

INFORME DE GESTIÓN

DIRECCIÓN DE PLANIFICACION

Titular: Ing. Oscar Acuña Céspedes, MSc.

Cédula: 1-0647-0359

Puesto: director de Planificación

Periodo: diciembre 01, 2018 – Marzo 24, 2022

1. PRESENTACIÓN

La Dirección de Planificación, antes del proceso de reestructuración, estaba conformada por 3 departamentos. Luego de implementado el citado proceso quedó conformada por dos departamentos. El Departamento de Formulación de Proyectos fue convertido en una Área dependiente directamente de la Dirección de Planificación. Dentro de las funciones de la Dirección, según el Manual de Organización vigente se tienen las siguientes:

Ubicación en la estructura, su carácter:

Es una dependencia adscrita a la Presidencia y posee la característica de un órgano asesor técnico, a nivel empresarial.

Objetivo:

Procesar y generar la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones al nivel estratégico y empresarial.

Funciones que le corresponden:

1. Supervisar el cumplimiento de los procesos y proyectos de desarrollo empresarial plasmados en los planes internos y externos de corto, mediano y largo plazo, promoviendo y coordinando el proceso de planificación integral conforme con las políticas de la Junta Directiva.
2. Evaluar la factibilidad de los proyectos de inversión.
3. Examinar las políticas empresariales en materia de gestión, productividad y procesos.
4. Dar seguimiento a planes y programas orientados al uso eficiente y racional de la energía, así como la investigación de fuentes alternas para su mezcla con los productos que expende la empresa.
5. Supervisar la elaboración del portafolio de proyectos prioritarios, del compendio y el plan de inversiones empresarial.

La Dirección de Planificación cuenta con un área de apoyo técnico denominada Formulación de Proyectos, que ejecuta las siguientes funciones:

1. Elaborar diagnósticos técnicos de la infraestructura existente, así como los planes maestros de las terminales marinas y terminales de poliducto.
2. Formular los proyectos de inversión en el nivel de perfil, pre-factibilidad y factibilidad, según corresponda de acuerdo con la Guía de inversión y sus procedimientos.
3. Desarrollar la definición temprana que incluye la ingeniería conceptual o básica como insumos técnicos para la formulación de proyectos.
4. Elaborar la evaluación ex ante previo al inicio de los procesos de contratación administrativa.
5. Elaborar la evaluación expost de los proyectos de inversión de mayor interés empresarial y que cuentan con una evaluación ex ante apropiada.
6. Establecer la coordinación pertinente con los clientes internos, así como aquellas dependencias de la empresa que tiene incidencia en la formulación de los proyectos.

2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

La primera medida que tomó la Dirección fue suprimir un procedimiento que permitía dar una “no objeción” a las inversiones operativas. De esta forma se evadía una responsabilidad ineludible en la función pública. Se cambió entonces por un procedimiento para dar el visto bueno a estas inversiones.

Se trabajó en una definición de lo que se conocía como inversiones estratégicas e inversiones operativas y se hizo un esfuerzo importante para identificar las labores de mantenimiento como gastos y las erogaciones que ampliaban la vida útil de los activos como inversiones. Aunque la posición de la Dirección no es vinculante, se promovió que la Gerencia de Administración y Finanzas fuese consultada regularmente para esas definiciones de manera oportuna.

Se implementó la necesidad de elaborar las evaluaciones ex ante, de forma que lo que se fuera a licitar correspondiera de forma razonable con lo que se inscribe en el Banco de Inversiones Públicas de MIDEPLAN.

Los principales resultados de la gestión del suscrito y su equipo de trabajo se describen a continuación.

