

## INFORME FINAL DE GESTION

**Titular:** Jaime Rodríguez Salazar  
**Puesto:** Director de Planificación  
**Periodo:** Enero 2012 - Junio 2014

En cumplimiento de los deberes establecidos en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno, se presenta a continuación el informe de fin de gestión, correspondiente al período que cubre de enero de 2012 a junio de 2014, durante el cual estuve a cargo interinamente de la Dirección de Planificación, puesto que dejé para regresar a mi plaza en propiedad como Jefe del Departamento de Distribución Pacífico.

### 1.0 ESTRUCTURA DENTRO DE LA EMPRESA

La Dirección de Planificación es una dependencia directa de la Presidencia. Su objetivo principal es el procesamiento y la generación de la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones al nivel estratégico.

#### 1.1 PRINCIPALES FUNCIONES

- ✓ Formular y evaluar el cumplimiento de los planes de desarrollo empresarial de corto, mediano y largo plazo, promoviendo y coordinando el proceso de planificación integral conforme a las políticas de la Junta Directiva.
- ✓ Identificar, analizar, formular y evaluar los proyectos de inversión.
- ✓ Identificar, proyectar y analizar las tendencias de la demanda en el mercado de los combustibles en el ámbito nacional.
- ✓ Velar porque todos los procesos y proyectos sean concordantes con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Energía y Planes Estratégicos Empresariales.
- ✓ Servir de enlace para la formulación y seguimiento de los planes sectoriales y nacionales en los cuales RECOPE deba participar.
- ✓ Formular y dar seguimiento a planes y programas orientados al uso eficiente y racional de la energía.

**La dirección de Planificación está conformada por tres departamentos:**

- Planificación Empresarial
- Formulación de Proyectos
- Investigación

#### 1.2 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

##### Rol fundamental

- Coordinar el proceso de planificación de la Empresa para el corto, mediano y largo plazo. Llevar los indicadores y estadísticas de interés para la Empresa, y preparar los informes con el análisis correspondiente.

### **1.3 DEPARTAMENTO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS:**

#### **Rol Fundamental:**

- Elaborar diagnósticos técnicos de la infraestructura existente, formular los proyectos de inversión en el nivel de pre-factibilidad y factibilidad y desarrollar la ingeniería preliminar (conceptual y básica) para los estudios de pre-inversión de los proyectos.

### **1.4 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Rol fundamental:**

- Realizar e impulsar de forma individual o conjunta la investigación, desarrollo e innovación en combustibles alternativos (biocombustibles, hidrógeno, gas natural, biomasa) y productos asociados, para reducir la dependencia de los derivados de petróleo y abatir la huella de carbono.

### **2.0 RECURSO HUMANO CON QUE CUENTA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN:**

Del año 2010 al 2013 la Dirección sufrió una reducción significativa de personal, que afectó de forma importante su funcionamiento. El equipo de trabajo se redujo de 33 a 22 funcionarios, sin tomar en consideración el personal del Departamento de Estudios Económicos y Financieros, que se trasladó a la Gerencia de Administración y Finanzas, en la última revisión de la estructura organizativa.

El Departamento de Formulación de Proyectos fue el más afectado con la reducción de personal. Por el impacto tenido en el desarrollo de las funciones, se considera relevante detallar los movimientos de personal presentados durante el período.

En el año 2010 el equipo de trabajo estaba conformado por diez profesionales y un dibujante. A partir de 2010 la Administración Superior de la Empresa tomó la decisión de enviar a tres ingenieros y un dibujante al Proyecto Modernización Refinería en SORESCO.

Adicionalmente se trasladaron cuatro ingenieros más a la Unidad Ejecutora del Proyecto Terminal Pacífico. El Departamento quedó entonces, únicamente con tres profesionales y la jefatura, quien se acogió a la pensión a principios del 2012.

Se atribuye este debilitamiento de la Dirección de Planificación, a la percepción de la Administración Superior, de que se requería concentrar esfuerzos en la ejecución de los proyectos, a fin de cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico de la Empresa.

A partir de este momento, el Departamento de Formulación de Proyectos, cuyos procesos habían alcanzado un grado de madurez importante, no logró avanzar con los objetivos y funciones asignadas, provocando que otras dependencias asumieran roles en materia de planificación, que son propios de la Dirección de Planificación, con resultados no muy satisfactorios.

