



---

# INFORME FINAL DE GESTION

16 de junio 2014 - 30 de setiembre 2014

Claudio Ansorena Montero, Ph.D.

GERENTE GENERAL

---

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b>	<b>Pag.</b>
1. De la Asesoría Ejecutiva	3
2. De la Dirección de Comercio Internacional	4
3. De la Dirección de Aseguramiento de la Calidad	4
4. De la Dirección de Tecnología Informática	5
5. Asesoría en cuanto a temas tarifarios y de seguimiento de actividades	6
6. De Control Interno y Subejecución Presupuestaria	6
7. Dirección Técnica del Proyecto de Ampliación y Modernización de la Refinería	7
8. Informes de Auditoría Interna	8
9. Asuntos Laborales	8
10. Tres Áreas de Especial Atención	9
10.1 Dirección de Planificación	9
10.2 Situación Financiera de RECOPE	17
10.3 Recursos Humanos	28

## Introducción:

El presente informe tiene como finalidad cumplir con lo estipulado en las leyes y reglamentos correspondientes al final de la gestión de un cargo de empleo público, en este caso de la gerencia general de RECOPE, el cual desempeñé por un período de 3 meses y 14 días. La Gerencia General (GG) de RECOPE tiene a cargo todo lo concerniente a la administración de la empresa siendo la instancia superior a cargo de las cuatro Gerencias de Áreas: Refinería, Desarrollo, Distribución y Ventas y Administración y Finanzas. Asimismo, cuenta con una Dirección Jurídica, una dirección de Comercio Internacional, una dirección de Tecnología de la Información, una dirección de Control de Calidad y un Departamento de Seguridad ocupacional y Ambiental. Dentro de la GG se cuenta con varios asesores para asuntos laborales, económicos y tarifarios, de seguimiento de actividades, de control interno y cumplimiento con los acuerdos de la Junta Directiva e informe de Auditorías externas e internas así como la contabilidad y presupuesto de la GG. Adicionalmente, existe una Dirección del Proyecto de Ampliación y Modernización de la Refinería bajo la GG.

A continuación se resume las actividades en cada una de estas instancias a cargo de la GG en el período de gestión de mi persona.

### 1. De la Asesoría Ejecutiva

Principales acciones coordinadas con la Asesora Ejecutiva de la Gerencia General:

- **Coordinación y seguimiento a los temas conocidos por el Consejo Consultivo.** Se efectuaron las reuniones semanales con los Gerentes de Área, con el fin de analizar temas de carácter estratégico para la Empresa y dar seguimiento al cumplimiento de las acciones tomadas, levantamiento de actas y comunicado de acciones.
- **Control y seguimiento de los acuerdos de la Junta Directiva** que se encontraban pendientes de cumplir, correspondientes a los periodos 2012 y 2013. : Durante este periodo la Gerencia General se abocó al análisis de cada uno de los acuerdos calificados como “pendientes” por parte de la Junta Directiva, correspondientes al 2012 y 2013, a efecto de determinar los cumplidos, pendientes o en trámite, y aquellos que se consideraron carentes de interés actual (en total 63 acuerdos a noviembre 2013).

- **Control, en carácter de órgano fiscalizador, del personal ubicado en el Ministerio de Ambiente y Energía, mediante Convenios de Colaboración:** Se llevó a cabo el control de asistencia, permios y otros trámites internos, del personal destacado en el MINAE, como colaboración de RECOPE a dicho Ministerio, autorizada por Ley.
- **Reuniones semanales con Staff** de la Gerencia General y Directores adscritos a la Gerencia.

## 2. De la Dirección de Comercio Internacional

Durante este período se adjudicaron los concursos:

- CI-06-2014 importación de av gas.
- CI-08-2014 importación de fuel oil por Caldera para la Planta ICE - Garabito.
- CI-09-2014 importación de MTBE

Se inició el proceso del concurso CI-10-2014 para importación diesel, gasolinas y jet fuel entre nov. 2013 y dic.2014.

Se atendieron algunas situaciones de emergencia por problemas de descargas, pero operativamente no hubo desabastecimiento de ningún producto y se recibieron los cargamentos de los productos de importación.

## 3. De la Dirección de Aseguramiento de la Calidad

En el período comprendido de junio a setiembre 2014, en que el ingeniero Roberto Coto Rojas, se ha desempeñado como Director de Aseguramiento de la Calidad, esta Dependencia ha mantenido el trabajo operativo normal de los laboratorios de calibración y ensayo para el cumplimiento de las normas de calidad de los productos que expende RECOPE, las mediciones de alcance legal involucradas en sus procesos productivos y la acreditación de todos los laboratorios de metrología y de control de calidad, de acuerdo con los alcances establecidos por el ECA (Ente Costarricense de Acreditación).

Fuera del ámbito de labores rutinarias, pero necesarias, se ejecutaron los siguientes proyectos o actividades específicas:

- 
- **Firma del convenio RECOPE – UNA:** En el mes julio, se firmó el Convenio Específico de Cooperación entre RECOPE y la UNA. Este consiste en la evaluación y análisis de la calidad del aire, para lo cual la Empresa tiene como responsabilidad la entrega de una estación móvil, con el cargo de su mantenimiento, seguros y los insumos que se requieren para el funcionamiento. La planificación de la compra de este equipo ya está incluido en el presupuesto 2015.
  - **Verificación de la Calidad del lote de mercaptanos:** Este consistió en un seguimiento del lote adquirido por la Empresa para ser utilizado en el producto LPG. El seguimiento consistió en una verificación cromatografía contrastando los patrones de referencia con la muestra entregada por la empresa proveedora.
  - **Estudio de Especificaciones de Combustibles:** El análisis consistió en una comparación de las especificaciones de productos del Reglamento Técnico Centroamericano con respecto a las especificaciones que utiliza RECOPE. El mismo fue enviado a la Junta Directiva.
  - **Planificación y programación de proyectos de inversión:** A la fecha se tiene un panorama claro de los nuevos proyectos, su presupuesto, su solicitud de pedido, cronograma y los responsables de su ejecución para el periodo 2015.
  - **Procedimiento Fundamental que rige la emisión de documentos normativos:** Se tiene una primera versión del procedimiento General que unifica el manejo, control y custodia de los documentos digitales de toda la empresa. Asimismo regirá los siete centros de documentación que mantiene la Empresa a la fecha.
  - **Capacitación técnica:** Se capacitó en México, a un funcionario técnico. La capacitación específica fue en Metrología, en la magnitud Humedad, con el fin de iniciar su acreditación dentro del sistema de Gestión.

#### 4. De la Dirección de Tecnología de la Información

Apoyo a la capacitación de un funcionario al curso de Basis, lo cual es una tarea fundamental en el ambiente de SAP. El compañero Emilio Morales tiene como responsabilidad la función de Basis en el Departamento de Soporte Técnico de la Dirección de Tecnología Informática, su entrenamiento desde el 2008 había sido de forma autodidacta, sin haber contado con entrenamiento formal hasta este curso. El curso fue muy provechoso, pues el señor Morales fue el único, de los postulantes, que obtuvo la certificación como Basis en SAP, lo cual ofrece mayor solidez al equipo de trabajo de RECOPE y repercute en la correspondiente atención.

Además, Apoyo al planteamiento realizado por la empresa Deloitte para reorganizar la Dirección de Tecnología Informática a nivel de toda la empresa.

## 5. Asesoría en cuanto a temas tarifarios y de seguimiento de actividades.

### a) Sobre la recomendación de ARESEP de controlar mensualmente los índices de productividad del empleo de RECOPE

Se coordinó con Nydia Redondo del Departamento de Gestión de Procesos, la automatización del cálculo de los índices de productividad del empleo de los funcionarios de RECOPE, según la recomendación de la ARESEP. El cálculo inicial y el formulado fue preparado por el Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Según cronograma y posibilidades de trabajo, dicho cálculo automatizado a partir de las bases de datos del SAP, estará listo para el 30 de noviembre.

### b) Desarrollo, dentro del SAP, de un módulo de control del cumplimiento y gestión de los planes operativos, proyectos, inversiones y ejecución presupuestaria.

Debido a la gran cantidad de problemas que se han venido presentando con la sub ejecución presupuestaria, con el uso desordenado de las Cartas de Crédito y al poco control del cumplimiento de metas, y para efectos de poder tener información precisa y en tiempo real se solicitó a Nydia Redondo del Departamento de Gestión de Procesos y Warner Carvajal de la Dirección de TIC, desarrollar un sistema que cuente con una sola base de datos que contenga toda la información que los entes externos requieren constantemente a RECOPE, sobre la gestión y el cumplimiento de los planes operativos, proyectos, inversiones y ejecución presupuestaria y otros, para efectos de que la Gerencia General, pueda controlar el cumplimiento de metas, proyectos y presupuestos y pueda tomar decisiones gerenciales a partir de los resultados visibles. Quedó previsto que para diciembre se contara con un sistema de control y seguimiento ya sea con el SAP u otro sistema alternativo.

