



Presidencia

Planificación Empresarial

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

Fecha: 06 de febrero de 2026.



Tabla de contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
EN LA FIGURA ANTERIOR SE REPRESENTAN EL PORCENTAJE DEFINIDO VERSUS EL PORCENTAJE OBTENIDO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE 2025 PARA CADA UNO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.	4
II. ANTECEDENTES	5
III. NORMATIVA APLICABLE	5
IV. ANÁLISIS	5
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA.....	6
4.1.1. <i>Objetivo Estratégico - Gobernanza</i>	<i>6</i>
4.1.2. <i>Indicadores – Gobernanza.....</i>	<i>7</i>
4.1.3. <i>Acciones Estratégicas - Gobernanza</i>	<i>8</i>
4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS	14
4.2.1. <i>Objetivo Estratégico – Procesos Internos.....</i>	<i>14</i>
4.2.2. <i>Indicadores – Procesos internos.....</i>	<i>15</i>
4.2.3. <i>Acciones Estratégicas Procesos Internos.....</i>	<i>18</i>
4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	26
4.3.1. <i>Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera</i>	<i>26</i>
4.3.2. <i>Indicadores - Sostenibilidad Financiera</i>	<i>27</i>
4.3.3. <i>Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera</i>	<i>28</i>
4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES.....	30
4.4.1. <i>Objetivo Estratégico – Clientes.....</i>	<i>30</i>
4.4.2. <i>Indicadores – Clientes</i>	<i>31</i>
4.4.3. <i>Acciones Estratégicas - Clientes.....</i>	<i>33</i>
4.5 ACCIONES PARA EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO	35
4.6 RESUMEN DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DEL PEE	37
V. CONCLUSIONES	44
VI. RECOMENDACIONES	45
VII. RESPONSABLES.....	46
VIII. ANEXOS.....	46



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.

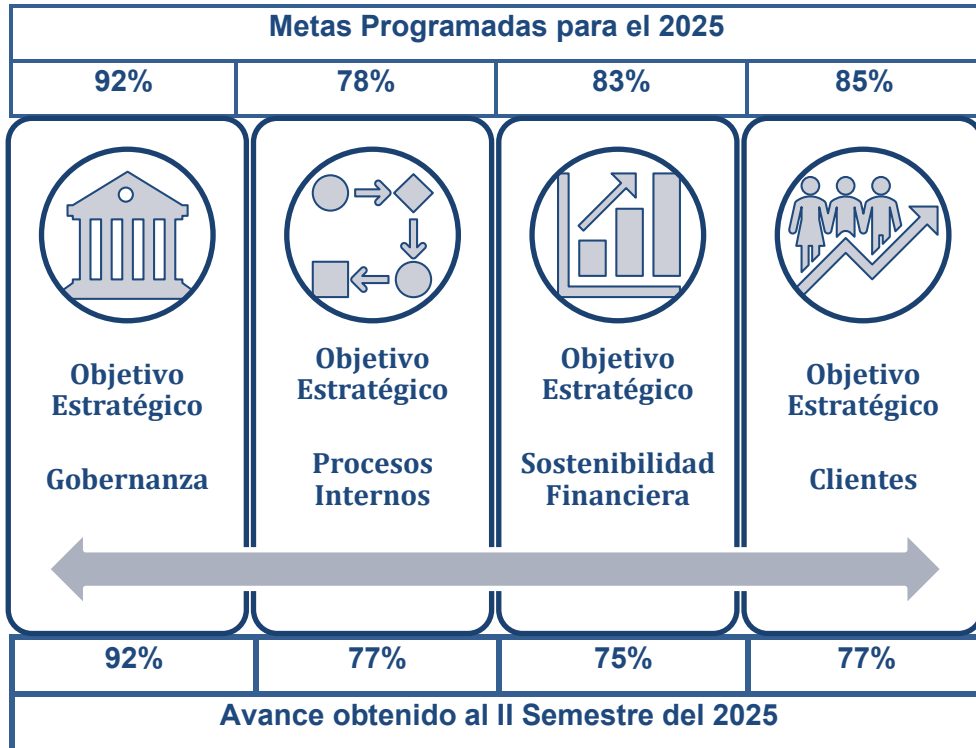
La presente evaluación revela que al cierre del segundo semestre se ha ejecutado el 92,59% de las metas estratégicas programadas para el año 2025 se ejecutan de manera satisfactoria.

Además, tras analizar los resultados presentados en este informe, se determina que la ejecución integral del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 ha alcanzado un progreso del 80,25%.

En términos generales, la empresa avanzó 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 segundo 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.

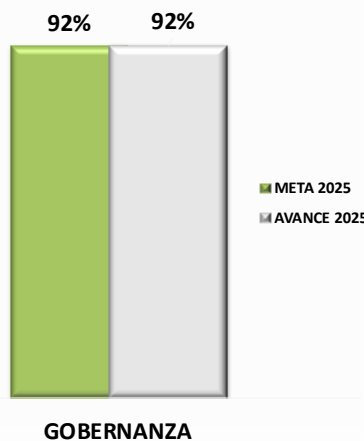
4.1. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA

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 proyectó un avance del 92% en la consecución de la totalidad de las actividades establecidas para este eje, mismo que se logró concluir al cierre del segundo semestre del año.



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: 85%	Resultado: 42%	Resultado: 25%

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 2025 se evaluó el desempeño obtenido por los funcionarios a lo largo del periodo 2024.

Es así como se evaluó a un total de 1483 de 1637 personas trabajadoras durante el año 2025, de las cuales 872 obtuvieron resultados excelentes, 562 obtuvieron resultados sobresalientes, para un total de 1434 funcionarios con desempeño mayor a 90 equivalente, lo que en términos del indicador nos arroja un resultado del 85,24%.

Además, 43 personas obtuvieron calificación de “Muy Bueno”, 3 personas “Bueno” y 3 personas fueron calificadas como “Deficientes”, 8 personas no les correspondía realizar dicha evaluación y 136 personas no han sido evaluadas por motivos de incapacidades y suspensiones.

