Informe de Gestión 2014-2018 [1]

Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A.

Ing. Sara Salazar Badilla

Presidenta de la Junta Directiva

Abril, 2018

[1] *Informe de gestión correspondiente al cierre de la Administración Cap. 3 Art.12 inciso C, Ley Control Interno. / Según Directriz R-CO-61 de CGR gaceta #131 del 07 del 2005. / Ley N° 9398 "Ley para el perfeccionamiento de la rendición de cuentas"/Directriz de Transparencia 073 "Transparencia y Acceso a la Información Pública" 23 abril 2017. /Reglamento de Gobierno Corporativo, 7 diciembre 2017.*

Tabla de Contenido

Primera Parte **1**
Marco Filosófico 1
Declaración de Misión 1
Declaración de Visión 1
Segunda Parte **2**
Recursos Humanos 2
Recursos Materiales 2
Recursos Financieros 2
Sistema de Control Interno 7
Ambiente de Control 7
Valoración de Riesgo 8
Actividades de Control 9
Sistemas de Información 9
Seguimiento 10
Tercera Parte **11**
Organigrama institucional 11
Junta Directiva 12
Presidencia 12
Gerencia General 12
Gerencia de Desarrollo 12
Gerencia de Operaciones 12
Gerencia de Distribución y Ventas 13
Gerencia de Administración y Finanzas 13
Modificaciones en el organigrama 13
Cantidad de plazas durante el periodo 13

Cuarta Parte **14**
Descripción y justificación de créditos asumidos 14
Modificaciones salariales acordadas 14
Procesos de contratación iniciados o adjudicados 15
Procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas 15
Viajes realizados por jerarcas y jefaturas 15
Quinta Parte **15**
Objetivos y planificación estratégica 15
Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2015-2018 15
VII Plan Nacional de Energía 2015-2030 16
Plan Estratégico Empresarial 2016-2021 16
Inversiones 17
Obras de inversión 20
1. Terminales de carga de cisternas en Moín 20
2. Construcción dos tanques de almacenamiento de Jet A1 y un cargadero 20
3. Dos tanques de almacenamiento de diésel y dos de gasolina 21
4. Dos tanques de almacenamiento de gasolina 21
5. Tanques de bunker y asfalto en Moín 21
6. Ampliación de la Terminal Portuaria Petrolera del Atlántico 22
7. Sistema de Medición Automática de Tanques 22
8. Tres tanques de almacenamiento en Moín 22
9. Sistema y Almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo (SAGAS) 23
10. Planta de Emulsiones Asfálticas 23
11. Tanque de Jet A1 24
12. Biocombustibles 24
13. Estudios preliminares sobre refinería 24
Sexta Parte **25**
Acceso a la información y transparencia 25
Solicitudes de información pública 25
Recursos de amparo 25
Capacitación 26

Procedimientos administrativos disciplinarios....26
Políticas y procedimientos....26
Oficial de Acceso a la Información....26
Índice de Transparencia del Sector Público....27
Servicios en línea....28
Informes de auditoría y seguimiento....29
Seguimiento a las disposiciones de la Contraloría General de la República....30
Séptima Parte....32
Gobierno Corporativo....32
Octava Parte....33
Limitaciones u obstáculos encontrados....33
1. Empresa conjunta SORESCO....34
2. Convención Colectiva....36
3. Limitación legal para incursionar en energías alternativas....37
4. Gestión del talento humano....37
5. Equidad de género y no discriminación....39
6. Continuidad del negocio....39
7. Actualización del Plan Estratégico....40
8. Fortalecimiento de la planificación....40
9. Calidad de los combustibles....41
10. Frente al cambio climático....41
11. Aporte de RECOPE a las comunidades....42
12. Transparencia y rendición de cuentas....43
13. Cumplimiento de las normas NIIF....43
14. Comunicación e imagen empresarial....44
Novena Parte....44
Retos, objetivos e inversiones para el mediano y largo plazos....44
Área de Importación....46
Área de Distribución y Ventas....46
Área de Producción y Formulación....48
Retos....48
ANEXOS....51

Primera Parte

Marco Filosófico

RECOPE es una empresa pública propiedad del Estado, constituida como una sociedad anónima, cuyos objetivos están definidos en la "*Ley que Regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)*" N° 6588, cuyo artículo sexto establece:

"Los objetivos de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A. son los siguientes: refinar, transportar, comercializar a granel el petróleo y sus derivados: mantener y desarrollar las instalaciones necesarias para ello y ejercer, en lo que le corresponda, los planes de desarrollo del sector energía, conforme al plan nacional de desarrollo. La Refinadora no podrá otorgar préstamos, hacer donaciones, conceder subsidios o subvenciones, ni construir oleoductos interoceánicos, sin la previa autorización legal, salvo el caso del Hospicio de Huérfanos de San José, al cual se le podrán otorgar, en forma directa, donaciones de chatarra.

La Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A. podrá asignarle al Ministerio de Ambiente y Energía los recursos financieros, humanos, técnicos y logísticos que se requieran para el cumplimiento de las obligaciones encomendadas a este en la Ley de Hidrocarburos.

Asimismo, la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A. podrá participar, individualmente o en titularidad compartida, en las licitaciones que promueva la Dirección General de Hidrocarburos para la exploración y la explotación de los hidrocarburos, de conformidad con las disposiciones de la ley de Hidrocarburos."

De conformidad con el Plan Estratégico 2016-2021, las siguientes son las declaraciones de misión y visión de la empresa:

Declaración de Misión

Somos la Empresa que contribuye a la seguridad energética y al desarrollo de Costa Rica garantizando el abastecimiento de combustibles, asfaltos y naftas, con excelencia empresarial y calidad, de forma social y ambientalmente responsable.

Declaración de Visión

Ser referente para la competitividad y desarrollo del país, por la efectividad del Sistema Nacional de Combustibles, la incorporación de combustibles alternativos más limpios y la innovación.

Segunda Parte

Recursos Humanos

La empresa cuenta con 1.782 trabajadores para atender las labores sustantivas de importación, producción, distribución y venta a granel los derivados del petróleo, además de mantener y desarrollar las instalaciones y equipos especializados necesarios para garantizar la continuidad del negocio, y ejecutar las actividades de apoyo tales como: administración financiera, gestión de recursos humanos, aprovisionamiento, tecnologías de información, seguridad y vigilancia, gestión estratégica y auditoría. La distribución del personal en las diferentes dependencias se puede observar en el **anexo #1**.

Recursos Materiales

La empresa posee el Sistema Nacional de Combustibles, que es el conjunto de infraestructura y equipos que operando de manera interrelacionada, es capaz de abastecer las necesidades del mercado nacional de hidrocarburos, en una forma económica, segura y con cuidado del ambiente. Lo integran tanques y esferas de almacenamiento con capacidad para 4,2 millones de barriles, 5 estaciones de bombeo (Limón, Siquirres, Turrialba, El Alto y La Garita), 4 planteles (Moín, El Alto, La Garita y Barranca), e instalaciones en los 4 aeropuertos internacionales del país (Juan Santamaría, Daniel Oduber, Tobías Bolaños y Limón). Este conjunto de activos tiene un valor al 31 de diciembre de 2017 de ₡691.663 millones. Esta información se ilustra con el Mapa del Sistema Nacional de Combustibles **anexo #2**.

Recursos Financieros

El periodo 2014-2018 se caracterizó por el mejoramiento cualitativo de la información financiera de la empresa, cambios cuantitativos en las cuentas de ingresos y gastos, cambios regulatorios y consolidación de la situación financiera que en su conjunto, influyeron en los resultados contables anuales.

En un compromiso con la transparencia, se emprendieron las acciones para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que condujeron a que RECOPE fuera

la primera empresa pública en cumplir lo dispuesto en el Decreto Nº 35616-H *"Adopción e Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Empresas Públicas Sector Público Costarricense"*.

Por su relevancia e impacto en los resultados contables de la empresa, destacan el proyecto de avalúo de activos, los estudios actuariales para la determinación de la reserva para prestaciones legales y la aprobación de las políticas financieras de la empresa.

El proyecto de avalúo fue realizado por *PricewaterhouseCoopers* (PwC), empresa adjudicataria de la Licitación Pública No. 2013LN-00001-02, que involucró un grupo multidisciplinario con experiencia en la determinación de valores razonables de equipos operativos y de distribución de combustibles.

El avalúo se realizó a las clases de activos que representaban 97% del costo total del patrimonio de activos de la empresa y que incluía terrenos, el complejo portuario, las instalaciones de refinería, de distribución y oleoducto; así como edificaciones y maquinaria.

Como resultado del avalúo se produjeron dos cambios estructurales en los registros contables. Por un lado, se da la descomponetización de los activos fijos, donde éstos son separados por los componentes sujetos a mantenimiento o reposición. Se pasó de 7 a 27 clases y el número de activos fijos aumentó de 2.543 a 8.353, lo que requirió la identificación y depuración de los mismos. Adicionalmente, se determinó la vida útil restante, que en general significó un alargamiento con respecto a las vidas útiles totales iniciales.

El segundo cambio fue la modificación del valor económico. La adopción de la NIC 16 y las disposiciones de la Contabilidad Nacional, respecto a la determinación del valor razonable de los activos, hicieron que el valor total de los 8.353 activos fuera de ₡500.330 millones. De este modo, el superávit por avalúo contabilizado en el patrimonio fue de ₡307.394 millones; producto de que el costo neto de los activos era ₡192.916 millones.

En noviembre de 2015 se implementaron los resultados del proyecto de avalúo de activos, lo que aumentó el valor del activo fijo y del patrimonio de la empresa. Asimismo, a partir de 2016 se presenta un incremento en la depreciación anual, debido al aumento en el valor de los activos, a pesar de que la vida útil también aumentó.

En relación con la reserva para prestaciones legales, en 2014 se contrató al Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), para que realizara el

respectivo estudio actuarial, que determinó que la misma debía incrementarse en ₡18.336,6 millones. La Junta Directiva, en el artículo #6 de la Sesión Ordinaria #4836-42, celebrada el 1 de diciembre de 2014, aprobó que se realizara un primer registro por ₡4.231 millones en 2014 y la diferencia por ₡14.106 millones se registrarían en 2015.

Estos registros implicaron un aumento en los gastos de operación de 2014 y 2015, y explican parcialmente la pérdida contable de esos periodos.

En 2017 se contrató a la empresa Crowe Horwarth CR S.A. para que determinara el valor actuarial de la cesantía al 31 de diciembre de 2017. El estudio determinó que la reserva registrada estaba sobrevalorada en ₡3.289,8 millones, debido a la rotación del personal que se acogió a la jubilación y la contratación de recurso humano más joven, cuyo salario total era menor. La reducción en la reserva condujo a una disminución de los gastos de operación en dicho monto.

Los registros y ajustes contables antes mencionados, junto con otros de menor valor, posibilitaron que la opinión de los Estados Financieros Auditados se redujera de cinco calificaciones en el 2014, a tres en el 2017. Estas últimas están prácticamente cumplidas, pero persisten en la opinión, por tratarse de estados financieros comparativos y en 2016 habían registros pendientes de realizar. La única calificación que no ha sido posible atender, se refiere a la inversión en la empresa conjunta (SORESCO), por estar en un proceso de arbitraje - para la liquidación de la misma – lo que no ha impedido la actualización del valor de la inversión, para lo que es necesario que concluya el proceso arbitral.

Con el objeto de mantener los avances en la revelación de la información contable de RECOPE, la Junta Directiva, en el artículo #4 de la Sesión Ordinaria #5013-219, celebrada el 18 de diciembre de 2017, aprobó las políticas financieras de la empresa, para el correcto registro, revelación y presentación de la información contable-financiera y para la elaboración de los Estados Financieros, de conformidad con lo estipulado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y la normativa vigente.

De igual forma, se produjeron cambios cuantitativos en los ingresos por venta de combustibles, en el costo de ventas y algunas cuentas de gasto y activo circulante, que tuvieron como elemento común el comportamiento del precio internacional de los combustibles.

