



REFINADORA COSTARRICENSE DE PETRÓLEO

ESTUDIO TÉCNICO

**Ajuste parcial a la Estructura Organizativa de la
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)**

Noviembre 2023



Tabla de contenido

Contenido

I. Introducción.....	4
II. Antecedentes.....	5
III. Normativa aplicable.....	7
1. Normativa empresarial específica	7
2. Normativa general.....	9
3. Normativa específica del proceso	11
IV. Diagnóstico.....	12
1. Situación empresarial	12
2. Justificación del cambio a una nueva estructura	13
a. Análisis de la estructura vigente.....	13
b. Necesidades organizativas actuales	16
Definición del nuevo marco de procesos	17
Procesos que integran la cadena de valor de RECOPE	19
Valor Público	20
c. Consulta interna de propuesta preliminar.....	21
3. Organización Actual.....	23
Nivel Político.....	23
Nivel Asesor	24
Nivel Operativo	24
V. Recurso Humano.....	26
VI. Propuesta de reorganización	27
1. Organigrama propuesto.....	28



2.	Cambios en la estructura y en las funciones	29
a.	Nivel Estratégico	29
c.	Nivel Operativo:	35
3.	Dependencias que se eliminan o crean de la Estructura	87
a.	Dependencias que se eliminan	87
b.	Dependencias que se crean	88
4.	Estructura final propuesta	90
VII.	CONCLUSIONES	94
VIII.	ANEXOS	96



I. Introducción

En el presente estudio técnico de reorganización se consideran los requisitos solicitados en la Guía #2 elaborada por MIDEPLAN, denominada "Guía para la reorganización institucional fundamentada en una modificación, creación o supresión de una(s) unidad(es) administrativa(s)", por lo tanto, se trata de modificaciones en ubicación, enfoque, objetivos y funciones de algunas dependencias administrativas de la Empresa.

La revisión de la estructura organizativa actual se realizó de una manera sistemática, en primer lugar se realizó una encuesta a todos los titulares subordinados donde se recopilaban observaciones con oportunidades de mejora, en segundo lugar se realizó un análisis técnico de los procesos actuales y del manual de organización, del cual surgieron una serie de hallazgos que mejoran la estructura; luego de lo anterior, se procedió a presentar a la Presidencia de RECOPE una propuesta preliminar, misma que se compartió a toda la organización para recopilar observaciones e incluirlas en la propuesta.

Es así como la búsqueda de la eficiencia operativa y de la coherencia de los procesos empresariales, dan origen a la presente propuesta de modificación parcial de estructura organizativa vigente.

Este documento se compone de VII secciones, siendo las tres primeras, la Introducción, los antecedentes del proceso de revisión de la organización actual y la normativa aplicable a la empresa y a este proceso. La sección IV es importante porque resume el diagnóstico elaborado, cuyos hallazgos fundamentan esta propuesta y que contiene los pasos de análisis descritos en párrafos anteriores. La sección V detalla de manera general el balanceo del recurso humano con la propuesta. La sección VI incluye el detalle de la propuesta, organigrama, cambios en la estructura, nomenclaturas y funciones de cada dependencia organizacional. Y por último la recomendación del equipo de trabajo.



II. Antecedentes

1. Mediante el artículo #4 de la sesión extraordinaria #5121-93, celebrada el martes 12 de noviembre de 2019, la Junta Directiva acordó avalar la estructura organizativa vigente en RECOPE y la remitió al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) para su aprobación, además de determinar que el proceso era confidencial hasta que ese ministerio resolviera.
2. Mediante resolución MIDEPLAN-DM-OF-0088-2020 del 21 de enero de 2020, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica aprobó la estructura vigente.
3. Mediante oficio P-0369-2022 del 1 de agosto de 2022, la Presidencia conformó una comisión encargada de diseñar y ejecutar la Estrategia de Modernización Empresarial de esta Administración.
4. Mediante informe Proyecto de Modernización Empresarial, de noviembre de 2022, el Departamento de Cultura y Gestión de Cambio, elaboró un diagnóstico de la estructura organizativa vigente.
5. Mediante artículo # 4, de la sesión ordinaria # 5354-52, celebrada el martes 9 de mayo de 2023, la Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 de RECOPE.
6. Mediante oficio GG-0519-2023 del 9 de junio de 2023, la Gerencia General solicitó a la Junta Directiva ordenar el inicio del proceso de reorganización administrativa e informar al MIDEPLAN.
7. Mediante el artículo #7 de la Sesión Ordinaria #5359-57, celebrada el martes 13 de junio de 2023, la Junta Directiva acordó ordenar el inicio del proceso de reorganización administrativa e informar al MIDEPLAN.
8. Mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-1099-2023 del 27 de junio del 2023, el MIDEPLAN comunicó que tomó nota del acuerdo incluido en el punto anterior.
9. Mediante oficio GG-0696-2023 del 3 de agosto de 2023, la Gerencia General remitió a la Presidencia, una propuesta general de estructura organizativa elaborada por la comisión encargada de este asunto y recomendó someter a proceso de consulta interna dicha iniciativa y de esta forma brindar un espacio de participación a todas las personas trabajadoras de la empresa.



10. Mediante oficio P-0163-2023 del 7 de agosto de 2023, la Presidencia remitió a todas las personas trabajadoras de la empresa la Propuesta de Reorganización Empresarial, para que, por medio de un formulario diseñado para recopilar las observaciones, se remitieran las mismas.
11. El 13 de agosto de 2023, se recibieron las observaciones a la propuesta general por parte de las personas trabajadoras de la empresa.



III. Normativa aplicable

La Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), fue constituida mediante escritura pública el 16 de diciembre de 1961 como sociedad anónima de capital privado, y por lo tanto está conformada por un Órgano deliberador: el Consejo de Gobierno; un órgano de administración: su Junta Directiva y un órgano fiscalizador: la Auditoría Interna, que representa a la Contraloría General de la República. Además, tiene un carácter de empresa pública, según lo dispuesto en la ley reguladora (Ley No 6588).

1. Normativa empresarial específica

- i. Mediante Ley No. 6588, publicada en La Gaceta #154 y sus reformas, se regula la actividad de RECOPE:
Se definen como objetivos de RECOPE: refinar, transportar, comercializar a granel el petróleo crudo y sus derivados, mantener y desarrollar las instalaciones necesarias para ello y ejecutar, en lo que corresponda y los planes de desarrollo del Sector Energía conforme al Plan Nacional de Desarrollo.
- ii. Mediante Decreto Ejecutivo #14874-MIEM publicado en La Gaceta #194 del 14 de octubre de 1983, se reglamenta la Ley No. 6588 y se dispone que:
Los productos expendidos por RECOPE deben cumplir las normas de calidad que fije el Poder Ejecutivo mediante decreto.
Se autoriza a RECOPE a comercializar petróleo y sus derivados en el exterior, siempre que el abastecimiento nacional esté garantizado, y a que fije las condiciones de venta de acuerdo con los mercados internacionales.
- iii. Mediante Ley No. 7356, publicada en La Gaceta #170 del 6 de setiembre de 1993; y conocida como Ley del Monopolio:
Se declara monopolio en favor del Estado “la importación, refinación y distribución al mayoreo de petróleo crudo y sus derivados, que comprenden combustibles, asfaltos y naftas para satisfacer la demanda nacional”.



Se concede la administración de ese monopolio a RECOPE en tanto su capital accionario pertenezca en su totalidad al Estado.

Se prohíbe al Estado enajenar y dar en garantía ninguna acción representativa del capital de RECOPE.

- iv. Mediante Ley No. 9852, publicada en La Gaceta #153 del 26 de junio de 2020; Ley para sancionar el apoderamiento y la introducción ilegal de los combustibles derivados de petróleo y sus mezclas:

Se declara de interés público el Sistema Nacional de Combustibles, que es el conjunto de instalaciones y equipos especializados que, de forma interrelacionada, permite abastecer de manera continua las necesidades del mercado nacional de combustibles derivados de petróleo, de una forma eficiente, segura y con cuidado del ambiente.

Y se sancionan las actividades ilícitas relacionadas con el apoderamiento ilegal de los combustibles derivados del petróleo y sus mezclas, así como la introducción ilegal de los mismos en el territorio nacional.

- v. De acuerdo con el numeral 1 del Decreto Ejecutivo 14874-MIEM en mención, los productos que expende RECOPE deberán cumplir las normas de calidad que mediante decreto fije el Poder Ejecutivo, y ser controladas por el Ministerio de Economía y Comercio (actualmente Ministerio de Economía, Industria y Comercio. En dicho sentido, el país se ha comprometido al cumplimiento de normas técnicas que regulan los productos que expende RECOPE, ello en aras de la protección a la salud y al ambiente, entre las que destacan:

- a. Decreto Ejecutivo N° 32812 COMEX-MINAE-MEIC, La Gaceta N°245 del 20 de diciembre de 2005. Se establecen las especificaciones regionales en el país para la gasolina regular.
- b. Decreto Ejecutivo N° 33428-COMEX-MINAE-MEIC, La Gaceta N° 225 del 23 de noviembre de 2006. Se establecen las especificaciones regionales en el país para la gasolina plus 91.
- c. Decreto N° 42934-COMEX-MEIC-MINAE, publicado en La Gaceta N° 122 del día 25 de junio de 2021. Se actualizan las especificaciones técnicas para el Diésel.
- d. Decreto Ejecutivo N°32812 COMEX-MINAE-MEIC, La Gaceta N°245 del 20 de diciembre de 2005. Se establecen las especificaciones regionales en el país para el Keroseno.
- e. Decreto N° 32812 COMEX-MINAE-MEIC del 20 de diciembre del 2005, se establecen las especificaciones para Jet A1, AV GAS, Asfalto y Emulsiones Asfálticas.



- f. Decreto N° 25.993-MEC del 14 de febrero de 1985, se establecen las especificaciones para bunker C (fuel oil).
- g. Decreto N° 42934-COMEX-MEIC-MINAE, La Gaceta N°122 del 25 de junio de 2021. Se establecen las especificaciones para el Gas Licuado de Petróleo (GLP).

- vi. Decreto 36797-MOPT-MINAET publicado en La Gaceta #194 del 10 de octubre de 2011:
Se autoriza a RECOPE a abastecer el combustible requerido por los vehículos de servicio en tierra destinados a operaciones aeronáuticas en los aeropuertos internacionales de nuestro país.

- vii. Decreto Biocombustibles 40050-MINAE-MAG publicado en La Gaceta #39 del 23 de febrero de 2017 Alcance 41 (Reglamento de Biocombustibles líquidos y sus mezclas):
Según dicha normativa, a RECOPE le corresponderá la mezcla de combustibles fósiles con biocombustibles de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 7356 «Monopolio en favor del Estado para la importación, refinación y distribución al mayoreo de petróleo crudo, sus combustibles derivados, asfaltos y naftas» y la Ley N° 7593 «Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos». RECOPE ejecutará las tareas, actividades e inversiones necesarias para este fin.