Plan de Descarbonización del Sector Transporte Terrestre

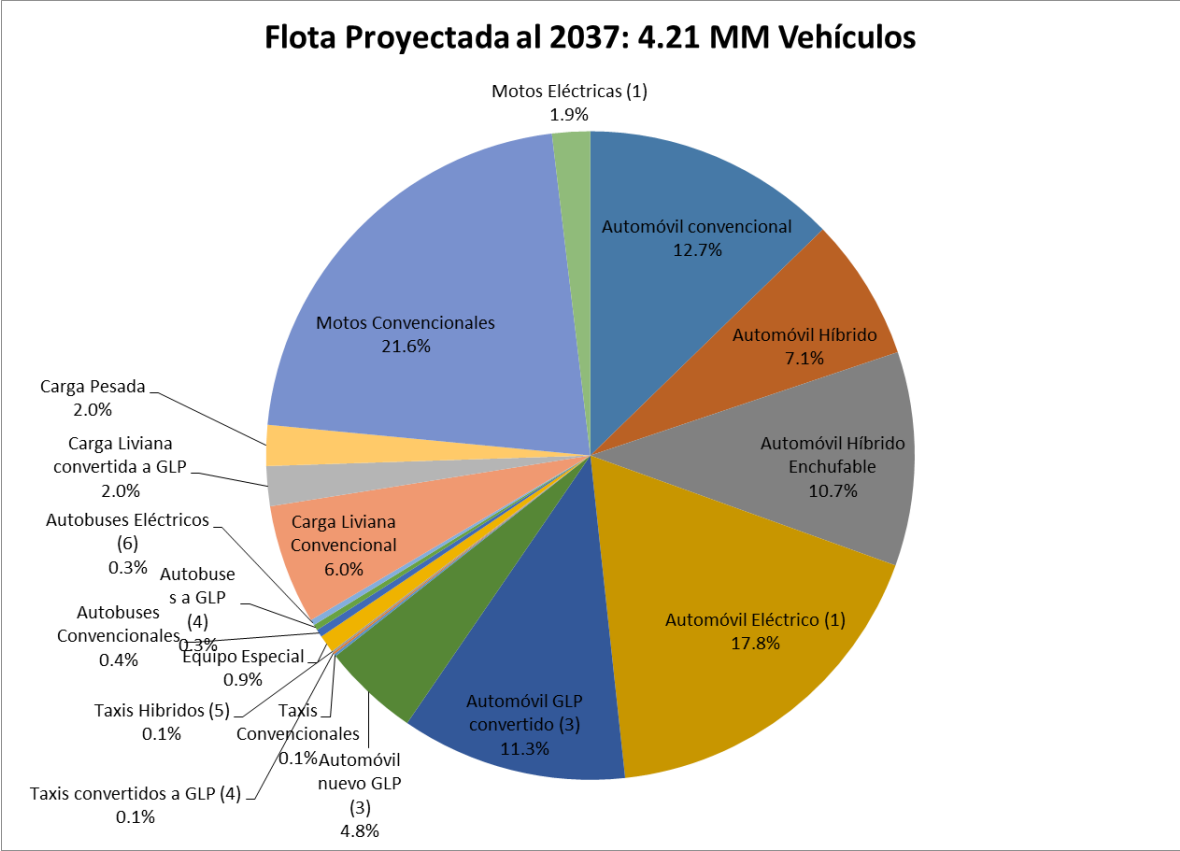
Es un plan interno de RECOPE que fue elaborado por un grupo multidisciplinario para dimensionar cual podría ser el aporte en la disminución de emisiones de dióxido de carbono en caso de que se combinara diversas medidas para disminuir el consumo de combustibles. Entre estas medidas están los biocombustibles como la gasolina con etanol y el biodiésel; además del uso del GLP en el sector transporte. Se modelaron también los efectos de una evolución del parque vehicular con vehículos híbridos puros, híbridos de enchufe y autos

eléctricos. Se hizo una comparación de lo que aportarían las medidas combinadas mencionadas contra la visión de que solamente se introducen los autos eléctricos con una penetración extrema que emula a lo que sucede en Noruega. Este plan lo maneja actualmente el Departamento de Investigación.

El resultado principal mostró que sin la participación de RECOPE únicamente se podría mitigar cerca del 10% de emisiones al año 2037, mientras que, con la incorporación de biocombustibles y GLP e incorporación de otras tecnologías vehiculares, dicho valor podría ser duplicado.

Lo anterior al proyectar un país que debería contar, al año 2037, con una flota vehicular alterna en donde tienen cabida todas las opciones (no sólo autos eléctricos) que contribuyen y suman al esfuerzo de mitigar cerca de 1.8 millones de toneladas de CO2 (cerca de un 20%)

Gráfico N° 1



Sin embargo, este estudio no fue bien recibido por el Ente Rector, en este caso el MINAE y su Dirección de Cambio Climático. De hecho, RECOPE no fue tomada en cuenta para la elaboración del Plan Nacional de Descarbonización.