Después de cuatro años con precios internacionales relativamente altos, en el segundo semestre del 2014 da inicio una caída abrupta de éstos, motivada por la revolución del crudo de esquisto bituminoso (*shale crude*) en los Estados Unidos, lo que produjo una sobre producción de crudo y aumento en los niveles de inventario, creando un desbalance en la relación oferta-demanda mundial de petróleo, que se arrastró al precio internacional de los combustibles.

El precio promedio del crudo Brent fue de $108 por barril (bbl) en el primer semestre de 2014 y bajó a $89/bbl en el segundo semestre, para un promedio anual de USD99/bbl. En 2015 el promedio se redujo a $52/bbl y en 2016 a $44/bbl.

Esta situación provocó que OPEP buscara un acuerdo de recorte de la producción, que se materializó el 30 de noviembre de 2016. Se pactó una disminución de 1,2 millones de barriles por día (bpd) por parte de la OPEP y de 600 mil bpd de países no pertenecientes a esa organización y liderados por Rusia.

El acuerdo se ha prorrogado en dos oportunidades consecutivas y ha ocasionado que el precio promedio del crudo subiera a $54/bbl en 2017 y $67/bbl para el primer trimestre de 2018.

El entorno del mercado internacional antes comentado, ha afectado la magnitud de las principales variables financieras de la empresa. El valor de la factura petrolera pasó de $2.105 millones en 2014 a $1.074 millones en 2016 y el precio coctel de importación FOB se redujo de $104/bbl a $50/bbl; es decir, una disminución de 52% en el precio coctel. No obstante, en 2017 el costo de la factura aumentó a $1.375 millones y el precio coctel fue $61/bbl.

Dado que el precio de venta local está indexado con el precio internacional, el ingreso por ventas disminuyó de ₡1.715 billones en 2014 a ₡1.178 billones en 2016 (₡536 billones menos, equivalente a 31%). Con el incremento del precio internacional en 2017 y su efecto en el precio de venta local, el ingreso aumentó a ₡1.394 billones, equivalente a 18%. El precio promedio de venta se redujo de ₡556 por litro (l) a ₡361/l, para después aumentar a ₡420/l en los años 2014, 2016 y 2017, respectivamente.

El costo de ventas se vio afectado de manera similar (ver cuadro 1). El costo de ventas promedio fue de ₡509/l, ₡373/l, ₡327/l y ₡373/l en los años 2014, 2015, 2016 y 2017, respectivamente.

Cuadro 1

Ventas, costo de ventas, utilidad bruta, gastos operativos y utilidad operativa 2014 – 2017

	2014	2015	2016	2017
Ventas	1.715.393	1.241.045	1.178.968	1.393.552
Costo de ventas	1.572.513	1.128.242	1.068.189	1.238.320
Utilidad bruta	142.880	112.804	110.779	155.232
Costos operativos	106.261	112.917	104.777	109.105
Utilidad de operación	36.619	(113)	6.002	46.126

Los resultados contables también se vieron afectados por aspectos regulatorios. El 30 de octubre de 2015, entró a regir la nueva metodología de precios (RJD-230-2015), que incorporaba nuevas variables a la ecuación de precios y modificaba el procedimiento de cálculo de variables existentes.

Dado que era necesario calcular las nuevas variables, lo que se hizo en marzo de 2016, no fue posible realizar los estudios extraordinarios de precios durante el periodo octubre 2015-febrero 2016, con el inconveniente de que el precio de venta quedó fijado con los precios internacionales de septiembre 2015, pero en los meses subsiguientes el precio internacional de los combustibles se desplomó, por lo que RECOPE importaba a un costo menor, que el precio internacional que estuvo vigente en setiembre.

Esta situación hizo que se acumularan ₡38.700 millones, que fueron devueltos a los consumidores, mediante el cálculo del diferencial de precios, en los meses de marzo a junio de 2016, lo que redujo el resultado contable de ese año.

De igual forma, ARESEP desconoció gastos relacionados con beneficios de la Convención Colectiva de Trabajo (CCT) por ₡4.700 millones de la fijación tarifaria de 2015 (RIE-091-2015), situación que se prolongó durante 2016 y hasta marzo de 2017, cuando se aprobó el estudio ordinario de ese año (RIE-012-2017) y en donde se volvieron a reconocer dichos gastos, debido a que la Sala Constitucional, en el voto 7998-2016, del 16 de junio de 2016, estableció que ARESEP utilizó un mecanismo incorrecto para excluir dichos gastos del cálculo tarifario y ordenó revocar la resolución RIE-091-2015 en lo referente a los gastos de la CCT.

Según se observa en el cuadro 1, en 2015 se tuvo una pérdida operativa y en 2016 la utilidad fue de ₡6.002 millones, situación que contrasta con los resultados de los años 2014 y 2017,

debido a que en 2015 y 2016 se realizaron los ajustes contables comentados y otros ajustes de menor cuantía, con el objeto de cumplir con las NIIF y transparentar la situación financiera de la empresa.

Finalmente, según se desprende del Estado de Situación al 31 de diciembre 2017, la empresa posee activos por ₡1.009.958 millones, pasivos por ₡400.526 millones y un patrimonio de ₡609.431 millones.

En el **anexo #3** se encuentra los Estados Financieros Auditados.

Sistema de Control Interno

RECOPE, en cumplimiento de lo que establece la Ley General de Control Interno No. 8292, ha mantenido una mejora constante del Sistema de Control Interno Empresarial (SCI), enfatizando la importancia del control en el cumplimiento de los objetivos empresariales, con eficiencia y eficacia, en apego del ordenamiento jurídico y técnico, con el debido cuidado de los fondos públicos que se administran y velando por la protección y conservación del patrimonio de RECOPE y el mejoramiento de los procesos.

Como parte de ese fortalecimiento, debemos señalar con particular relevancia, la gestión del riesgo empresarial, que ha estado marcada por el desarrollo de una cultura favorable hacia la administración de todos aquellos riesgos que de una u otra forma pueden afectar el logro de objetivos y el cumplimiento de metas, para lo cual se han planteado acciones de mejora, a las que se ha dado seguimiento, tanto por parte de los titulares subordinados como de la Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo (UCIVR), a efecto de asegurar su implantación.

El periodo 2014-2018, se ha caracterizado por un alto compromiso con el fortalecimiento del SCI, lo cual nos permite referir una serie de logros, en los diferentes componentes funcionales del sistema, dentro de los que destacamos los siguientes:

Ambiente de Control

El Ambiente de Control se ve impactado por una cultura favorable hacia el control y por el fortalecimiento de los valores empresariales, temas que han sido contemplados dentro de la mejora empresarial y que han contado con el patrocinio de la Junta Directiva.

Una de las acciones que contribuyó con esa mejora, es la implantación del curso virtual de control interno, desarrollado de acuerdo con las particularidades de RECOPE, lo que ha facilitado la comprensión y alcances de la normativa emitida por la Contraloría General de la República, la metodología de riesgo utilizada en la Empresa y sobre todo la sensibilización en la actitud hacia el control y la uniformidad en los conceptos de riesgo.

Este curso es impartido por los funcionarios de la UCIVR desde el 2015, iniciando con los miembros de Junta Directiva y seguido de los titulares subordinados. Al respecto conviene resaltar que, la Junta Directiva dispuso la obligatoriedad del mismo para todo el personal, convirtiéndose ésta en una acción permanente de capacitación.

Por otra parte, se logró un mayor posicionamiento de la Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo, dentro de Empresa, como unidad asesora y rectora que apoya al Jerarca y titulares subordinados en el establecimiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del Sistema de Control Interno Empresarial (SCI) y del Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI); y se fortaleció la figura del enlace de control interno en las gerencias de área, mediante una participación más activa en los procesos.

Se logró además, la capacitación para el personal de la UCIVR y enlaces de control interno, mediante su participación en diversas actividades, entre ellas el curso certificación de riesgo operativo, que se coordinó con el Banco Central de Costa Rica.

Se ha continuado con la incorporación del tema de la ética en la gestión, mediante la realización de una serie de actividades empresariales, tales como charlas para todos los titulares subordinados, las cuales han sido coordinadas con la Procuraduría de la Ética, la renovación anual del compromiso ético por parte de todos los funcionarios de la Empresa, la aprobación de los indicadores de gestión ética y la actualización de la declaración de los valores empresariales en el Plan Estratégico 2016-2021. Además se ha mantenido el funcionamiento del Grupo Gestor de la Ética, como instancia permanente.

Valoración de Riesgo

Se emitió, por parte de la Junta Directiva, una directriz para el fortalecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo, lo que ha generado un mayor compromiso, por parte de los titulares subordinados y una mejora en la rendición de cuentas, al tener una mayor apropiación en el manejo de sus riesgos.

Se logró el alineamiento de la gestión de riesgos con el Plan Estratégico Empresarial 2016-2021, el cual incorpora un conjunto de indicadores de riesgo, cuyo monitoreo en el tiempo permitirá favorecer la gestión de los riesgos empresariales.

Se consolidó la integración del proceso de valoración de riesgo con las autoevaluaciones de control interno, logrando de esta manera asociar las medidas de control a los riesgos que son identificados en cada proceso, lo que permite simplificar los controles y mejorar su efectividad.

Adicionalmente se logró la vinculación del SEVRI tanto con el modelo de gestión de continuidad del negocio, como con el concepto de gobierno corporativo, lo que promueve la integración de los sistemas y un mejor aprovechamiento de los recursos.

Finalmente se realizó un diagnóstico del estado de madurez del SEVRI, mediante la aplicación de una herramienta que propone cinco niveles: incipiente, novato, competente, diestro y experto, posicionándose RECOPE en la base del nivel diestro, lo que motivó el planteamiento de un plan de mejoras que le permitan consolidarse en dicha posición.

Actividades de Control

Se promovió una revisión del marco que orienta la documentación de los procesos en la empresa, mediante la actualización de documentos tales como “Procedimiento para la elaboración, modificación, formalización y control de documentos normativos de RECOPE”, “Procedimiento para la elaboración, modificación y eliminación de documentos”, “Procedimiento para el levantamiento de los procesos empresariales”, todos ellos de aplicación general.

Adicionalmente se logró el fortalecimiento y actualización de la documentación empresarial mediante la emisión de una serie de documentos entre los que se citan: Manual para la Gestión de la Continuidad del Negocio, Manual de Gestión Documental, Manual de Normalización de la Correspondencia; asimismo se completó la elaboración y actualización de una serie de procedimientos e instructivos que sustentan los procesos de la Empresa y que son responsabilidad de los titulares subordinados dueños de esos procesos.

Sistemas de Información

Los sistemas de información constituyen los pilares sobre los cuales se apoyan los distintos componentes del SCI, desde esta perspectiva es importante que los mismos garanticen la

confiabilidad y oportunidad de la información. Como parte de las acciones realizadas que contribuyen en el cumplimiento de dicho objetivo se citan:

a) Aprobación del Plan Estratégico en Tecnologías de Información 2016-2021, alineado con el Plan Estratégico Empresarial.

b) Aprobación de las políticas de seguridad de la información.

c) Oficialización el Plan de Continuidad en Tecnología Informática y establecimiento de un Centro de Datos Alterno con sistemas redundantes de comunicación para la protección de la información.

d) Diagnóstico para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, que incluyó la revisión de controles, diseño de nuevos controles y contratación para la implantación del plan remedial de las brechas detectadas en el diagnóstico para los procesos críticos de la Empresa.

e) Desarrollo de una campaña de seguridad de la información, dirigida a todos los colaboradores de la Empresa.

f) Implementación del expediente digital, como medio para la conservación de la información y uso de la herramienta ALFRESCO para el almacenamiento y acceso de la documentación.

Asimismo la Empresa logró la implementación del módulo de Mantenimiento, en el Sistema de Integrado de Gestión (SIG-SAP), lo cual favorece la gestión de algunos riesgos tales como el de mantenimiento y el de interrupción, también se ha avanzado en la contratación para la incorporación del módulo de Recursos Humanos.