- viii. Convención Colectiva de Trabajo 2021-2024, la cual regula las condiciones de trabajo y empleo de todas las personas que presten sus servicios a RECOPE bajo su dependencia permanente y directa por una remuneración de cualquier clase o forma.

2. Normativa general

- a. La Ley 7428 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República otorga competencia a ésta en materia de control de fondos públicos sobre todos los entes que conforman la Hacienda Pública (Artículo 4°). En consecuencia, corresponde a la Contraloría General de la República la aprobación del presupuesto de RECOPE, de sus modificaciones externas y liquidación.

- b. Mediante Ley 7593, se creó la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), cuya función es fijar precios y tarifas, y velar por el cumplimiento por parte de los entes regulados de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima del servicio fijadas por el Poder Ejecutivo, y establece que el suministro de combustibles derivados de hidrocarburos es un servicio regulado. Por lo que RECOPE es un prestatario del servicio



público de abastecimiento de combustibles derivados de hidrocarburos, a los que se refiere el artículo 5º, inciso d.1 de la Ley 7593.

- c. Mediante Ley 7722 se dicta la “Ley de Impuesto sobre la Renta a Instituciones Públicas”, por lo que quedan según lo establecido en la Ley 7092 sujetos al pago de impuesto de renta, los entes públicos que se indican, incluyendo RECOPE.
- d. Mediante la Ley 8114 se dicta la “Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias”, en la cual se establece el impuesto único a los combustibles y la forma de actualizarlo.
- e. Mediante la Ley 8131 se dicta la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, se regula el régimen económico financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos, incluyéndose por tanto a RECOPE en el inciso c) del artículo 1.
- f. Mediante Ley 9986 se promulga la Ley General de Contratación Pública, reglamentada por Decreto Ejecutivo N°43808-H, regula toda la contratación de bienes y servicios financiada con fondos públicos, sin distinguir la naturaleza jurídica de la entidad que realiza la contratación incluida la de RECOPE.
- g. La Ley 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, publicada en el Alcance N° 202 a La Gaceta N° 225 de 04 de diciembre del 2018, establece una serie de limitaciones al gasto público, dentro de lo que está la “Regla fiscal” y ajustes a salario y beneficios salariales de los funcionarios públicos.
- h. Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público, publicada en el Alcance N° 50 a la Gaceta N°46 del 9 de marzo de 2022, regula las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, bajo un único régimen de empleo público. Busca establecer, para igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones e igual salario.

Dicha ley es aplicable a las personas servidoras públicas de las siguientes entidades y órganos bajo el principio de Estado como patrono único: Los Poderes de la República, sus órganos auxiliares y adscritos, y el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE); el sector público descentralizado institucional y territorial incluidas las empresas públicas estatales como RECOPE

- i. Vía jurisprudencia de la Sala Constitucional ha quedado claramente definido que la relación contractual de RECOPE con quienes compran combustible en sus planteles está regida por el derecho privado.



3. Normativa específica del proceso

En específico para ese proceso se aplica la siguiente normativa:

- a. Ley General de la Administración Pública artículos 4°, 225, párrafo 1°, y 269, párrafo 1
- b. Leyes N.°5525 “Ley de Planificación Nacional”
- c. Ley N.°7668 “Ley Marco Transformación Institucional y Reforma Sociedades Laborales SAL”,
- d. Decreto Ejecutivo 26893-MP-PLAN “Reglamento a la Ley Marco para la Transformación Institucional y Reformas a la Ley de Sociedades Anónimas Laborales”
- e. Decreto Ejecutivo 37735-PLAN “Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación Análisis
- f. Decreto Ejecutivo 43864-PLAN “Reglamento para el trámite y resolución de reorganizaciones administrativas”
- g. Lineamientos y Macroproceso de Reorganizaciones Administrativas

IV. Diagnóstico

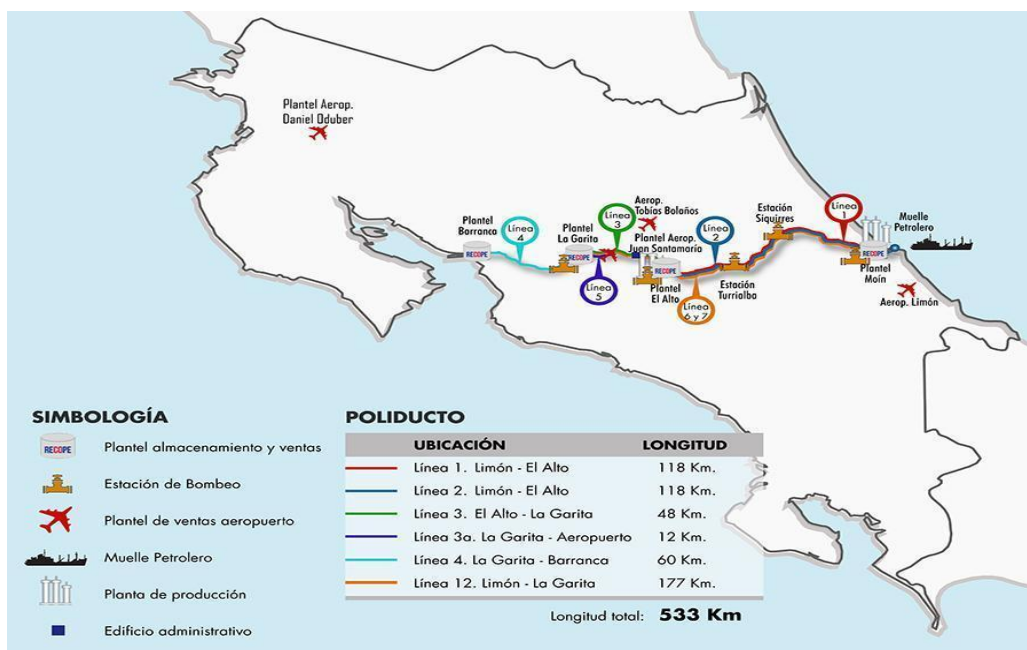
1. Situación empresarial

Costa Rica cuenta con un Sistema Nacional de Combustibles constituido por el conjunto de instalaciones y equipos especializados que, en forma interrelacionada, permiten abastecer de manera continua las necesidades del mercado nacional de hidrocarburos, en una forma eficiente, segura, con calidad y con cuidado del ambiente.

Para atender el mandato que por Ley se le da a esta empresa, garantizar el suministro energético, se ha invertido en una serie de infraestructura física que se encuentra en parte del país, y que se ha denominado el Sistema Nacional de Combustibles, constituido por el conjunto de instalaciones y equipos especializados que, en forma interrelacionada, permiten abastecer de manera continua las necesidades del mercado nacional de hidrocarburos, en una forma eficiente, segura, con calidad y con cuidado del ambiente.

Esto hace que RECOPE sea una empresa que tiene una distribución geográfica en gran parte del país, y sus instalaciones se visualizan en el siguiente Sistema Nacional de Combustible:

Figura 1





2. Justificación del cambio a una nueva estructura

a. Análisis de la estructura vigente

La estructura organizativa vigente en RECOPE se aprobó por la Junta Directiva mediante el artículo #4, de la sesión extraordinaria #5121-93, celebrada el martes 12 de noviembre de 2019, y mediante resolución MIDEPLAN-DM-OF-0088-2020 del 21 de enero de 2020, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica la aprobó.

Dicha estructura entró a regir a partir de 21 de enero de 2020, y se justificó en que a la luz del plan estratégico promovido en ese momento, se planteaba la necesidad de un cambio a la estructura por la concentración del trabajo en algunas áreas, las acciones empresariales hacia la automatización, las tendencias que marca la realidad nacional en relación a la inseguridad y eventos de robos hacia el poliducto, los planes nacionales hacia la descarbonización y la característica especial que presenta la industria del petróleo la cual es intensa en activos, en mantenimiento y en el área de salud, ambiente y seguridad¹; sin embargo mucho de esos cambios promovidos se plantearon en un proceso de transformación empresarial, que tenía como eje la aprobación de un proyecto de ley para ampliar las competencias de RECOPE.

No obstante, lo anterior, dicha desconcentración del trabajo que se pretendía más bien vino a duplicar procesos, debilitando unidades organizativas enfocadas en las funciones actuales de RECOPE.

De esta forma, considerando que los objetivos funcionales de RECOPE no se han modificado, que la demanda de combustibles sigue aumentando, y que RECOPE es el actor del mercado que debe garantizar el suministro continuo, oportuno y de calidad de los combustibles, esta Administración vio la necesidad de optimizar y balancear los recursos, mejorar la coordinación y atención oportuna de incidencias, entre otras, y, por tanto, conformó un equipo de trabajo para revisar la estructura y plantear una mejora organizacional.

El equipo de trabajo elaboró un diagnóstico de la estructura vigente, siguiendo tres procedimientos:

¹ INFORME TÉCNICO, Ajuste a la Estructura Organizativa de la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), diciembre 2019.



- i. Se realizó una encuesta a todos los titulares subordinados, en total 58 personas de la empresa, dicho proceso inició el 21 de setiembre de 2022 mediante el oficio GG-0483-2022, con la comunicación de la recolección de información mediante un cuestionario guiado. En el cuestionario se incluyó información de autopercepción de la estructura a que pertenecían y una valoración de los servicios internos que ellos reciben de otras unidades organizativas.

Dentro de los principales hallazgos se tiene que solo 50% de las dependencias analizadas manifestaron estar bien ubicados a nivel organizativo o no indicaron mejoras respecto a esa ubicación. Sin embargo, sí hubo una serie de oportunidades de mejora que se consideraron en el análisis del equipo de trabajo, dentro de las cuales se puede extraer las principales:

- Revisión de las funciones de Presidencia y Gerencia General.
- Sobre las labores de gobierno corporativo que deberían estar a nivel de Gerencia General.
- Formalizar algunas comisiones internas.
- Sobre la ubicación del Departamento de Investigación.
- Sobre la ubicación de las funciones del área de formulación de proyectos de la Dirección de Planificación.
- Sobre la ubicación del Departamento de Comercio Internacional y el Departamento de Trasiego.
- Sobre la función de detección de robos que actualmente tiene el Departamento de Trasiego.
- Sobre la definición de las funciones de las estaciones de bombeo.
- Sobre la duplicación de procesos del Departamento de Procesos Industriales y la Dirección de Distribución Caribe, y las funciones de esta dependencia.
- El tamaño de la Gerencia de Servicios Técnicos que está desbalanceado respecto a las otras gerencias técnicas.
- Sobre la ubicación del Departamento de Protección de Bienes y su nivel jerárquico por la responsabilidad que tiene.
- Que dentro de las funciones de la Dirección de Gestión de Calidad no está la gestión de sistemas de calidad que actualmente recae sobre la Dirección de Mejora e Innovación.