Adicionalmente, el Departamento de Desarrollo de Capital Humano informa que la normativa interna aplicable a la evaluación del desempeño del personal, denominada “Reglamento para la Gestión del Desempeño”, fue actualizada y aprobada por la Junta Directiva, acuerdo



que fue comunicado mediante el oficio JD-0006-2026, con el objetivo de alinear esta norma con las disposiciones emitidas por el MIDEPLAN. Con el fin de oficializar su aplicación, dicho reglamento se encuentra en proceso de ser publicado en La Gaceta.

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.

Se analizaron las personas próximas a jubilarse y de los 99 puestos contemplados en Plan de Sucesión (anteriormente 46 puestos), se tienen 42 ocupados lo que arroja un resultado del 42% del indicador, siendo este un resultado menor a la meta esperada.

Sobre esto, la Gerencia de Administración y Finanzas a través de la Dirección de Capital Humano, informó que el porcentaje de ejecución se reduce debido a que se amplió la cantidad de plazas identificadas como claves y críticas dentro del plan de sucesión, aspecto que se modifica y actualiza en agosto de cada año.

Adicionalmente se propone modificar la fórmula de cálculo del indicador a: “Porcentaje de avance del Plan de Sucesión”. De esta forma el indicador reflejaría un dato real sobre la ejecución del proceso de sucesión por año, no se limita a identificar los reemplazos y salidas del personal clave identificado.

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 periodo 2025, es de un 25%.

4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

Según con los resultados obtenidos durante segundo 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%	20,0%	Gerencia General	2025
TOTAL AE01-GOB	20,0%	20,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

La fase final de esta actividad se encontraba condicionada a la aprobación del Manual Descriptivo de Puestos y sus respectivos anexos. Dicho manual fue debidamente formalizado, publicado y comunicado a todas las áreas de la Empresa mediante correo electrónico de fecha 4 de septiembre de 2025, garantizando su conocimiento y correcta aplicación. Con ello, se dio por concluida la implementación de la reorganización administrativa parcial.

Asimismo, lo anterior se respalda con lo indicado por Planificación Empresarial mediante el oficio PEM-0680-2025, de fecha 26 de septiembre de 2025.

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%	16,7%	Gerencia de Administración y Finanzas	2025
TOTAL AE03-GOB	16,7%	16,7%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

La Gerencia de Administración y Finanzas, por medio de la Dirección de Capital Humano, informa que la contratación del estudio de cargas de trabajo, fue adjudicada a la empresa PXS Performance Excellence Solutions Sociedad Anónima, mediante la licitación menor N.º 2025LE-000011-0016700105. El contrato respectivo fue debidamente refrendado y suscrito,



y la Dirección de Proveeduría emitió la orden de inicio, estableciendo como fecha de inicio de la ejecución del servicio, el 5 de enero de 2026.

Tabla N° 3. AE5- GOB

Desarrollar una estrategia de remuneraciones competitivas

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

Fuente: Planificación Empresarial.

La Dirección de Capital Humano, informa que se cuenta con una versión actualizada del Plan de Sucesión, la cual fue revisada y aprobada por la Gerencia de Administración y Finanzas.

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%	5,0%	Gerencia General	2025
Establecer e implementar una estrategia de prevención contra la corrupción que incluya capacitaciones, normativa, campañas informativas y otros.	6,3%	6,3%	Presidencia	2025
TOTAL AE07-GOB	11,3%	11,3%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Actualmente se tramitan dos proyectos de ley en la corriente legislativa:

1. El expediente 24.079, denominado “Ley para promover la transición energética en el sector combustibles”, cuenta con dictamen afirmativo de la Comisión del Sector Energético y se encuentra en el Plenario Legislativo a la espera de votación en primer debate.
2. El expediente 25.206, titulado “Ley para fortalecer la prevención y sanción de actividades ilegítimas relacionadas con el apoderamiento ilegal de combustibles y delitos conexos”, continúa en trámite y ha sido objeto de diversas audiencias y



sesiones de trabajo con autoridades del sector energético, seguridad y justicia, así como con diputados y cuerpos policiales. Actualmente, se realizan sesiones de trabajo orientadas a mejorar el texto del proyecto.

Por su parte Presidencia, a través de la Contraloría de Servicios reporta con oficio P-CS-OC-0002-2026, del 08 de enero de 2026, el grado de avance acumulado que tiene del nuevo Programa de Ética y Anticorrupción 2024-2026, el cual al IV Trimestre del 2025 es de un 87.78%.

Durante este periodo realizaron las siguientes actividades:

1. De acuerdo con el oficio RR- 1191-2025, el Departamento de Reclutamiento y Remuneraciones informó que durante el cuarto trimestre se le entregaron 20 Códigos de Ética destinados al personal de nuevo ingreso.
2. De acuerdo con el oficio DCHU-1164-2025, el Departamento de Desarrollo de Capital Humano informó que se llevó a cabo la capacitación en ética e integridad con la participación de 169 personas trabajadoras de la Empresa de diferentes dependencias.
3. Se publicó el curso virtual denominado “Ética en acción” en donde al día 11 de diciembre, 735 personas trabajadoras lo finalizaron y 47 se encuentran en ese proceso.
4. Se realizó un webinar denominado “Construyendo un entorno basado en la ética y los valores”, el cual contribuyó a reflexionar sobre la importancia de buenas prácticas éticas en el entorno laboral. Contó con la participación de 197 personas trabajadoras de la empresa y doña Karla Montero como máxima jerarca.
5. En cuanto al estudio de clima laboral, el Departamento de Desarrollo de Capital Humano optó por no aplicar la herramienta de clima laboral considerando que se aplicó la herramienta de factores psicosociales y se priorizó la ejecución de planes remediales.
6. Se informó que el plan anual de capacitación cuenta con un avance del 83,50%, habiéndose proyectado un 100%, con un porcentaje de cumplimiento del 84% encontrándose en la categoría de bueno.