Seguimiento

El seguimiento es una actividad fundamental que permite la valoración del funcionamiento del SCI y que promueve la implantación de las acciones de mejora que se plantean por parte de la Administración Activa y de las recomendaciones y disposiciones de los órganos de fiscalización.

La Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo ha venido dando seguimiento al cumplimiento de la directriz para el fortalecimiento del SEVRI, a los planes de gestión de riesgo empresarial, a las acciones generadas a partir de las autoevaluaciones del SCI, a las

actividades del Programa Ético, a los informes de la Contraloría General de la República y a las acciones establecidas a partir de la aplicación del modelo de madurez.

Este seguimiento permitió:

a) El fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas promoviendo a su vez un mayor entendimiento de los riesgos que se manejan a nivel empresarial y una mayor coordinación entre las áreas, sobre todo para la atención de acciones que requieren el concurso de varias dependencias.

b) La implantación de mejores prácticas y la disminución en los niveles de los riesgos, llevando a varios de ellos a los niveles de aceptabilidad aprobados en la Empresa.

c) La ejecución de una dinámica permanente para la gestión de la ética.

d) El cumplimiento de las disposiciones de los informes de la Contraloría General de la República, recibidos durante esta administración, en los plazos por ellos establecidos.

e) El mejoramiento continuo en el SCI y el SEVRI.

Es importante resaltar que, otro de los indicadores que refleja la mejora que se ha generado en la Empresa, a partir del fortalecimiento del SCI, es el Índice de Gestión Institucional, que aplica la Contraloría General de la República, el cual aumentó su calificación pasando de un 76,1 en el 2013 a un 96 en el 2017.

Tercera Parte

Organigrama institucional

El organigrama institucional vigente se puede observar en el **anexo #4**. El recuento del número de funcionarios, así como su clase (clasificación de puestos) y salarios brutos, se encuentra en el **anexo #5**.

Los objetivos y funciones de cada dependencia, se detallan en el Manual de Organización aprobado por la Junta Directiva en el Artículo #7, de la Sesión Ordinaria #5023-229, celebrada el 02 de abril de 2018.

La estructura organizacional expresada en el organigrama se divide en cuatro niveles: estratégico, directivo, operativo e instancias asesoras. Seguidamente se indican los objetivos de las dependencias del nivel estratégico.

Junta Directiva

Ejercer la dirección y el control estratégico de RECOPE de acuerdo con las políticas de gobierno emitidas por la asamblea de accionistas y la normativa vigente.

Presidencia

Asegurar el cumplimiento de la misión de la Empresa y del Plan Estratégico Empresarial, mediante la eficiente planificación, programación, organización, coordinación, dirección y control de las operaciones; maximizando los recursos financieros, técnicos y humanos que dispone la Empresa.

Gerencia General

Coordinar la ejecución de todas las resoluciones de la Junta Directiva y de la Presidencia, con las Gerencias de área.

Controlar y evaluar los resultados obtenidos en cada uno de los programas y proyectos de las diferentes unidades de la organización.

Ejecutar la importación de los productos requeridos para satisfacer la demanda nacional de combustibles.

Gerencia de Desarrollo

Desarrollar la infraestructura necesaria para garantizar la capacidad del Sistema Nacional de Combustibles para atender la demanda del mercado nacional, de mediano y largo plazo.

Gerencia de Operaciones

Producir competitivamente los combustibles con seguridad, eficiencia, eficacia y cuidado del ambiente, dentro de las normas y los estándares de seguridad establecidos en la industria petrolera.

Gerencia de Distribución y Ventas

Garantizar el servicio eficiente de la distribución y venta de los productos, requeridos en los diferentes planteles de la Empresa, aplicando adecuadas normas de seguridad, confiabilidad y economía.

Gerencia de Administración y Finanzas

Brindar los servicios de apoyo administrativo y financiero a todas las dependencias de la Empresa, cumpliendo con la normativa vigente.

Modificaciones en el organigrama

En el 2017 se realizó un cambio de nomenclatura en la actual Gerencia de Operaciones que anteriormente se denominaba Gerencia de Refinación. Esto con el fin de que el nombre de la dependencia refleje la realidad de las actividades que se desarrollan en la actualidad.

En el 2018 se modificó la ubicación de la Dirección Jurídica que pasó a depender directamente de la Presidencia y se crearon: La Unidad de Contratación Administrativa, la Unidad Administrativa y Notarial, y la Unidad Judicial.

Lo anterior no significó la creación de ninguna plaza nueva.

Cantidad de plazas durante el periodo

La diferencia en las plazas fijas entre el 2014 y 2018 son de 57, estas fueron aprobadas mediante el STAP-2049-2016 del 4 de octubre 2016:

- 17 plazas de Misceláneo
- 25 plazas de Auxiliar de Obras
- 1 plaza de Despachador de Oleoducto
- 4 plazas de Operario de Mantenimiento 1
- 10 plazas de Operario de Mantenimiento 2

El total de plazas en el periodo 2014-2018 pasó de 1.742 a 1.799 plazas fijas. En el caso de las plazas especiales, la diferencia es de 3 plazas de profesional 2. El **anexo #6** muestra los salarios de estas plazas.

Cuarta Parte

Descripción y justificación de créditos asumidos

Con el objeto de dar soporte financiero a un conjunto de proyectos de infraestructura, se colocaron títulos valores en el mercado local y se suscribió un contrato de préstamo con la banca internacional.

Durante el periodo 2014-2018 se realizaron tres colocaciones: una en dólares por $40 millones (Serie A4) y dos en colones por un monto de ₡25.667 millones (Series A5 y A6), que se utilizaron en el Proyecto de la Terminal Ampliación de la Terminal Portuaria del Atlántico y en el Programa de Almacenamiento Continuo.

El costo de inversión de esos proyectos es cercano a $276,5 millones. El monto financiado con bonos fue de $187,8 millones, de los que $116,9 millones corresponden al periodo 2014-2018.

Por otro lado, el 22 de septiembre de 2015, se suscribió un Convenio de Crédito con BNP-Paribas y Société Générale, por un monto de $19 millones, para financiar la Etapa C del Proyecto SAGAS, que consiste en la construcción de cuatros esferas de GLP, con una capacidad total de 85.000 barriles, interconexiones y obras conexas.

La operación se estructuró como un crédito proveedor, con la participación de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), que rindió una garantía de riesgo político y comercial, lo que permitió reducir la tasa de interés.

A enero 2018, el monto de los desembolsos del préstamo, ascendía a $14,88 millones y se espera que sea utilizado en su totalidad a finales del mes de junio 2018.

Modificaciones salariales acordadas

RECOPE se rige únicamente por los aumentos semestrales que establece la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda, los cuales son sometidos a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva.

Procesos de contratación iniciados o adjudicados

En el cuadro #2, se muestran los concursos que fueron promovidos de mayo del 2014 a febrero 2018, por modalidad de contratación.

Cuadro 2

Total de concursos tramitados en el periodo por proceso de contratación de mayo 2014 - febrero 2018

Tipo de procedimiento	Cantidad de procesos tramitados
Procesos Licitatorios	168
Escasa Cuantía	2105
Total	2273

Fuente: Sistema Integrado de la Actividad Contractual, SIAC

Procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas

El **anexo #7** muestra el detalle de los procesos judiciales en lo que la empresa figura como demandada o como demandante.

Viajes realizados por jerarcas y jefaturas

En el **anexo #8** se detallan los viajes realizados por jerarcas institucionales y jefaturas.

Quinta Parte

Objetivos y planificación estratégica

Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante 2015-2018

Meta sectorial: Incorporar un 5% de componente renovable con respecto a los combustibles que se consumen a nivel nacional.

La meta específica de RECOPE dentro de ese desafío nacional se ha definido en los siguientes términos: “Incorporar un 5% de componente renovable con respecto a los combustibles que se consumen a nivel nacional”.

Con el fin de integrar acciones para la introducción de mezclas de combustibles líquidos con biocombustibles, se creó la Comisión Interinstitucional de Biocombustibles, conformada permanentemente por el MINAE/SEPSE, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), y de forma temporal el apoyo de otras instituciones interesadas en el tema. Dicho equipo de trabajo se ha dado a la tarea de identificar y gestionar acciones requeridas para iniciar la distribución de mezclas de gasolinas Plus 91 y Súper con etanol, y de diésel con biodiesel.

Se elaboró un reglamento que regula las especificaciones físico-químicas de las gasolinas mezcladas con etanol (RON 91 y RON 95). Esta propuesta de reglamento actualiza el Decreto No. 35915, la misma fue presentada al Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), y a la fecha del presente informe, sigue el curso normal de procedimiento ante el Organismo de Reglamentación Técnica. Esto permitirá oficializar las normas INTECO: INTE-41-01-01:2016 e INTE-41-01-05:2016. Una vez aprobado el reglamento, RECOPE podrá continuar con la mezcla y venta de las gasolinas con etanol.

VII Plan Nacional de Energía 2015-2030

Eje 7. En la ruta hacia combustibles más limpios.

En lo que a RECOPE respecta, las iniciativas contenidas en este eje buscan garantizar el abastecimiento de los combustibles derivados del petróleo, mediante el fortalecimiento del Sistema Nacional de Combustibles.

Las acciones específicas y el avance a diciembre 2017, se detallan a continuación:

Plan Estratégico Empresarial 2016-2021

Durante el período se formuló el Plan Estratégico de RECOPE 2016-2021, luego de un proceso participativo que involucró a un grupo interdisciplinario de alto nivel. Como resultado, se renovó el marco filosófico con una nueva Misión y Visión que expresa el compromiso de asegurar el abastecimiento de los combustibles que el país requiere. Este proyecto está contemplado en el VII Plan Nacional de Energía 2015-2030, el cual se programó para ser finalizado en el año

2016, sin embargo la meta se cumplió en el año 2015, siendo aprobada por la Junta Directiva de la Empresa, en la Sesión Ordinaria # 4916-122, celebrada el lunes 14 de diciembre de 2015.

En el año 2016 se elaboró la Matriz de Programación Anual de las actividades necesarias para cumplir con las acciones contenidas en el Plan Estratégico 2016-2021 (MPPE).

La MPPE ha constituido la base para la planificación anual, así como para la definición de los objetivos individuales, como base para el posterior seguimiento y control; de tal forma que se asegure el avance en la consecución del Plan Estratégico.

Por otra parte se definió el marco conceptual que dirigiría la comunicación interna y externa, con miras a coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y renovar la imagen de RECOPE para recobrar el prestigio empresarial.

El objetivo bajo el cual se trabajó la estrategia fue revitalizar la imagen de la Empresa y restablecer la confianza ciudadana en la razón de ser de RECOPE y su importancia estratégica para el país.

En el **anexo #9** se muestra el avance del plan estratégico a diciembre 2017.