- Sobre la duplicación de funciones de investigación, tanto en la Dirección de Gestión de Calidad como en el Departamento de Investigación.
- El cambio de nombre de la Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental.
- Sobre la ubicación de la Dirección de Infraestructura y Equipos y su desvinculación con la gestión de proyectos.
- Definición del área responsable de la ejecución de proyectos operativos simples.
- Sobre las funciones relacionadas con el Recurso Humano, dispersas en la Dirección Administrativa y el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio.
- La jerarquía de la Tesorería, actualmente como un área, encargada del manejo de la liquidez y el flujo de caja empresarial.
- Sobre la falta de un canal único de denuncias internas, encargado del trámite de la instrucción de procesos administrativos.
- Revisión completa de la Gerencia de Innovación.
- Unificación del proceso de gestión y ejecución de proyectos físicos y la de proyectos tecnológicos.
- La ubicación del Departamento de Comunicación y Estrategia Digital.
- Ubicación del Departamento de Instrumentación.

Como parte del proceso, se recopiló información valiosa sobre temas extra- organización, que han servido de base para mejorar aspectos como clima organizativo, cargas de trabajo, entre otros.

- ii. Se realizó un estudio técnico que incluyó la validación de los procesos internos y la coherencia de esos procesos con las funciones establecidas en el manual de organización y se obtuvieron los siguientes hallazgos:
 - Al respecto se detectaron inconsistencias que se clasificaron como del manual de organización, de los procesos, de ambos y algunas observaciones técnicas a la estructura.
 - El análisis se realizó a 120 procesos empresariales, y se determinó que 58 de los procesos están alineados con el manual de organización, que 25 requieren revisión de las funciones del manual, 15 de los procesos requieren también ajustes internos, 7 de los procesos muestran incoherencias con el manual, 1



proceso está duplicado y se extrajeron recomendaciones técnicas de otros 14 procesos.

- En resumen, los resultados indican que el Departamento de Gestión de Proyectos y la Dirección de Infraestructura y Equipos podrían tener duplicidad de funciones, que no existe claridad en la unidad organizativa responsable de las estaciones de bombeo y tampoco sobre la gestión documental que realiza el Departamento de Servicios Administrativos y el Departamento de Transformación y Mejora, además de las necesidades de coordinación de las tareas de mantenimiento que brinda el Departamento de Instrumentación
- iii. Por último, el equipo conformado para esta labor realizó un bechmarking de estructuras organizativas de empresas similares a nivel latinoamericano, en las que además de muchos puntos expuestos por los titulares subordinados y por el estudio técnico, se visualizó la separación de unidades especializadas en la gestión de la seguridad, tanto industrial, como ocupacional, ambiental y física, por el impacto que tiene esta industria, la peligrosidad que tienen sus productos y procesos y que dichos productos son apetecidos en mercados negros, lo que expone las instalaciones a vandalismos constantes. Para lo cual se consultaron las estructuras organizativas de empresas como ANCAP
(<https://www.ancap.com.uy/2204/1/organigrama.html>), Ecopetrol
(<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/QuienesSomos/EstructuraOrganizacional/Organigrama>), Petrobras
(<https://petrobras.com.br/en/about-us/organization-chart/>), Petroecuador
(<https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/estructura-Organizacional-Web2.pdf>), entre otras.

b. Necesidades organizativas actuales

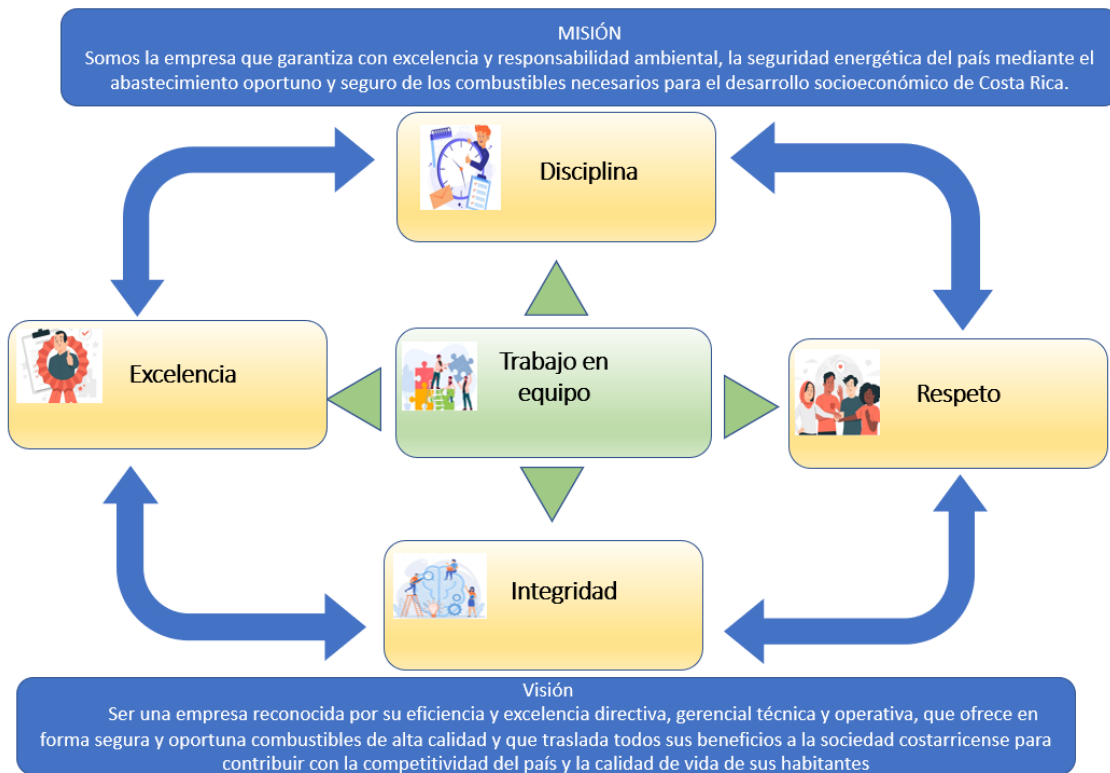
Mediante artículo # 4, de la sesión ordinaria # 5354-52, celebrada el martes 9 de mayo de 2023, la Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 de RECOPE, en el cual se estableció el objetivo estratégico **OE1-GOB.** “**Contar con un modelo de organización idóneo que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental**”; este objetivo contempla la acción “**AE1-GOB,**



“Ajustar la estructura organizacional para cumplir la misión de una forma más eficiente”, considerando que el FODA realizado para el plan estratégico 2023-2026 se identificaron una serie de imprecisiones, omisiones o debilidades en la estructura actual y que hoy en día siguen vigentes, basadas en el diagnóstico desarrollado y resumido en el apartado anterior.

A continuación, en la siguiente figura se presenta la Misión y Visión del nuevo plan estratégico y sus valores empresariales:

Figura 2



Además del objetivo indicado, el nuevo marco estratégico plantea asuntos a considerar dentro de una nueva estructura organizativa, principalmente lo relacionado con la revisión de los macroprocesos empresariales.

Definición del nuevo marco de procesos

Una de las formas para conseguir un buen rendimiento y control de todos los recursos disponibles en la Empresa consiste en la revisión, el análisis y la mejora constante de todos los procesos que influyen en la consecución del fin para el cual fue creada la empresa, y permita tomar las



decisiones necesarias con el objetivo de incrementar la eficiencia y la eficacia en los procesos, aplicando las mejores prácticas.

La teoría de macroprocesos y procesos empresariales es un enfoque estratégico para mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Se basa en la identificación y análisis de los procesos clave que conforman el negocio y en la definición de objetivos claros y medibles para

cada uno de ellos. Este enfoque proporciona una visión global de la empresa y permite identificar áreas de mejora para optimizar los procesos, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente. Los macroprocesos se clasifican alrededor de la razón de ser la organización y se recomienda que se dividan en tres categorías, siendo una la primaria o fundamental, asociada a la naturaleza de la Empresa, otra la gerencial o estratégica y finalmente la de apoyo o soporte:

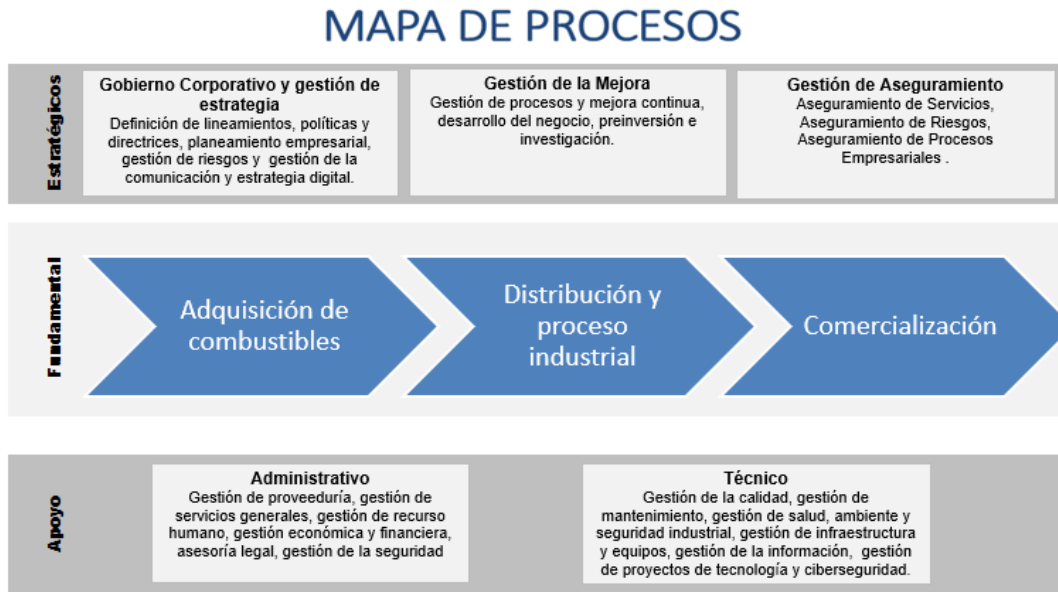
- **Procesos fundamentales:** Los procesos fundamentales o sustantivos son el conjunto de procesos que se relacionan con el objeto de la existencia de la empresa, son el corazón del negocio y todo lo que se lleva a cabo para cumplir su misión.
- **Procesos estratégicos:** Se puede entender como aquellos procesos que tienen como objetivo monitorear, medir, dar seguimiento, controlar y gestionar el presente y el futuro de la organización. Se relaciona con la gestión en los aspectos estratégicos.
- **Procesos de apoyo:** Conocidos como de soporte, proporcionan los recursos al resto de los procesos, se suelen referir a todos los procesos que están relacionados con los recursos utilizados y que facilitan el desarrollo de los procesos generadores de valor, proveen servicios de utilidad para toda la institución en sus diferentes necesidades administrativas y técnicas.