## 6. De Control Interno y Subejecución Presupuestaria

Se continuó con el seguimiento al control de la ejecución del presupuesto de inversiones, dando énfasis a la identificación de las causas que motivan la no ejecución. Se detectó la necesidad de fortalecer las estadísticas que se manejan en la Empresa y que faciliten la

---

identificación de la problemática y la urgencia de estandarizar el control mediante un sistema más efectivo de información.

Como parte de las acciones realizadas, se elaboró y remitió la política solicitada por el Comité de Auditoría para la ejecución presupuestaria 2015, además se conformó un grupo de trabajo para que analice los distintos reportes que se elaboran, relacionados con el control de proyectos y de presupuesto de inversiones, a fin de que se busque la estandarización y simplificación en el control y se plantee una alternativa de sistematización, acción a la que debe darse seguimiento

## **7. Dirección Técnica del Proyecto de Ampliación y Modernización de la Refinería**

En cuanto al Proyecto Ampliación y Modernización de la Refinería esta Gerencia General sostuvo extensas jornadas de labores con el fin de poder conocer a cabalidad el dimensionamiento del Proyecto y el estado actual del mismo. Es así, que en dichas jornadas participaron los funcionarios que estuvieron y/o están involucrados en el Proyecto. Las jornadas de trabajo se realizaron analizando los temas técnicos, financieros y legales establecidos en el Proyecto. Es importante acotar que esta Gerencia involucro al personal que de alguna manera no está de acuerdo con el Proyecto, a fin de enriquecer el análisis. También participó de las reuniones con la Junta Directiva donde se debatió el tema.

La Gerencia General junto con la Gerencia del Proyecto, presentó a la Junta Directiva en su oportunidad un Árbol de Decisiones donde se establece las opciones con que cuenta la Administración para continuar con el Proyecto en el marco de la Empresa Conjunta o la disolución de dicho acuerdo. También, en aras de generar opinión y herramientas para la toma de decisión, ordenó a los ingenieros involucrados en el Proyecto un análisis técnico de la información técnica que ha generado el Proyecto hasta este momento. Opinión que fue presentada a la Junta Directiva mediante el oficio GG-0363-2014.

Por tanto, la Gerencia General siempre estuvo dando el soporte administrativo y técnico requerido por la Junta Directiva con respecto al Proyecto Ampliación y Modernización de la Refinería y presentó la información que podrá servir para establecer la estrategia de negociación con el socio chino en las futuras reuniones que se tienen programadas para el mes de octubre 2014.

## 8. Informes de Auditoría Interna

En el siguiente cuadro se resume la atención y seguimiento de los informes de la Auditoría Interna, los cuales abarcan el periodo 2008-2014, por tratarse de informes que a la fecha se encuentran vigentes.

Período	Estudios Recibidos	Estudios Atendidos	Estudios Activos	Recomendaciones Generadas	Recomendaciones pendientes	Recomendaciones atendidas
2008-2014	51	7	44	294	114	180

*Fuente: expedientes informes de Auditoría Gerencia General*

Se puede observar en el cuadro que a la Gerencia General llegaron 51 informes de Auditoría, de los cuales 44 están activos y 7 se dan como atendidos. Los estudios indicados generaron un total de 294 recomendaciones, de las cuales 114 se encuentran pendientes y 180 se dan por atendidas.

El seguimiento de los informes citados se encuentra al día.

## 9. Asuntos Laborales

- La Gerencia General atendió las apelaciones (casos de Junta de Relaciones Laborales) remitidas por la Gerencia de Administración y Finanzas (4), solo una se encuentra pendiente que se remitió a la Presidencia.
- Se realizó reunión en el Plantel Barranca junto a SITRAPEQUIA, para procurar resolver conflictos. Se elaboró Minuta y se remitió a cada una de las Jefaturas y a



Sitrapequia para que atendieran conforme a sus competencias (Minuta # 06-2014). Quedan pendientes dos reuniones con funcionarios de la Empresa y SITRAPEQUIA, en la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y el Departamento SAS-Refinería

- Se nombró Órgano Director. El cual culminó su trabajo y se enviaron los resultados a la Defensoría de los Habitantes y a la Gerencia correspondiente.
- Quedan programadas y comunicadas las reuniones mensuales con SITRAPEQUIA (oficio GG-0271-14), de la siguiente manera: el 30 de octubre y 27 de noviembre de 2014.

## 10. Tres Áreas de Especial Atención

Se identificaron tres áreas de especial atención por parte de la GG para los primeros 12 meses de gestión: el área de planificación, de recursos humanos y el área financiera. Para ello se identificaron los problemas principales y posibles soluciones y acciones a llevar a cabo.

### 10.1 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

#### 10.1.1. PROBLEMÁTICA

##### *10.1.1.1. RECURSO HUMANO*

Del año 2010 al 2013, la Dirección de Planificación sufrió una reducción significativa de personal, lo cual ha imposibilitado la adecuada ejecución de sus labores.

El Departamento de Formulación de Proyectos ha sido el más afectado con el traslado de 8 funcionarios a otras áreas de la Empresa, según se detalla a continuación.

- 4 fueron destacados en SORESCO.
- 2 fueron enviados a la Unidad Ejecutora del Proyecto Terminal Pacífico.

- 2 profesionales fueron ubicados en el Departamento de Ingeniería adscrito a la Gerencia de Desarrollo.

En lo que respecta al Departamento de Planificación Empresarial, 2 funcionarios (1 profesional y 1 secretaria), forman parte de la Junta Directiva del Sindicato, por lo que buena parte de la jornada laboral la dedican a atender actividades propias de esa agrupación.

Es necesario indicar que a inicios del 2014, se habían reintegrado al equipo de trabajo de la Dirección de Planificación 2 colaboradores, de los cuales 1 ha estado dedicado más de la mitad de su jornada laboral al proyecto de Ampliación y Modernización de la Refinería. Adicionalmente, se concretó la sustitución de 2 profesionales y el nombramiento interino de 1 funcionario en una plaza vacante. Sin embargo, al ser este personal nuevo en la Dirección, requiere como mínimo un año de inducción y entrenamiento, para que pueda asumir las labores requeridas en forma eficaz.

Se concluye que la situación del personal continúa siendo una debilidad, en tanto el Departamento de Formulación de Proyectos cuenta únicamente con 3 profesionales fijos y 3 interinos, lo cual provoca atraso en la planificación, genera un impacto directo en el nivel de riesgo de la infraestructura pudiendo afectar a futuro la capacidad de abastecer la demanda de combustibles, los costos de las operaciones y por ende la competitividad de la Empresa y del país. La Dirección de Planificación indica que requiere cerca de 8 plazas adicionales para atender las tareas pendientes y las necesidades de la Dirección y sus 3 departamentos.

#### ***10.1.1.2. SISTEMAS AUTOMATIZADOS***

En lo que a sistemas de apoyo a la gestión se refiere, el módulo SAP desarrollado, no satisface las necesidades empresariales en materia de gestión de proyectos, por lo que será necesario incluir las variaciones que fortalezcan el control y seguimiento de los proyectos.

#### ***10.1.1.3. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA***

La reducción de personal de la Dirección de Planificación ha imposibilitado el desarrollo de procesos estratégicos como lo son la actualización de planes maestros, la actualización y consolidación de un portafolio robusto de proyectos, la elaboración de planes de inversiones plurianuales, la medición de resultados por medio de indicadores objetivos, así

---

como el desarrollo de un proceso continuo de monitoreo del entorno y análisis de la situación interna, que fortalezca la planificación estratégica de la Empresa.

Finalmente, se ha detectado que la Empresa no cuenta con una cultura robusta de planificación estratégica, seguimiento y rendición de cuentas, que permita el mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia en las operaciones.

## 10.1.2. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

### 10.1.2.1. RECURSO HUMANO:

- 1- Instruir a la Dirección de Recursos Humanos ejecute las acciones que se enlistan a continuación, a más tardar el 30 de octubre del presente año:
  - Tramitar los concursos internos gestionados ante la Dirección de Recursos Humanos por la Jefatura del Departamento de Formulación de Proyectos con las solicitudes de trámite No. 2013-012787 y 2014-016757, presentadas en los meses de octubre de 2013 y agosto de 2014 respectivamente y la ST No. 2014-013179, presentada en el mes de agosto 2014 para el Departamento de Investigación y Desarrollo.
  - Ubicar la plaza del Jefe de Departamento, en el Departamento de Investigación y Desarrollo para que pueda ser llenada.
  - Finalizar el estudio de cargas de trabajo iniciado en la Dirección de Planificación, en el mes de marzo del 2014.
  - Reintegrar los tres profesionales que habían sido trasladados a la unidad ejecutora de proyecto de Terminal Pacífico y al Departamento de Ingeniería.
- 2- Instruir a la Dirección de Recursos Humanos para que a más tardar a junio 2015, atienda los requerimientos de personal de la Dirección de Planificación, ya sea mediante la reubicación de funcionarios de otras áreas que cumplan con las competencias, o con el traslado de plazas vacantes. El recurso humano requerido según la estimación inicial es el siguiente:

- 
- i. Dpto. de Investigación y Desarrollo: un profesional en ingeniería eléctrica con una especialidad en instrumentación y control, uno en ingeniería agrícola y un analista de laboratorio.
  - ii. Dpto. de Formulación y Evaluación de Proyectos: un profesional especialista en ingeniería electromecánica, otro en análisis financiero, y uno en evaluación ambiental, con el fin complementar y atender las demandas de los estudios.
  - iii. Dpto. de Planificación Empresarial: un profesional en ingeniería química o civil para atender la elaboración de los perfiles de los nuevos proyectos.
  - iv. Dirección de Planificación: un Asistente Administrativo.