Adicionalmente a continuación se presentan logros considerados relevantes relacionados con la gestión empresarial

Inversiones

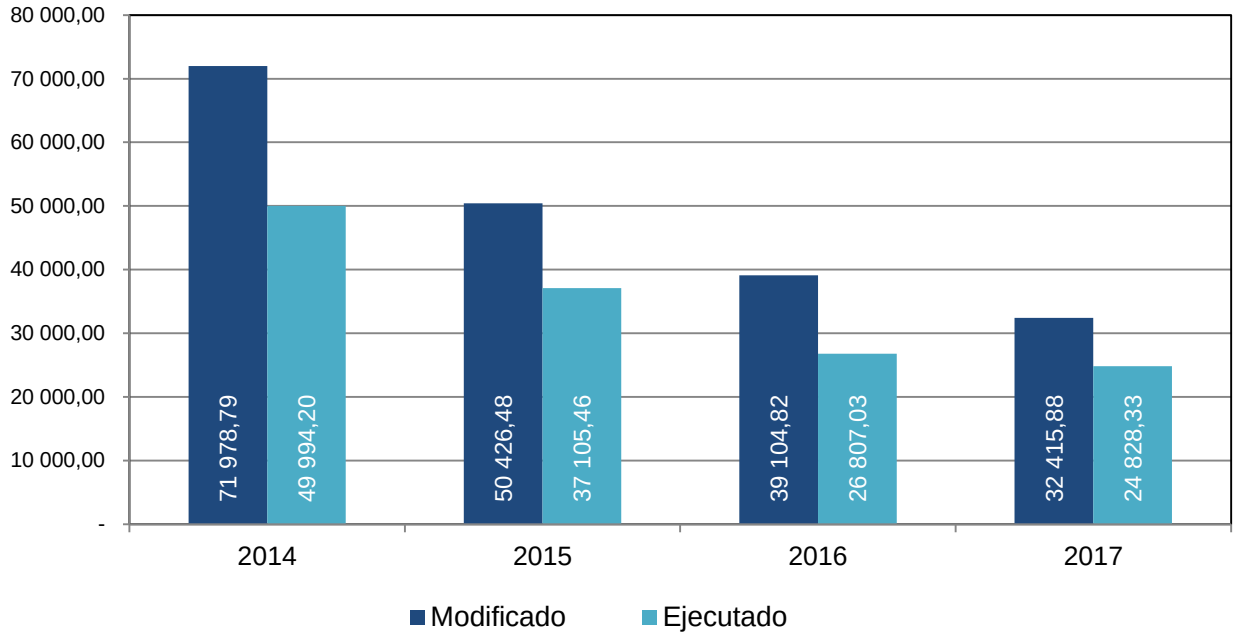
Sistema Nacional de Combustibles (SNC) se denomina al conjunto de infraestructura que en forma interrelacionada, es capaz de abastecer las necesidades del mercado nacional de hidrocarburos, en una forma económica, segura y con cuidado del ambiente.

El plan de inversiones de la Empresa comprende el desarrollo de un conjunto de proyectos estratégicos que incluyen obras para fortalecer el Sistema Nacional de Combustibles, único en Centroamérica. Se incluyen obras que mejoran la logística de importación, los sistemas de carga y venta de los combustibles, y la capacidad de almacenamiento de productos fundamentalmente.

En el siguiente gráfico se indica el presupuesto modificado de la Empresa para inversiones versus el presupuesto ejecutado durante el periodo 2014-2017. Se ejecutaron ₡138.735 millones en los cuatro años.

Gráfico 1

Presupuesto de inversiones modificado Vrs ejecutado periodo 2014-2017, en millones de colones



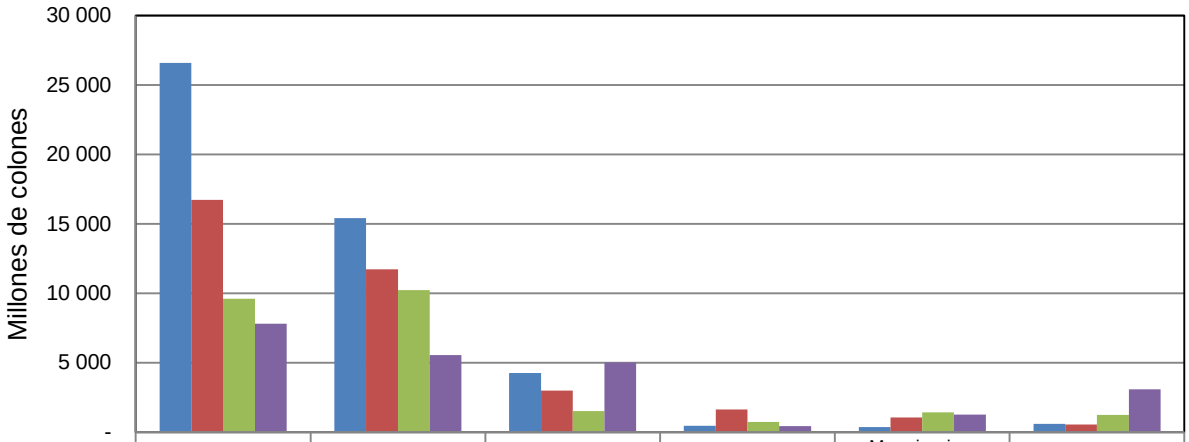
El programa de inversiones en obras de infraestructura, se subdivide en los siguientes grupos de obras:

- Ampliación Capacidad de Almacenamiento
- Edificaciones
- Obras de Mejoramiento en Facilidades Portuarias Plantel Moín
- Obras de Mejoramiento en Oleoducto y Planteles
- Mobiliario y Equipo de Apoyo
- Sistemas de Información
- Maquinaria y Equipo de Apoyo
- Vehículos

En el gráfico #2 se muestra la distribución del presupuesto por tipo de obra durante el período.

Gráfico 2

Presupuesto ejecutado por proyecto, periodo 2014 - 2017, en millones de colones



	Almacenamiento	Obras Plantel Moín	Mobiliario y Equipo Apoyo	Sistemas de Información	Maquinaria y Equipo Operacional	Vehículos
2014	26 581	15 408	4 266	459	374	588
2015	16 713	11 727	2 988	1 640	1 053	551
2016	9 614	10 217	1 530	742	1 424	1 248
2017	7 806	5 550	5 028	427	1 257	3 085

Se observa que durante el período ha habido un énfasis al incremento de la capacidad de almacenamiento para los diferentes productos que distribuye la Empresa.

Para ello, cuenta con un plan de tancaje que considera los siguientes factores:

- Los pronósticos de la demanda de combustibles que se elaboran en la Dirección de Planificación.
- Los programas de las gerencias operativas de mantenimiento preventivo y correctivo de los tanques.
- Los inventarios estratégicos.

Es claro entonces que mientras las ventas sigan creciendo y muchos de los tanques se acerquen al final de su vida útil, el Plan de Tancaje será parte de los proyectos prioritarios de RECOPE, para asegurar el abastecimiento nacional de los diferentes productos.

Adicionalmente en el VII Plan Nacional de Energía 2015-2030 se plantea el “Objetivo específico 7.1.1: Desarrollar y mantener la infraestructura para asegurar el abastecimiento de combustibles en condiciones competitivas (importación, refinación, trasiego, almacenamiento y distribución) de acuerdo con el Plan Estratégico de RECOPE”.

Algunas de las acciones propuestas para cumplir ese objetivo son:

- Ampliar la capacidad de almacenamiento mediante la construcción de tanques de almacenamiento para 550 mil barriles en gasolinas y diésel en el Plantel de Moín. Plazo: diciembre de 2016.
- Ampliar la capacidad de almacenamiento en 60 mil barriles en bunker y asfalto en el Plantel de Moín. Plazo: diciembre de 2016.
- Ampliar la capacidad de almacenamiento en 134 mil barriles en gas licuado de petróleo con su respectivo sistema de bombeo y las líneas de trasiego a los cargaderos para su venta en el Plantel de Moín. Plazo: diciembre de 2017.
- Ampliar la capacidad de almacenamiento en 320 mil barriles en gasolinas, diésel y jet fuel en planteles El Alto, La Garita y Barranca. Plazo: diciembre de 2016. Ampliar de capacidad de almacenamiento en 5 mil barriles de Jet Fuel en el Plantel Aeropuerto Daniel Oduber. Plazo: diciembre de 2018.

A excepción del incremento en almacenamiento de 320 mil barriles de gasolinas, diésel y jet en planteles, las demás obras se encuentran en construcción.

Obras de inversión

1. **Terminales de carga de cisternas en Moín**

Descripción: Construcción de siete tanques de almacenamiento para ventas; 13 cargaderos (3 para producto limpio, 2 para asfalto, 2 para LPG, 2 para búnker o para combustibles para navegación -conocido como ifos- por peso, 4 para búnker o ifos por volumen). También se incluyen dos descargaderos de etanol y la modernización del cargadero de búnker existente con brazos nuevos y automatización del cargadero.

Ubicación: Plantel Moín, Limón.

Inversión total: $26 millones.

Avance del proyecto: 100% La obra entró en operación en el año 2015.

2. **Construcción dos tanques de almacenamiento de Jet A1 y un cargadero**

Descripción: Diseño, construcción e interconexión, pruebas y puesta en marcha de 2 tanques para almacenamiento de Jet A1, con una capacidad nominal 4000 m³ (25 000 bbl) cada uno.

Un cargadero de Jet A1, con dos brazos de carga para un caudal de llenado de 136 m³/hr cada uno (600 gal/min), un tanque transferencia para almacenamiento de interfaces diésel-jet A1, capacidad nominal 150 m³.

Ubicación: Plantel Barranca, Puntarenas.

Inversión total: $10,8 millones.

Avance del proyecto: 100%, entró en operación en el año 2016.

3. **Dos tanques de almacenamiento de diésel y dos de gasolina**

Descripción: Diseño, construcción e interconexión, pruebas y puesta en marcha de dos tanques para almacenamiento de gasolina con capacidad nominal de 8000 m³ cada uno (50.000 bbl) y dos tanques para almacenamiento de diésel 526 y 527, capacidad nominal 8000 m³ cada uno (50.000 bbl).

Ubicación: Plantel La Garita.

Inversión total: $16,3 millones.

Avance del proyecto: 100%, entró en operación en el año 2016.

4. **Dos tanques de almacenamiento de gasolina**

Descripción: Diseño, construcción e interconexión, pruebas y puesta en marcha de dos tanques para almacenamiento de gasolina, capacidad nominal 6000 m³ cada uno (40.000 bbl). Desmantelamiento de los tanques existentes de 4000 m³ (25.000 bbl).

Ubicación: Plantel El Alto.

Inversión total: $8,4 millones.

Avance del proyecto: 100%, entró en operación en el año 2016.

5. **Tanques de bunker y asfalto en Moín**

Descripción: Construcción de la obra civil, mecánica, eléctrica y de interconexión de dos tanques de acero para almacenamiento de bunker y dos tanques de almacenamiento de asfalto en el Plantel Moín, cada uno de 2.400 m³ (15.000 bbl)

Ubicación: Plantel Moín.

Inversión total: $14,9 millones.

Avance del proyecto: 94,92%.

6. **Ampliación de la Terminal Portuaria Petrolera del Atlántico**

Descripción: Consiste en la construcción de un muelle tipo duque de alba por el que se podrán descargar los productos que el país requiere, tales como: crudo, gasolina, diésel y jet A-1.

Ubicación: Moín, Limón.

Inversión total: $98.6 millones.

Avance del proyecto: 94,43%.

7. **Sistema de Medición Automática de Tanques**

Descripción: Sistema de medición automática de tanques (SMAT) y de prevención de derrames (SPDR) en los Planteles El Alto, La Garita y Barranca.

Ubicación: Planteles El Alto, La Garita y Barranca.

Inversión total: $2,8 millones.

Avance del proyecto: 86,8%.

8. **Tres tanques de almacenamiento en Moín**

Descripción: Construcción e interconexión de tres tanques para almacenamiento de gasolina súper 16.000 m³ (100.000 bbl), búnker 16.000 m³ (100.000 bbl) y diésel 56.000 m³ (350.000 bbl) en Moín.

Ubicación: Plantel Moín.

Inversión total: $43,3 millones.

Avance del proyecto: 83%.

9. Sistema y Almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo (SAGAS)

Descripción: Diseño, construcción e interconexión, pruebas y puesta en marcha de: Cinco recipientes esféricos para almacenamiento de gas licuado de petróleo con capacidad de 3.750 m³ (25.000 bbl) cada uno. Una batería de 6 recipientes cilíndricos de 225 m³ (1.500 bbl) para GLP y obras complementarias.

Ubicación: Plantel Moín.

Inversión total: $71,5 millones.

Este proyecto se ejecutó mediante tres procesos de contratación: Licitación pública N° 2010LN-000002-02, Contratación Directa N°2010CD-000839-02 y Licitación Pública N° 2011LN-000009-02.

Licitación N° 2010LN-000002-02: Esfera YT-7711.

- **Inversión:** $12,5 millones.
- **Avance del proyecto:** 100% entró en operación en el 2015.

Contratación Directa N° 2010CD-000839-02: 6 Recipientes Cilíndricos Horizontales codificados YT-7716 al YT-7721

- **Inversión:** $10,5 millones.
- **Avance del proyecto:** 100%, entró en operación en el 2015.