En la siguiente figura se detallan los macroprocesos establecidos para RECOPE:



Figura 3

Diagrama de mapa de procesos de RECOPE



Fuente: Plan Estratégico Empresarial 2023-2026

Procesos que integran la cadena de valor de RECOPE

Proceso Fundamental

El Proceso Fundamental desarrolla la actividad ordinaria de RECOPE, la razón de ser del negocio que tiene relación directa con la prestación del servicio. Está compuesto en cuatro grandes temas:

- a) Adquisición de combustibles: compra de materia prima, productos intermedios y terminados.
- b) Distribución y proceso industrial.
- c) Comercialización.



Procesos Estratégicos

Los Procesos Estratégicos son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Consiguen armonizar el proceso fundamental con los de apoyo, involucrando personal de primer nivel de la Empresa.

- a) Gobierno corporativo y gestión de estrategia (definición de lineamientos, políticas y directrices: planeamiento empresarial; gestión de riesgos y continuidad, gestión de comunicación y estrategia digital).
- b) Gestión de Mejora (gestión de procesos y mejora continua, gestión estratégica de la información, desarrollo del negocio, preinversión e Investigación).
- c) Gestión de aseguramiento (aseguramiento de servicios, riesgos y de procesos empresariales).

Procesos de Apoyo

Los Procesos de Apoyo son procesos que aportan los recursos necesarios para generar el valor añadido deseado por los clientes, en la operación del proceso fundamental.

- a) Administrativo (gestión de proveeduría, gestión de servicios generales, gestión de recurso humano, gestión económica y financiera, asesoría legal, gestión de la seguridad física).
- b) Técnico (gestión de la calidad, gestión de mantenimiento, gestión de salud, ambiente y seguridad industrial, gestión de infraestructura y equipos, gestión de la información, gestión de proyectos de tecnología y ciberseguridad).

Valor Público

La propuesta de la organización no solo tiene como fin atender los hallazgos del diagnóstico², que están relacionados con la optimización de los recursos escasos de la empresa y una asignación más eficiente, de tal manera que los procesos empresariales sean sostenibles y se continúe generando el valor público que justifica a RECOPE, que es **“Garantizar la seguridad energética del país mediante el suministro oportuno de combustibles y procesos**

² Ver apartados Análisis de la estructura vigente y Consulta interna de propuesta preliminar de este informe.



eficientes que se traduzcan en beneficios para la sociedad costarricense”; esto además, conociendo el aporte que podría realizar en la transformación energética nacional hacia combustibles más limpios, dentro del marco normativo vigente y sin desconocer las funciones actuales, la realidad nacional de consumo de los combustibles fósiles y la seguridad de sus operaciones.

Sino que también el planteamiento de la estructura debe hacer énfasis en el balanceo de las cargas de trabajo de las dependencias técnicas y una asignación de labores más acordes con los principios básicos de la continuidad y seguridad de las actividades de la empresa; así como, incluir aspectos de nomenclatura en acatamiento del transitorio X de la Ley 10159 Ley Marco de Empleo Público, el cuál estableció *“Los órganos y entes públicos, contemplados en el artículo 2 de la presente ley, deberán iniciar, en un plazo no mayor a dos meses contado a partir de la publicación de esta ley en el diario oficial La Gaceta, los trámites necesarios para modificar la nomenclatura de sus instancias de nivel directivo, para que estas se uniformen bajo la denominación de “Dirección”.*”

c. Consulta interna de propuesta preliminar

Con base en lo anterior, la comisión conformada con el fin de analizar la estructura organizativa elaboró una propuesta preliminar de estructura que fue remitida a la Presidencia con el oficio GG-0696-2023, con la finalidad de ser consultada a todas las personas trabajadoras previo a ser conocida por la Junta Directiva. Ese proceso se realizó mediante oficio P-0163-2023 que contenía un formulario estandarizado para recibir observaciones y se invitó a la totalidad de la población trabajadora activa, compuesta por 1603 personas, de las cuales 64 remitieron observaciones en el plazo establecido, esas observaciones se resumen en el siguiente cuadro:



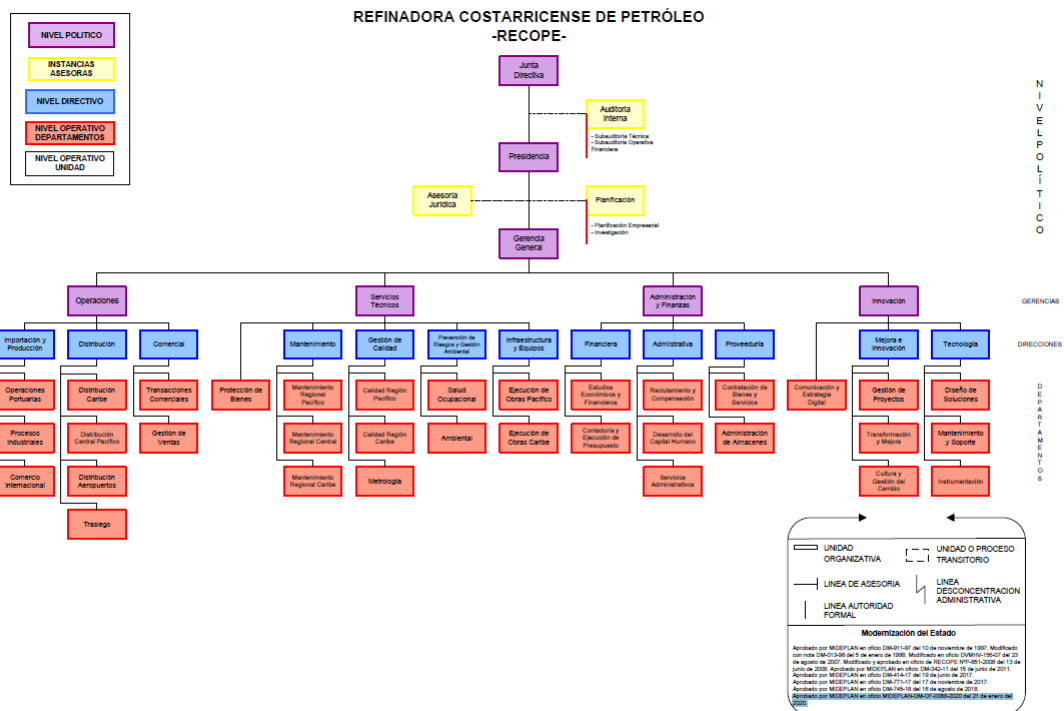
Cuadro 1

Dependencia Comentada	Resumen de Observaciones
Presidencia:	Una de las observaciones se relacionaba con lo referente a la Contraloría: El análisis realizado fue revisar la ley 9158 y su interpretación a la ubicación "Contraloría de Servicios ARTÍCULO 11.- Contralorías de servicios "Se crean las contralorías de servicios como órganos adscritos al jerarca unipersonal o colegiado de las organizaciones, según las estipulaciones previstas en el artículo 12 de la presente ley, a fin de promover, con la participación de las personas usuarias, el mejoramiento continuo e innovación en la prestación de los servicios que brindan las organizaciones.
Importación y Distribución:	Las observaciones relacionadas con las funciones relativas al seguimiento del robo de combustibles y si deben realizarse en Departamento de Trasego. Se determinó que es una función de la nueva Dirección de Aseguramiento Técnico en donde se va a plasmar en el informe técnico. Se realiza observaciones sobre la eliminación de la dependencia de Procesos Industriales. Se indica que las funciones y el personal se mantiene en otra dependencia.
Desarrollo:	Modernización Empresarial- Gestión de Proyectos: Se consulta donde queda la ejecución de los proyectos SAP y no SAP. La conformación del modelo de procesos indicará si se debe adquirir algún sistema que soporte el proceso (SAP o no SAP), esta iniciativa será estudiada por la formulación de proyectos (preinversión) y su ejecución podría recaer en las áreas de tecnología en diseño de soluciones o bien alguna Equipo multidisciplinario, liderado por tecnología. Se realiza observaciones de que la preinversión es una etapa diferente a la de Diseño, en las etapas de ejecución Mideplan incorpora esta etapa de diseño en ejecución, no debería estar junto a preinversión ya que en esa área se realizaran las evaluaciones ex ante. Se toma la observación para incorporar en la preinversión la ingeniería básica de los proyectos. Gestión de la calidad: Se sugiere que se considere dentro de aseguramiento técnico por ser una dependencia más técnica que estratégica (así consideran a Desarrollo). Posterior a la observación se realiza el análisis y se concluyó que la gestión de la calidad es parte del proceso fundamental de la empresa, por lo que se traslada a la Gerencia de importación y Distribución Infraestructura: Se consulta sobre el área de diseño, analizar si quedaría en cada departamento un área o bien una en la Dirección, indican que debe haber un Departamento. Se analiza esta observación y el diseño se considera un proceso dentro de la ejecución de proyectos. Desarrollo: Tecnología- Instrumentación: Se indica que se debe revisar la ubicación del Dpto. de Instrumentación, para toma de decisiones manejo de relación jerárquica y cercanía a los procesos de mantenimiento. Para esta observación se considera que instrumentación es más tecnológico y para resolver los problemas de gestión es procedimentar el proceso o flujo de trabajo.
Servicios Empresariales:	En las observaciones indican que Debería ser Dirección de Administración y Finanzas. Por lo que se toma la observación y se aplica. En lo referente a la dependencia Financiera: Resolver las funciones de presupuesto no quedó explícito y las personas se deben trasladar si y todas las funciones y todas las personas. Se indica que las funciones relacionadas al proceso de presupuesto se trasladan para la planificación y el personal se analizará en la etapa de implementación. Capital Humano y sus dependencias: Las opiniones se enfocan en el personal. Se indica que en esta etapa no se analiza
Aseguramiento Técnico	Seguridad Industrial: No se refleja lo referente a la salud, se debe analizar lo que hace SAS. Esta observación se toma en cuenta y se analizan bien todos los procesos de SAS y se regionalizan, el área de salud será realizado a nivel de departamento.

3. Organización Actual

Se presenta el organigrama vigente aprobado por MIDEPLAN en oficio MIDEPLAN-DM-OF-0088-2020 del 21 de enero del 2020.