Actualización del estudio de sobre mezcla de alcohol en gasolinas

Fue elaborado por el compañero Andrés Barboza. Mediante el mismo se justificó las bondades económicas y ambientales de mezclar alcohol en las gasolinas para la sociedad costarricense.

Adicionalmente, se participó en la elaboración de un Plan Piloto demostrativo que pretendía demostrar a través de una pequeña muestra de vehículos las bondades del programa.

Sin embargo, no hubo apoyo político para seguir adelante y el mismo fue suspendido y retirado del Plan Nacional de Desarrollo.

Coordinación Plan Estratégico Empresarial (PEE)

Este Plan, coordinado por el Departamento de Planificación Empresarial se hizo por primera vez para un horizonte de 10 años plazo y bajo la guía de una compañía contratada para tal fin. Contiene cinco perspectivas, 11 objetivos estratégicos y 44 objetivos operativos con su respectivo indicador de cumplimiento.

Año a año, las metas del PEE se alimentan a los planes operativos institucionales. Asimismo, este PEE se ajusta anualmente, a nivel de acciones e indicadores conforme se cuenta con más información.

Tiene además valores y máximas empresariales que son insumos valiosos para promover la cultura empresarial.

Se puede afirmar que es la primera vez que un Plan Estratégico se aterriza año a año y se mide su cumplimiento, pues anteriormente los planes estratégicos quedaban como letra muerta.

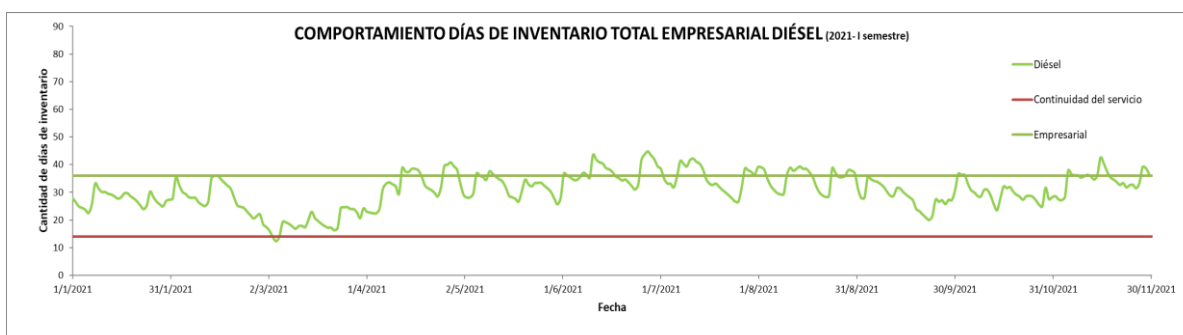
Política de Inventarios

Es la primera vez que se cuenta con una política que parte de un Decreto Ejecutivo (42115 MINAE) que en realidad es el Reglamento de la Ley 6588. El mismo manda a que “RECOPE mantenga una política de inventarios por producto, definiendo volúmenes que le permitan efectuar sus operaciones, garantizar la continuidad del servicio público y el abastecimiento estratégico del país”.

A manera de ejemplo, en la gráfica siguiente se observa cual fue el comportamiento del inventario total empresarial del Diesel durante el año 2021 (31 días de ventas).

Durante el cual hubo una desviación de un 26.5% con respecto al valor promedio recomendado en la política interna (25 días).

Gráfico N° 2



Es un importante logro que por primera vez se hayan establecido límites o líneas de control para saber si los inventarios de los distintos y principales productos que maneja la empresa (ambas gasolinas, diésel) están dentro de los límites razonables desde un punto de vista operativo, al tiempo que se monitorea, además de dicho inventario operativo, el denominado inventario para la continuidad del servicio (limitado por la línea roja). Sin embargo, esta herramienta aún dista mucho de ser una referencia para la toma de decisiones operativas; sino que se aplica como un indicador de resultados.

Gestión de Portafolios/Portafolio Proyectos Priorizados

Parte de los esfuerzos de RECOPE ha sido lograr la implementación de un Área de Gestión del Portafolio de Proyectos, y ha sido solicitado tanto por la Auditoría Interna como por la Contraloría General de la República. Esta Área está ubicada en el Departamento de Planificación Empresarial perteneciente a la Dirección de Planificación y se encuentra en vía de formalización, pues se requiere un ajuste al Manual de Organización de la Empresa.