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%	12,0%	Presidencia	2025
TOTAL AE08-GOB	15,0%	12,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Según los datos obtenidos, actualmente se llevan a cabo las reuniones de negociación de la Convención Colectiva de Trabajo (CCT), y se prevé que el proceso de homologación concluya durante el período 2026, por lo que no pudo ser concluido en el periodo previsto 2025.

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%	7,5%	Presidencia	2025
Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial.	7,5%	7,5%	Comunicación Empresarial	2025
TOTAL AE10-GOB	15,0%	15,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Conforme al plan de acción del Departamento de Comunicación y Estrategia Digital, se ha realizado lo siguiente:

1. Se ha continuado difundiendo la gestión administrativa como parte de los mecanismos de rendición de cuentas mediante redes sociales, la página web institucional y la atención a consultas de los medios de comunicación, además de brindar cobertura a las actividades que requiere la Presidencia.
2. Se destaca la realización de un taller dirigido a periodistas, orientado a fortalecer la rendición de cuentas, así como la identificación integral de las partes interesadas de RECOPE, lo que permitió conformar un registro de



aproximadamente 300 actores y la creación del canal “Dialoguemos”, destinado a mantener una comunicación continua y efectiva.

3. Previo a la veda publicitaria, se elaboraron 20 comunicados de prensa durante el último trimestre y se participó en diversas conferencias de prensa en Casa Presidencial.
4. Se ejecutó el patrocinio con el piloto profesional André Solano, mediante filmaciones y acciones de posicionamiento de marca en eventos automovilísticos.
5. Se realizó un evento dirigido a todas las jefaturas de RECOPE sobre el tema de Continuidad del Negocio.
6. Se llevó a cabo el evento “Somos RECOPE”, dirigido a todas las personas colaboradoras de la empresa, con el objetivo de reforzar el sentido de pertenencia institucional.
7. Se adjudicó el patrocinio con el Museo de los Niños, el cual permitirá contar con una sala interactiva y educativa alusiva a la operación de RECOPE.

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%	13,3%	Desarrollo de Capital Humano	2025
TOTAL AE11-GOB	13,3%	13,3%		

Fuente: Planificación Empresarial.

El Departamento de Desarrollo de Capital Humano informa que durante el segundo semestre se desarrollaron las siguientes actividades:

Se implementó en el programa de Habilidades Gerenciales la charla "Igualdad de Género para la Competitividad Organizacional

- Se brindaron los siguientes Webinar: Desencajando el género, Comunicación genero inclusiva, La nueva caja de herramientas de los hombres, Acoso laboral y Hostigamiento sexual.



- Se finalizó el proceso de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Se actualizó el Reglamento de Evaluación del Desempeño, en el que se incluye un artículo sobre el reconocimiento al personal que obtiene una nota de excelente, independientemente del género.
- Se distribuye en todos los centros de facturación de la empresa, brochures y flyer que contiene información preventiva del hostigamiento sexual, para ser entregado a los transportistas; en este espacio se habilita una sesión de sensibilización con el personal de facturación.
- Se realizó una campaña de corresponsabilidad, así como aplicación de un diagnóstico piloto para puestos STEAM (Science, Technology, Engineering y Mathematics).
- Se está habilitando material de sensibilización de género e inclusión a la población externa a la empresa.

4.2. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS

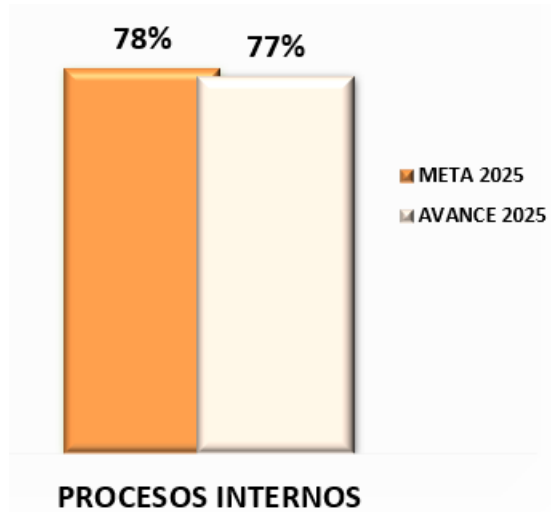
4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos

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 proyectó un avance del 78% y se logró un avance del 77%.

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: 20%	Umbral: <7%
	Responsable: Mejora Continua	Responsable: Mejora Continua
	Resultado: 50%	Resultado: 3%
	Cumplimiento de programas de mantenimiento	Cantidad de estudios de preinversión realizados de los programados en el año.
	Umbral: 60%	Umbral: 85%
	Responsable: Dirección de Mantenimiento	Responsable: Modernización Empresarial
	Resultado: 71%	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 50% 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 y Proyecto 6S en los Talleres del Departamento de Automatización y Control.

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 octubre se presentó un 2% de interrupción, en noviembre un 4% y en diciembre un 3%. En total, se obtuvo un promedio del 3% de interrupción anual durante el 2025, 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:

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.

El Estudio de Etanol fue concluido, sin embargo; el estudio de mejora en el sistema de despacho en la Terminal Moín o proyecto de Mejora al Subsistema de Despacho de Gas Licuado de Petróleo en la Terminal Moín, estaba previsto para contar con el perfil en el año 2025, el cual se realizó y se presentó la Dirección de Mejora e Innovación para su revisión, esta dependencia emitió una serie de observaciones que están siendo atendidas. En cuanto al estudio de Prefactibilidad se esperaba concluirlo en diciembre, sin embargo; dicho estudio se ha atrasado debido a que se debe levantar la orden sanitaria emitida por el Ministerio de Salud. De acuerdo con el avance del documento de pre-inversión, se estima que finalice a mediados del año 2026, razón por la cual se obtiene un 50% en este indicador.

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-0010-2026 de fecha 07 de enero de 2025, así como una reunión sostenida con los encargados de generar este indicador, a continuación, se presentan los datos y resultados obtenidos durante el año 2025:

- **Mantenimiento Regional Pacífico:** 4037 Avisos que se debieron haber generado vs 3279 órdenes de trabajo cerradas. (81,2%).