Figura 4



Como se aprecia en el organigrama anterior, la empresa está representada por:

Nivel Político

El nivel político está compuesto por la Junta Directiva, Presidencia, Gerencia General y Gerencias de Área: (Gerencia de Operaciones, Gerencia de Servicios Técnicos, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Innovación).



Nivel Asesor

Las siguientes áreas son de apoyo o staff:

- Auditoría Interna, Subauditoría Operativa Financiera y Subauditoría Técnica.
- Planificación, Planificación Empresarial, Investigación.
- Asesoría Jurídica.

Nivel Operativo

Direcciones:

- Dirección Importación y Producción
- Dirección Distribución
- Dirección Comercial
- Dirección Mantenimiento
- Dirección Gestión de la Calidad
- Dirección Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental
- Dirección Infraestructura y Equipos
- Dirección Financiera
- Dirección Administrativa
- Dirección Proveeduría
- Dirección Mejora e Innovación
- Dirección Tecnología

Departamentos:

- Departamento Operaciones Portuarias
- Departamento Procesos de Industriales
- Departamento de Comercio Internacional
- Departamento Distribución Caribe
- Departamento Distribución Central Pacífico
- Departamento Distribución Aeropuertos
- Departamento Trasiego
- Departamento Transacciones Comerciales
- Departamento Gestión de Ventas
- Departamento Protección de Bienes



- Departamento Mantenimiento Regional Pacífico
- Departamento Mantenimiento Regional Central
- Departamento Mantenimiento Regional Caribe
- Departamento Calidad Región Pacífico
- Departamento Calidad Región Caribe
- Departamento Metrología
- Departamento Salud Ocupacional
- Departamento Ambiental
- Departamento Ejecución Obras Pacífico
- Departamento Ejecución Obras Caribe
- Departamento Estudios Económicos y Financieros
- Departamento Contaduría y Ejecución de Presupuesto
- Departamento Reclutamiento y Compensación
- Departamento Desarrollo del Capital Humano
- Departamento Servicios Administrativos
- Departamento Gestión del Talento Humano
- Departamento Contratación de Bienes y Servicios
- Departamento Administración de Almacenes



V. Recurso Humano

Los cambios en la estructura buscan simplificar y hacer un mejor aprovechamiento del recurso humano. El personal de todas las dependencias que se modifican se distribuirá en áreas de la misma Empresa que requieren ser reforzadas.

RECOPE actualmente cuenta con 1790 plazas, de las cuales no se prevé supresión de plazas, ni realizar gastos adicionales producto de la reorganización relacionado con dichas plazas.

A continuación, se presenta una distribución preliminar de lo que podría ser la estructura ocupacional de RECOPE:

Cuadro 2

Junta	Auditoría	Presidencia	Gerencia General	Operaciones	Desarrollo	Administración y Finanzas	Aseguramiento
3	34	24	68	500	228	258	675

Total plazas 1790

Como se puede observar en la tabla anterior se cumple con el lineamiento del componente de recurso humano en donde indica que: *“La mayor parte del recurso humano de una Institución deberá destinarse a la ejecución de labores sustantivas dado que son la razón de ser de la Institución, en contraposición de las labores administrativas o de apoyo.”*



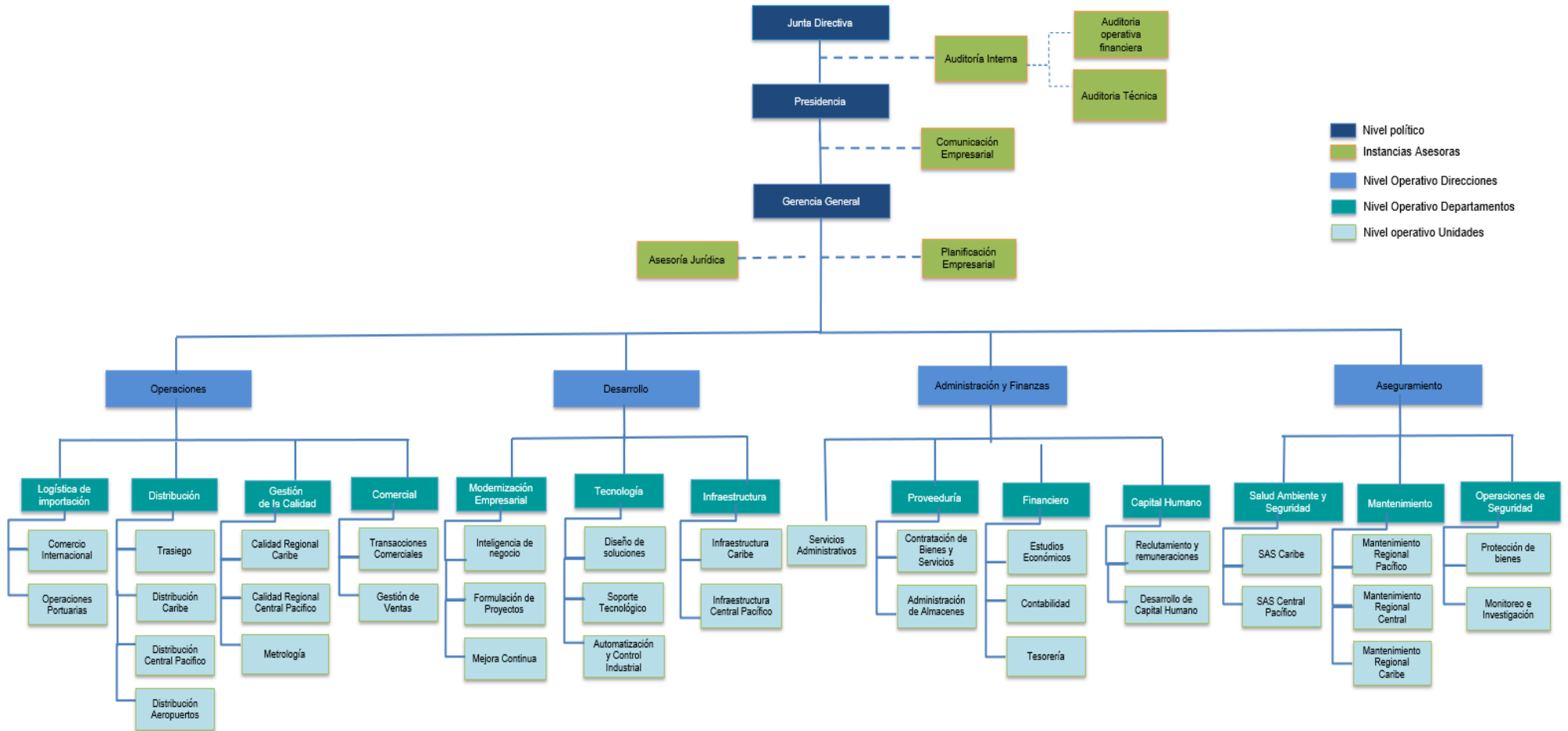
VI. Propuesta de reorganización

La Guía de nomenclatura para la estructura interna de las Instituciones Públicas emitida por MIDEPLAN en febrero de 2007, establece que la estructura básica de una institución debe estar conformada por el nivel político superior (tomadores de decisiones), Gerencias o Direcciones las cuales coordinan un grupo de Departamentos, los Departamentos se encuentran a cargo de un grupo de unidades y estas últimas coordinan procesos desarrollados por personas.

A continuación, se desarrolla la propuesta de reorganización:



1. Organigrama propuesto



- Nivel político
- Instancias Asesoras
- Nivel Operativo Direcciones
- Nivel Operativo Departamentos
- Nivel operativo Unidades



2. Cambios en la estructura y en las funciones

La estructura propuesta para RECOPE contiene los siguientes cambios:

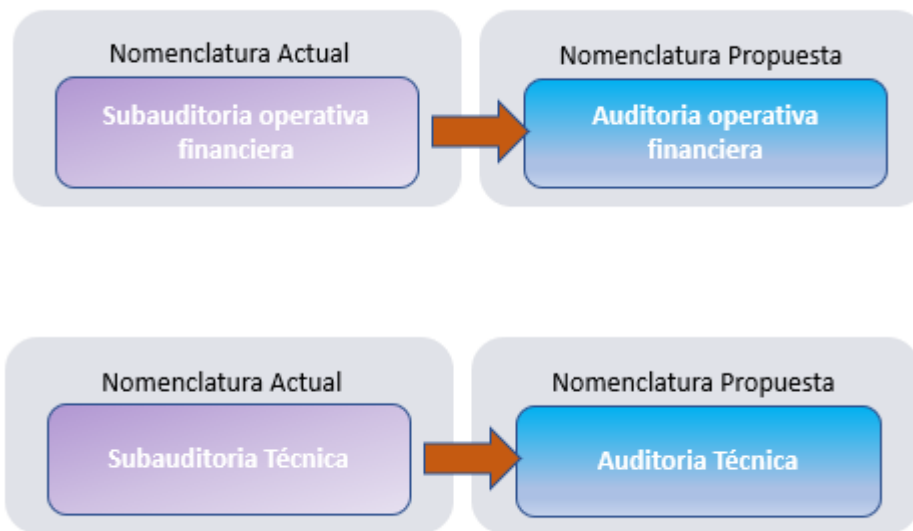
a. Nivel Estratégico

i. Junta Directiva

Se recomienda mantener en la estructura.

ii. Auditoría Interna

Se recomienda mantener en la estructura y cambiar la nomenclatura de tal manera que los nombres no se confundan con categorías ocupacionales:



iii. Presidencia

Se proponen los siguientes cambios en la estructura y sus funciones:

a. Estructura

Actualmente la Presidencia tiene adscrita la dependencia de Planificación y la Asesoría Jurídica.

Planificación en la estructura actual está dividida en dos departamentos o unidades que son: Planificación Empresarial e Investigación. Planificación actualmente realiza funciones de formulación de proyectos de la etapa de preinversión, las cuales se eliminan



de esta dependencia y se trasladan a una unidad nueva en la Gerencia de Desarrollo. Además, las funciones de la dependencia de Investigación se asignarán a Inteligencia de Negocio. Esto se justificará más adelante.

Por su parte el Departamento de Planificación Empresarial se propone que se traslade a la Gerencia General, así como la Asesoría Jurídica, lo cual se explicará más adelante.

La unidad de Comunicación Empresarial se propone trasladar a Presidencia, actualmente se ubica en la Gerencia de Innovación; y ya que la comunicación es un tema estratégico para una organización, sirviendo de enlace entre la empresa y el entorno social que le rodea, siendo el vehículo de transmisión de los mensajes que la empresa requiere comunicar hacia lo externo se debe trasladar.

b. Funciones

Para el caso de la función de Presidencia de Presidir el Comité de Contrataciones de Combustibles, se propone trasladarlo a la Gerencia General de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Contratación Pública RECOPE³.