#### ***10.1.2.2. SISTEMAS AUTOMATIZADOS***

- 1- La Gerencia General procederá a instruir a la Gerencia de Administración y Finanzas para que revise y adapte el módulo SAP de Planificación a las necesidades gerenciales para el control y seguimiento de proyectos y planes a más tardar a diciembre de 2015.
- 2- Instruir a la Dirección de Planificación, a la Gerencia de Desarrollo, a la Dirección de Tecnología Informática, y Departamento Gestión de Procesos, para que se implemente un sistema automatizado de gestión de proyectos que opere en línea y en tiempo real, de forma que se mejore la planificación, ejecución, toma de decisiones y disponibilidad oportuna de información relacionada con los proyectos de inversión.

#### ***10.1.2.3. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA***

- 1- La Gerencia General procederá a instruir a los Gerentes de Área y Directores de Área para que se involucren en el proceso la elaboración del plan estratégico empresarial liderado por la Dirección de Planificación, el cual se inició a principios del presente año, aportando los requerimientos básicos que deberán estar en el Plan Estratégico Empresarial, de tal forma que se logre concluir en febrero 2015.

- 2- La Dirección de Planificación avanzará en las siguientes acciones sucesivas:
- Actualización de las estimaciones de demanda.
  - Diagnóstico del estado de la infraestructura que conforma el Sistema Nacional de Combustibles.
  - Elaboración de un Banco de Estudios para el adecuado desarrollo de la infraestructura de la Empresa.
  - Diagnóstico y reformulación de estudios que han estado en diferentes etapas de plan de inversión así como las nuevas formulaciones para conformar un portafolio de proyectos.
  - Actualización de los Planes Maestros de los Planteles.
  - Elaboración de los Planes Plurianuales de Inversión de cada Gerencia de Área, alineados con el Plan Estratégico Empresarial, de tal forma que constituyan el insumo para la planificación anual en alineamiento con el Plan Estratégico empresarial.
- 3- La Gerencia General procederá a instruir a la Dirección de Asesoría Legal para que elabore una propuesta y le dé el respectivo seguimiento hasta que se pueda contar con el marco regulatorio que le permita a RECOPE investigar, promover y producir combustibles alternativos.

### **10.1.3. PLAN DE ACCIÓN**

Se adjunta Plan de acción de la Dirección de Planificación y el cronograma para la elaboración del Plan Estratégico.

**Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14**  
**AREA: Dirección de Planificación**

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
La Dirección de Planificación no cuenta con el personal recurso humano necesario ni en cantidad ni especialidades, para ejecutar las funciones de las cuales es responsable.	Dotar a la Dirección de Planificación de 8 plazas nuevas para sus tres Departamentos.	Contar con una Dirección de Planificación provista del recurso humano necesario, en cantidad y calidad, para la gestión de la planificación integral.	Tramitar a más tardar al 30 de octubre de 2014, los concursos internos gestionados ante la Dirección de Recursos Humanos por la jefatura del Departamento de Formulación de Proyectos con las solicitudes de trámite No. 2013-012787 y 2014-016757, presentadas en los meses de octubre de 2013 y agosto de 2014 respectivamente y la ST No. 2014-013179, presentada en agosto de 2014 para el Departamento de Investigación y Desarrollo.	Contar a Junio de 2015 con una Dirección de Planificación dotada del recurso humano.	N° de personas con el perfil requerido, incorporadas a la Dirección.	Edgar Vargas Jir	N.D.	Dada la Directriz del Poder Ejecutivo se recomienda identificar recurso humano que sea susceptibles a ser ubicado en la Dir. de Planificación.
			Ubicar a más tardar al 30 de setiembre de 2014, a plaza del Jefe de Departamento, en el Departamento de Investigación y Desarrollo para que pueda ser llenada.					
			Finalizar a más tardar al 30 de octubre de 2014, el estudio de cargas de trabajo iniciado en la Dirección de Planificación, en el mes de marzo del 2014.					
			Reintegrar a más tardar al 30 de setiembre de 2014, los tres profesionales que habían sido trasladados a la unidad ejecutora de proyecto de Terminal Pacífico y al Departamento de Ingeniería.					
			Instruir a la Dirección de Recursos Humanos para que atienda a más tardar a junio de 2015, la dotación del recurso humano adicional necesario para la buena gestión de la Dirección de Planificación					

## Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14

## AREA: Dirección de Planificación

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
No se dispone de una visión de largo plazo y por lo tanto se tiene un Plan Estratégico Empresarial desactualizado.	Formular el plan Estratégico Empresarial para el período 2015-2025 integrando una visión homogénea del sector energía de largo plazo.	Diseñar e implementar el Plan Estratégico empresarial para el período 2015-2025	Instruir a las Gerencias, para que aporten los requerimientos básicos que deberán estar en el Plan Estratégico Empresarial.	Contar con el Plan Estratégico empresarial para el período 2015-2025 en febrero 2015	Plan estratégico aprobado por la Junta Directiva	Pilar Flores Piedra	\$5.000.000	Se requiere que haya apoyo del nivel superior en cuanto a la importancia del proyecto para que los gerentes cumplan en tiempo las acciones del cronograma en las que tienen participación indispensable para el éxito del proceso.
			Implementar el cronograma para ejecutar las sesiones de trabajo con los diferentes grupos organizados.					
			Contratar un experto petrolero internacional que oriente la estrategia de participación de RECOPE en negocios propios de la industria petrolera en el largo plazo.					
Debilidad en las herramientas para el control del cumplimiento de planes, proyectos y acciones de las gerencias, por parte de la Gerencia General	Desarrollar un sistema digital de control global de cumplimiento de planes, proyectos y acciones de todas las Áreas de RECOPE	Implementar un sistema de control de cumplimiento de planes, proyectos y acciones de todas las Áreas de RECOPE	Validar el modelo de seguimiento de planes, proyectos y acciones de la Gerencia General con los datos actuales del sistema SAP, y hacer las modificaciones correspondientes	Contar con la herramienta de control operando en enero del 2015	Módulo del SAP de control Global operando	Nydia Redondo y José Blanco	con recursos internos	Se requiere el apoyo de la Dirección de Planificación
El Portafolio de Proyectos de Inversión Estratégica está desactualizado	Actualizar el portafolio de proyectos de inversión estratégica, de acuerdo a los lineamientos concretos que esta materia disponga el Plan Estratégico Empresarial.	Contar con un portafolio de proyectos de inversión estratégica alineado al Plan Estratégico Empresarial para el adecuado desarrollo de la infraestructura de la Empresa	Actualización de las estimaciones de demanda	Contar con las estimaciones actualizadas en agosto del 2015	Contar con Plan maestro en el 2016, planes plurianuales operativos en el 2017 y portafolio de proyectos en el 2017	Jimmy Fernandez Zuñiga	con recursos internos	Se requiere la asignación del Recurso Humano para esta labor. Para aquellos que sean nuevos en el área o la Empresa se requiere un período de tiempo para su inducción
			Diagnóstico del estado de la infraestructura que conforma el Sistema Nacional de Combustibles	Contar con un Banco de Estudios en julio de 2015				
			Elaboración de un Banco de Estudios para el adecuado desarrollo de la infraestructura de la Empresa.	Contar con Planes Maestros de Planteles en Diciembre 2015 excepto el de Moín que sería en 2016				
			Actualización de los Planes Maestros de los Planteles	Contar con Planes Plurianuales de Inversiones operativas hasta 5 años en Junio de 2017				
			Elaboración de los Planes Plurianuales de Inversión de cada Gerencia de Área, alineados con el Plan Estratégico Empresarial, de tal forma que constituyan el insumo para la planificación anual en alineamiento con el Plan Estratégico empresarial.	Contar con un Portafolio de Proyectos en enero de 2017				
			Diagnostico y reformulación de estudios que han estado en diferentes etapas de plan de inversión así como las nuevas formulaciones para conformar un portafolio de proyectos					

## Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14

## AREA: Dirección de Planificación

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
Deficiente control de gestión y ejecución de planes y proyectos de inversión	Mejorar el control de gestión y cumplimiento de planes y de la ejecución de proyectos de inversión.	Mejorar la planificación y ejecución de los proyectos de inversión para hacer una mejor asignación de los recursos.	Implementar un sistema de control y monitoreo de proyectos computarizado que trabaje en línea y a tiempo real.	Disponer de un sistema de control y seguimiento de proyectos de inversión en octubre 2016	Puesta en Marcha del sistema	Leonel Altamirano Naresh Khanna Warner Carvajal Nidya Redondo José Blanco	con recursos internos	
Ausencia de legislación específica que permita a RECOPE incursionar en el desarrollo de combustibles alternativos	Desarrollar propuestas de carácter normativo que le permitan a RECOPE promover y desarrollar combustibles alternativos	Elaborar una propuesta de marco regulatorio que le permita a RECOPE investigar, promover y producir combustibles alternativos	Promover la reforma al marco regulatorio de manera que se faculte a RECOPE para incursionar en el tema de biocombustibles y gas natural.	Contar con un marco regulatorio que faculte a RECOPE a promover y desarrollar combustibles alternativos	Leyes aprobadas	Mayid Brenes, Jimmy Fernández	con recursos internos	Dependera del apoyo político del gobierno y existe el riesgo que no se logre incursionar en estas áreas por ser un tema que depende de entidades ajenas a RECOPE, principalmente el MINAE.
			Desarrollar alianzas enfocadas a la producción de biocombustibles y combustibles alternativos renovables y no renovables.	(*) El alcance de esta acción va depender de la aprobación de los proyectos de Ley que habiliten a RECOPE a incursionar en la producción de biocombustibles y energías alternativas, así como de los acuerdos de la Junta Directiva				



## 10.2. SITUACIÓN FINANCIERA DE RECOPE

### 10.2.1. PROBLEMÁTICA

Al finalizar la gestión de la Junta Directiva 2010-2014, se presentaba una situación financiera que reflejaba una pérdida acumulada a marzo del 2014 de \$14 013 millones y un saldo de caja de \$42 244 millones, insuficiente para hacerle frente a las obligaciones operativas y financieras de corto plazo. Esto llevó a utilizar financiamiento con líneas de crédito, el saldo al cierre de marzo 2014 era de \$104 millones y a julio 2014 de \$149 millones

Esta situación financiera se generó por diversos factores que se arrastran de períodos anteriores, los cuales en detalle se explican en contenido de este documento. Estos factores son la fuerte baja del precio de venta que realizó ARESEP de oficio, en último trimestre del 2011 hasta marzo del 2012, lo cual no pudo recuperar posteriormente la Empresa; los recursos en la Sala Constitucional por ciudadanos contra ARESEP, lo que causó que los ajustes extraordinarios de precios no se aplicaran por aproximadamente cuatro meses; las erogaciones que no están reconocidas en el precio de venta de los combustibles como son: el pago de impuesto sobre la renta, pago a la Comisión Nacional de Emergencias. Además de los ingresos tarifarios no recaudados por las diferencias metodológicas de fijación de precios entre ARESEP y RECOPE (aplicación de rezago), principalmente. Se presentan en forma más detallada la serie de factores que influyeron en este resultado:

- ✓ Entre setiembre 2011 y marzo 2012: ARESEP aplicó de oficio una rebaja promedio en el precio de los combustibles de \$44/litro, por un período de seis meses para devolver lo que ARESEP consideró como excedentes del 2010 de \$63 000 millones al consumidor. Esto se generó porque ARESEP calificó el saldo real de efectivo al cierre del 2010 como un excedente de recursos.

RECOPE está en desacuerdo con esta calificación del ARESEP ya que el saldo de caja a final de cada año, es el efectivo que queda en caja para poder hacer frente a lo que se debe pagar al inicio del año siguiente como: el pago impuesto único en la producción los 15 de cada mes, pago de factura petrolera, pagos a proveedores, pagos por anticipado de clientes de RECOPE para sus compras de enero, etc. Este saldo no

constituye ningún excedente del cual pueda disponerse como si no tuviese un destino de utilización.

A raíz de esta situación RECOPE y ARESEP acuerdan realizar un arbitraje amistoso y se contrata a la firma KPMG, estudio que se entrega el 1 de noviembre del 2012. Dicho estudio determina que los excedentes son del orden de \$19 300 millones y no de \$63 000. A pesar de esto, ARESEP sigue sin reconocer el monto correcto de excedentes, por lo que RECOPE el 8 de enero 2014 con GAF-0037-2014 presenta expresión de agravios contra la resolución RIE-112-2013 que rechaza el pago. Dicha gestión se encuentra aún pendiente de resolver por parte de ARESEP.

- ✓ En diciembre 2011, producto de la actuación fiscalizadora de la Dirección General de Tributación para el período 2004-2008, se registró contablemente como gasto \$54 300 millones pagados a la Administración Tributaria por concepto del impuesto sobre la renta, (inicialmente pagados bajo protesta y registrados como cuenta por cobrar al Ministerio de Hacienda en espera de la resolución positiva del caso). Sobre el resultado de la fiscalización 2004-2008, RECOPE impugnó los traslados de cargos ante la Administración Tributaria, argumentos que fueron rechazados por ésta. RECOPE continuó con el proceso de impugnación en sede administrativa presentando los recursos de revocatoria y de apelación en subsidio ante el Tribunal Fiscal Administrativo. Este Tribunal emite el fallo DFA-504-2011-P ratificando lo actuado por la Administración Tributaria, con lo cual concluye de esta forma las apelaciones en sede administrativa, se concreta un gasto no recuperable.

Posteriormente, RECOPE presentó una demanda ante el Tribunal Contencioso Administrativo, con la misma causa del impuesto sobre la renta de los periodos 2004-2008, con el fin de que se defina las competencias de los involucrados, especialmente el respeto por parte de la Administración Tributaria de las reservas de inversión definidas por ARESEP y que las reconocieran como partidas deducibles para la determinación del impuesto sobre la renta; el Tribunal emitió la sentencia 125-2012, y en resumen definió 3 requisitos que se deben cumplir para poder aplicar las reservas de inversión como una deducción del impuesto sobre la renta. Estas son:

- Que sean útiles, pertinentes y necesarias
- Que se encuentren registradas contablemente,
- Que sean autorizadas y publicadas por ARESEP en un estudio de precios.

---

En esencia, cuando la Administración Tributaria realizó la actuación fiscalizadora, determina que las reservas de inversión no han sido publicadas por ARESEP y por lo tanto, determina que se debe pagar el impuesto sobre la renta para estos años.

- ✓ En diciembre del 2011, un ciudadano presenta un recurso de amparo contra la fórmula de ajuste de precios, pidiendo participación ciudadana, y se suspende la aplicación de la fórmula por alrededor de 4 meses, causando un desfinanciamiento que agudiza la situación con los otros factores. Esta diferencia nunca se recupera formalmente.

En estos meses los precios internacionales se incrementan considerablemente y por esto se presentan pérdidas en los meses de enero, febrero, marzo y abril del 2012. Estas pérdidas se empiezan a recuperar hasta a finales de abril 2012 que se publica la resolución de precios 816-RCR-2012 otorgando un aumento de precios. También se recupera con la disminución importante en el precio internacional de los hidrocarburos a partir de mayo del 2012.

A partir de julio del 2013, la situación se agrava por las siguientes situaciones:

- ✓ En julio del 2013 con la fijación extraordinaria del mes de junio, se genera una diferencia técnica con ARESEP debido a la reinterpretación que esta entidad realizó del procedimiento de cálculo del rezago en la fijación de precios.

ARESEP ha venido variando los criterios de fijación de precios de venta. La diferencia se da respecto al momento que el producto entra al inventario de RECOPE. Para ARESEP, ese momento se da cuando el producto es cargado en el barco en el puerto de carga y por lo tanto utiliza el precio de referencia del día de la carga. RECOPE es del criterio que debe utilizarse el precio de referencia cuando el producto ingresa a nuestras instalaciones. Dicha diferencia se ha mantenido tanto para el estudio de diciembre del 2013 como para el de junio del 2014. Esta situación ha generado durante el segundo semestre del 2013 y primer semestre del 2014 una reducción de ingresos del orden de \$8 500 millones.

- ✓ En julio del 2013 se realiza el pago por \$9 100 millones de impuesto sobre la renta, correspondiente al 50% del monto determinado por la Dirección General de Tributación en una actuación fiscalizadora para el período 2009-2010. El restante 50% más intereses, según arreglo de pago que firma RECOPE con Tributación, quedó para pagar en 24 meses a partir de agosto del 2013, debido al impacto de estos pagos en la

---

situación financiera. La razón de este pago, se da porque Tributación Directa no reconoce las reservas de inversión como partidas deducibles, en ausencia de una aprobación de precios por ARESEP, misma situación argumentada para los periodos anteriores pagados.

- ✓ En julio del 2013 se paga a la Comisión Nacional de Emergencia (CNE) ₡3 258 millones. Este pago se da porque la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo No. 8488 en su artículo 46 indica que las empresas públicas girarán a la Comisión Nacional de Emergencias el 3% de las ganancias. Y dado que RECOPE pagó impuesto sobre la renta por “ganancias”, eso significó para la CNE, que también tuvo ganancia para el pago de ese tributo, por lo que la Empresa ante cobro de esa Comisión e implicaciones de tipo judicial, tuvo que hacer el pago a la CNE. Este pago no fue reconocido por ARESEP en la fijación del precio de venta.
- ✓ Entre febrero y marzo del 2014, se da una pérdida cambiaria por efecto de la devaluación del colón con respecto al dólar de ₡8 308 millones. El tipo de cambio de venta pasa de ₡507,80 el 1-1-14 a ₡572,44 el 12-3-14 en su punto más alto. Actualmente se ubica en niveles ₡545,30; sin embargo, el monto de la pérdida cambiaria a julio no decrece significativamente pues la Empresa en esos meses muestra un efecto neto, dada la entrada de los ingresos por bonos en alrededor de \$40 millones que sufren pérdida cambiaria.