Ha sido posible gracias al aporte fundamental del compañero Randall Arias Guerrero. La gestión del portafolio es el punto culminante de un esfuerzo que inició a partir de una política de inversión, criterios de priorización al máximo nivel por parte de la Junta Directiva, lineamientos generales en materia de inversión, así como una revisión integral de procedimientos en toda la empresa, lo cual es un proceso de mejora continuo.

En la figura siguiente se muestran los criterios de priorización establecidos por la Junta Directiva de RECOPE y que definen los resultados obtenidos en la priorización a los proyectos.

Cuadro 1. Resultados obtenidos para cada criterio de priorización en el ejercicio preliminar inversiones

Criterio	Coeficiente de Importancia Relativa CIR	
	Valor absoluto (adimensional)	Porcentaje (%)
Seguridad Energética	0.30	30.11
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	0.15	15.31
Vulnerabilidad del Sistema Nacional de Combustibles	0.14	13.85
Impacto Ambiental	0.12	12.40
Mandato Legal	0.11	10.84
Impacto al Consumidor / Rentabilidad	0.09	9.44
Impacto Socioeconómico	0.06	5.98
Localización según Responsabilidad Social	0.02	2.06
SUMA	1.00	100.00

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos de acuerdo JD-0052-2020

Plan de Optimización de Almacenamiento de Largo Plazo

Este Plan logró por primera vez, una vez establecida la política de inventarios, optimizar el plan de tancaje desde un punto de vista costo eficiente para la terminal Marina Caribe, así como de cumplimiento de dicha política de inventarios para el resto de las terminales. Lo anterior para los cuatro productos principales (ambas gasolinas, Jet A-1 y diésel).

Como resultado se identificaron únicamente dos proyectos de almacenamiento por sustitución de tanques que ya están en el umbral de su vida útil. Esos son la sustitución de tanques de gasolina en Barranca y de Jet A-1 en La Garita, de los cuales se trabaja en los respectivos estudios de preinversión.

Se modelaron dos tipos de barcos, rango mediano (DCRM) y rango grande (DCRG). En el siguiente cuadro se muestra el costo presente neto por terminal debido al plan de optimización de almacenamiento, lo cual aconseja traer barcos grandes para aprovechar el muelle petrolero y las instalaciones de almacenamiento de Moín.

Sin embargo, existe una limitación importante para este tipo de barcos en la región del Caribe. Por lo tanto, se deben traer barcos tipo rango mediano.

El costo presente neto (Ver Cuadro N° 2) se expresó también en términos de impacto de largo plazo al consumidor, esto es, cuanto representan en las tarifas el plan presentado, como se observa en el Cuadro N° 3. Los valores positivos son ahorros y los negativos son costos.

Se debe acotar que es la primera vez que un plan de expansión de almacenamiento se expresa en términos de lo que impacto como promedio, a los clientes finales.

Cuadro N° 2. Costo Presente del Plan de Optimización de Almacenamiento (MM US\$ 2019)

Producto	Terminal				
	Marina Caribe	El Alto	La Garita	Barranca	Total
DCRM					
Diésel	-28,4	0,0	0,0	-0,5	-28,9
Gasolina Súper	0,7	0,0	-12,2	-6,0	-17,5
Gasolina Plus 91	0,5	0,0	0,0	-5,3	-4,8
Jet A-1	-10,1	0,0	-5,0	0,0	-15,0
Total	-37,3	0,0	-17,2	-11,8	-66,2
DCRG					
Diésel	-12,4	0,0	0,0	-0,5	-12,9
Gasolina Súper	16,7	0,0	-12,2	-6,0	-1,4
Gasolina Plus 91	5,2	0,0	0,0	-5,3	-0,2
Jet A-1	-2,9	0,0	-5,0	0,0	-7,8
Total	7,4	0,0	-17,2	-11,8	-22,4

Cuadro N° 3. Impacto promedio de largo plazo al consumidor del Plan de Optimización de Almacenamiento (Colones/Litro)

Producto	Terminal				
	Marina Caribe	El Alto	La Garita	Barranca	Total
DCRM					
Diésel	-0,62	0,00	0,00	-0,01	-0,6
Gasolina Súper	0,03	0,00	-0,46	-0,23	-0,7
Gasolina Plus 91	0,03	0,00	0,00	-0,29	-0,3
Jet A-1	-0,98	0,00	-0,48	0,00	-2,3
Total	-1,5	0,0	-0,9	-0,5	-3,0
DCRG					
Diésel	-0,27	0,00	0,00	-0,01	-0,3
Gasolina Súper	0,64	0,00	-0,46	-0,23	-0,1
Gasolina Plus 91	0,28	0,00	0,00	-0,29	0,0
Jet A-1	-0,28	0,00	-0,48	0,00	-0,8
Total	0,4	0,0	-0,9	-0,5	-1,1

Estudio Factibilidad Terminal Pacífico

Este estudio ha pasado por una intensa revisión, pues ha sido monitoreado por la Contraloría General de la República y visto en mucho detalle por MIDEPLAN.