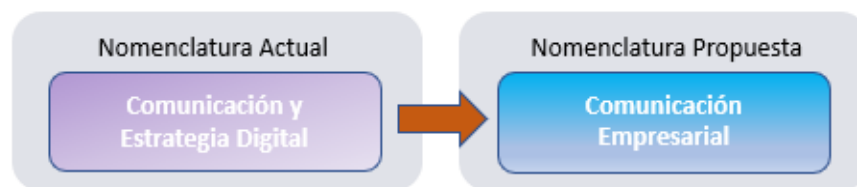
Además, dentro de las funciones se propone agregarle:

Ser el canal único de denuncias a través de la Contraloría de Servicios.

Para el caso de Comunicación se proponen los siguientes cambios:

Unidad de Comunicación Empresarial

Se recomienda cambiar la nomenclatura y sus funciones de la siguiente manera:



³ Publicado en La Gaceta No 5 del 13 de enero del 2023.



Objetivo:

- Gestionar la comunicación externa e interna de la empresa, para el fortalecimiento, posicionamiento y mantenimiento estratégico de la imagen empresarial, en alianza con el personal, clientes, proveedores, sociedad civil y otros grupos de interés.

Funciones que le corresponden:

1. Diseñar estrategias de comunicación enfocadas en el interés empresarial, según el público meta y alineadas a los objetivos del Plan Estratégico Empresarial.
2. Velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el libro de marca empresarial.
3. Divulgar las actividades internas y externas en las que la empresa participe.
4. Formar voceros empresariales que representen a la empresa en programas de opinión, medios de comunicación y otros espacios públicos.
5. Informar oportuna y verazmente los mensajes de la empresa a los diferentes públicos meta (interno, externo directo e indirecto).
6. Administrar las plataformas digitales y los medios de comunicación oficiales utilizados para la divulgación de la información.
7. Monitorear, analizar y dar seguimiento a métricas e indicadores de los distintos medios de comunicación y de los grupos de interés.
8. Promover la interacción y relación con grupos de interés, orientado a mantener socios estratégicos para el crecimiento comercial.
9. Participar en actividades estratégicas de interés empresarial, bajo el patrocinio, previo análisis costo-beneficio.
10. Evaluar el alcance de la información divulgada y su impacto para analizar las mejoras.
11. Recabar información estadística cualitativa y cuantitativa estratégica empresarial, mediante el acceso a las bases de datos empresariales.

iv. Gerencia General

Se proponen los siguientes cambios en la estructura y sus funciones:

a. Estructura

Se propone que la Asesoría Jurídica y la Unidad de Planificación Empresarial pasen a formar parte de la Gerencia General, ya que por un lado, la labor de ejecución de las funciones que por ley le corresponde a Recope y del marco estratégico establecido por la



Junta Directiva, la obliga a revisar la legalidad de las mismas; y por ser el área que le corresponde aplicar, analizar y proponer mejoras al marco estratégico (empresarial y nacional), políticas, programas y prácticas empresariales, debe contar con el staff de planificación empresarial que le dé soporte a esas funciones.

b. Funciones

Se propone modificar los siguientes objetivos y funciones:

Objetivo:

- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de todas las operaciones empresariales, las resoluciones de la Junta Directiva y de la Presidencia, con las Direcciones de área.

Funciones que le corresponden:

1. Implementar el plan de negocios o actividades, revisarlo periódicamente y asegurar que la organización y los recursos son los adecuados para su implementación.
2. Coordinar con los directivos las acciones orientadas al seguimiento, control y mejora continua de la gestión empresarial y el uso óptimo de los recursos, en el marco de gestión de Gobierno Corporativo o las mejoras prácticas aplicables.
3. Dar seguimiento a la ejecución eficiente de los planes operativos y proyectos de inversión aprobados por la Junta Directiva.
4. Proponer a la Junta Directiva los planes operativos, los presupuestos, los proyectos de inversión y las modificaciones o cambios en las políticas, programas y prácticas de la Empresa, cuando así lo considere conveniente.
5. Promover las acciones generales para el fortalecimiento de los sistemas de control interno y valoración del riesgo, de conformidad con la normativa vigente.
6. Monitorear el proceso de administración del riesgo empresarial y gestionar el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.
7. Presidir el Comité Consultivo, conformado por la Gerencia General, y los directores de área para coordinar de manera transversal labores y dar seguimiento, control y mejora continua a la gestión del negocio de la Empresa.
8. Coordinar la ejecución de todas las resoluciones de la Junta Directiva y de la Presidencia, con las Direcciones de área.



9. Implementar y mantener un sistema de información gerencial que cumpla con las características de oportunidad, precisión, consistencia, integridad y relevancia.
10. Asegurar el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas internas y demás normativa, así como la atención de los requerimientos de los Órganos de Control y de supervisión.
11. Rendir cuentas sobre la gestión de la entidad a los Sujetos Interesados.
12. Presidir el Comité de Contrataciones de Combustibles.
13. Supervisar las actividades relativas al proceso de planificación y las etapas del proceso presupuestario a nivel empresarial.

Asesoría Jurídica

Se recomienda trasladar las funciones de: Tramitar los procedimientos administrativos sancionatorios o de resolución contractual en materia de contratación administrativa y tramitar todos los procedimientos administrativos disciplinarios del personal con al área que se propone implementar en la Dirección de Administración y Finanzas, e incluir la responsabilidad de apoyar jurídicamente a toda la organización, según el siguiente detalle:

Objetivo:

Funcionar como órgano consultivo técnico interno de la administración, brindando asesoría legal con el fin de guiar y aclarar a toda la organización, sobre los fundamentos y el contenido de sus decisiones de conformidad con el principio de legalidad; así como coadyuvar a la consecución de los objetivos empresariales.

Funciones que le corresponden:

1. Asesorar a los órganos jerárquicos como lo son la Junta Directiva, Presidencia, Gerencias, y demás titulares subordinados en materia jurídica.
2. Representar legalmente a la Empresa en cualquier tipo de procesos judiciales, en todas sus etapas, sea como actor o como demandado, que se tramiten en los Tribunales de Justicia.
3. Representar legalmente a la Empresa y al personal, en los procesos de tránsito por colisiones con vehículos empresariales.
4. Desarrollar investigaciones jurídicas y estudios técnicos legales a nivel de la Sala Constitucional, estrados judiciales, Procuraduría General de la República, Contraloría General de la República y otros, en relación con aspectos jurídicos que atañen a la Empresa.



5. Integrar proactivamente las comisiones y grupos de trabajos internos e interinstitucionales en los que sea designado personal de la Asesoría Jurídica.
6. Informar oportunamente sobre las modificaciones en el marco jurídico y de cómo éstas afectan a la Empresa.
7. Formular proyectos de ley de interés para la Empresa, así como la contención de los que afecten su gestión.
8. Desarrollar todo tipo de documentos jurídicos que requiera la Empresa a lo interno y externo de la misma.
9. Realizar todo tipo de trámites notariales que la Empresa requiera.
10. Participar en la elaboración de la normativa interna que sea requerida por la Empresa.
11. Brindar asesoría y apoyo técnico a las dependencias de la empresa en materia de su competencia.

Planificación Empresarial

Se proponen los siguientes cambios a las funciones:

Objetivo:

- Coordinar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes y presupuestos de la Empresa en forma integral, de acuerdo con las políticas establecidas por la Junta Directiva, mejores prácticas y la normativa que emitan los entes rectores en la materia.

Funciones que le corresponden:

1. Coordinar el proceso de planificación relativos a los planes de la Empresa para el corto, mediano y largo plazo.
2. Coordinar el proceso de elaboración de los presupuestos empresariales anuales.
3. Divulgar a lo interno de la empresa, la normativa relacionada con el proceso plan-presupuesto para lograr su cumplimiento.
4. Tramitar el plan operativo institucional y el presupuesto ordinario para cumplir con la etapa de formulación y aprobación presupuestaria.
5. Coordinar con las instancias externas que aprueban y dictaminan el trámite del plan operativo institucional y el presupuesto.
6. Tramitar las solicitudes de las variaciones tanto del plan como las presupuestarias de acuerdo con el cronograma aprobado por la administración



7. Realizar los informes de seguimiento y evaluación de los planes internos y externos, así como lo relacionado a la ejecución presupuestaria.
8. Emitir y divulgar los informes periódicos relativos al proceso del plan-presupuesto.
9. Dar seguimiento a los indicadores relacionados con el plan estratégico, mediante informes que incluyan el análisis correspondiente.
10. Elaborar los informes de gestión empresarial, solicitados por la Gerencia General.
11. Coordinar las actividades de planificación y análisis de tipo administrativo que se realicen para el mejoramiento de la estructura y el funcionamiento de la organización.
12. Coordinar el proceso de elaboración del plan empresarial de inversiones, así como su seguimiento con base en el portafolio de proyectos que realiza la dependencia responsable de dicho portafolio.
13. Mantener actualizado los sistemas de información requeridos por los entes externos relacionados con los planes, presupuesto y proyectos de la empresa.
14. Supervisar el alineamiento de las inversiones con el Plan Estratégico de la Empresa y los planes nacionales y sectoriales.
15. Coordinar el proceso de la elaboración, modificación, aprobación, administración y derogación de políticas.
16. Coordinar las acciones de capacitación institucional en aspectos de planificación en conjunto con el Departamento de Capital Humano.
17. Brindar asesoría y apoyo técnico a las dependencias de la empresa en materia de su competencia.

c. Nivel Operativo:

i. Dirección de Operaciones

Se proponen los siguientes cambios en su estructura y funciones:

i. Estructura:

Se propone que esta dirección absorba el Departamento de Gestión de la Calidad, de tal forma que el proceso fundamental se complemente con el seguimiento constante de las especificaciones de calidad de los productos, en todas sus etapas (desde la importación hasta la puesta en disposición de nuestros clientes).

ii. Funciones:



Su alcance va desde los procesos de contratación, la importación, el recibo de materia prima, y productos intermedios en tanques de proceso, almacenamiento, trasiego, hasta la venta de producto terminado debidamente certificado según las normas nacionales vigentes en todas las terminales de distribución y ventas.

Cambios sugeridos a las funciones:

Objetivo:

- Administrar todas las actividades del proceso fundamental de la empresa, con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, acorde con las políticas y normas de la empresa, velando por mantener los niveles de inventario requeridos, bajo los estándares de calidad de los productos en todo el proceso y obtener los máximos beneficios.