A finales de 2013 regresaron a la Dirección los tres ingenieros que estaban destacados en Soresco, sin embargo a los pocos días dos de ellos se trasladaron a la Gerencia de Distribución y Ventas y a la Dirección Sectorial de Energía.

Además dos profesionales fueron becados en programas de maestría, en Francia y Australia, afectando también la disponibilidad de recurso humano de la Dirección.

Como se puede deducir, la falta de recurso humano se convirtió en una situación crítica, y afectó significativamente la labor de la Dirección en este periodo, ocasionando que no se pudiera cumplir con los planes de trabajo, al mismo tiempo que se producían atrasos en la implementación de los programas de desarrollo de la empresa.

Este fue sin duda, el principal problema que enfrentó la Dirección de Planificación durante el periodo que estuve a cargo, el cual no pudo ser resuelto a pesar de las múltiples gestiones que se realizaron con la Administración Superior y los repetidos señalamientos sobre el tema que se plantearon en el Consejo Consultivo de Gerentes.

### **3.0 PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE EL PERIODO**

No obstante lo señalado anteriormente, durante el periodo de mi gestión del 2012 a 2014, se logró ejecutar los siguientes estudios y proyectos:

- Se construyó y se equipó el laboratorio de motores de combustión interna, cuyo objetivo es hacer análisis internos sobre el impacto que tendría el uso de distintas mezclas de biocombustibles, aditivos o dispositivos en los vehículos, este proyecto inicia su construcción a principios del 2013.



Motor de prueba



Tanques alimentación



- Se acondicionó y se equipó el Laboratorio Químico de Investigación para Biocombustibles, cuyo objetivo no solo es evaluar la calidad de los biocombustibles producidos o mezclados por Recope, sino también ayudar y orientar a pequeños productores de biodiesel, para que logren producir con la calidad establecida por la normativa vigente.



- En el marco de una alianza entre RECOPE y Ad Astra Rocket Company, se diseñó y construyó un sistema de producción y almacenamiento de hidrógeno a alta presión, a fin de ser utilizado para mover un vehículo en el año 2015. El proyecto se realiza en las instalaciones de Ad Astra, en Liberia.



- Se continuó con el convenio de cooperación en el área de investigación, con la Estación Experimental Agrícola Fabio Baudrit, de la Universidad de Costa Rica. Este proyecto consiste en la siembra de 5 hectáreas de *Jatropha*, bajo distintas técnicas agronómicas de forma experimental, con el propósito de evaluar los rendimientos y la calidad de esta materia prima para la producción de biodiesel.



Se logró recoger la primera cosecha en los meses julio y agosto del 2013. Se extrajo una parte del aceite virgen de la fruta, mediante la planta extractora de aceite propiedad de la Fabio Baudrit.

El aceite se procesó en la planta experimental en el plantel El Alto y se logró producir con éxito biodiesel.

Adicionalmente se preparó el cartel para la contratación de la Ingeniería Básica y el Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Planta Extractora de Aceite y una Planta Productora de Biodiesel, a partir de Palma Aceitera.

- Se formuló, en conjunto con la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de un Plan Piloto para la distribución de combustibles alternativos en dos estaciones de servicio propiedad de RECOPE.

- Se realizó el estudio “Perspectiva sobre el potencial uso del gas natural en Costa Rica” el cual fue desarrollado por la empresa SNC Lavalin. Según proyecciones del estudio, el país estaría listo para comercializarlo en 3 o 4 años, después de formalizada su construcción. La primera etapa del proyecto total se ha valorado en \$100 millones. Se preparó el cartel para la contratación de la ingeniería básica y una asesoría comercial para la “Terminal de Importación de GNL por Moín”