- **Mantenimiento Regional Central:** 5212 Avisos que se debieron haber generado vs 3948 órdenes de trabajo cerradas. (75,2%).
- **Mantenimiento Regional Caribe** 3221 Avisos que se debieron haber generado vs 1781 órdenes de trabajo cerradas. (55,2%)

Operación final: $(81,2+75,2+55,2) * 0.3333 = 70,75\%$

De acuerdo con los datos mostrados, para el periodo 2025, el resultado de este indicador es de **70,75%**.

4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

Según con los resultados obtenidos durante el segundo 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%	10,0%	Desarrollo	2025
TOTAL AE01-PI	10,0%	10,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Mediante el oficio JD-0107-2025, de fecha 10 de junio de 2025, la Secretaría de Actas de la Junta Directiva informó a esta Gerencia el acuerdo en firme mediante el cual se dispuso:

“Dar por finalizado el Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles y trasladar las acciones en curso, según su naturaleza, al Portafolio Empresarial, al Plan Maestro de Mantenimiento y al Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, respectivamente.”

Con base en lo anterior, esta actividad ha sido concluida en lo que respecta al Plan de Acción del Plan Estratégico Empresarial.



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.	10,0%	10,0%	Modernización Empresarial	2025
Desarrollar el plan maestro de expansión del Sistema Nacional de Combustible.	10,0%	10,0%	Modernización Empresarial	2025
Generar y remitir a la Gerencia General el informe sobre el Plan de expansión del SNC para su incorporación en el Plan Sectorial de Energía.	7,5%	7,5%	Modernización Empresarial	2025
TOTAL AE02-PI	27,5%	27,5%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica avanzó de acuerdo con lo programado.

La Dirección de Modernización Empresarial informó que, respecto a desarrollar un plan maestro de expansión del SNC, mediante la nota IN-0101-2025 el Departamento de Inteligencia de Negocios presentó el análisis costo-beneficio y se atendió la solicitud de valoración de una alternativa intermedia planteada por la Dirección de Modernización Empresarial. Como resultado del análisis realizado, se determinó una alternativa más conveniente desde la perspectiva de costo-eficiencia, al ofrecer una solución híbrida que aprovecha el conocimiento interno existente, reduce riesgos, evita dependencia de proveedores y permite contar con herramientas tecnológicas robustas en un plazo reducido, cumpliendo con los requerimientos establecidos.

Por otra parte, el Plan Maestro de Expansión de almacenamiento fue aprobado por los Miembros de Junta Directiva, según el acuerdo comunicado mediante oficio JD-0200-2025 en el artículo #6 de la sesión #5481-179.



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%	6,7%	Tecnología	2025
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.	5,0%	5,0%	Tecnología	2025
TOTAL AE03-PI	11,7%	11,7%		

Fuente: Departamento de Planificación Empresarial.

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

La Dirección de Tecnología informa que, durante el tercer trimestre, fue implementado el nuevo centro de operaciones de seguridad.

En relación con la implementación del programa permanente de identificación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC, se descartó la adquisición de la solución de imagen satelital. El proyecto de cochina electrónica se desarrollará internamente por razones de confidencialidad y presenta un 50 % de avance, con finalización prevista para marzo de 2026. En cuanto al sistema de detección de fugas, se evaluaron diversas soluciones y se realizaron contrataciones para mantener su confiabilidad, aunque estas fueron posteriormente canceladas. Actualmente se analizan nuevas alternativas de carácter confidencial. Por estrategia empresarial, se priorizaron los proyectos de ampliación de almacenamiento de GLP en Moín, el sistema contra incendios y las Áreas Seguras en La Garita, Siquirres y Moín.



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%	3,3%	Tecnología	2025
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	6,7%	Tecnología	2025
Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.	2,5%	2,5%	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%	10,0%	Tecnología	2025
TOTAL AE04-PI	22,5%	22,5%		

Fuente: Planificación Empresarial.

La presente acción estratégica, avanzó 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 90%.
- Actualización controles SGSI (Sistema de Gestión de la Seguridad informática): Se actualizó el Plan de Continuidad de TI, este se encuentra a la espera de los cambios a realizarse por parte del Equipo Continuidad de Negocio. Se actualizaron 3 protocolos.
- Campañas de divulgación: A la fecha se han impartido 6 capsulas. 21 charlas presenciales ciber, 6 charlas virtuales ciber y 17 charlas a proveedores.
- 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. Al corte del segundo semestre se obtiene un



avance del 91%.

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%	10,0%	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%	7,5%	Modernización Empresarial	2025
Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.	5,0%	5,0%	Modernización Empresarial	2025
TOTAL AE05-PI	22,5%	22,5%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanzó de acuerdo con lo planificado.

Acerca del desarrollo del modelo de indicadores de productividad, se dio orden de inicio en el mes de noviembre y se tiene la planificación de las actividades por realizarse en el 2026. Se cuenta con un inventario de los procesos, lo cual es insumo para la confección del modelo de indicadores, el número de contratación es el: 2025LD-000138-0016700105

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

- En el Departamento de Automatización y Control, se implementó el proyecto de 6s.
- En la Gerencia de Aseguramiento, está trabajando en los proyectos: 1. Aumento del mantenimiento preventivo en el muelle petrolero, 2. Se implementó el programa de 6S en los talleres de Mantenimiento de Moín: Este proceso fue culminado con éxito y se logró superar las metas que fueron definidas para cada uno de los talleres.
- La Gerencia de Administración y Finanzas trabaja en un proyecto en el Departamento de Almacenes.



Con lo realizado durante el año se da por atendido lo planificado

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%	6,7%	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%	10,0%	Mantenimiento	2025
Elaborar un benchmarking regional de la calidad de los productos.	6,7%	6,7%	Gestión de Calidad	2025
TOTAL AE06-PI	23,4%	23,4%		

Fuente: Planificación Empresarial.