Parte de la comparación de dos estrategias para el abastecimiento de GLP, sólo por el caribe, o con un esquema combinado tanto por el caribe como por el pacífico. Además, se aprovecharía la instalación marina en el pacífico para importar productos terminados (diésel y ambas gasolinas) en caso de emergencia.

La terminal pacífico permitiría también acortar la distancia terrestre de muchos clientes del oeste de valle central y de la región pacífica que deben de desplazarse hasta Moín para traer el GLP.

Este proceso está próximo a concluir y fue posible gracias a la intensa labor y dedicación de los Ing. Morales García, Barboza Jiménez y Miranda Matarrita. En el mismo se justifica invertir en una terminal en la costa pacífica costarricense de manera que se reduzca la vulnerabilidad del país en materia de importación y concentración de inventarios, especialmente de GLP, el cual se dispone únicamente en la costa del caribe.

Ampliación poliducto LG-BA

Los estudios permiten tomar decisiones de no inversión. Un ejemplo es el estudio que permitió postergar la ampliación del poliducto La Garita Barranca el cual mostraría indicios de saturación más allá del año 2030, y en todo caso, dicha saturación puede manejarse si se dispone de un adecuado almacenamiento de gasolina y de diésel en la Terminal Barranca.

Terminal Chorotega y poliducto Barranca Liberia

Se avanzó en la definición de la ruta del poliducto y en el estudio de factibilidad respectivo. Sin embargo, por priorización con Terminal Pacífico y por tratarse de un proyecto que compite por recursos financieros, se acordó que se tramitaría, de ser positivo el dictamen, luego de implementada la Terminal Pacífico; pues no tenía sentido destinar recursos a un estudio que quedaría desactualizado rápidamente.

Otros estudios que ha sido necesario replantear

Entre estos se encuentra el estudio de la Terminal del Aeropuerto Tobías Bolaños y los cargaderos de GLP en Moín, pues tenían enormes desviaciones con el presupuesto inicial y el alcance con que se inscribieron ante MIDEPLAN. Se trabaja actualmente en esos replanteamientos.

Investigación Experimental en Emulsiones Asfálticas

Esta investigación estudia experimentalmente la viabilidad de producción de emulsiones asfálticas modificadas con polímeros en la nueva planta de emulsiones asfálticas de

RECOPE, ubicada en la Terminal El Alto. Está a cargo del Departamento de Investigación, en la persona del Químico Rodrigo Gonzalez Rojas.

Inicialmente, las pruebas experimentales trataron de llevarse a cabo en el molino piloto de la planta de RECOPE, sin embargo, ante dificultades de operación se solicitó ayuda a la Universidad de Costa Rica y las preparaciones de emulsión terminaron ejecutándose en las instalaciones del LANAMME, en la Ciudad Universitaria de la Universidad de Costa Rica en San Pedro. Los análisis fisicoquímicos fueron llevados a cabo en los laboratorios de Control de Calidad de RECOPE.

En materia de producción de emulsiones asfálticas, antes de la producción de emulsiones modificadas, el LANAMME recalca la necesidad de eliminar la práctica de rebajar la viscosidad del asfalto con bunker C, para lograr el cumplimiento del parámetro de penetración, pues esto afecta la adhesividad del asfalto residual a las carreteras durante la aplicación.

3. RECURSO HUMANO DE LA DIRECCION

En relación con el personal a cargo, la Dirección cuenta actualmente con doce profesionales y una secretaria. De estos, 8 profesionales conforman actualmente el Área de Formulación de Proyectos y una profesional asiste al director. Otro profesional esta bajo convenio con el MINAE. Se tiene además una plaza vacante que se pretendía llenar con un economista. Otros dos ostentan las jefaturas de del Departamentos de Investigación y Planificación Empresarial, quienes a su vez tiene su propio personal a cargo.