- Se realizó el estudio “Análisis de la iniciativa cielos azules para conversión de motores a LPG”. Este estudio evaluó la conveniencia de implementar un programa de conversión de vehículos de gasolina a LPG, con el fin de lograr ahorros en la factura petrolera y disminución de la emisión de gases de efecto invernadero.
- Se coordinó la elaboración del Plan Integral de Combustibles y Asfaltos-Un replanteamiento Estratégico, también conocido como Plan B, el cual se basa en tres ejes: la refinería y proyectos asociados, los proyectos relacionados con los combustibles alternativos y el programa de ahorro energético y consumo eficiente. El Plan fue acogido por la Junta Directiva de la Empresa y remitido al Ministro de Ambiente y Energía.
- También se coordinó con las universidades públicas la realización de varios estudios, entre los que se puede mencionar:
  - Recolección y procesamiento de aceites lubricantes automotrices usados, en la Gran Área Metropolitana, para su utilización por parte de RECOPE
  - Extracción de aceite de microalgas para la producción de biodiesel
  - Diseño, construcción y puesta en marcha de un fotobio reactor tubular para producir micro alga CHLORELLA SP.
  - Caracterización de una resina de intercambio iónico para el proceso de lavado en seco de biodiesel FAME.
  - Aprovechamiento de la Glicerina para producir aditivos oxigenados di y tri sustituidos (DTBG y TTBG). El objetivo del estudio es aprovechar la glicerina obtenida como subproducto en la planta de Biodiesel
  - Utilización del proceso de pirólisis para el aprovechamiento de biomasa en la obtención de combustibles alternos
  - Determinación de las condiciones experimentales más favorables para la obtención de emulsiones asfálticas modificadas con polímeros desechados, en la reconstrucción de pavimentos.
- Se elaboró una propuesta de reestructuración de la Empresa para la creación de la Dirección de Energías Alternativas, que tiene como objetivo “Alinear la organización empresarial a los requerimientos normativos y a la política energética nacional”.
- Se realizó el estudio a nivel de perfil del proyecto para la Construcción del Archivo Central de la Empresa.

- Se elaboró el Proyecto: Modernización y ampliación de la infraestructura de almacenamiento y producción de emulsiones asfálticas en el plantel de El Alto. Este incluye tanto la evaluación de la factibilidad, como la ingeniería básica del proyecto
- Se elaboró el perfil y la ingeniería conceptual del proyecto de Construcción de las Instalaciones en el Aeropuerto Tobías Bolaños.

#### **4.0 EJECUCION PRESUPUESTARIA**

Los presupuestos asignados fueron ejecutados en un alto porcentaje, especialmente los montos correspondientes al presupuesto de operaciones. En el campo de las inversiones, la ejecución fue significativamente baja, por cuanto no se pudo consolidar la adquisición de terrenos en La Garita, por problemas con el uso de suelo definido por la Municipalidad de Alajuela, así como problemas de tipo legal, de las fincas objeto de interés por parte de Recope.

#### **5.0 SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y VALORACIÓN DEL RIESGO**

Durante el año 2013, por las condiciones de falta de recurso humano en que se encontraba la Dirección, no se consideró conveniente realizar el seguimiento de las acciones de mejora definidas en la valoración del riesgo anterior, sino que se solicitó a la Presidencia la autorización para realizar en su defecto, un FODA de la Dirección y hacer una nueva valoración de riesgo.

A principios del 2014 se procedió a efectuar el ejercicio integral de valoración de riesgo, con la participación de los jefes de departamento, a efecto de identificar las acciones necesarias para mitigar los riesgos en el proceso de planificación; ello tomando en consideración la limitación de recurso humano que ha mantenido la dirección en los últimos años y el reto que enfrenta la empresa a partir de la formulación del “Plan Integral de Combustibles y Asfaltos”.

#### **6.0 INFORMES DE AUDITORIA Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA**

En lo que respecta a las recomendaciones y advertencias giradas por la Auditoría Interna, todas han sido atendidas o están en proceso de implementación.

Con relación a la Contraloría General de la República, no se presentaron informes ni recomendaciones durante el periodo de mi gestión. A principios de 2014 se inició un estudio de auditoría sobre el cumplimiento de la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 sobre etanol y biodiesel, el cual se atendió oportunamente.

#### **7.0 PRINCIPALES ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL 2014**

Para el presente año se definieron una serie de proyectos y estudios que están en proceso de elaboración, y cuyo desarrollo depende de los recursos humanos y materiales que se logren asignar a la Dirección. Entre estos estudios destacan:

- Diagnóstico de las instalaciones operativas y edificaciones en los planteles de distribución, con el fin de elaborar un Plan Maestro de Desarrollo de cada plantel.



Objetivo: Actualizar el Plan Maestro de los planteles El Alto y La Garita y proyectar los requerimientos futuros en dichos planteles, para asegurar el suministro de combustibles que requiere el país.

- Introducción de la mezcla de etanol con gasolinas.

Objetivo: Desarrollar los requerimientos básicos de infraestructura y logística en los planteles de Moín y Barranca, para incorporar al menos un 8% de etanol a las dos gasolinas que distribuye RECOPE.