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

Respecto a la implementación de un programa permanente de Calidad Total en la Empresa, mediante el oficio DGC-0009-2026, de fecha 09 de enero de 2026, la Dirección de Gestión de Calidad, informó sobre las actividades ejecutadas al 100 % durante el IV trimestre de 2025, destacando el diseño de la estrategia de implementación de la Calidad Total, basada en cuatro pilares fundamentales: gestión de procesos; mejora continua (Lean Six Sigma y excelencia operacional); toma de decisiones basada en datos documentados; y capacitación a todos los niveles de la organización en los tres pilares anteriores, así como el diagnóstico de la capacitación realizada.

Asimismo, mediante oficio DGC-0439-2025, la Dirección de Gestión de Calidad remitió el informe correspondiente al benchmarking regional de calidad de los combustibles (America Central).



Adicionalmente, informan que se realizará una contratación cada dos años para la recolección de muestras de productos (Gasolinas y Diesel) a nivel internacional, para realizar la comparación de los parámetros utilizados a lo largo de la región Centroamericana. Esto conforme a la recomendación final del estudio el cual expresa textualmente: "Continuar con el análisis de los combustibles de América Central cada dos años".

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%	8,0%	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%	15,0%	Operaciones	2025
TOTAL AE07-PI	33,8%	31,8%		

Fuente: Planificación Empresarial.

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

En diciembre de 2025, la Dirección de Distribución inició la Licitación Reducida N.º 2025LD-000112-0016700105, correspondiente al servicio de diseño e implementación de un modelo integrado de los sistemas de gestión empresariales, el cual contempla la incorporación del Sistema de Gestión de la Energía tanto en la Terminal Moín como en la Terminal El Alto. En virtud de lo anterior, se espera que, mediante dicha contratación, se concrete la implementación de la norma ISO 50001 en la Terminal El Alto.

En virtud de lo anterior, la Dirección de Distribución reportó la conclusión de la actividad; sin embargo, conforme a lo expuesto en líneas anteriores, esta no ha sido finalizada en su



totalidad, por lo que resulta necesario mantener su seguimiento durante el año 2026 a fin de asegurar su completa ejecución.

Por su parte, la Gerencia de Operaciones informa que recibió el estudio de valoración, en el cual se recomienda que para impulsar la certificación con la norma INTE-ISO 50001 en la Empresa, lo primero que debe realizarse es garantizar el apoyo a proyectos de inversión orientados al ahorro energético. Posteriormente, sugiere establecer una estrategia de certificación progresiva, iniciando en la terminal El Alto, seguida por La Garita, Barranca y finalmente en las Terminales de Aeropuertos, tomando como referencia los consumos energéticos de cada instalación.

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%	20,0%	Presidencia	2025
Promover el desarrollo de normativa que habilite la compra de combustibles alternativos.	30,0%	30,0%	Presidencia	2025
Promover la venta de servicios de laboratorio por parte de RECOPE orientados al mercado de combustibles alternativos.	30,0%	30,0%	Inteligencia de Negocios	2025
Elaborar una propuesta de política de compra de combustibles alternativos para mezclas.	10,0%	10,0%	Inteligencia de Negocios	2025
TOTAL AE09-PI	90,0%	90,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción culminó según lo programado durante el 2025.

Presidencia informó que través de las gestiones realizadas, actualmente se encuentra en la corriente legislativa el trámite del expediente 24.079 denominado "Ley para promover la transición energética en el sector combustibles el cual presenta un dictamen afirmativo de la Comisión del Sector Energético. El nuevo texto del proyecto se encuentra en el Plenario esperando votación en primer debate.



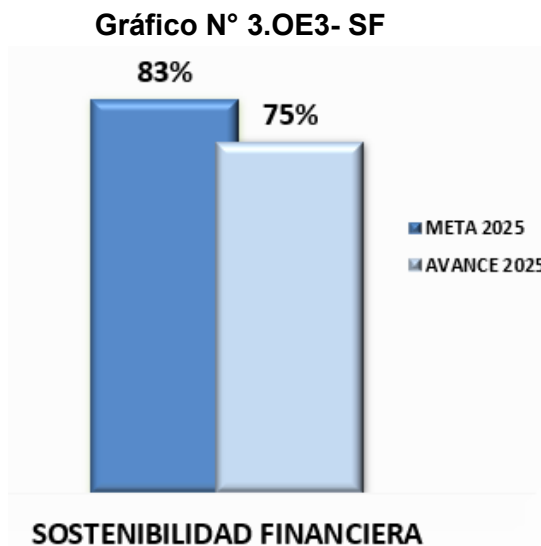
Mientras tanto, Inteligencia de Negocios concluyó sus actividades a cargo, durante el III Trimestre del periodo 2025.

4.3. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera

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

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



Fuente: Planificación Empresarial.

El gráfico anterior muestra que, según la programación para el año 2025, se proyectó un avance del 83% en la consecución de la de las actividades establecidas para este eje, sin embargo; durante se logró un avance del 75% 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:	0,56	Resultado:	4,50	Resultado:	65,15%

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 diciembre se tiene un índice de endeudamiento del 0,56 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 diciembre la Empresa cubre 4,50 veces sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, es decir, está en la



capacidad de enfrentar sus obligaciones a corto plazo, dato que supera el umbral establecido.

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

A nivel institucional, el índice de desempeño de presupuesto (CPI) fue de 1,46 y el índice de cronograma (SPI) fue de 0,95 quedando ambos en zona aceptable, mostrando que muchos de los cronogramas han estado cercanos a lo planeado.

Al segundo semestre del año 2025 se obtuvo un 65,15% como promedio general de la ejecución presupuestaria de las inversiones de la Empresa.

4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera

Según con los resultados obtenidos durante el segundo 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%	3,3%	Financiera	2025
Coordinar con el Poder Ejecutivo las acciones de política pública correspondientes.	3,3%	3,3%	Presidencia	2025
Elaborar una política de riesgos financieros.	15,0%	15,0%	Financiera	2025
Elaborar la estrategia de implementación de la política de riesgos financieros.	15,0%	3,8%	Financiera	2025
Elaborar los procedimientos para la contratación de los mecanismos de mitigación de riesgos financieros.	20,0%	5,0%	Financiera	2025
TOTAL AE01-SF	56,6%	30,4%		

Fuente: Planificación Empresarial.