El tipo de cambio es una variable de la fórmula de ajuste precios, por lo que los cambios en éste son considerados en la fijación del precio para la Importación de Hidrocarburos. Por otra parte para los activos y pasivos en dólares estos se proyectan al tipo cambio que estime ARESEP en la aprobación del estudio ordinario de precios anual. Sin embargo, dada la periodicidad con que se realizan las fijaciones de precios, siempre existirá un desfase en la recuperación.

- ✓ En junio del 2014, se paga ₡ 7 668 millones por concepto de impuesto sobre la renta del período 2011, según resultado de la actuación fiscalizadora para el periodo 2011-2012, y se paga según lo establecido por Dirección General de Tributación.
- ✓ El total pagado por concepto de impuesto sobre la renta para el período 2004-2012 en diferentes fechas durante los últimos cuatro años es de ₡ 81 497 millones más los intereses a la fecha conforman un total de ₡ 96 611 millones.

La situación del impuesto sobre la renta que ha constituido un factor financiero crítico para RECOPE, obedece a la diferencia conceptual presentada entre Ministerio de Hacienda y ARESEP, porque la ley 7722 de “Sujeción de empresas del estado al pago de impuesto sobre la renta”, en su artículo 2, establece que el impuesto de renta que paguen las mismas no debe afectar las tarifas del servicio que presta. Por otro lado, la ley de ARESEP, lo que otorga es un precio para cubrir el servicio al costo y un margen de rentabilidad para inversión, por lo tanto no tiene dentro de su estructura un reconocimiento para el pago del impuesto sobre la renta. Todos los recursos tarifarios son para atender la actividad del servicio que presta.

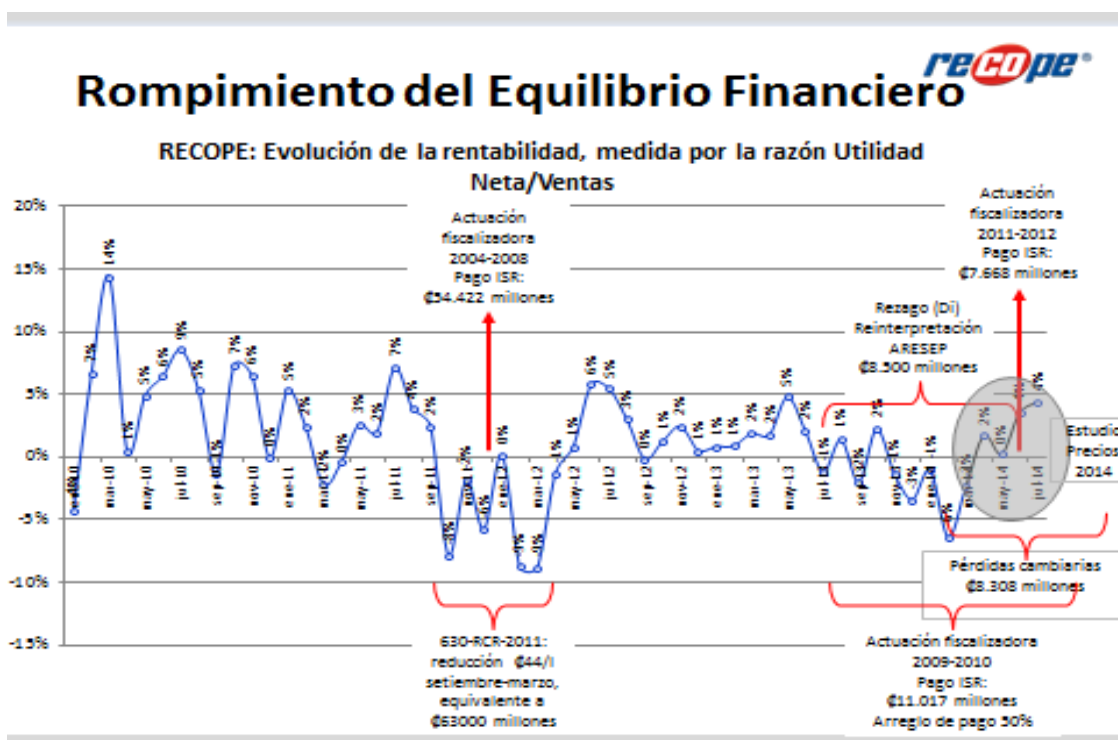
La otra diferencia conceptual es que el artículo 2, de la Ley 7722, también indica que las entidades sujetas al impuesto sobre la renta, no podrán deducir reservas que no hayan sido aprobadas por la Autoridad Reguladora, lo que implica que RECOPE puede deducir todo lo que ARESEP haya autorizado, como reservas de inversión en el precio de venta. Sin embargo, la Administración Tributaria, tiene la competencia de valorar y decidir si estas reservas de inversión autorizadas por ARESEP, son “útiles, necesarias y pertinentes” para generar los ingresos gravados. Por lo que en las evaluaciones tributarias que le han realizado a RECOPE, concluye Tributación en la mayoría descalificando las reservas, por no ser “útiles, necesarias y pertinentes” (2004-2009), y en el 2010 y 2011, se determina el pago por no existir una aprobación publicada para cada año, de reservas por parte de ARESEP en los estudios ordinarios de precios.

En relación con el Impuesto sobre la renta, no lograrse concretar una reforma a la normativa tributaria, esto es la Ley 7722, RECOPE se ve expuesta a tener que seguir cubriendo a futuro pagos de dicho impuesto. Solo como un estimado del posible impacto, para los años más cercanos 2013, 2014 y 2015, de no ser reconocidas las reservas aprobadas por ARESEP en los estudios tarifarios, de los periodos sujetos a acciones fiscalizadoras, se podría tener la siguiente situación:

AÑO	IMPUESTO S/ RENTA ESTIMADO (millones de colones)	VENTAS ESTIMADAS (millones de litros)	IMPUESTO RENTA POR LITRO VENDIDO ¢/L
2013	8 825	3 023	2,92
2014	5 740	3 033	1,89
2015	11 891	3 122	3,81

## 10.2.2. ROMPIMIENTO DEL EQUILIBRIO FINANCIERO

Estos factores se pueden visualizar en el siguiente gráfico, denominado Rompimiento del equilibrio financiero. Para ello se utiliza la razón de Utilidad Neta/Ventas, la cual se elabora con la utilidad o pérdida neta mensual, del Estado de Resultados. El gráfico muestra los desequilibrios cuando esta razón es negativa, (hubo pérdida) y esta se presenta principalmente en los períodos de pagos de impuestos sobre la renta, rezagos tarifarios y pérdidas cambiarias y otros pagos significativos. La utilidad reportada en el Estado de Resultados en términos generales es la diferencia entre los ingresos y los gastos y su objetivo principal es aplicarlas en las inversiones operativas y servicio de la deuda la empresa.



## 10.2.3. SITUACIÓN A JULIO 2014

La situación financiera a Julio 2014, ha mejorado sustancialmente lo que se refleja en los resultados financieros de RECOPE, por dos factores principalmente:

- 
- La aprobación en el mes de abril del Estudio de Ordinario de Precios por parte del ARESEP donde se aprueba un incremento promedio en el precio de los combustibles de ₡ 14/litro
  - La reciente apreciación del tipo de cambio.  
El estudio ordinario de precios se presenta para equilibrar la situación financiera, en el cual se le otorga un incremento el factor K. Este factor corresponde a los siguientes rubros: Flete internacional, pérdidas tránsito, margen del Trader, seguros, costos portuarios, gastos de trasiego, almacenamiento y distribución, (esto es los gastos de operación), cargas ajenas y reservas de inversión, de inventario de seguridad y servicio de la deuda entre otros. Se aprobó lo siguiente
    - ✓ El margen de operación promedio (K) fue de ₡60,56/litro que implica un aumento en el precio del 14 colones por litro
    - ✓ Las Reservas de Inversión aprobadas fueron de ₡ 69 536 millones
    - ✓ El ingreso objetivo 2014 fue de ₡188 643 millones. Este resultó menor a lo solicitado por RECOPE que fue de ₡ 226 871 millones. En esto se nos reconoce el gasto de la Gerencia de Refinación que en periodos anteriores se nos había rechazado. Se reconoce el gasto financiero de las líneas de crédito, pero no así el pago principal, ni tampoco se reconoce el pago extraordinario a la CNE, en otros rubros.