Funciones que le corresponden:

1. Administrar la infraestructura relacionada con el proceso de importación, descarga en muelle, formulación, ajuste de especificaciones, mezclado, almacenamiento, trasiego (desde las terminales portuarias hasta las terminales de distribución) y venta de los combustibles y cementos asfálticos que distribuye RECOPE.
2. Administrar y operar el sistema de trasiego (poliducto), en forma eficiente, para mantener niveles de inventario adecuados de todos los productos en todas las terminales.
3. Tomar decisiones operativas en el proceso de la importación de combustibles y productos afines que permitan satisfacer la demanda de los clientes en forma oportuna, eficiente, al menor costo y cumpliendo las especificaciones técnicas de todos los productos.
4. Dar seguimiento al comportamiento y evolución del mercado internacional del petróleo y biocombustibles.
5. Realizar el análisis permanente de los mecanismos de compra en el mercado internacional y entrega de productos.
6. Fortalecer las relaciones comerciales con las principales compañías petroleras del mundo (estatales y privadas).
7. Brindar un servicio eficiente en la distribución y venta de los productos requeridos en los diferentes terminales de la empresa y aeropuertos internacionales.



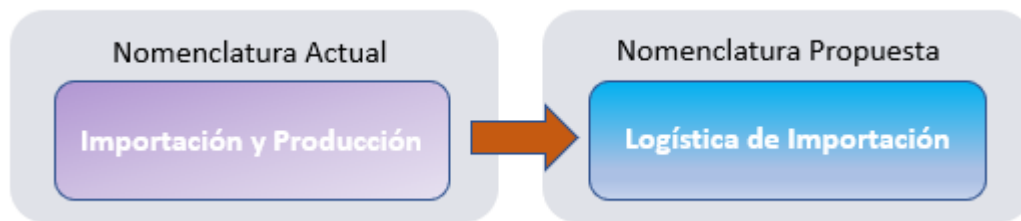
8. Mantener los niveles de inventarios de combustibles acorde con la política empresarial, para garantizar el suministro nacional oportuno.
9. Definir estrategias y servicios sustantivos que mejoren el servicio, la asesoría, las relaciones y la comunicación con los clientes directos.
10. Asegurar de manera eficiente, confiable y oportuna los requerimientos y servicios generales que necesita la Dirección y las dependencias a su cargo, para un adecuado funcionamiento y operación de sus actividades.

A continuación, se describen las dependencias a su cargo.

- **Departamento de Logística de Importación**

Se proponen los siguientes cambios en su nomenclatura, estructura y funciones:

Cambios propuestos de nomenclatura y estructura:



El proceso de importación y las operaciones portuarias a nivel de la empresa se integran en este departamento, debido a que la carga y descarga de combustibles del proceso de importación está relacionado con la logística de negociación y compra de los combustibles en el mercado internacional.

Se propone eliminar la dependencia de Procesos industriales, ya que las funciones relacionadas con la formulación, ajuste de especificaciones y mezcla de productos se trasladan al Departamento de Distribución, específicamente a la Unidad de Distribución Caribe.

Se proponen agregar la siguiente función:

“Brindar soporte técnico a la Junta Directiva, la Presidencia y las Direcciones de Área en materia de comercio internacional, procesos de contratación de la Actividad Ordinaria y actividades portuarias para la recepción de hidrocarburos, biocombustibles y productos relacionados.”



Objetivo:

- Presentar el Programa Anual de Importaciones, promover los procesos de contratación correspondientes y coordinar la programación y ejecución, en forma segura y oportuna de los procesos de importación, recibo de buques y entrega de productos, asegurando el cumplimiento de las normas de calidad a la Dirección Distribución para su posterior trasiego y venta.

Funciones que le corresponden:

1. Brindar soporte técnico a las diferentes dependencias de la Empresa en materia de comercio internacional de hidrocarburos, biocombustibles y productos relacionados, nuevos negocios y fuentes de suministro.
2. Gestionar los mecanismos de contratación de la actividad ordinaria para la compra/venta de combustibles, biocombustibles y demás hidrocarburos y otras materias primas, así como la contratación de servicios de fletamento marítimo, terrestre e inspección independiente.
3. Participar en las reuniones del Comité de Contrataciones de Combustibles, presentando las recomendaciones técnicas sobre los procesos de contratación, estrategias de abastecimiento y otros asuntos relacionados.
4. Dar seguimiento a los procesos de recibo de buques, recepción de importaciones y entrega de los combustibles con la calidad requerida a la Unidad de Distribución Caribe; así como mantener los controles adecuados en los diferentes procesos.
5. Asegurar la entrega de los productos terminados con la calidad y en el tiempo requerido, a la Dirección de Distribución.
6. Coordinar con el Departamento de Mantenimiento las labores preventivas y correctivas que correspondan a los muelles y toda la infraestructura y equipos que estén bajo su responsabilidad.
7. Brindar soporte técnico a la Junta Directiva, la Presidencia y las Direcciones de Área en materia de comercio internacional de hidrocarburos, biocombustibles y productos relacionados, así como en los temas de la terminal portuaria, atraque/desatraque y descarga de los buques con combustibles que se reciben en el país.

Se propone que este Departamento cuente con dos Unidades:



Unidad de Comercio Internacional

Se propone que se mantenga la estructura, pero que se modifiquen las funciones de la siguiente manera:

Objetivo:

- Asegurar el abastecimiento de hidrocarburos, biocombustibles y productos e insumos relacionados y los niveles de inventarios para satisfacer la demanda del mercado, con procesos de compra eficientes y participativos, con precios competitivos, con calidad y seguridad.

Funciones que le corresponden:

1. Analizar y estudiar el mercado de petróleo y sus derivados, biocombustibles y compuestos oxigenados para la formulación de combustibles, con el fin de determinar las mejores fuentes de abastecimiento y posibilidades de exportación.
2. Desarrollar la inteligencia de mercados internacionales de petróleo y sus derivados, biocombustibles y compuestos oxigenados que le permita a la empresa definir una estrategia de importación acorde con los cambios que se generan en el entorno internacional.
3. Participar como asesor técnico en las reuniones del Comité de Contrataciones de Combustibles, presentando las recomendaciones técnicas sobre los procesos de contratación, estrategias de abastecimiento y otros asuntos relacionados.
4. Gestionar los procesos de contratación para la compra/venta de combustibles y demás hidrocarburos y componentes, servicios de fletamento marítimo, terrestre e inspección independiente de los cargamentos.
5. Analizar el desarrollo de nuevos mercados y la ampliación de fuentes de suministros tanto nacional como internacionalmente.
6. Administrar los diferentes contratos de suministro y realizar los trámites de cobro y pago de las facturas comerciales, demoras, penalidades, fletamento, inspección, impuestos de las exportaciones e importaciones, respectivamente, así como otros rubros asociados a la importación/exportación de productos, materias primas y otros componentes.



7. Disponer de un registro actualizado de proveedores de la actividad ordinaria, con información general, giro comercial, solvencia financiera, experiencia e historial de desempeño con la Empresa, en coordinación con el Departamento de Proveeduría.
8. Gestionar la formulación, ejecución y administración de los programas de importaciones cuatrimestral y anual de derivados de petróleo, biocombustibles y compuestos oxigenados para la formulación de combustibles, atendiendo los requerimientos de calidad, cantidad y oportunidad.
9. Analizar el mercado de fletes marítimos, para procurar mejores condiciones y cumplimiento de prácticas seguras de esta operación y dar el seguimiento respectivo.
10. Gestionar la evaluación y administración de los contratos de fletamento e inspección independiente en el exterior, mediante concursos internacionales o contrataciones por excepción, según corresponda.
11. Tramitar los reclamos por incumplimiento de contratos que se presenten ante RECOPE o que ésta presente, en materia de demoras, calidad y volumen, procurando que se resuelvan oportunamente.
12. Realizar una gestión eficiente en el trámite de pago y reliquidación de impuestos por importación de combustibles ante la Gerencia General de Aduanas del Ministerio de Hacienda y sus dependencias.

Unidad de Operaciones Portuarias

Se propone mantener la estructura y realizar los siguientes cambios en sus funciones:

Objetivo:

- Asegurar las que operaciones de atraque/desatraque, carga/descarga y trasiego de combustibles por tubería o cisterna hasta la terminal de recibo, se realicen en forma segura y eficiente, cumpliendo con la normativa establecida, a efecto de satisfacer la demanda nacional de combustibles y asfaltos.

Funciones que le corresponden:

1. Coordinar con las autoridades portuarias en el Caribe y en el Pacífico, el atraque y desatraque de los buques.
2. Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a la operación de los buques que transportan los embarques de combustibles, desde su arribo a puerto hasta su salida.



3. Llevar el control de tiempos de las operaciones, de las cantidades recibidas del buque y entregadas al Departamento de Distribución en el sistema de filtración instalado en la Terminal Moín.
4. Controlar que la calidad de los productos importados en el cartel corresponda con la recibida, de conformidad con las especificaciones que indique la Unidad de Comercio Internacional.
5. Administrar las terminales de importación/exportación de la Empresa y coordinar para mantenerla en óptimas condiciones.
6. Realizar en coordinación con la Unidad de Comercio Internacional y el Departamento de Distribución, la logística y prioridad de atraque de buques.
7. Coordinar con las autoridades portuarias, a efecto de dar cumplimiento a los convenios nacionales, internacionales y acuerdos establecidos entre las instituciones.
8. Llevar el control, ejecución y registro del pago de servicios portuarios a las autoridades portuarias, de remolcadores, así como de pago de impuestos municipales y otros relacionados con atención de los buques.
9. Gestionar el diseño o mejoras de las terminales petroleras, en coordinación con las dependencias de- Modernización Empresarial, Infraestructura, Mantenimiento y SAS según corresponda.
10. Promover el proceso de contratación y su posterior administración de la ejecución contractual de fletamento terrestre de asfalto desde el muelle hasta la Terminal Moín.
11. Cumplir con las normas de salud, seguridad industrial y ambiente en las operaciones de la unidad.
12. Gestionar el manejo de los desechos sólidos y líquidos hasta su disposición final.

- **Departamento de Distribución**

Se propone mantener la estructura y realizar los siguientes cambios en sus funciones:

El cambio concreto consiste en que las funciones de la dependencia de Procesos Industriales que se propone eliminar se trasladan a este Departamento, específicamente a la Unidad de Distribución Caribe, de tal manera que se unifique el proceso realizado por esas dos dependencias.

Objetivo:



- Realizar los diferentes procesos de formulación, ajuste de propiedades y mezclado en las terminales, de trasiego de combustibles vía cisterna o poliducto entre terminales, de almacenamiento, y de producción de emulsiones asfálticas, cumpliendo con la normativa vigente de forma eficiente y eficaz, asegurando el abastecimiento oportuno de la demanda.