Sobre el diagnóstico de valor en riesgo y la política de riesgos financieros, la Dirección Financiera informó que mantuvo un seguimiento al proceso de contratación para cumplir con las actividades asignadas, revisando cada entregable y atendiendo las observaciones correspondientes. Al cierre del cuarto trimestre, todos los informes fueron recibidos satisfactoriamente: jurídico, valoración de riesgos (incluyendo plan de atención al riesgo reputacional), benchmarking, propuesta de política pública y resumen ejecutivo. Adicionalmente, se elaboraron informes internos sobre riesgo reputacional, diagnóstico jurídico y la estructura analítica de la política pública, definiendo las funciones del Poder Ejecutivo, del Comité Interministerial y de RECOPE. Durante diciembre se realizaron sesiones de trabajo con el contratista y el 17 de diciembre de 2025 se presentaron los resultados a Presidencia, Junta Directiva y Comité Interinstitucional.

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 se avanzó en la preparación de las "Condiciones generales, especiales y técnicas" y en el estudio de mercado para la contratación, sin embargo; estas actividades no fueron concluidas, esto debido a que se requieren los insumos generados en la participación de RECOPE en una cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Ambiente y Energía, por lo que este proceso continuará durante el 2026, no obstante, este deberá ser monitoreado mediante el POI 2026, dado que al ser el último año de ejecución del PEE 2023-2026, no se admitirán modificaciones a los plazos previamente establecidos.

Asimismo, se indica que no es posible comenzar la contratación para estas actividades, sin tener la propuesta de política pública del BID, la cual sirve como insumo principal, por lo que el atraso en la ejecución no se debe a una ausencia de gestión, sino a la dependencia de un proceso externo de cooperación técnica.



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%	5,0%	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%	10,0%	Planificación Empresarial	2025
TOTAL AE03-SF	25,0%	25,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

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

4.4. AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES

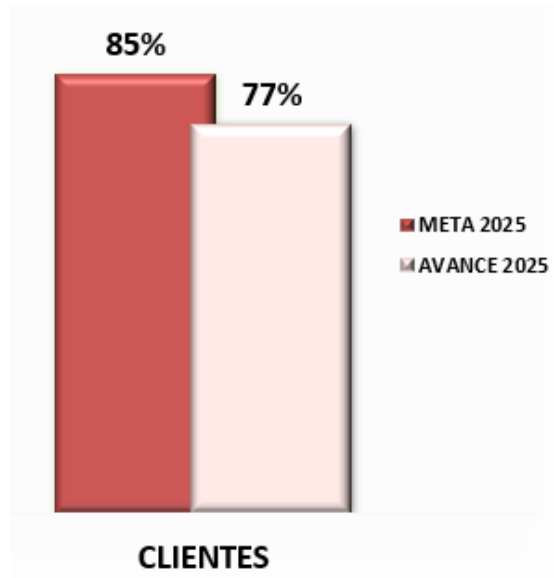
4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes

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:



Gráfico N° 4.OE4- CL



Fuente: Planificación Empresarial.

Según el gráfico anterior, en la programación para el año 2025 se proyectó un avance del 85% en la consecución de la de las actividades establecidas. Al cierre del segundo semestre del 2025 se logró con un progreso del 77% 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 periodo 2025 se obtuvo un 92%, este resultado se obtuvo según la siguiente información:

Autogestión de reportes: En conjunto con el Departamento de Diseño de Soluciones, se tiene en proceso de implementación un proyecto para que las empresas transportistas puedan autogestionar los reportes de litros transportados, que utilizan para la renovación de sus pólizas con el INS. Con ello se espera agilizar el servicio con información disponible 24/7 y además optimizar el recurso humano con que cuenta la Dirección Comercial. El proyecto se encuentra con un avance del 95 % ya se encuentra disponible en la página web de RECOPE, pero aún no está visible para el público, se espera que este habilitado en enero del 2026.

Sistemas de Gestión de Calidad: La Dirección de Distribución en conjunto con esta Dirección logró mantener la certificación en la norma INTE/ISO 9001:2015 en los aeropuertos internacionales Juan Santamaría y Daniel Oduber.

Atención individualizada de clientes y público en general: Durante el segundo semestre del 2025 se realizaron:

- 55 visitas proactivas a clientes directos
- Se realizaron 4 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.
- Se atendieron 174 consultas de naturaleza técnica, principalmente relacionadas con calidad de los productos.
- Se han recibido de alrededor de 110 personas como parte del programa de puertas abiertas, entre los cuales se incluyen: clientes, estudiantes universitarios y público en general. Además, el Departamento de Comunicación colaboró con la elaboración de videos y material promocional para este programa.
- Se elaboró una nueva versión del Manual de Productos.



4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

Según con los resultados obtenidos durante el segundo 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%	10,0%	Desarrollo	2025
TOTAL AE01-CL	30,0%	18,0%		

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 se mantiene pendiente de ser analizada y aprobada por la Junta Directiva, dada la falta de “Quórum” (Número mínimo de miembros requerido en la Junta Directiva)

Por otra parte, en lo referente a la implementación del autoservicio para productos limpios en la Terminal de Moín, con oficio GO-0263-2025 la Gerencia de Operaciones solicitó al Departamento de Planificación la valoración de cambio de redacción al estado original del Plan de Acción del Plan Estratégico Empresarial: *“Implementar Autoservicio para al menos GLP y Asfaltos en la Terminal Moín”*, asimismo, que se traslade como responsable de esta actividad al equipo que lidera el proyecto de Terminales Inteligentes (Dirección de Tecnología) ya que esta actividad forma parte de las tareas que está desarrollando ese equipo para el proyecto base.

Además, solicitó una ampliación de plazo para que los nuevos responsables implementen este autoservicio dadas las condiciones actuales del proyecto y las instalaciones, así como los componentes alrededor de esta implementación. No obstante, esta solicitud se mantiene pendiente de ser analizada y aprobada por la Junta Directiva, dada la falta de “Quórum” (Número mínimo de miembros requerido en la Junta Directiva).