Es importante indicar en cuanto a las metodologías de fijación de precios se tiene:

- La fórmula de ajuste extraordinario que se aplica mensualmente y solamente ajusta el Precio internacional de los hidrocarburos, (PRi) y el Tipo de cambio.
- El otro mecanismo es el estudio ordinario en el cual se revisan todos los costos y se ajustan en el denominado factor K , esto es al menos una vez al año.
- También se aplica otro ajuste que es el denominado rezago tarifario que es cada seis meses para recuperar el desfase entre el precio internacional aprobado por ARESEP y el precio real de importación utilizado por RECOPE en cada importación. (Siendo que este mecanismo es el que ha presentado discrepancias, y está pendiente de resolver por la Junta Directiva de ARESEP y se propone que la Dirección Jurídica de seguimiento a esta gestión).

---

En conclusión a julio 2014, RECOPE presenta una mejora en la situación financiera si comparamos algunos de los rubros financieros con marzo del 2014:

- 1- La razón del Costo de Ventas/Ventas, históricamente ha sido de un 92%. En los primeros meses del 2014 ARESEP hace un rebajo del factor K y por tanto del precio de venta, el cual fue publicado por adelantado en el estudio ordinario en el 2013, lo que provocó que dicha razón fuera a marzo del 2014 de 95,56%. Esto significa que ARESEP, redujo el margen de operación a RECOPE y los recursos tarifarios para afrontar los gastos de operación. Sin embargo para julio del 2014 este es de 93% lo que muestra una mejora.

Para atender esta situación RECOPE desde diciembre 2013 había presentado un estudio ordinario de precios para que le restableciera el equilibrio financiero y por tanto recuperar el margen de operación. Este se resuelve en abril 2014 y la recuperación de la Empresa se espera en doce meses que cubre el estudio ordinario, y se ha venido paulatinamente viendo la mejoría en la utilidad por mes y la reducción de la pérdida acumulada. Como se indica seguidamente.

- 2- Mientras el mes de marzo 2014, tenía una pérdida de ₡ 4 093 millones, el mes de julio presenta una utilidad neta de ₡5 928 millones, como lo muestran los estados financieros de cada mes.
- 3- La pérdida acumulada a marzo 2014, bajó de ₡14 013 millones a ₡4 664 millones.
- 4- Las líneas de crédito continua siendo utilizadas como alternativa de equilibrio financiero dado que la recuperación de la Empresa vía precio de venta es lenta, el saldo a marzo fue de \$104 millones a julio \$149 millones, para financiar pago de algunos embarques de hidrocarburos.
- 5- El saldo de caja pasa de ₡42 244 millones a ₡59 108 millones.
- 6- Pasivo a proveedores este corresponde a las condiciones que otorgan los proveedores a RECOPE, para el pago de las importaciones por lo general es de 30 días. El saldo a marzo fue ₡ 86 390 millones y a julio de ₡ 36 421 millones, este saldo disminuye por en parte porque los precios internacionales de hidrocarburos vienen disminuyendo en los últimos meses.



La siguiente tabla resume la situación financiera:

Comparación de situación financiera y tarifaria  
Informe fin de gestión Junta Directiva 2010-2014 (marzo 2014) - julio 2014

ASPECTOS FINANCIEROS	A marzo 2014	A julio 2014
El Costo de Ventas/ventas: (histórico 92%)	95,56%	93,02%
La Pérdida /utilidad mensual . .	Pérdida ¢4,093 millones	Utilidad ¢5.928 millones. .
La pérdida acumulada:	¢14.013 millones. (a)	¢4.664 millones, (b)
El saldo en líneas de crédito	US\$104 millones.	US\$149 millones.
El saldo de caja .	¢42,244 millones	¢59.108 millones.
Pasivo proveedores:	¢86,390 millones	¢36,421 millones
El nivel de inventario	1.856 millones de barriles	1,790 millones de barriles
<b>OTROS ASPECTOS DE IMPACTO FINANCIEROS</b>		
Pago del impuesto sobre la renta	¢79.339 millones (2004-2010)	¢7.668 millones (2011-2012)
Pagos a la Comisión Nacional de Emergencia (CNE)	¢3.258 millones. ( periodos anteriores al 2013)	¢333 millones ( el impuesto del 3% periodo 2013, en marzo 2014)
La pérdida cambiaria acumulada	¢8,338 millones.	¢9,900 millones.

#### 10.2.4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN:

Para mejorar la situación financiera se propone:

Resolver la situación del pago del impuesto sobre la renta: Se debe atender el diferendo entre leyes, del Ministerio de Hacienda y ARESEP, ya que Hacienda cobra los impuestos de renta, pero a su vez la ley indica que no deben afectar el precio de venta, siendo que el único ingreso que tienen los regulados es el ingreso tarifario para esos efectos. Por otra parte, la ley 7722, establece que se pueden deducir las reservas de inversión aprobadas por ARESEP, pero al final estas no son reconocidas por Administración Tributaria, por razones ya explicados. Las acciones que se plantean para resolver este tema son:

- Solicitar a la Presidencia de la República que dirima el conflicto de competencias que se presentan entre la aplicación de la ley por parte del Ministerio de Hacienda sobre las reservas de inversión.

- 
- La segunda opción es solicitar una modificación a la ley 7722: sea para que se elimine a RECOPE, como sujeto de pago de impuesto sobre la renta (Art. 1 de la ley) o se reforme el artículo 2, para que se respete por Tributación, la interpretación que debe darse a las reservas de inversión aprobadas por ARESEP.
  - Dar seguimiento por parte de la Dirección Jurídica a las diversas apelaciones ante la Autoridad Reguladora que están trámite pendiente de resolver. (Estas han sido en el tema rezago de precios, la devolución de excedentes al consumidor por los \$44/litro, el estudio ordinario, entre otros, para lo cual se debe definir una estrategia legal de acción en un grupo interdisciplinario.
  - Mejorar la programación de importación de hidrocarburos, del último trimestre del año, considerando de previo a la elaboración del programa factores como inventario, flujo de caja, líneas de crédito y crédito a proveedor, para garantizar que la Empresa cuente con los recursos financieros para pagar las importaciones. Sobre esto se tomó ya una acción en el Consejo Consultivo para realizar la coordinación técnica respectiva entre las áreas, que se estará en la segunda semana de setiembre 2014.
  - Gestionar con el Banco Central aprobación de finalizar el año con saldo en líneas de crédito, en el mes de octubre, una vez que se disponga del programa de importaciones analizado en el punto anterior. Esto se realiza por procedimiento del Banco Central, que debe finalizar el año con saldo cero en líneas de crédito y se debe contar con su autorización para disponer de las líneas.
  - Considerar una cláusula en el cartel licitatorio de importación de hidrocarburos par el próximo periodo, considerar con los proveedores de hidrocarburos periodos de pago de mayor plazo, además de los 30, incluir 45 y 60 días. Estas opciones se valoraría según su costo económico-financiero cuando así las requiera RECOPE.

#### 10.2.5. PLAN DE ACCIÓN

**Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14**  
**AREA FINANCIERA**

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
Situación financiera deficitaria al final administración 2010-14 por pago del impuesto sobre la renta	Lograr que el Ministerio de Hacienda no cobre el impuesto sobre la renta	<b>OPCION 1 IMPUESTO SOBRE LA RENTA.</b> Resolver el problema tributario de pago de Impuesto sobre la Renta de RECOPE por medio de intervención de la Casa Presidencial	a. Redactar el planteamiento legal que se debe presentar a las autoridades superiores de RECOPE y ante Casa Presidencial b. Coordinar con el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Hacienda, para presentar el planteamiento legal	<b>OPCIÓN 1</b> Que en el año 2013 y siguientes RECOPE no pague Impuesto sobre la Renta	Resolución de Casa Presidencial	Dirección Jurídica		Seguir pagando impuesto sobre la renta lo que implica falta de capacidad financiera para atender la actividad ordinaria y los proyectos de inversión Esto tendría un impacto en el año 2013 de ₡ 8.825 millones que significa ₡2,92/litro vendido. En el 2014 de ₡5.740 millones para ₡1,89/ litro vendido y en el 2015 de ₡ 11.891 para ₡ 3,81/litro vendido
	Modificar la ley 7722 para que el Ministerio de Hacienda no cobre el impuesto sobre la renta	<b>OPCION 2: IMPUESTO SOBRE LA RENTA.</b> Presentar Proyecto de Ley para reformar la Ley 7722	a. Realizar planteamiento legal para reformar la Ley 7722 considerando: i) reformar el artículo 1 para excluir a RECOPE y ii) interpretación auténtica del artículo 2 de la Ley 7722 (DGT no puede cuestionar aprobación de ARESEP) b. Coordinar con el Ministerio de Hacienda, la presentación del Proyecto de Ley	<b>OPCION 2.</b> Ley aprobada en el 2016	Ley publicada en gaceta	Dirección Jurídica		
Situación financiera deficitaria al final administración 2010-14 por diferencias metodológicas de fijación de precios con ARESEP	Valorar estrategia legal para resolver el problema de metodología en la fórmula de precios	<b>Disponer de metodología única sobre el Rezago de precios entre Instituciones (ARESEP y RECOPE)</b>	Análisis jurídico acerca de la interpretación y recomendación de las acciones a seguir Realizar reuniones técnicas con ARESEP para discutir y lograr de una metodología apropiada	Contar en el año 2015 con una metodología clara por parte del ARESEP	Metodología aplicada	Dirección Jurídica		Precio de venta siga provocando desequilibrio financiero, lo que limita la actividad operativa y provoca aumento de endeudamiento
El programa de importaciones se realiza con el objetivo de aumentar inventarios, pero en ocasiones no responde a la realidad financiera	Coordinar entre las áreas financiera y de importaciones el Programa de Importaciones.	<b>Valorar la capacidad de pago del Programa de importaciones del último trimestre 2014</b>	Emitir una directriz por parte de la Administración Superior para que el programa de importaciones del último trimestre del año y siguientes consista: a) Nivel de inventario y riesgo operativo, b) Flujo de Caja y Programación de Embarques, c) Cancelación de Líneas de Crédito y d) Crédito del Proveedor	Programa de importaciones del cuarto trimestre 2014 aprobado con elementos de inventario, riesgo, flujo de caja y líneas de crédito	Programa de importaciones al 30 de setiembre de 2014	Dirección Comercio Internacional Combustibles Compra Combustibles		Actividad ya está siendo atendida por la Gerencia General a través del Consejo Consultivo
El Banco Central no permite finalizar el año con saldo en líneas de crédito	Lograr una autorización especial de mantener ciertas líneas de crédito por la naturaleza del negocio petrolero	<b>Autorización del Banco Central de Costa Rica (BCCR) de saldo en líneas de crédito de fin de año</b>	a) Gestionar ante la entidad bancaria, la autorización para terminar al final del año 2014, con saldo en las líneas de crédito. El monto a solicitar estará en función del Flujo de Caja del último trimestre del año	Lograr que el Banco Central apruebe que Recope mantenga saldo en líneas de crédito a fin del 2014 y años siguientes	Autorización del Banco Central	Gerencia Administración y Finanzas		Falta de capacidad financiera para atender la actividad ordinaria y los proyectos de inversión