Licitación Pública N° 2011LN-000009-02: Construcción de 4 esferas con capacidad de 25 mil barriles de GLP cada una y Obras Conexas.

- **Inversión:** $49 millones.
- **Avance del proyecto:** 74,73%.

10. Planta de Emulsiones Asfálticas

Descripción: Ampliación y modernización de la infraestructura de almacenamiento y producción de emulsiones asfálticas, por medio del diseño y construcción de dos tanques de almacenamiento de mezcla asfáltica.

Ubicación: Plantel El Alto.

Inversión total: $4,8 millones.

Avance del proyecto: Inicio obras en mayo 2018.

11. Tanque de Jet A1

Descripción: Construcción e interconexión, pruebas y puesta en marcha de un tanque para almacenamiento de Jet A1, capacidad nominal 800 m³ (5.000 bbl). Incluye tuberías de trasiego de producto, sistema contra incendios, obras civiles, eléctricas, instrumentación y control complementarias.

Ubicación: Plantel Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós.

Inversión total: $2,3 millones.

Avance del proyecto: Obra en trámite de contratación.

12. Biocombustibles

Descripción: Incorporación de un 5% de componente renovable con respecto a la combustibles que se consumen a nivel nacional.

Ubicación: En los cuatros planteles de venta de RECOPE

Inversión total: $20 millones para las mezclas de gasolinas con etanol.

Avance del proyecto: Se cuenta con la ingeniería y especificaciones técnicas del proyecto, así como los términos de referencia para realizar la contratación respectiva para adecuar los planteles de venta con un sistema de dosificación en línea con el fin de realizar suministrar las mezclas de la gasolina con etanol a nuestros clientes.

El proceso continuará una vez se cuente con la promulgación de un decreto donde esté reglamentada la normativa para las mezclas de etanol con gasolinas y así poder realizar las inversiones requeridas.

13. Estudios preliminares sobre refinería

El VII PNE incorpora dentro de sus objetivos para cumplir con el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura del Sistema Nacional de Combustibles, varias acciones tendientes a determinar la factibilidad de una nueva refinería; para lo cual se han realizado diversos estudios

y análisis preliminares, estando pendiente la realización del estudio de mercado. Esta información serviría de base para la elaboración del estudio de factibilidad final.

Sexta Parte

Acceso a la información y transparencia

Solicitudes de información pública

Durante el periodo, se atendieron 26 solicitudes de información, tal y como se muestra en el cuadro #3.

Cuadro 3

Solicitudes de información atendidas en la Contraloría de Servicios con base en el derecho de petición 2014-2018

Año	N° de solicitudes atendidas	Tiempo de atención promedio en días hábiles
2014	7	21.4
2015	2	20
2016	9	7.2
2017	8	5.5
2018	0	0
TOTAL	**26**	**13.5**

Recursos de amparo

En el **anexo #10** se presenta el resumen de los recursos de amparo presentados contra RECOPE sobre el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública. De los 16 procesos presentados, dos fueron declarados con lugar.

Capacitación

Durante el periodo se capacitaron un total de 193 funcionarios en temas asociados al acceso a la información, en el cuadro #4 se presenta el detalle de las actividades realizadas y la cantidad de personas que se capacitaron.

Cuadro 4:

Capacitaciones realizadas sobre acceso a la información

AÑO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	N° DE PARTICIPANTES
2015	Charla Derecho de acceso a la información pública	19
2015	Privacidad y protección de datos	1
2016	El derecho de acceso a la información	2
2016	Ley de Protección de datos del trabajador	4
2017	Introducción a la protección de datos	162
2017	Datos Abiertos (foros, cursos virtuales)	5
TOTAL		**193**

Procedimientos administrativos disciplinarios

Se realizó un llamado de atención por escrito por una mala tramitación de una solicitud de información.

Políticas y procedimientos

Se aprobó la “Política para atender las solicitudes de información a RECOPE presentadas por los interesados en el ejercicio del Derecho de Petición" (0021-16) **(anexo #11)**, y el “Procedimiento para atender las solicitud de información pública presentadas a RECOPE en el ejercicio del Derecho de Petición (AS-05-02-002), **(anexo #12)** el cual tiene un formulario para solicitar vía web la información requerida **(anexo #13).**

Oficial de Acceso a la Información

La Oficial de Acceso a la Información (OAI) asignada por RECOPE es la Contralora de Servicios, la cual deberá atender las quejas relacionadas con la falta de atención de las

solicitudes de información pública presentadas ante la empresa, además deberá realizar los análisis estadísticos y acciones en torno al derecho de acceso a la información pública y coordinar los procesos de acceso a la información pública y transparencia proactiva con los departamentos y/o direcciones de Tecnologías de Información, Planificación Institucional y Comunicación.

Las gestiones realizadas son:

1. Simplificación del trámite de requisitos para solicitud de ajuste tarifarios ante ARESEP.
2. Aplicación de la “Declaración Jurada” como medio para acreditar el pago de: impuestos municipales, cuotas de la CCSS y del INS, requerido para la gestión de Solicitud de Ajuste de precios a la ARESEP. Este cambio le permitió a RECOPE bajar el costo en la gestión del trámite y ahorrar ₡8 millones por año. Este mecanismo está vigente desde julio 2016 y no se ha recibido ninguna objeción al trámite.
3. Creación de un sistema para la inclusión y seguimiento de las quejas, denuncias y sugerencias que se presenten a la Administración que se presenten en las diferentes dependencias de la Empresa.
4. Coordinación con el Comité Editorial Web para publicar de oficio la información según normativa vigente, actualización de sitios de contacto de mayor uso en la Empresa, directorio telefónico, además de la estructura y formatos de presentación de los trámites y servicios empresariales en el sitio web.
5. Incorporación en el Plan de Mejora Regulatoria 2018 de los servicios de atención telefónica a nivel empresarial, actualización del directorio telefónico, unificación de un número de teléfono empresarial, análisis de fallas del sistema y propuestas de mejora.

Índice de Transparencia del Sector Público

La evaluación del Índice de Transparencia del Sector Público se aplicó en el 2017 en 254 instituciones; en la cual RECOPE obtuvo una nota de 68,73 puntos. En comparación con la evaluación anterior subió 24,03 puntos, lo cual pasó de la posición 30 en el 2016 a la posición 14 en el 2017. En la clasificación de Empresa Pública, se ubicó en el primer lugar de las 54 instituciones evaluadas.

Los componentes donde más se destacó fue en acceso a la información con 83,45 puntos y en datos abiertos con 79,77 puntos.

Las principales acciones realizadas fueron:

- Apertura del módulo de Datos Abiertos
- Centralización de la información de transparencia, según parámetros recomendados.

Servicios en línea

1. **PetroWeb**

Es el sitio de compras de combustibles en línea permite a los clientes de estaciones de servicio agilizar el proceso de facturación, facilitando la realización y pagos de pedidos y generar reportes; lo que facilita la interacción con los clientes, la disponibilidad de información y el control sobre las compras que realizan a RECOPE.

Actualmente este servicio es utilizado por 131 clientes y solamente durante este año se han realizado 2.317 pedidos de compra mediante PetroWeb.

2. **Consulta de expediente de contrataciones**

Este servicio permite la consulta de expedientes de contratación de la actividad no ordinaria y que ya tuvo la apertura de ofertas. De esta manera los usuarios tienen la oportunidad de buscar lo que les interesa por número de contratación, tipo o por descripción, y que éste les sea enviado mediante un correo electrónico.

Los expedientes de consulta están de 2013 a la fecha. El servicio está disponible desde el 2017 y a la fecha se han obtenido cerca de 11.755 visitas.

3. **Consulta de certificados de calidad**

Este servicio está dirigido a los clientes directos, los cuales podrán consultar con solamente el número de factura el Certificado de Calidad del producto que compró en RECOPE. Esta opción está activa desde finales del 2016 y se han alcanzado más de 2.000 visitas.

4. **Hoja de vida**

Este servicio se implementó a finales de 2014 y está dirigido a todas las personas interesadas en ser parte de los procesos de contratación de personal, de manera sencilla deben completar un formulario y los datos serán almacenados y utilizados confidencialmente por RECOPE para procesos de reclutamiento y selección.

Los encargados en RECOPE pueden consultar los registros para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección, pues el sistema permite filtrar cada uno de los datos que son registrados. De 2015 a marzo de 2018 se han registrado cerca de 27.000 hojas de vida.

Informes de auditoría y seguimiento

En el período 2014-2018 la Auditoría Interna de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A., presentó a la Presidencia 26 informes sobre temas inherentes a la actividad empresarial y conforme a la normativa que rige estos estudios, se dio el seguimiento respectivo a cada uno, enviándose formalmente instrucciones al personal responsable de ejecutar las acciones de mejora. De los 26 estudios referidos, que generaron 117 recomendaciones, de las cuales, al 31 de diciembre de 2017, se dieron por atendidas 62 y en proceso 55 tal y como se muestra en el cuadro #5.

Cuadro 5

Seguimiento a los informes de auditoría durante el periodo 2014-2017.

Año	# de Informes	Recomendación Proceso	Recomendación Atendidas	Total
2014	9	5	29	34
2015	7	38	20	*58*
2016	4	1	12	13
2017	6	11	1	12
TOTAL	**26**	**55**	**62**	**117**

Además, la Presidencia recibió de otras Administraciones 13 informes adicionales, que fueron emitidos en el 2009, 2011, 2012 y 2013, con 63 recomendaciones contabilizadas, de las cuales, al 31 de diciembre de 2017, quedan en proceso 6 y se dan por atendidas 57, según se muestra en el cuadro #6.

Cuadro 6

Informes de auditoría recibidos por de la administración anterior.

Año	# de Informes	Recomendación Proceso	Recomendación Atendidas	Total
2009	2	0	12	12
2010	0	0	0	0
2011	2	0	9	9
2012	2	1	8	9
2013	7	5	28	33
Total	**13**	**6**	**57**	**63**

Como se muestra en el cuadro #7, esta Administración dio seguimiento a un total de 39 informes de Auditoría y, de las 180 recomendaciones sumadas, se dan por concluidas 119, actualmente 61 se encuentran en proceso.

Cuadro 7

Total de Informes de Auditoría atendidos

Año	# de Informes	Recomendación Proceso	Recomendación Atendidas	Total
2009	2	0	12	12
2010	0	0	0	0
2011	2	0	9	9
2012	2	1	8	9
2013	7	5	28	33
2014	9	5	29	34
2015	7	38	20	58
2016	4	1	12	13
2017	6	11	1	12
Total	**39**	**61**	**119**	**180**

Es importante recalcar que a lo interno de la Empresa se lleva un control detallado de cada uno de los estudios de la Auditoría Interna, con su respectivo expediente.

Seguimiento a las disposiciones de la Contraloría General de la República

Durante la presente administración se fortaleció el registro y control del seguimiento a los informes emitidos por la Contraloría General de la República, dando cumplimiento a lo establecido en la resolución R-DC-144-2015 “Lineamientos generales para el cumplimiento de

las disposiciones y recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República en sus Informes de Auditoría".

En el cuadro #8 se presenta el estado de las disposiciones para los informes recibidos durante esta administración.

Como se puede apreciar se logró cumplir con el 90% de las disposiciones recibidas, quedando solamente pendientes dos disposiciones que hacen referencia al Plan de Acciones y el Plan de Trabajo para la mezcla de etanol con gasolina, las cuales se encuentran en proceso.

Las disposiciones implementadas permitieron mejorar procesos como el de Tecnología Informática en aspectos tales como seguridad de la información y continuidad del negocio y el de Contratación Administrativa, mediante la modificación del marco normativo para fortalecer la realización y documentación de los estudios de mercado, el establecimiento de criterios para el análisis de la razonabilidad de precios, el fortalecimiento y digitalización de los expedientes contractuales, y un mayor control en el cumplimiento de los plazos de entrega y en la activación de las acciones correspondientes, ante eventuales incumplimientos.