- Proyecto: Construcción de 12 tanques en el Plantele La Garita.

Objetivo: Revisión y actualización del estudio de factibilidad para la construcción de 12 tanques en el plantel La Garita, con el fin de ampliar la capacidad de almacenamiento de producto limpio.



- Proyecto: Producción de biodiesel.

Objetivo: Desarrollar el estudio de factibilidad y la ingeniería básica para la operación de una planta de producción de biodiesel en la región Caribe Norte, con el fin de incorporar al menos un 5% de biodiesel a nivel nacional, al diesel convencional que distribuye RECOPE.

- Proyecto: Producción de etanol anhidro.

Objetivo: Desarrollar el estudio de pre-factibilidad para la producción etanol anhidro, con el fin de incorporar al menos un 8% de etanol a nivel nacional a las gasolinas que distribuye RECOPE.

- Proyecto: Plantel Chorotega y línea de poliducto Barranca - Chorotega.

Objetivo: Desarrollar los estudios requeridos para la construcción de un plantel de distribución en Guanacaste, conectado a través de un poliducto al plantel Barranca, para hacer más robusto el sistema de suministro de combustibles en la zona del Pacífico Norte.

- Proyecto: Actualización del Programa de Tancaje para cada Producto y para todos los planteles.

Objetivo: Disponer de un Programa actualizado de necesidades de tancaje y manejo de inventarios para los productos y materias primas, en toda la cadena del Sistema Nacional de Combustibles, que permita asegurar el suministro a nivel nacional.

- Proyecto: Ampliación del sistema de almacenamiento de GLP.

Objetivo: Evaluar el trasiego por tubería y el almacenamiento de LPG en el plantel La Garita, con el fin de minimizar el riesgo del suministro de este combustible a nivel nacional.



- Proyecto: Terminal Pacífico.

Objetivo: Revisar y actualizar la factibilidad del proyecto para la construcción de la infraestructura necesaria en el Pacífico para la importación de bunker y combustibles limpios.



- Proyecto: Construcción y puesta en marcha de la Unidad de Vacío.  
Objetivo: Evaluar la factibilidad para la construcción y operación de una planta de destilación al vacío, con el fin de obtener producir asfaltos y asfaltos modificados en Móin.
- Proyecto: Cargaderos planteles El Alto y La Garita.  
Objetivo: Revisar y actualizar, de acuerdo a las nuevas necesidades, los estudios y la ingeniería básica para la construcción de los cargaderos en los planteles El Alto y La Garita.
- Proyecto: Plantel Aeropuerto Tobías Bolaños.  
Objetivo: Formular la pre-factibilidad del proyecto para la construcción de nuevas instalaciones para el suministro de combustible en ese Aeropuerto.
- Revisar y actualizar el estudio de factibilidad para la adquisición, operación y mantenimiento de una flotilla de cisternas para el trasiego de hidrocarburos del plantel Barranca hacia el Plantel Liberia

## **7.0 RETOS PARA EL FUTURO:**

El principal reto de la Dirección es contar con personal idóneo y capacitado que pueda ejecutar las tareas asignadas a los distintos departamentos que la conforman, de manera que se logre desarrollar, además de las labores normales de la Dirección, las siguientes actividades:

- Actualización del portafolio de proyectos de inversión.
- Definición del sistema de indicadores de gestión empresariales.
- Elaboración y actualización de planes plurianuales a nivel de Gerencias.
- Actualización periódica del FODA empresarial y del Plan Estratégico.
- Optimización del módulo de Planificación en el SIG-SAP.
- Implementación de las Guías para el Proceso de Pre Inversión.
- Aplicación de la Metodología de Evaluación de la Madurez de Proyectos.
- Evaluación expost de los proyectos.

## ANEXO

## Informe Gestión de Riesgo Dirección de Planificación

El presente documento es un extracto del Informe "Gestión de Riesgo Empresarial, al 30 de junio de 2014", elaborado por la Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo, de la Gerencia General. De dicho documento se extrajo lo concerniente a la Dirección de Planificación, con el propósito de que sirva de respaldo a lo señalado en el Informe Final de Gestión, presentado por el Ing. Jaime Rodríguez Salazar, al terminar su labor como Jefe de esa Dirección.