Vale la pena indicar que el personal del Área de Formulación de Proyectos presenta una alta rotación. Lo cual afecta negativamente los esfuerzos que se hacen en materia de capacitación.

4. INFORMES DE AUDITORIA

Se hace un resumen de los tres informes más importantes a criterio del suscrito. Al inicio de gestión se encontraban pendientes de resolver estos dos principales que atañen directa y exclusivamente a la Dirección de Planificación:

Informe AUI-02-3-2015 “Evaluación al proceso de formulación de proyectos en la Empresa”

AUI-12-3-2018 “Proceso de Formulación de Proyectos en la Dirección de Planificación”.

En cuanto al primer informe, la política de inversión, los criterios de priorización y el portafolio de proyectos prioritarios, fueron atendidos. Este informe contenía puntos estrechamente ligados al segundo informe.

En atención al Informe de Auditoría AUI-12-3-18, las recomendaciones 1,2 y 3 se ejecutaron mediante la DIRECTRIZ O-0994-2019 en la cual se formalizó la Guía de Inversión de RECOPE, con la cual se dieron por atendidas dichas recomendaciones.

En cuanto a la recomendación No.4 se citaban las acciones de seguimiento y control que se han delegado al Departamento de Planificación Empresarial, particularmente la elaboración del Compendio de Inversiones Empresariales el cual estaría compuesto de: Portafolio Iniciativas Empresariales, Portafolio de Proyectos Prioritarios y Portafolio de Proyectos en Ejecución. Este último portafolio fue objeto de una auditoría especial por parte de la Contraloría General de la República, y fue entregado en su primera versión el 15 de diciembre de 2021.

Además, recientemente se atendió el informe AUI-17-2-21 de 14 de diciembre de 2021, denominado Auditoría de Carácter Especial sobre “Proyecto de la Terminal Pacífico y su afectación en el precio final al consumidor”. Del cual la recomendación N° 2 se encuentra en proceso.

Todos los demás informes han sido atendidos oportunamente a través del Departamento de Planificación Empresarial.

5. INFORMES DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

En cuanto a la CGR, al suscrito y su equipo de trabajo le correspondió atender tres auditorías de carácter especial que se citan a continuación.

INFORME N.º DFOE-AE-IF-00014-2018

14 de diciembre, 2018

INFORME DE LA AUDITORÍA OPERATIVA ACERCA DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE RECOPE S.A.

INFORME DFOE-AE-IF-00010-2020

7 de diciembre de 2020“INFORME DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL ACERCA DE LA RAZONABILIDAD DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA REFINADORA”

INFORME Nro. DFOE-SOS-IF-00011-2021

10 de diciembre, 2021

INFORME DE AUDITORÍA ESPECIAL ACERCA DE LA RAZONABILIDAD DEL PROCESO DE PRE-INVERSIÓN DE LA REFINADORA COSTARRICENSE DE PETRÓLEO S.A.

Los cuales fueron atendidos a cabalidad y se encuentran en etapa de seguimiento y control por parte del Ente Contralor.

6. RECOMENDACIONES

Contratar a un profesional en economía que contribuya en los análisis de proyecciones de demanda de largo plazo usando el programa E-Views, para lo que requerirá capacitación, debido a que la situación es sumamente cambiante y compleja en el entorno de la descarbonización de la economía y sus diversos escenarios. También puede colaborar en la revisión o elaboración de estudios socioeconómicos, proyecciones financieras y análisis de presupuestos de inversión.

La reciente publicación del nuevo decreto de BPIP, los lineamientos y procedimientos de MIDEPLAN, que hacen mandatorio avales técnicos de MINAE y MIDEPLAN corresponden a una coadministración que dificulta la toma de decisiones en una empresa pública como RECOPE. Se recomienda mantener una comunicación estrecha con ambos entes para minimizar dicha coadministración.

Según los datos obtenidos y las dificultades encontradas para la producción en el molino piloto de RECOPE, se recomienda valorar la adquisición de un molino coloidal, con mayor flexibilidad de operación y control, que simule mejor las condiciones del molino que se utiliza en la planta de producción de emulsiones a nivel industrial.

Alertar a la Administración sobre la problemática de contar con una alta rotación del equipo de trabajo.

Atentamente,

Oscar Acuña Céspedes.