliación del plazo establecido, la cual deberá ser debidamente analizada y, de considerarse procedente, gestionada formalmente en tiempo y forma.
3. En lo que respecta a la actividad relacionada con la elaboración de la estrategia para la implementación de la Política de Riesgos Financieros y la contratación de los mecanismos de mitigación correspondientes (Contratación RECOPE), se evidencia un rezago en su ejecución respecto a lo programado. Cabe señalar que la Dirección Financiera no ha justificado las causas que han originado dicho atraso. Considerando que esta actividad tiene como fecha de finalización el mes de julio del presente año, resulta necesario valorar una posible modificación al plazo establecido en el POI PEE, con el fin de evitar incumplimientos frente a los compromisos previamente formulados.



4. En relación con la evaluación del desempeño del personal, se identificó un atraso, dado que al cierre del primer semestre aún existe personal pendiente de ser evaluado, lo que impide obtener resultados completos y atender oportunamente los casos con bajo desempeño que requieren un plan de mejora. Si bien la normativa interna en esta materia se encuentra en proceso de actualización, se recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas, por medio de la Dirección de Capital Humano, emitir un recordatorio a las jefaturas sobre sus responsabilidades en relación con el incumplimiento de los plazos de entrega de la evaluación final, cuyo incumplimiento constituye una falta grave, conforme a lo dispuesto por MIDEPLAN en la Directriz 029-PLAN del 28 de noviembre de 2023.
5. En atención al acuerdo de Junta Directiva contenido en el artículo 05 de la Sesión Ordinaria N.º 5464-162 del 10 de junio, mediante el cual se dio por finalizado el Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles y se dispuso el traslado de sus acciones, según su naturaleza, al Portafolio Empresarial, al Plan Maestro de Mantenimiento y al Plan Estratégico de Tecnologías; se recomienda a la Gerencia de Desarrollo revisar y ajustar la redacción de la actividad correspondiente a la Acción Estratégica N.º 1 del Eje de Procesos Internos, actualmente descrita como: *“Implementar las acciones del Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles”*. Esta actualización debe reflejar la continuidad y el seguimiento de los aspectos pendientes relacionados con dicha acción, o bien, formalizar su cierre en caso de que no existan acciones por ejecutar.



V. CONCLUSIONES

En lo que respecta al eje estratégico de Gobernanza, se observa un progreso significativo en diversas iniciativas clave orientadas al fortalecimiento Empresarial. Entre los principales avances, destaca la actualización del Manual Descriptivo de Puestos, proceso que ha está en la última etapa de aprobación. Paralelamente, está en curso el proceso de contratación para la realización de un estudio de cargas de trabajo, el cual brindará insumos fundamentales para la redistribución óptima de funciones y la mejora en la asignación de recursos. Adicionalmente, se desarrollan sesiones de trabajo con miras a la negociación de la nueva Convención Colectiva de Trabajo 2025-2028, en un marco de diálogo constructivo, con el objetivo de lograr acuerdos que promuevan el bienestar del personal y el cumplimiento efectivo de los objetivos Empresariales.

En el eje estratégico de Procesos Internos, se reporta un avance conforme a lo programado. Durante el presente año se concluyó la inclusión de auditorías internas y externas al Sistema de Gestión de Energía, actividad que continuará de forma recurrente hasta el 2026.

Se avanza en el análisis de resultados del Estudio Comparativo de la Calidad de los Combustibles Automotrices de América Central, el cual permitirá contar con información técnica sobre los niveles de calidad en la región. Asimismo, en relación con el Plan Maestro de Expansión, se trabaja en las distintas etapas del proceso de contratación, incluyendo la preparación documental, recepción y evaluación de ofertas, adjudicación y trámites administrativos cuya ejecución está prevista para el año 2026.

En el marco del eje estratégico de Sostenibilidad Financiera, se evidencia un avance en el diseño de la Política Pública de Administración de Riesgos (Contratación del BID), destacando por parte del contratista, la entrega durante el mes de junio, de las primeras versiones de los borradores correspondientes al diagnóstico jurídico y al análisis de benchmarking internacional. Por otra parte, los análisis de proyectos se han venido desarrollando conforme a los lineamientos establecidos por MIDEPLAN y los informes de seguimiento trimestral de proyectos han sido elaborados y presentados en concordancia con lo programado.



En el contexto del eje estratégico de Clientes, durante el primer semestre del 2025 se identificaron desafíos que impactan la ejecución de ciertas iniciativas. En particular, la implementación del sistema de comercio electrónico fue suspendida por decisión Empresarial; en consecuencia, se ha presentado una solicitud formal por parte de la Gerencia de Desarrollo para modificar el alcance originalmente establecido para esta actividad. De igual manera, el proyecto de autoservicio en la Terminal de Moín enfrenta importantes limitaciones derivadas de obstáculos legales, requerimientos no resueltos en materia de pólizas de seguros, así como limitaciones en infraestructura y disponibilidad de recurso humano, factores que en conjunto han generado un escenario complejo para su avance operativo.

La presente evaluación revela que las metas estratégicas programadas para el año 2025 muestran un avance del 55,81% al cierre del primer semestre, lo cual se considera dentro de los parámetros de ejecución satisfactorios.

Además, tras un analizar los resultados presentados en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 ha alcanzado un progreso del 73,50%.

En términos generales, la Empresa avanza de manera positiva en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2025. Los compromisos y esfuerzos de las diferentes dependencias permiten un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados.

VI. RECOMENDACIONES

- Aprobar el informe del Plan Estratégico Empresarial con corte al primer semestre del año 2025, remitido y expuesto por Planificación Empresarial.
- Delegar en Delegar a Presidencia que gire las instrucciones correspondientes, a fin de que se ejecuten las acciones contenidas en el apartado 4.5 del informe del Plan Estratégico Empresarial.



- Instruir al Departamento de Comunicación Empresarial, la divulgación de los logros obtenidos en la ejecución del Plan Estratégico Empresarial durante el primer semestre 2025, a todo el personal.

VII. RESPONSABLES

Elaborado por:



Gerald Meza Espinoza,
Profesional de Planificación Empresarial.

Aprobado por:



Raquel Oviedo Cerdas,
Jefa de Planificación Empresarial.

VIII. Anexos

N/A