## 10.3. RECURSOS HUMANOS

### 10.3.1. PROBLEMÁTICA

La Dirección de Recursos Humanos históricamente se ha visualizado como un área tramitadora y no donde prevalece el análisis y la toma de decisiones orientadas al razonamiento técnico adecuado, es por ello que constantemente se reciben reclamos por parte de las jefaturas y los funcionarios, que en última instancia son los clientes directos de esa Dirección.

A nivel macro nos encontramos con una Dirección de Recursos Humanos desactualizada con:

- Un sistema de reclutamiento, selección y nombramientos lento y deficiente que no resuelve las necesidades de las diferentes dependencias, generando atrasos en nombramientos para que las áreas puedan realizar su función adecuadamente. El sistema no está apegado a la realidad porque se basa en la aplicación de normativa desactualizada, la cual requiere un abordaje para incluir directrices y otro tipo de acuerdos recientes. Ejemplo de esta normativa lo constituye el “Manual de normas y procedimientos para la contratación y promoción de personal”, cuya última revisión se hizo en el 2004. La falta de claridad genera serios roces con los usuarios que se muestran insatisfechos al no ser tratados acorde con el entorno.
- El sistema informático actual SIRH, data del año 1998, y sufrió algunas actualizaciones en el 2006. Hay módulos que nunca se implementaron, no está integrado con otros sistemas y hay informes de auditoría externa donde se refleja la urgencia de modernizar el sistema, por no responder a las necesidades empresariales.
- Un Manual Descriptivo de Puestos que no permite tener flexibilidad para avanzar acorde a los cambios operacionales de la Empresa. Presenta problemas en algunas especialidades de los puestos, en los requisitos y en la categoría gerencial. Asimismo, muchas de las funciones no están acordes con la estructura organizacional vigente.
- Una normativa que no permite realizar cambios oportunos e inmediatos y exige que algunos colaboradores tengan cargas de trabajo excesivas como consecuencia de

---

los procesos ineficientes. Como referencia se indica, que en el año 2013 la Dirección de Recursos Humanos tramitó un total de 12.359 Solicitudes de Trámite (8.399 en San José y 3.960 en Limón).

- Un programa de capacitación que no refleja adecuadamente la realidad funcional de la Empresa, ya que las jefaturas no logran identificar adecuadamente las necesidades de capacitación, por lo que se requiere de otra herramienta que facilite este proceso. Con el sistema actual se tramitaron en el año 2013, 188 actividades de capacitación programadas y 93 no programadas, para un total de 281 actividades en ese período. Hubo una participación de 2235 funcionarios en cursos formales, incluyendo las actividades de la Universidad Virtual.
- Un área de relaciones laborales debilitada donde en ocasiones no se logran sus objetivos de proactividad para solucionar problemas interpersonales o intergerenciales o asesorar a las jefaturas, convirtiéndose en instructores de órganos disciplinarios o administrativos. Dentro de sus limitaciones, en el año 2013 se tramitaron 80 casos disciplinarios, 17 consultas laborales y 30 intervenciones sociolaborales.
- Algunas jefaturas no ejercen su autoridad, liderazgo y guía técnica como debería ser, generando un clima laboral conflictivo, con problemas interpersonales, de coordinación y comunicación y una gestión ineficiente.
- Decisiones políticas de la administración de turno, participación sindical, y falta de un recurso humano especializado en las tendencias actuales, han provocado que proyectos importantes no se hayan concretado en el tiempo deseado, como por ejemplo: Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias, Plan de Sucesión y Sistema de Evaluación del Desempeño por objetivos, entre otros.
- Poca o nula planificación del recurso humano, lo cual genera faltantes importantes de plazas en áreas estratégicas.
- Aunado a lo anterior, a nivel empresarial tenemos salarios gerenciales poco competitivos.

### 10.3.2. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Instruir al Director de Recursos Humanos presentar una propuesta integral de la gestión del recurso humano. En forma paralela, se presenta un plan de acción para actuar en forma inmediata con los principales proyectos y acciones que se encuentran en ejecución.

La implementación del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias viene a solucionar las deficiencias detectadas en el sistema de reclutamiento y selección, en el Manual de Puestos y el Programa de Capacitación existentes. Lo anterior, aunado a la revisión y actualización de normativa que se va a realizar, vendrá a propiciar mayor objetividad y agilidad en los procesos y subprocesos de Recursos Humanos. Se tiene planeado finalizar el desarrollo del modelo a setiembre del 2015 e implementar el nuevo Manual de Puestos por Competencias a diciembre 2016. Para poder concluir este proyecto con éxito se requiere total apoyo de la Administración Superior así como compromiso de las jefaturas para realizar las tareas que se requieren, sin dejar de lado la conformación y capacitación de un equipo de trabajo de Recursos Humanos que actúe como contraparte técnica en el proceso.

El tema de la Evaluación del Desempeño se atenderá verificando las condiciones actuales del sistema para poder coordinar con SITRAPEQUIA y con las instancias superiores la consolidación definitiva de la nueva metodología. Se planea implementar un plan piloto a diciembre del 2015, en al menos dos áreas operativas y una administrativa, y para toda la Empresa en el año 2016. Para la definición de objetivos se requiere el apoyo de la Dirección de Planificación, así como el acompañamiento permanente de esta Dirección a las diferentes jefaturas.

La necesidad de contar con personal sustituto en los puestos críticos en riesgo de desvinculación se está resolviendo con la definición de un Plan de Sucesión, proyecto cuya operación se estima iniciar en setiembre del 2015.

Para que las diferentes áreas de la Empresa puedan cumplir con sus objetivos, es necesario que exista una correcta distribución del recurso humano disponible. Para tal efecto, se va a desarrollar un Estudio de Cargas de Trabajo para las áreas prioritarias, el cual se estima concluir en diciembre del 2015, y de ser posible en toda la Empresa, a diciembre del año 2017. Se están definiendo requerimientos y evaluando alternativas, con el fin de atenderlo ya sea con recursos externos o internos, en este último caso fortaleciendo el Dpto. de

Gestión de Procesos. Para este proyecto se requiere contar con un equipo de trabajo especializado en el tema, el cual deberá levantar todos los procesos con el apoyo de las jefaturas.

Muchas de las deficiencias actuales serán resueltas con la implementación de un nuevo sistema automatizado de Recursos Humanos, que permita modernizar los procesos del área. Si bien es cierto el sistema informático actual no responde a las necesidades empresariales, es urgente desarrollar un nuevo sistema, proyecto que se está reiniciando en este mes de setiembre. Se estima implementar el nuevo módulo a diciembre del año 2016, con la colaboración del Dpto. de Gestión de Procesos y la Dirección de Tecnología Informática.

En lo que se refiere a los procesos internos y procedimientos deficientes, se va a revisar la normativa existente y definir un plan de trabajo para actualizarla. Esto con el fin de contar con procedimientos acordes con las necesidades de la Empresa. La meta es contar con los procesos y procedimientos actualizados a diciembre del 2015.