### **1. Revisión de riesgos de la Dirección de Planificación:**

Según se informó al 31 de diciembre de 2013, se procedió a efectuar un ejercicio integral de valoración de riesgo con la participación del director de Planificación y los jefes de los departamentos de Formulación de Proyectos (con recargo del Dpto. de Investigación y Desarrollo) y Planificación Empresarial, a efecto de identificar las acciones necesarias para mitigar los riesgos en el proceso de planificación; ello tomando en consideración la limitación de recurso humano que ha mantenido la dirección en los últimos años y el reto que enfrenta la empresa a partir de la formulación del "Plan Integral de Combustibles y Asfaltos".

#### **a. Análisis FODA:**

Como parte del ejercicio se efectuó un FODA que permitió identificar como una de las mayores fortalezas el que la empresa disponga de una dirección, debidamente estructurada, con dependencia del máximo nivel jerárquico y que mantenga una participación activa en el Consejo Consultivo y Comité de contrataciones de la Empresa, lo que permite mantener una visión clara y actualizada del accionar de la Empresa, asimismo el alto nivel de cumplimiento en la formulación de los planes y presentación de informes de seguimiento ante entes externos ha permitido generar una alta credibilidad por parte de dichas instituciones relacionadas con el proceso de la planificación, lo cual unido a la exigencia que se tiene de participar en la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y planes sectoriales, debe verse como una oportunidad que debe ser aprovechada.

En cuanto a las debilidades, es importante enfatizar el efecto que ha tenido en la Dirección, el debilitamiento del equipo de trabajo, producto del traslado masivo de personal capacitado, que se realizó en años anteriores y en calidad de préstamo, a otras áreas de la Empresa, para apoyar la ejecución de proyectos y para conformar el equipo técnico para la Ampliación y Modernización de la Refinería.

Esta carencia de personal dificultó la implantación de la normativa que se había elaborado para desarrollar, la etapa de preinversión y por consiguiente no permitió la consolidación de una cartera robusta de proyectos, para hacer frente a los requerimientos de infraestructura; tampoco se logró la actualización de los planes maestros y el desarrollo del rol que, en materia de planificación debe ejercer la Dirección, para lograr un desarrollo ordenado y priorizado de la infraestructura, en las gerencias operativas.

Estas debilidades sumadas a la falta de un sistema de información que integre todo el proceso de planificación y gestión de proyectos, ha dificultado el ejercicio del control y seguimiento de

metas, que permita promover una cultura de medición del desempeño y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

Por otra parte la limitación de recurso humano, no ha permitido desarrollar un proceso estructurado de monitoreo del entorno y de relación con los sujetos interesados (públicos de interés), que alimente la planificación de mediano y largo plazo, ni tampoco realizar valoraciones expost de los proyectos ejecutados.

Estas condiciones junto con la amenaza que representa la carencia de un marco jurídico para el desarrollo de energías alternativas, hacen que hoy por hoy la Empresa se vea expuesta a una serie de riesgos que, de no ser gestionados de manera apropiada, pueden afectar sensiblemente el cumplimiento de su misión y el nivel de competitividad exigido.

b. Valoración de riesgos:

El ejercicio de identificación, análisis y evaluación de riesgos, permitió priorizar los riesgos asociados al proceso de planificación, dando como resultado que los riesgos con el mayor nivel de criticidad son el RPO-02 Recursos Humanos y el RPO-03 Capital de Conocimiento, fundamentalmente por la situación ya señalada en cuanto al debilitamiento del equipo de trabajo, producto del traslado masivo de personal capacitado, que se realizó en años anteriores y en calidad de préstamo, a otras áreas de la Empresa.

La carencia de recurso humano, ha afectado directamente el proceso de planificación de mediano y largo plazo, pues no ha permitido desarrollar una serie de acciones como la actualización de los planes maestros, la consolidación de una cartera robusta de proyectos, la coordinación de la formulación de planes plurianuales en las gerencias operativas, realización de análisis expost de los proyectos ejecutados, entre otros.

Este debilitamiento en la planificación de mediano y largo plazo tiene a su vez un impacto directo en el nivel del riesgo RPO-06 Capacidad Instalada (Infraestructura), llevándolo a un nivel extremo de criticidad, y que podría tener, a futuro consecuencias tan severas como la posible afectación del abastecimiento y de la capacidad para suplir la demanda, así como el aumento de costos y la pérdida de competitividad de la Empresa.