Cuadro 8

Estado de las disposiciones de la Contraloría General de la República al 31 de diciembre de 2017

INFORME		DISPOSICIONES ASIGNADAS A RECOPE			Observaciones
No.	Detalle	Cantidad	Atendidas	En proceso	
DFOE-AE-IF-02-2014	Informe acerca de la evaluación económica y financiera de la fase de pre-inversión del proyecto de Modernización y Ampliación de la Refinería en Moín	1	1		
DFOE-AE-IF-13-2014	Auditoría de carácter especial acerca de la calidad y seguridad de los datos que sustentan los sistemas de información de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A.	5	5		Mediante DFOE-SD-2257-2016, la Contraloría comunica la finalización del proceso de seguimiento para este informe y lo da por atendido.

DFOE-AE-IF-17-2014	Informe sobre la auditoría de carácter especial acerca del avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 referidas a agregar etanol y Biodiesel a los combustibles.	6	5	2	Para las disposiciones 4.8 y 4.9 se remitieron a la Contraloría el Plan de Acciones y el Plan de Trabajo para la mezcla de etanol con gasolina; estas disposiciones se declaran en proceso por cuanto queda pendiente remitir a la Contraloría informe de avance el 31-5-18. La Contraloría realiza evaluaciones a posteriori para dar por cerradas las disposiciones.
DFOE-AE-IF-07-2017	Informe sobre los resultados de la auditoría de carácter especial acerca de los procesos de contratación administrativa efectuados por la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.	8	8		La Contraloría realiza evaluaciones a posteriori para dar por cerradas las disposiciones.

Fuente: Registros de seguimiento de la UCIVR

Séptima Parte

Gobierno Corporativo

La Junta Directiva, en el Artículo #5, de la Sesión Ordinaria #5010-216, celebrada el 27 de noviembre de 2017, aprobó el Código de Gobierno Corporativo, con el objeto de promover la gestión empresarial en un esquema de anticipación y administración de riesgos, facilitar la transparencia y rendición de cuentas.

El código compila las mejores prácticas de gobierno corporativo que generen confianza en los Sujetos Interesados y en el mercado en general, en resguardo del interés público que el legislador ha puesto a RECOPE S.A. como garante de la seguridad energética del país.

El Código incorpora la obligación de evaluar a la Junta Directiva y sus miembros; así como a los comités que se conformen, como una acción de rendición de cuentas y promover la adecuada gestión empresarial. El proceso de evaluación también aplica a la Alta Gerencia.

Para fortalecer la transparencia, se manifiesta que la información que suministre la empresa debe ser precisa, veraz, completa y respaldada en hechos reales y comprobables. De igual forma, se busca prevenir y gestionar los posibles conflictos de interés, mediante la revelación y administración de los mismos.

Como parte del proceso de implementación del Código, ha sido necesario reformar los reglamentos de Junta Directiva y Comité de Auditoría, para incorporar el nuevo enfoque regulatorio de gestión de riesgos y establecer los mecanismos de aprobación requeridos para las desviaciones de la estrategia de gestión de riesgos o de los riesgos tomados en exceso con respecto a la Declaración del Apetito de Riesgo.

Octava Parte

Limitaciones u obstáculos encontrados

Algunos de los retos y obstáculos encontrados por esta administración al asumir funciones en RECOPE en mayo del 2014 fueron:

- Situación de la empresa conjunta SORESCO.
- Costo de la convención colectiva.
- Limitación legal para incursionar en energías alternativas.
- Deficiente gestión del talento humano.
- Falta de acciones para promover la equidad de género y la no discriminación.
- Falta de planes de continuidad del negocio.
- Plan estratégico desactualizado.
- Débil proceso de planificación.
- Necesidad de mejorar la calidad de los combustibles.
- Falta de planes de mitigación del cambio climático.
- Poco aprovechamiento y visibilidad del aporte de RECOPE a las comunidades.
- Deterioro de la comunicación e imagen empresarial.

Seguidamente se detalla la situación encontrada y las acciones llevadas a cabo por esta Administración para resolverlas.

1. Empresa conjunta SORESCO

En el año 2007 se firmó el Acuerdo Marco de Cooperación entre la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A. (RECOPE) y China National Petroleum Corporation (CNPC) y en el 2009 se crea SORESCO como Sociedad Anónima de propósito especial, lo que significa que es una persona jurídica creada exclusivamente para el desarrollo del Proyecto de Ampliación y Modernización de la Refinería de Moín. En el año 2010, SORESCO contrató a la empresa China Huanqiu Contracting and Engineering Corporation (HQCEC) para realizar el estudio de factibilidad con un costo de 1.481.037,00 dólares. En noviembre del 2011 SORESCO contrató a la empresa WorleyParsons para la elaboración del pre-diseño de ingeniería básica (Pre-FEED) y la ingeniería básica extendida (FEED). La contratación incluyó la optimización y validación del "*Estudio Técnico de Esquema de Proceso de Refinación*" que forma parte del Estudio de Factibilidad. El costo total del FEED fue de 32.427.429,00 dólares.

En junio del 2013, la Contraloría General de la República remitió el oficio 6092 (DFOE-DI-1409) a RECOPE S.A. conteniendo órdenes en torno a la investigación sobre el estudio de factibilidad que sustenta el Proyecto de Ampliación y Modernización de la Refinería de Moín. La Contraloría adujo en el citado oficio la existencia de un nexo económico de HQCEC con la empresa CNPCI. En virtud de dicho nexo, analizado a la luz de la teoría de los grupos de interés económico, la Contraloría procedió a formular una serie de objeciones de índole económico y técnico en relación con la elaboración del Estudio de Factibilidad. El oficio referido concluye con una orden de la Contraloría General de la República dirigida a la Junta Directiva de RECOPE, en el sentido de abstenerse de utilizar el estudio de factibilidad realizado por la empresa HQCEC y cualquier otro estudio que se haya basado en los resultados de éste, para sustentar acciones relacionadas con la ejecución del Proyecto.

En abril del 2014, mediante oficio 03420 (DFOE-AE-0198), la CGR remitió a RECOPE el Informe DFOE-AE-IF-02-2014, donde ordenó a la Junta Directiva de RECOPE abstenerse de utilizar los resultados contenidos en el informe Financial Feasibility and Risk Analysis, elaborado por la empresa WorleyParsons.

El 24 de abril del 2014, días antes de que esta administración asumiera funciones, RECOPE interpuso un proceso de conocimiento en contra de la CGR ante el Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, solicitando la anulación de los actos administrativos contenidos en los oficios DFOE-DI-1409 y DFOE-AE-IF-02-2014.

Esta fue la situación que se encontró la Administración Solís Rivera en mayo del 2014, ante la cual, de manera responsable y profesional, la Junta Directiva se abocó al estudio del proyecto y sus antecedentes previo a emitir sus recomendaciones al Consejo de Gobierno como asamblea de accionistas de RECOPE.

Se realizaron reuniones de alto nivel entre autoridades chinas y costarricenses, tanto entre empresas socias como entre gobiernos, sin que se lograran concretar acuerdos para solucionar los problemas legales del proyecto, lo cual llevó a la Junta Directiva de RECOPE a tomar la decisión de retirar la demanda interpuesta contra la Contraloría General de la República y posteriormente instruir a la Presidenta de la Junta Directiva, llevar a cabo las gestiones tendientes a dar por terminado el Acuerdo de Empresa Conjunta suscrito entre RECOPE y CNPCI, y disolver y liquidar la sociedad SORESCO S.A., decisión que fue ratificada por el Consejo de Gobierno.

Pese a la dificultad para logar acuerdos por unanimidad como lo exige el Acuerdo de Empresa Conjunta, se logró disminuir los gastos operativos de SORESCO a una tercera parte de lo que eran al asumir funciones esta administración.

El 17 de mayo de 2017, RECOPE interpuso una solicitud de medida cautelar provisionalísima ante el Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, a fin de que SORESCO se abstenga de utilizar de cualquier manera, por cualquier mecanismo, para cualquier fin, para cualquier actividad, el remanente del aporte realizado por RECOPE, hasta que se resuelva el proceso arbitral por la Cámara de Comercio Internacional para la terminación del Acuerdo de Empresa Conjunta. El objetivo de la medida cautelar es que, considerando el estado de paralización absoluta de la operación de SORESCO, no se continúe gastando el aporte de capital provisto por RECOPE, en resguardo de los fondos públicos.

El juez de primera instancia rechazó los alegatos planteados por RECOPE. Se presentó un recurso de apelación en contra de dicha resolución, con lo cual el Tribunal de Apelaciones de lo Contencioso Administrativo anuló el fallo y lo reenvió al juez de primera instancia para que se emita una nueva resolución. A la fecha del presente informe (marzo 2018), se está a la espera del dictado de esta resolución. Por otra parte, en el mes de agosto de 2017, la Cámara de Comercio Internacional ICC, con sede en Londres, notificó la demanda arbitral interpuesta por CNPCI en contra de RECOPE. Siendo RECOPE la parte demandada, tiene la obligación legal de acudir al arbitraje en defensa de sus intereses, para lo cual contrató una firma internacional

especialista en este tipo de conflictos. Se estima que el proceso arbitral podría tener una duración aproximada de hasta 26 meses.

De conformidad con el artículo 22 del Reglamento de Arbitraje de la Cámara Internacional de Comercio y las prácticas en materia de arbitraje comercial internacional, el contenido del proceso es considerado de naturaleza confidencial

2. Convención Colectiva

La primera convención colectiva de RECOPE se firmó en 1969 y desde entonces se le realizaron 16 modificaciones y en todos los casos se aumentaron los beneficios existentes o se agregaron nuevos.

Esto afectó la imagen empresarial, debido a que se crearon privilegios percibidos como excesivos por parte de la ciudadanía y los medios de comunicación.

La Administración Solís Rivera se comprometió a revisar todas las convenciones colectivas del sector público y eliminar los privilegios abusivos, respetando los derechos laborales.

RECOPE, cumpliendo con esta directriz, denunció la totalidad de la convención en noviembre del 2014 y tras una intensa negociación se modificaron 96 de los 161 artículos que componen la convención colectiva, convirtiéndose en la primera institución que renovó su convenio laboral.

Con la mediación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, RECOPE negoció con el sindicato una nueva Convención Colectiva para el período 2016-2019, eliminando una serie de privilegios sindicales y laborales, lo cual representa a la empresa un ahorro de ₡5.048 millones durante los tres años de la vigencia de esta convención.

La negociación se desarrolló en un marco de legalidad y un ambiente de respeto y paz laboral; demostrando así que por medio del diálogo se pueden alcanzar importantes acuerdos con todos los sectores.

Además de la disminución de beneficios económicos, permisos con goce de salario y aportes económicos al sindicato, la negociación permitió a la administración disminuir la injerencia sindical en la toma de decisiones empresariales.

Se introdujo también el concepto de idoneidad como requisito para optar por cualquier tipo de nombramiento, a diferencia del anterior proceso donde primaba la antigüedad. Esto con el objetivo de mejorar la gestión corporativa.

3. Limitación legal para incursionar en energías alternativas.

En el 2011 RECOPE firmó un convenio de cooperación con Ad Astra Rocket Company para formular un estudio de factibilidad para el diseño de una planta experimental de producción, compresión y almacenamiento de hidrógeno con tecnología de punta. En este marco, un año después se instaló y empezó a operar la planta experimental.

Al respecto, la Contraloría General de la República emitió un informe donde observó que el marco legal regulatorio de RECOPE, limita su competencia al petróleo y sus derivados, por lo cual recomendó a la Empresa elevar la consulta a la Procuraduría General de la República (PGR).

Iniciando la presente administración, la Junta Directiva acordó solicitar el pronunciamiento a la PGR, la cual determinó que no le asiste a RECOPE habilitación legal alguna para proyectos de investigación o industrialización de productos ajenos a los hidrocarburos.

En atención a este dictamen jurídico vinculante, RECOPE suspendió la continuidad del proyecto de hidrógeno, a la espera de que la Asamblea Legislativa apruebe un proyecto que propone modificar el artículo sexto de la Ley de RECOPE, # 6588, para ampliar los objetivos funcionales de la Empresa y permitir la incursión en el campo de las energías alternativas, biocombustibles e hidrógeno, entre otros.