Es importante mencionar que recientemente se inició un Taller de Evaluación con los cuatro departamentos y con la Unidad de Recursos Humanos ubicada en la Refinería, con el apoyo de la Unidad de Control Interno y Valoración del Riesgo. Producto de este ejercicio, se van a determinar las oportunidades de mejora y los compromisos a asumir para minimizar las debilidades encontradas a nivel general, en un corto plazo.

Estas iniciativas se reflejan en el siguiente plan de acción.

### **10.3.3. PLAN DE ACCIÓN**

**Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14**  
**AREA: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
Deficiente sistema de reclutamiento y selección, Manual de Puestos obsoleto, Programa de capacitación insuficiente, Falta de un Manual de puestos por competencias	Finalizar el Estudio Integral de Puestos ya iniciado e implementarlo	Implementar el Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias con el fin de propiciar mayor objetividad en los procesos y subprocesos de Recursos Humanos	Recibir la adenda y continuar con el proyecto y recibo de entregables	Finalizar el desarrollo del modelo de gestión de Recurso Humano por competencias por parte de la UCR a setiembre del 2015 e Implementar el nuevo Manual de Puestos por Competencias a diciembre 2016	Aplicación del 100% del manual en los procesos de reclutamiento y selección	Director de Recursos Humanos / Comisión Técnica del Proyecto	134 millones de colones	- Apoyo de la Administración Superior para la conclusión del Estudio - Compromiso de las jefaturas para realizar las tareas que se requieren - Adecuado equipo de trabajo de Recursos Humanos - Aprobación de los entregables por parte de entes internos y externos
			Recibir y consolidar el Manual de Puestos por Competencias					
			Recibir y consolidar el Diccionario de Competencias					
			Recibir y consolidar el Benchmarking Internacional					
			Recibir y consolidar la Propuesta de Gestión del Sistema de Reclutamiento y Selección					
			Recibir y consolidar la propuesta de Valoración y Escala Salarial					
			Recibir y consolidar la propuesta de Detección de Necesidades de Capacitación					
Finalizar el proyecto y consolidar las fases de aprobación								
Evaluación de desempeño deficiente, cuyo instrumento no refleja adecuadamente la evaluación, ni permite tomar acciones para su mejora	Evaluar la propuesta existente de Evaluación de desempeño por objetivos, e implementarla	Consolidar el Programa de Evaluación del Desempeño por objetivos	Revisar el alcance de la metodología del SEDER	Implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño (SEDER) por medio de un plan piloto a diciembre del 2015 y para la totalidad de la empresa en el año 2016	Personal Evaluado / Total de Puestos	Director de Recursos Humanos / Jefe Dpto. Gestión del Talento Humano	Recursos Propios	- Apoyo de la Dirección de Planificación en la definición de objetivos, para alinearlos con el Plan Estratégico y los planes operativos - Acompañamiento de Recursos Humanos a las jefaturas, en la definición de objetivos
			Verificar el estado de las situaciones legales pendientes (Procuraduría General de la República, entre otros)					
			Coordinar con SITRAPEQUIA para concretar la definición del mecanismo de remuneración a seguir para la aplicación del instrumento					
			Implementar en el 2015 un plan piloto del SEDER, en al menos dos áreas operativas y una administrativa					
Consolidar la implementación del sistema en toda la Empresa incorporando las mejoras que se deriven del nuevo modelo de gestión								



**Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14**  
**AREA: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
Falta de un plan de sucesión que permita contar con personal sustituto en aquellos puestos claves del personal que está por pensionarse	Evaluar la propuesta existente de Plan de Sucesión, e implementarla	Operar el Plan de Sucesión para los puestos críticos que se encuentren en riesgo de desvinculación	Consolidar la aprobación del documento final de la I Etapa del <u>Plan de Sucesión (Identificación de</u> Definir la estrategia de conocimiento para desarrollar el <u>Plan de Capacitación (II Etapa)</u> Mantener actualizada la información requerida para la operación del Sistema e iniciar el diseño de la capacitación requerida Realizar las actividades de capacitación requeridas (II Etapa del Plan de Sucesión)	Operar el Plan de Sucesión Empresarial en setiembre del 2015	Puestos Críticos Capacitados / Puestos Críticos	Director de Recursos Humanos / Jefe Gestión del Talento Humano y Capacitación y Desarrollo de Personal / Unidad Recursos Humanos Limón	Recursos Propios	- Incertidumbre de que las personas capacitadas sean las que vayan a a hacer la sucesión - Imposibilidad de sustituir a los sucesores en sus puestos actuales, lo que debilitaría el trabajo de las áreas - Falta de mantenimiento de la base de datos
No hay planificación del recurso humano empresarial generando excesiva demanda de plazas por parte de las diferentes dependencias	Realizar un estudio de plazas existentes, priorizar aquellas áreas urgentes de estudiar y realizar estudio de cargas de trabajo, hasta completar toda la Empresa	Realizar un Estudio de Cargas de Trabajo para optimizar el recurso humano disponible *	Priorizar las necesidades de plazas en las diferentes áreas de la Empresa Definir los requerimientos para realizar un Estudio de Cargas de Trabajo, ya sea a nivel general o por módulos Decidir si se va a realizar la contratación externa o la gestión <u>de plazas por servicios especiales</u> Procurar la dotación de recurso humano adicional para el Dpto. de Gestión de Procesos, que efectúe este tipo de estudios de manera permanente Realizar el levantamiento de los procesos de las áreas involucradas Realizar con una estructura definida los Estudios de Cargas de Trabajo	Concluir el Estudio de Cargas de Trabajo para las áreas prioritarias a diciembre del 2015, y para toda la Empresa a diciembre del 2017	Áreas atendidas / Áreas totales a atender	Director de Recursos Humanos / Jefe Gestión del Talento Humano y Gestión de Procesos	Opción 1: Contratación externa por 30 millones de colones (datos preliminares para 176 funcionarios) Opción 2: Recursos Propios	- No contar con el equipo de trabajo especializado en el tema - No tener los procesos levantados - No contar con la información adecuada de los procesos - Apoyo de las jefaturas en el desarrollo del estudio

**Plan de trabajo: Acciones informe fin de gestión JD 2010-14**  
**AREA: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Problema	Propuestas de solución	Objetivo específico	Acciones	Meta	Indicador de cumplimiento	Nombre del responsable	Presupuesto	observaciones, supuestos, riesgos
Sistema informático SIRH, obsoleto que no responde a las necesidades empresariales y urge modernizar	Levantar los requerimientos técnicos para el desarrollo de un nuevo módulo de RH, y trabajar en conjunto con el Dpto de Gestión de Procesos en su desarrollo	Desarrollar un nuevo sistema automatizado de Recursos Humanos que permita modernizar los procesos del área	Reiniciar el trabajo del grupo y definir los requerimientos de la contratación	Implementar el nuevo módulo de Recursos Humanos a diciembre del 2016	Sistema operando al 100%	Director de Recursos Humanos / Jefaturas de Departamento / Unidad Recursos Humanos Limón / Director de Tecnología Informática / Jefe Dpto. Gestión de Procesos	\$ 550 mil	- Procesos no maduros (ejemplo tema de Competencias) - Debilidad en la información de origen (carga de datos) - Problemas de aplicación del sistema - Resistencia al cambio - No contar con los Expedientes Digitales
			Consolidar el cartel de licitación y colaborar en el proceso de contratación administrativa					
			Desarrollar la fase de contratación del nuevo módulo de Recursos Humanos integrado a nivel empresarial					
			Implementar el nuevo módulo de Recursos Humanos incorporando las mejoras que se deriven del nuevo Modelo de Gestión					
Procesos internos y procedimientos deficientes de la Dirección, altas cargas de trabajo del personal	Revisar la normativa existente y definir un plan de trabajo para actualizarla	Contar con procedimientos acordes con las necesidades actuales de la Empresa	Revisar la normativa, procesos y procedimientos vigentes	Tener los procesos y procedimientos actualizados a diciembre del 2015	Normativa 100% actualizada	Director de Recursos Humanos y Jefaturas	Recursos Propios	Restricciones de tiempo
			Actualizar y homologar los procedimientos incorporando las disposiciones recientes					
			Aprobar, divulgar y capacitar a los entes internos y externos respecto a la normativa actualizada					
Area de relaciones laborales debilitada, Falta de liderazgo y guía técnica de jefaturas, Clima organizacional muy conflictivo	Evaluación integral de las deficiencias existentes para reducir los riesgos del área	Minimizar la incertidumbre y la falta de claridad en los procesos de recursos humanos y lograr más compromiso de forma colectiva para atender las necesidades	Realizar Taller de Evaluación con los cuatro departamentos que permita determinar las oportunidades de mejora	Solucionar las debilidades encontradas a julio del 2015	Plan conformado	Director de Recursos Humanos y Jefaturas / Unidad de Control Interno y	Recursos Propios	Ninguna
			Definir compromisos y dar seguimiento a los riesgos identificados					

*Es todo.*

*Dado en la Ciudad de San José, a los treinta días de setiembre 2014.*