Otros riesgos que fueron calificados con un nivel extremo son el RIE-01 Monitoreo del Entorno y el RIE-08 Planificación Estratégica y también se han visto impactados por la carencia de recurso humano, que ha dificultado la estructuración de un proceso de monitoreo del entorno y de relación con los sujetos interesados (públicos de interés), así como el desarrollo de una cultura de planificación estratégica, seguimiento y rendición de cuentas.

Es conveniente señalar también, el efecto de los sistemas de información en el riesgo RIE-08 Planificación Estratégica, el cual se ve afectado por la falta de un módulo de planificación en el Sistema de Información Gerencial (SIG) que satisfaga los requerimientos empresariales en esta materia, fundamentalmente por la debilidad que tiene para la formulación, control y seguimiento de los planes.

Estas carencias a nivel del SIG, junto con la falta de un sistema de información que integre todo el proceso de gestión de proyectos, hicieron que el riesgo RPTI-05 Infraestructura Tecnológica, también fuera calificado con un nivel extremo.

Por otra parte los riesgos RE-09 Marco Regulatorio y RE-10 Industria, también fueron calificados con un nivel extremo, producto de la falta de un marco regulatorio que faculte a RECOPE para incursionar en la industria de los biocombustibles y gas natural, aspecto que debe ser atendido con el concurso de la Administración Superior.

El ejercicio realizado también permitió identificar una serie de riesgos con un nivel alto, sobre los cuales no se informa en detalle. Tanto para los riesgos calificados con un nivel extremo como alto, se genera un Plan de Gestión de Riesgos.

c. Planes de Gestión de riesgos:

El “Plan de Gestión de Riesgos”, incluye acciones tanto a nivel de dirección como de los departamentos, pero es importante enfatizar que la efectividad en su implantación está condicionada a la asignación del recurso humano idóneo para ello y al apoyo de la Alta Administración.

A este plan se le dará el seguimiento respectivo.

## **Conclusiones**

La valoración de riesgos de la Dirección de Planificación muestra el efecto negativo que sobre el proceso de planificación, ha tenido el debilitamiento del equipo de trabajo y la lentitud de la Empresa para solventar la falta de recurso humano.

La carencia de recurso humano, la falta de sistemas apropiados de información y la necesidad de desarrollar una cultura de planificación estratégica, seguimiento y rendición de cuentas, hace que la Empresa se vea amenazada, en su capacidad de desarrollar la infraestructura necesaria para hacer frente al crecimiento de la demanda.

La falta de un marco regulatorio que habilite a RECOPE para incursionar ampliamente en la industria de los biocombustibles y gas natural, puede afectar seriamente el reto que enfrenta el país en la búsqueda de energías más limpias y que contribuyan a mitigar la dependencia de los combustibles fósiles.

El ejercicio realizado en la Dirección de Planificación reflejó la importancia de revisar los sistemas de información que soportan el proceso de planificación y de control y ejecución de proyectos, por lo que resulta conveniente que se instruya una revisión y propuesta de optimización del SIG-SAP, en el proceso de planificación, y que se dé un estricto seguimiento a la implantación de un sistema de control de proyectos computarizado que trabaje en línea y a tiempo real.

## Recomendaciones

- a. Que la Dirección de Planificación coordine con el Dpto. de Gestión de Procesos una revisión y propuesta de optimización del SIG-SAP, en el proceso de planificación, y que se dé un estricto seguimiento a la implantación de un sistema de control de proyectos computarizado que trabaje en línea y a tiempo real.
- b. Que la Presidencia gestione, con carácter prioritario, el fortalecimiento de la Dirección de Planificación y sus departamentos iniciando con la dotación del recurso humano. Asimismo que apoye la implantación de los planes de gestión de riesgos que se actualizaron con la revisión, a fin de evitar la materialización de los riesgos.
- c. Que la Presidencia establezca como prioridad, dotar a la Empresa del marco regulatorio necesario para incursionar en la industria de los biocombustibles y gas natural.
- d. Que la Administración Superior, incluya en el próximo Plan Estratégico, un apartado de valoración de riesgos que permita establecer lineamientos y prioridades para la gestión de riesgos en los niveles tácticos y operativos.
- e. Que las direcciones de la Gerencia General, La Dirección de Planificación y las Gerencias de Área continúen presentando al Consejo Consultivo el avance en la implantación de las acciones incluidas en los planes de gestión de riesgo, con el propósito de fortalecer la coordinación entre dependencias, la rendición de cuentas de parte de los titulares subordinados y la toma de decisiones para la asignación de recursos presupuestarios y humanos que se requieran en los procesos.