Para garantizar el cuidado de la planta experimental de hidrógeno, ubicada en Liberia, Guanacaste; se le da dado mantenimiento preventivo y se ha coordinado con el equipo de Ad Astra para darle apoyo con el bus demostrativo que esta posee.

4. Gestión del talento humano

Al asumir la Administración se encontraron una serie de debilidades en la gestión del talento humano, señaladas por la Auditoría Interna, que emitió un informe en el cual se señalan 39 malas prácticas y emitió la misma cantidad de disposiciones de mejora.

Algunas de las malas prácticas detectadas fueron: normativa interna desactualizada, firma de acuerdos entre la empresa y el sindicato que establecían excepciones a la normativa aprobada por la Autoridad Presupuestaria sin que los acuerdos se hicieran del conocimiento de dicha autoridad, acumulación de concursos internos que no se tramitaron oportunamente, traslado de plazas entre dependencias sin que existieran las justificaciones del caso, nombramientos de personas que incumplen los requisitos académicos y de experiencia, entre otras.

Estos hallazgos conllevaron la apertura de procesos disciplinarios a las jefaturas responsables correspondientes.

Como resultado de la negociación de la Convención Colectiva, se introdujo el requisito de idoneidad para todo nombramiento que se realice en la empresa y se recuperó la facultad de decisión de la administración en este tema, ya que anteriormente toda modificación de la normativa de contratación y promoción del personal debía ser aprobada por el sindicato.

Con esta habilitación, en setiembre del 2016 se emitió una nueva normativa para la contratación y promoción del personal que además de hacer más transparente el proceso, incluye la realización de pruebas técnicas y psicológicas para asegurar la idoneidad del personal.

Dicha normativa se ha mantenido en un constante proceso de mejora continua, realizándose cuatro actualizaciones de la misma en el plazo de menos de dos años.

Se conformó un equipo de trabajo de personas funcionarias de la Dirección de Recursos Humanos que se ha dedicado a la tramitación de los concursos internos pendientes.

En materia de clima organizacional, la empresa en sus años de existencia nunca había realizado un estudio para la medición y mejora, por lo que esta Administración incluyó esta actividad como una meta en el Plan Estratégico 2016-2021.

El estudio se llevó a cabo en el año 2017 por parte de una empresa externa experta en la materia, y sus resultados permitieron identificar fortalezas y debilidades en la gestión empresarial que han servido de base para la elaboración y seguimiento de planes remediales por parte del Departamento de Relaciones Laborales, al cual se le han dado las facilidades y el apoyo para fortalecer su rol como promotor de la ética y los valores empresariales en la gestión.

5. Equidad de género y no discriminación

Al asumir la Administración de RECOPE en mayo del 2014, la empresa no contaba con una comisión de igualdad de género y no discriminación. Tampoco existían políticas ni planes para avanzar en esta materia. Esta Administración promovió importantes avances en este tema:

- En 2014 se asignó a una persona para trabajar en el tema de Igualdad de Género, quien se incorporó a la Red Interinstitucional de Unidades de Género y quien fue el enlace ante el INAMU.
- En julio 2015 se actualizó el “Reglamento para prevenir y sancionar el Hostigamiento Sexual”.
- En 2016 se conformó oficialmente la Comisión de Igualdad y No Discriminación, la cual atiende los temas de género, étnico racial y diversidad sexual.
- En noviembre 2016 se inauguró en el Edificio Administrativo la primera Sala de Lactancia.
- En diciembre 2016 se publicó la primera Directriz sobre Igualdad y No Discriminación.
- En marzo de 2017 la Junta Directiva aprobó la Política de Igualdad y No Discriminación.
- En julio 2017 RECOPE firmó la carta de intención para la obtención del Sello de Igualdad que promueve el INAMU.
- En enero 2018 se realizó el diagnóstico de Brechas de Género.
- Actualmente se está realizando el Plan de Acción según los resultados del Diagnóstico.

6. Continuidad del negocio

La empresa carecía de planes formales para la continuidad del negocio, por lo que se elaboró y oficializó el “Manual para la Gestión de la Continuidad de Negocio”.

Dicho Manual se elaboró tomando como referencia la norma ISO 22301, con el propósito de ir encaminando los esfuerzos hacia la implantación de un modelo de Gerenciamiento de Crisis y Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

Integra el Plan de Respuesta de Emergencias y el Plan de Continuidad en Tecnología Informática, y favorece la incorporación de planes futuros, que se vayan generando para los distintos procesos de la Empresa, que se consideren críticos.

El Manual integra la gestión de riesgos, que la Empresa desarrolla con carácter permanente, mediante la operación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo y que se desarrolla en todos los procesos de la Empresa y permite la estandarización de planes futuros que se generen, según los requerimientos que se vayan identificando.

7. Actualización del Plan Estratégico

El anterior Plan Estratégico tenía un horizonte de cuatro años que coincidía con el periodo de Gobierno, por lo que al asumir la administración en el 2014 se encontró un plan desactualizado.

El Plan Estratégico 2016-2021 se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, el VII Plan Nacional de Energía 2015-2030 y el marco jurídico que rige a la empresa.

Es ese contexto, se definieron nuevas declaraciones de misión, visión y valores empresariales.

Asimismo, se definieron los objetivos que deben guiar la gestión empresarial en seis perspectivas: responsabilidad social, clientes/beneficiarios, gestión financiera, viabilidad política, procesos y sistemas, y formación y crecimiento. Cada perspectiva tiene su objetivo general, objetivos específicos, indicadores, metas y acciones estratégicas.

Se estableció una matriz de seguimiento periódico para asegurar el cumplimiento de las acciones estratégicas, identificar los rezagos y tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para logar los objetivos.

8. Fortalecimiento de la planificación

En la administración anterior, la Dirección de Planificación sufrió un debilitamiento debido a que varios de sus profesionales fueron asignados al proyecto de ampliación y modernización de la refinería.

Esta situación impidió a la empresa contar con una adecuada planificación de las obras necesarias a futuro para asegurar el abastecimiento de los combustibles que el país requiere.

Dado el estado del mencionado proyecto, se tomó la decisión de nombrar un nuevo director y regresar el personal a Planificación, lo que ha permitido que se avance en la elaboración de un plan de expansión de largo plazo, basado en proyecciones de la demanda futura de combustibles.

Como resultado, se cuenta con una cartera de 21 proyectos para desarrollar entre los años 2018-2024, con una inversión estimada de $353 millones, sin contar los que se encuentran en ejecución.

9. Calidad de los combustibles

Desde el 1° de setiembre de 2017, MINAE y RECOPE implementaron nuevas normas de calidad para las gasolinas y el diésel con estándares internacionales para reducir emisiones y mejorar la salud pública. Este es un importante logro.

El Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) como ente rector, y RECOPE a cargo de la implementación de los cambios, se comprometieron una vez más con la salud y el ambiente, al asumir de manera voluntaria una nueva norma INTECO para la calidad del diésel y las gasolinas, con lo cual el país tiene combustibles más limpios y eficientes que inciden en el aire, el ambiente y una mejora en la salud de las personas.

A partir del 1° de setiembre del 2017, tanto el diésel como las gasolinas Plus 91 y Súper, salieron a la venta con los nuevos parámetros de calidad, luego de un proceso de rotación de inventarios realizado por RECOPE, para asegurar que se cumpla la norma INTE 41-01-01:2016 para las gasolinas y la INTE 41-01- 03:2016 para el diésel.

Además, con la implementación de esta norma el Estado costarricense creó las condiciones para adelantarse a la fecha establecida en el Reglamento de Control y Revisión Técnica de Emisiones Vehiculares (Decreto Ejecutivo N°39.724 MOPT-MINAE- Salud), que exige la importación de vehículos con tecnología más rigurosa para el control de emisiones, a partir de enero del 2018.

10. Frente al cambio climático

El liderazgo para la mejora de la gestión ambiental se ha visto reflejado en el cumplimiento del Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE), a partir del año 2015; así como la inclusión en el Plan Estratégico 2016-2021 de RECOPE, de un indicador PBAE con metas incrementales e indicadores para el uso racional de recursos naturales y el logro de la excelencia en la gestión ambiental en todas las instalaciones.

En el año 2016 tres de las instalaciones de RECOPE obtuvieron con nota 100 la Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático, por implementar una serie de acciones de mitigación ambiental y procurar un uso más eficiente de los recursos energéticos.

Otro logro importante de la gestión ambiental en años recientes, se ve reflejado en la calificación que otorga el MINAE en la implementación del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI), el cual se ha venido desarrollando bajo un plan para el quinquenio 2012-2016 y recientemente se emitió el documento PGAI para el quinquenio 2017-2021.

Este programa refleja los esfuerzos de RECOPE en cada una de sus instalaciones y de sus trabajadores para mejorar de manera continua el desempeño ambiental, que conlleva temas como el uso racional de los recursos naturales, protección ambiental, ahorro y eficiencia energética, huella de carbono, calidad del aire, gestión de residuos, así como las medidas de adaptación y compensación ante el cambio climático.

11. Aporte de RECOPE a las comunidades

El programa Caminos para el Desarrollo tiene como objetivo colaborar con las municipalidades, concejos municipales de distrito, escuelas y colegios públicos así como al Hospicio de Huérfanos de San José. Esta colaboración se brinda mediante la donación de productos y materiales para la ejecución de proyectos específicos que impactan la calidad de vida de las comunidades, en lo que se refiere a salud, infraestructura y otros.

El fundamento legal que permite realizar este tipo de donaciones se basa en la Ley Constitutiva de RECOPE, la Ley 7794 del Código Municipal y la Ley 8906 que avala donar materiales en desuso y chatarra al Ministerio de Educación, Juntas de Educación y Juntas Administrativas; así como el artículo 6 de la ley 6588 que rige a RECOPE, el cual autoriza la donación de chatarra al Hospicio de Huérfanos de San José.

Durante el periodo 2014 – 2018 se realizó la actualización de los tres procedimientos del programa, para agilizar el tiempo del trámite de las donaciones y fortalecer los controles, por tratarse de fondos públicos.

Además, se actualizó la información de página Web y la coordinación con Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), permitió brindar capacitación periódica al personal de las municipalidades.

De mayo del 2014 a abril 2018, se autorizaron aportes por 11,2 millones de litros de producto asfáltico, el costo de los materiales retirados superó los ₡2.263 millones y abarcó cerca de 244 kilómetros de mejora de caminos.

Las 25 municipalidades beneficiadas son: Acosta, Desamparados, Pérez Zeledón, Aserrí, Moravia, Alajuela, Guatuso, Naranjo, Orotina, Poás, Zarcero, Upala, San Carlos, Belén, Alvarado, Esparza, Montes de Oro, Puntarenas, Bagaces, Cañas, La Cruz, Colorado, Abangares, Santa Cruz y Tilarán.

En el mismo periodo se realizaron donaciones de equipo de cómputo y de oficina a 53 centros educativos por un valor de ₡16,866.795. Además, se realizó la donación de chatarra a 12 municipalidades y al Hospicio de Huérfanos de San José, con un costo de ₡119,135.481.

El total del aporte realizado mediante el programa Caminos para el Desarrollo durante el periodo 2014 -2018, fue de ₡2.400 millones a beneficio de las comunidades.

12. Transparencia y rendición de cuentas

El Gobierno de la República se ha propuesto impulsar el desarrollo sostenible, innovador, equitativo y participativo sobre la base de una gestión pública ética, efectiva y eficiente, en la cual la transparencia constituye un principio fundamental.

Para procurar una adecuada relación con los periodistas y medios de comunicación, y a través de ellos, con la ciudadanía, se ha dado prioridad a la atención oportuna de la prensa en forma personalizada y mediante la realización de conferencias de prensa, giras técnicas, comunicados y otras actividades.

Esto ha permitido fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, donde los funcionarios están más conscientes de su obligación de atender las solicitudes de información que se reciban por parte de la prensa y la ciudadanía en general, y estos de que se les proporciona información veraz, precisa y oportuna.