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%	6,7%	Gerencia General	2025
Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.	5,0%	5,0%	Desarrollo	2025
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	5,0%	Tecnología	2025
Desarrollar e implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuales combustibles son adecuados para cada vehículo.	3,3%	3,3%	Inteligencia de Negocios	2025
TOTAL AE02-CL	20,0%	20,0%		

Fuente: Planificación Empresarial.

Esta acción estratégica ha sido completada de acuerdo con lo programado para cada una de las dependencias responsables.

4.5 ACCIONES PARA EJECUTAR EN EL CORTO PLAZO

1. En el informe remitido por la Dirección Financiera se indica la intención de solicitar una ampliación de plazo hasta el año 2026 para concluir la elaboración de la estrategia de implementación de la política de riesgos financieros, así como de los procedimientos para la contratación de los mecanismos de mitigación correspondientes, mismas que pertenecen la acción estratégica número uno del eje de Sostenibilidad Financiera. No obstante, al tratarse del último año de ejecución del Plan Estratégico Empresarial, no resulta procedente solicitar modificaciones al Plan de Acción. En ese sentido, debe gestionar la incorporación de dichas actividades en el Plan Operativo Institucional (POI) Estratégico, a fin de que puedan ser debidamente monitoreadas y se garantice su oportuno cumplimiento.
2. En relación con la actividad Implementación del diseño del Sistema de Gestión de la Energía en la Terminal El Alto, la cual pertenece a la acción estratégica número siete



del eje de procesos internos, la Dirección de Distribución indicó que en diciembre se inició la Licitación Reducida N.º 2025LD-000112-0016700105, correspondiente al servicio de diseño e implementación de un modelo integrado de los sistemas de gestión empresariales, mediante el cual se prevé desarrollar el diseño del Sistema de Gestión de la Energía en dicha terminal. Sin embargo, dado que el Plan Estratégico Empresarial (PEE) se encuentra en su último año de ejecución, no es viable realizar ajustes a su Plan de Acción; en consecuencia, debe incorporar la actividad en el Plan Operativo Institucional (POI) Estratégico 2026, con el fin de asegurar su seguimiento y cierre oportuno.

3. Considerando que las solicitudes de modificación relacionadas con las actividades *“Implementar el sistema de comercio electrónico”* e *“Implementar autoservicio para productos limpios en la Terminal Moín”* no pudieron ser sometidas a conocimiento ni valoración de la Junta Directiva, y tomando en cuenta que el año 2026 corresponde al último período de ejecución del Plan de Acción del Plan Estratégico Empresarial (PEE), por lo que quedarán pendientes de verificar con la administración superior su modificación o cierre con el porcentaje obtenido hasta el último reporte.
4. La Dirección de Capital Humano propone modificar la fórmula de cálculo del indicador a: “Porcentaje de avance del Plan de Sucesión”, con el propósito de reflejar el indicador un dato real sobre la ejecución del proceso de sucesión por año, no obstante, debido a que nos encontramos en el último año de ejecución, se deberá concluir durante el mismo 2026 con la misma fórmula.



4.6 RESUMEN DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DEL PEE

Acciones estratégicas completadas en su totalidad:

Gobernanza:

- AE1-GOB Ajustar la estructura organizacional para cumplir la misión de una forma más eficiente.
- AE2-GOB Desarrollar e implementar un reglamento interno de organización y funciones.
- AE4-GOB Desarrollar e implementar un reglamento interno de servicio.
- AE6-GOB Desarrollar e implementar la normativa para la designación y remuneración de los miembros de la Junta Directiva.
- AE9-GOB Desarrollo de un nuevo reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva.

Procesos Internos:

- AE1-PI Desarrollar e implementar un plan para garantizar la continuidad y seguridad en el corto plazo del Sistema Nacional de Combustibles.

Sostenibilidad Financiera:

- AE2-SF Desarrollar e implementar un plan de financiamiento óptimo de mediano y largo plazo de proyectos de inversión.

Clientes:

- No se ha concluido ninguna acción al 100%



Actividades pendientes de concluir con plazo de finalización al 2026:

Gobernanza:

Acción Estratégica AE03-GOB (Desarrollar e implementar el manual de clases y puestos)

1. Gestionar la contratación y ejecución de un estudio de cargas de trabajo para todas las áreas de la Empresa.

Acción Estratégica AE05-GOB (Desarrollar e implementar una estrategia de remuneraciones competitivas.)

1. Elaborar y mantener actualizado anualmente el plan de sucesión y carrera administrativa.

Acción Estratégica AE07-GOB (Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial)

1. Elaborar propuestas de proyectos de Ley y promoverlos.

Acción Estratégica AE10-GOB (Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, ampliando su alcance.):

1. Implementar de forma continua los mecanismos de rendición de cuentas con los principales sujetos interesados.
2. AE10-GOB Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial.

Acción Estratégica AE11-GOB (Implementar un plan dirigido a la disminución y cierre de brechas de género identificadas a través del diagnóstico basado en la Norma INTE G38-2:2021):

1. Cumplir con las acciones del plan de acción.



Procesos Internos:

Acción Estratégica AE02-PI (Desarrollar e implementar un plan maestro de expansión (mediano y largo plazo):

1. Desarrollar un modelo de optimización del Sistema Nacional de Combustibles.
2. Desarrollar el plan maestro de expansión del Sistema Nacional de Combustible.
3. Incorporación del plan maestro de expansión en el Plan Nacional de Energía.
4. Generar y remitir a la Gerencia General el informe sobre el Plan de expansión del SNC para su incorporación en el Plan Sectorial de Energía.

Acción Estratégica AE03-PI (Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la seguridad del Sistema Nacional de Combustibles (física y electrónica)).

1. Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.

Acción Estratégica AE04-PI (Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la seguridad cibernética).

1. Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.
2. Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad de la infraestructura tecnológica crítica.



Acción Estratégica AE05-PI (Desarrollar e implementar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial).