13. Cumplimiento de las normas NIIF

Se realizó un avalúo de los activos operativos de la empresa, tales como terrenos, complejo portuario, planta de producción, poliducto, edificios y maquinaria, con el acompañamiento de

una firma consultora independiente. El resultado fue un aumento en el patrimonio neto de ₡240.606 millones, cuyos resultados se incorporaron a los estados financieros de la empresa.

Con dicho avalúo, RECOPE se constituyó en la primera entidad pública del país que logró actualizar sus activos y cumplir con las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el sector público, en concordancia con lo dispuestos por el Poder Ejecutivo.

14. Comunicación e imagen empresarial

Uno de los problemas críticos que se encontró fue el deterioro generalizado de la imagen y la reputación de RECOPE debido a múltiples factores. Con la asesoría del Ministerio de Comunicación, se realizó un diagnóstico de la gestión de comunicación de la Empresa y con base a los resultados de estableció la Estrategia de Comunicación e Imagen 2015-2018, que sirvió de marco conceptual para dirigir la comunicación interna y externa, durante la presente Administración, con miras a coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y renovar la imagen la RECOPE para recobrar el prestigio empresarial.

Gracias a una gestión efectiva y eficiente en la implementación de los planes de comunicación que se derivaron de dicha estrategia, se logró contener la percepción hostil hacia la Empresa, y se ha continuado trabajando con éxito para revitalizar la imagen y restablecer la confianza ciudadana en la razón de ser de RECOPE y su importancia para el país.

Novena Parte

Retos, objetivos e inversiones para el mediano y largo plazos

Los combustibles derivados de petróleo representan aproximadamente dos tercios de la energía que consume el país, del cual alrededor de un 80% corresponde al sector transporte.

RECOPE, como una única empresa en el país que por Ley tiene la tarea de administrar la importación, refinación y distribución a granel de los derivados de petróleo, ha desarrollado un Sistema Nacional de Combustibles (SNC), que está constituido por el conjunto de instalaciones y equipos especializados que en forma interrelacionada, permiten abastecer de manera

continua las necesidades del mercado nacional de hidrocarburos, en una forma eficiente, segura y con cuidado al ambiente.

Como Costa Rica depende del petróleo producido en el exterior, está muy vulnerable en la medida en que se eleva su consumo de energía y si no se toman medidas para impulsar el uso de fuentes alternativas y limpias.

Por la creciente consciencia de la necesidad de contar con un ambiente más limpio se han incorporado en la matriz energética mundial, cada vez con una mayor penetración, los combustibles alternativos como es el gas natural y los biocombustibles, por ser relativamente más limpios y de una menor huella del carbono.

En alineamiento a lo establecido en el VII Plan Nacional de Energía, RECOPE en su Visión del Plan Estratégico 2016-2021 establece *"Ser referente para la competitividad y desarrollo del país, por la efectividad del Sistema Nacional de Combustibles, la incorporación de combustibles alternativos más limpios y la innovación".*

Se han realizado esfuerzos para modernizar el marco legal de la Empresa acorde a los nuevos retos así como, para incorporar en la matriz energética del país el gas natural y los biocombustibles, mediante los siguientes proyectos que se tramitan en la corriente legislativa:

- Expediente 19.493 "Reforma al artículo 6 de la ley n° 6588 del 30 de julio de 1981, ley que regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo, para el fomento de la investigación en energías renovables no convencionales".
- Expediente 19.498 "Adición de un párrafo final al artículo 6 de la ley n.° 6588 de 30 de julio de 1981, ley que regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) y sus reformas".
- Expediente 19.569 "Adición de un párrafo final al artículo 6 de la ley n° 6588 de 30 de julio de 1981, ley que regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE) y sus reformas".
- Expediente 20.382 "Ley de Biocombustibles y Combustibles Alternativos, No convencionales, Renovables y Limpios".

En el año 2017, en el país se consumieron 3,318.119 metros cúbicos (20,872.611 barriles) de combustibles fósiles, que representan un consumo de aproximadamente 9.075 metros cúbicos

(57.185 barriles) por día calendario; y en los últimos dos años se ha tenido un crecimiento de 8.7% en la demanda nacional.

Para poder atender la creciente demanda de combustibles, es necesario realizar ampliaciones o modificaciones en el Sistema Nacional de Combustibles, que se sustenten en un plan integral de desarrollo empresarial y su ejecución para que se disponga de las instalaciones necesarias de forma oportuna.

RECOPE realiza periódicamente las estimaciones de demanda nacional de largo plazo para los combustibles que consume el país, así como el seguimiento de las tendencias internacionales en lo que respecta a la calidad y a los combustibles alternativos que se están introduciendo en el mercado para el transporte.

Dicho insumo es utilizado para evaluar y proponer diferentes proyectos de inversión, y para cumplir con la obligación de abastecer la demanda nacional de combustibles.

En este sentido, de una forma resumida, sobre los proyectos de inversión la situación actual y la proyectada para mediano y largo plazo es la siguiente:

Área de Importación

Actualmente, RECOPE cuenta con un puerto de importación en el Caribe (Muelle 5.1 en Moín) con una capacidad de atracar los barcos de hasta 40 mil toneladas de peso muerto (TPM). Se está construyendo un nuevo puerto en Moín (Muelle 5.0) que permitiría atracar los barcos de hasta 80 mil TPM. Se espera que el nuevo puerto, con una inversión estimada del orden de los $96 millones, entre en operación en el presente año, lo cual permitiría una reducción del costo de fletamento de los combustibles que importa el país, así como una reducción en el pago por concepto de demoras en la descarga de los buques.

Área de Distribución y Ventas

Para el área de distribución y ventas, RECOPE tiene cuatro planteles de almacenamiento y ventas ubicados en Moín, El Alto, La Garita y Barranca; y cuatro planteles de venta adicionales en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría en Alajuela, Aeropuerto Internacional Daniel Oduber en Liberia, Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños en Pavas y el Aeropuerto de Limón. Además, los planteles están interconectados con una red de poliductos con una longitud total de 533 km y dos estaciones de bombeo (una en Siquirres y otra en Turrialba), que

permiten de forma eficiente, segura y económica trasegar los combustibles limpios (Gasolinas, Diésel y Jet Fuel A1) desde Moín hasta los planteles de venta.

La capacidad total instalada de almacenamiento de combustibles a diciembre de 2017, es de 669.343 metros cúbicos (4,210.500 Barriles), de los cuales 408.299 metros cúbicos (2,568.400 Barriles) están ubicados en Moín, 109.908 metros cúbicos (691.300 Barriles) en La Garita, 104.455 metros cúbicos (657.000 barriles) en El Alto y 46.710 metros cúbicos (293.800 Barriles) en Barranca.

Para ampliar la capacidad de almacenamiento se tiene elaborado un Plan de Tancaje que se actualiza cada dos años. Según el último Plan de Tancaje, para el periodo comprendido entre 2018 y 2034, se requiere aumentar la capacidad de almacenamiento en 323.200 metros cúbicos (2,020.000 barriles), con una inversión del orden de $250 millones.

Actualmente se está realizando un proyecto para aumentar la capacidad de almacenamiento del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber en 800 metros cúbicos (5.000 barriles) con un monto contratado de inversión de $2,8 millones, y se ha elaborado la pre-factibilidad y la ingeniería conceptual para las nuevas instalaciones de ventas de combustibles en el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños Palma, cuya inversión se estima en $2 millones.

En corto plazo se propone realizar 4 tanques de Gasolina de 5.560 metros cúbicos (35.000 barriles) cada uno y tres tanques para la gasolina para los pescadores y el sistema contra incendio en el plantel Barranca, con un costo de $27 millones. Además, dos esferas de 3.975 metros cúbicos (25.000 barriles) cada uno, para Gas Licuado de Petróleo (GLP); y un cargadero adicional de GLP por un monto estimado de $40 millones, los cuales se encuentran en la etapa de diseño.

Están listos los estudios de inversión para la construcción del nuevo edificio de Aseguramiento de la Calidad en el plantel El Alto y el edificio de bodegas y talleres en la Estación Turrialba, con una inversión estimada de $5,6 millones.

También, se ha establecido la necesidad de un nuevo plantel en Liberia, denominado “Plantel Chorotega”, con el fin de atender la creciente demanda de la zona. Tendrá en la primera etapa una capacidad de almacenamiento de hasta 15.900 metros cúbicos (100.000 barriles) de gasolinas, 15.900 metros cúbicos (100.000 barriles) de diésel, 11.130 metros cúbicos (70.000 barriles) de Jet Fuel A-1, y 2.385 metros cúbicos (15.000 barriles) de etanol. La Inversión

estimada para dicho plantel es del orden de los $138 millones. En abril 2018 SENARA emitió el dictamen positivo para el desarrollo del proyecto. Esta iniciativa data del año 2009 cuando RECOPE inició la tramitología requerida, sin embargo fue hasta inicios de la presente administración cuando se retomó la coordinación con SENARA y de ahí la importancia de esta aprobación.

Se propone que el plantel reciba los combustibles desde Barranca mediante un poliducto nuevo de 200 mm y suministre el Jet Fuel A-1 al Aeropuerto Internacional Daniel Oduber mediante otro poliducto de 100 mm. Está en la etapa de revisión.

Adicionalmente, se confeccionó el Plan Maestro del Plantel Barranca y se están elaborando los planes maestros del resto de los planteles de la Empresa.

Cabe mencionar que se ha llegado a una situación donde los planteles existentes no cuentan con el espacio necesario o tienen espacios muy reducidos, para el desarrollo de nuevos tanques y otras instalaciones como son los cargaderos para el despacho de productos; por lo tanto, se requiere la adquisición de terrenos aptos para ampliar los planteles o para crear nuevos planteles. Sin embargo, se han encontrado muchas dificultades para la adquisición de terrenos, tanto por la negativa de las comunidades para tener instalaciones relacionadas con la actividad de derivados de petróleo en sus alrededores, como por las normativas legales y ambientales.

Área de Producción y Formulación

En el área de producción, la Empresa ha iniciado la ejecución del proyecto de la planta para la producción de las emulsiones asfálticas en el plantel El Alto con un contrato por $12,9 millones.

También se ha elaborado el estudio de pre-inversión para la construcción de una planta de producción de asfaltos modificados en Moín, con un costo estimado de $7,4 millones.

Retos

La meta de convertir a Costa Rica en un país Carbono Neutral requiere una sustitución de combustibles fósiles por energías más limpias, por lo tanto uno de los retos más importantes que enfrenta la Empresa, es el de poder conseguir la aprobación de un marco legal que le permita diversificar su matriz energética e incursionar en el negocio de los combustibles alternativos (gas natural y biocombustibles, entre otros).

También es importante contar con un mecanismo moderno y ágil que permita adquirir los terrenos en los cuales se pueden ampliar los planteles existentes o desarrollar nuevos planteles de almacenamiento y venta de los combustibles que distribuye RECOPE a nivel nacional.

Otro reto que enfrenta la Empresa es el de crear una capacidad de almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en un sitio más cercano a la Gran Área Metropolitana, ya que todo el almacenamiento de GLP se encuentra ubicado en Moín y es transportado en camiones cisternas hacia las diferentes zonas del país, para los usuarios finales.

ANEXOS

Anexo 1: Distribución del personal en las diferentes dependencias.

Anexo 2: Mapa del Sistema Nacional de Combustibles

Anexo 3: Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2017.

Anexo 4: Organigrama institucional vigente.

Anexo 5: Número de funcionarios, clasificación de puestos y salarios brutos.

Anexo 6: Procesos o demandas judiciales enfrentadas o promovidas.

Anexo 7: Salarios de plazas fijas.

Anexo 8: Viajes realizados por jerarcas y jefaturas.

Anexo 9: Avance Plan Estratégico, diciembre 2017.

Anexo 10: Resumen de recursos de amparo.

Anexo 11: Política para atender las solicitudes de información a RECOPE.

Anexo 12: Procedimiento para atender las solicitud de información pública.

Anexo 13: Formulario para solicitar vía web la información requerida.