1. Desarrollar un modelo Indicadores de Productividad para los procesos fundamentales.
2. Elaborar e implementar un plan de mediano y largo plazo que establezca una ruta de transformación digital, asociado a la mejora de la productividad.
3. Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.

Acción Estratégica AE06-PI (Desarrollar e implementar un plan para establecer la calidad total en la Empresa).

1. AE06-PI Elaborar e implementar un programa permanente de gestión del cambio de la calidad total en la empresa.
2. AE06-PI 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.
3. AE06-PI Elaborar un benchmarking regional de la calidad de los productos.

Acción Estratégica AE07-PI (Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales).

1. 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.
2. Incluir en el programa de auditorías internas y externas las auditorías al sistema de gestión de energía.



3. Realizar un estudio de valoración para analizar la posibilidad de implementar y certificar la norma ISO 50001 a otras terminales.

Acción Estratégica AE08-PI (Contribuir en la descarbonización de la matriz energética mediante la implementación de la mezcla de etanol con gasolina).

1. Iniciar los procesos de adaptación de la infraestructura para la venta de gasolina mezclada con etanol.

Acción Estratégica AE09-PI (Elaborar propuestas orientadas al desarrollo empresarial relacionados con combustibles alternativos).

1. Elaborar una propuesta de política de compra de combustibles alternativos para mezclas.

Sostenibilidad Financiera:

Acción Estratégica AE01-SF (Evaluar la viabilidad de la implementación de políticas de administración de riesgos financieros).

1. Coordinar con el Poder Ejecutivo las acciones de política pública correspondientes.
2. Desarrollar e implementar un plan piloto.

Acción Estratégica AE03-SF (Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance).

1. AE03-SF Análisis de proyectos de acuerdo con los lineamientos de Mideplan.
2. AE03-SF Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial.
3. AE03-SF Aprobación de proyectos en el plan de inversiones empresarial.
4. AE03-SF Seguimiento de proyectos mediante informes trimestrales.



Clientes:

Acción Estratégica AE02-CL (Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes).

- Elaborar e implementar el plan de acciones de mejora en la satisfacción de los clientes con sus respectivos indicadores de impacto.
- Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.
- Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.
- Desarrollar e implementar una aplicación de consulta pública que permita saber cuáles combustibles son adecuados para cada vehículo.

Actividades que no fueron concluidas dentro del plazo programado pero que seguirán ejecutándose por medio POI Estratégico 2026:

Gobernanza:

Acción Estratégica AE08-GOB (Negociar la convención colectiva 2025-2028).

1. Realizar el proceso de homologación de la convención colectiva 2025 2028.



Procesos Internos:

Acción Estratégica AE07-PI (Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales).

1. AE7-PI Elaborar e implementar un plan de gestión de energía en la Terminal El Alto.

Sostenibilidad Financiera:

Acción Estratégica AE01-SF (Evaluar la viabilidad de la implementación de políticas de administración de riesgos financieros).

1. AE1-SF Elaborar la estrategia de implementación de la política de riesgos financieros.
2. AE1-SF Elaborar los procedimientos para la contratación de los mecanismos de mitigación de riesgos financieros.

Actividades que no fueron concluidas dentro del plazo programado y no podrán ser ejecutadas:

Clientes:

Acción Estratégica AE01-CL (Modernizar el proceso de distribución considerando criterios de eficiencia para mejorar la experiencia del cliente: bajar tiempos de espera, automatización de procesos, ampliar horarios de atención).

1. AE01-CL Implementar el sistema de comercio electrónico. (Esta actividad alcanzó un 4.5% de un 20%).
2. AE01-CL Implementar autoservicio para productos limpios en la Terminal Moín. (Esta actividad alcanzó un 18% de un 20%).



V. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el eje de Gobernanza evidencian un cumplimiento efectivo del primer eje del Plan Estratégico Empresarial (PEE), correspondiente al alcanzarse la totalidad del porcentaje establecido para el año 2025 un 92%. Dicho cumplimiento, logrado al cierre del segundo semestre, refleja una adecuada planificación, ejecución oportuna y seguimiento de las actividades establecidas, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional y al logro de los objetivos estratégicos programados.

El eje de Procesos Internos del Plan Estratégico de RECOPE muestra, al cierre del período 2025, un nivel de cumplimiento altamente satisfactorio y coherente con la planificación Empresarial. La ligera diferencia entre lo proyectado y lo ejecutado obedece a factores operativos y contextuales propios de la dinámica institucional, lo cual confirma la efectividad de las acciones implementadas y sienta bases sólidas para continuar avanzando hacia una gestión alineada con los principios calidad, eficiencia y eficacia que rigen el accionar de RECOPE.

Según la programación establecida para el año 2025, en el eje de Sostenibilidad Financiera se proyectó un avance del 83% en la ejecución de las actividades planificadas, no obstante, al cierre del período se alcanzó un avance acumulado del 75%, lo que evidencia una desviación respecto a la meta inicialmente prevista. Esta diferencia no se debe a una ausencia de gestión, sino a la dependencia de un proceso externo de cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo para iniciar la contratación respectiva.

El eje de Clientes contempló un avance programado del 85%; no obstante, al cierre del período se alcanzó un 77%, evidenciándose una desviación respecto a la meta establecida. Este resultado obedece principalmente a la no ejecución de actividades estratégicas, particularmente a la implementación del sistema de comercio electrónico, cuyo alcance original fue suspendido debido a la cancelación de las contrataciones asociadas y a la apertura de acciones legales. Adicionalmente, las propuestas para redefinir dicha actividad mediante estudios de mercado, así como los ajustes solicitados para la implementación del



autoservicio en la Terminal de Moín, no pudieron ser sometidas a análisis y aprobación por parte de la Junta Directiva, debido a la falta de quórum.

La presente evaluación revela que las metas estratégicas programadas para el año 2025 muestran un avance del 92,59% al cierre del segundo 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 80,25%.

VI. RECOMENDACIONES

- Conocer el informe del Plan Estratégico Empresarial con corte al segundo semestre del año 2025, remitido y expuesto por Planificación Empresarial.
- Delegar en la 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 segundo 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