Funciones que le corresponden:

1. Asegurar que las operaciones de recibo, almacenamiento, formulación, mezclado de los combustibles, funcionamiento del patio de tanques y servicios auxiliares, se realicen en forma segura y eficiente, cumpliendo con las especificaciones y normativas establecidas.
2. Administrar el sistema de trasiego de combustibles (poliducto), almacenamiento, venta y producción de emulsiones asfálticas.
3. Coordinar con el Departamento de Logística de Importación, la adquisición de productos en tiempo y con la calidad requerida, a fin de asegurar los niveles de inventario operativos establecidos y el abastecimiento continuo de la demanda.
4. Establecer un sistema de control volumétrico de productos en tanque y en el poliducto, a partir de la recepción de producto por parte del Departamento de Logística de Importación en el sistema de filtración instalado en la Terminal Moín.
5. Establecer un sistema de control de calidad de productos y operaciones, en coordinación con el Departamento de Gestión de la Calidad.
6. Gestionar el manejo de los inventarios en las diferentes terminales de forma que se mantengan niveles adecuados acorde con la política empresarial que garanticen el abastecimiento.
7. Centralizar los procesos de contratación y gestión administrativa del Departamento y las Unidades.
8. Optimizar las operaciones sustantivas, procurando la eficiencia de los procesos, el aprovechamiento energético y el cuidado al medio ambiente.

Este Departamento contará con cuatro unidades:

Unidad de Trasiego

Se propone mantener la estructura y realizar los siguientes cambios en sus funciones:



Objetivo:

- Operar en forma efectiva los procesos de trasiego de productos vía cisterna o poliducto para garantizar la calidad y un adecuado nivel de inventarios en todas las terminales, asegurando la detección temprana de cualquier evento anormal.

Funciones que le corresponden:

1. Ejecutar y homologar las políticas y procedimientos de trasiego y supervisar que sean efectivos y que cumplan con la calidad de los productos.
2. Controlar en forma efectiva y oportuna los inventarios de productos, manteniendo el nivel adecuado de inventarios que asegure el abastecimiento de la demanda nacional de los productos.
3. Administrar el sistema de trasiego de combustibles, productos negros y combustibles de aviación vía cisterna o poliducto, procurando una mejora continua en el abastecimiento de la demanda de los productos.
4. Operar el Centro de Control de Poliducto 24/7 con el fin de controlar la operación del trasiego y el control de fugas.
5. Realizar el control volumétrico del proceso de trasiego y almacenamiento de productos en todo el proceso fundamental de los productos y de todas las terminales.
6. Establecer los controles necesarios para lograr un manejo eficiente y seguro en el trasiego de los productos.
7. Administrar un sistema adecuado de detección de fugas en el poliducto, con el fin de tomar las medidas pertinentes que permitan garantizar el suministro de combustibles en todas las terminales en forma oportuna de conformidad con los protocolos establecidos.
8. Llevar el control estadístico diario de todos los movimientos de inventario de productos, para la consolidación de los movimientos diarios y mensuales.
9. Realizar los balances diarios de inventarios por producto y actualizar la información en el sistema informático de registro y control.
10. Desarrollar las acciones necesarias que aseguren una eficiente administración de contratos para el trasiego de productos vía cisterna.
11. Administrar las estaciones de bombeo y recibo ubicadas en la zona Caribe (Siquirres y Turrialba), para transportar por poliducto los combustibles hacia otras terminales.



Unidad de Distribución Caribe

Se propone mantener la estructura y realizar los siguientes cambios en sus funciones:

Objetivo:

- Operar con calidad, eficiencia, excelencia y seguridad la Terminal de Moín, asegurando las operaciones de recibo, almacenamiento, formulación, mezclado de los combustibles, funcionamiento del patio de tanques y servicios auxiliares, así como la venta para que se realicen en forma segura y eficiente, cumpliendo con las especificaciones y normativas establecidas, a efecto de satisfacer la demanda de combustibles y asfaltos.

Funciones que le corresponden:

1. Coordinar el proceso operativo de recibo, almacenamiento, formulación de productos, distribución y venta de los productos en la zona Caribe, a partir de la recepción de producto por parte de la Unidad de Operaciones Portuarias en el sistema de filtración instalado en la Terminal Moín.
2. Cumplir con las normas de la industria del petróleo y de calidad de los productos en el recibo, almacenamiento y formulación de productos, distribución de conformidad con la normativa vigente.
3. Mantener actualizado el sistema de control volumétrico para salvaguardar los inventarios.
4. Apoyar a la Unidad de Operaciones Portuarias en la descarga y el transporte interno por cisterna de productos que se importan por el litoral Caribe.
5. Dar seguimiento y controlar la gestión de mantenimiento, en coordinación con la Unidad de Mantenimiento correspondiente.
6. Cumplir con las normas de salud, seguridad industrial y ambiente en las operaciones de la unidad.
7. Coordinar con la Unidad de Operaciones Portuarias la logística para recibir la importación de los productos terminados e intermedios desde el barco o vía terrestre hasta su almacenamiento en patio de tanques en el litoral Caribe.
8. Preparar productos terminados, a partir de los componentes importados realizando los procesos de formulación, aditivación, mezclado, homogenización y ajustes de especificaciones.



9. Operar el área de servicios industriales necesarios para asegurar el vapor, aire comprimido, agua para enfriamiento de bombas y electricidad de respaldo, los cuales son requeridos en las operaciones para el trasiego y el almacenamiento de los hidrocarburos en la Terminal.
10. Establecer y mantener actualizados los procedimientos operativos que integren las mejores prácticas de la industria en cada uno de los procesos sustantivos.
11. Coordinar con las diferentes dependencias adscritas a la Dirección de Importación y Distribución, la programación periódica de las actividades relacionadas con los procesos de importación, preparación, almacenamiento, trasiego y entrega de productos para su distribución.
12. Monitorear los resultados de laboratorio emitidos por la Unidad de Calidad Región Caribe para realizar los ajustes necesarios en los procesos de mezclado y aditivación a fin de garantizar la calidad de los combustibles, en las diferentes etapas desde que se recibe el producto de la Unidad de Operaciones Portuarias hasta su entrega para trasiego y ventas.
13. Apoyar en la configuración y actualización del sistema de medición de tanques, sistema de sobrellenado y las comunicaciones de los sistemas industriales y administrativos.
14. Desarrollar o utilizar programas de simulación para la optimización de mezclas que mejoren el margen en la obtención de productos terminados.
15. Proponer diferentes proyectos de mejoramiento de las instalaciones y de la eficiencia de los procesos operativos.
16. Mantener la regencia profesional en ingeniería química para la terminal Moín.

Unidad de Distribución Central Pacífico

Se recomiendan las siguientes modificaciones a sus funciones:

Objetivo:

- Operar con calidad, eficiencia, excelencia y seguridad en la zona Central Pacífico, asegurando las operaciones de recibo, almacenamiento, formulación, mezclado de los combustibles, funcionamiento del patio de tanques y servicios auxiliares, así como la venta para que se realicen en forma segura y eficiente, cumpliendo con las especificaciones y normativas establecidas, a efecto de satisfacer la demanda de combustibles y asfaltos.



Funciones que le corresponden:

1. Coordinar el proceso operativo de recibo, distribución, almacenamiento y abastecimiento de los productos en los tanques de cada Terminal: El Alto, La Garita y Barranca.
2. Cumplir con las normas de la industria del petróleo y de calidad de los productos en el recibo, almacenamiento y distribución de conformidad con la normativa vigente.
3. Aplicar el sistema de control volumétrico para salvaguardar los inventarios.
4. Operar la Planta de Emulsiones Asfálticas brindando un producto acorde con las necesidades de la industria.
5. Dar seguimiento y control a la gestión de mantenimiento, en coordinación con la Unidad de Mantenimiento correspondiente.
6. Cumplir con las normas de salud ocupacional y ambiente en las operaciones del departamento.
7. Operar el área de servicios industriales necesarios para asegurar el vapor, aire comprimido, agua para enfriamiento de bombas y electricidad de respaldo, los cuales son requeridos en las operaciones para el trasiego y el almacenamiento de los hidrocarburos en las Terminales correspondiente.
8. Monitorear los resultados de laboratorio emitidos por la Unidad de Calidad Central Pacífico para realizar los ajustes necesarios en los procesos de mezclado y aditivación a fin de garantizar la calidad de los combustibles.
9. Apoyar en la configuración y actualización del sistema de medición de tanques, sistema de sobrellenado y las comunicaciones de los sistemas industriales y administrativos.
10. Mantener la regencia profesional en ingeniería química para las terminales correspondientes.

Unidad de Distribución Aeropuertos

Se recomienda mantener sus funciones.

- **Departamento de Gestión de la Calidad**

Se recomienda cambiar de ubicación y de funciones.



a. Ubicación:

En cuanto a la ubicación, en la estructura vigente este proceso se encuentra en la Gerencia de Servicios Técnicos, no obstante, las buenas prácticas indican que la gestión de la calidad debe darse en todo el proceso fundamental; en el caso de RECOPE, la gestión de la calidad está relacionada con la certificación de la calidad de los productos que se importan, distribuyen y comercializan, las tres labores del proceso fundamental y que están concentradas en la Dirección de Operaciones.

b. Funciones:

Se recomiendan los siguientes cambios a las funciones:

Objetivo:

- Apoyar a la Empresa en el cumplimiento de las normas de calidad de los productos que importa y expende y en la certificación de las mediciones de alcance legal involucradas en sus procesos productivos.

Funciones que le corresponden:

1. Asegurar el mantenimiento del sistema de control de calidad en los productos que expende la Empresa, mediante el control, la evaluación y certificación de la calidad de los productos y servicios relacionados a lo largo de la cadena de importación, producción, distribución, trasiego, almacenamiento, venta y postventa.
2. Asegurar el mantenimiento del sistema de confirmación metrológica de la Empresa garantizando las mediciones involucradas en los procesos productivos y de alcance legal.
3. Coordinar con entes reguladores externos nacionales e internacionales, actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad de los productos y los métodos de medición legal.
4. Promover cambios o mejoras en las especificaciones de calidad de los productos que expende la Empresa, a nivel interno y externo.
5. Promover cambios o mejoras en los procesos de medición de la Empresa.
6. Dar seguimiento a los Sistemas de Gestión y similares que defina la Empresa, para garantizar la exactitud de las mediciones de control de la calidad, robustez de las inspecciones y exactitud de los controles de medición.



7. Asesorar a las diferentes dependencias de la empresa en materia en calidad de producto, formulación de especificaciones y mediciones.
8. Ofrecer servicios de laboratorio y asesoría a los productores de combustibles alternativos, así como a los centros de investigación en el tema de energías alternativas y productos relacionados derivados de éstos; así como mejoras a los procesos tradicionales de la empresa.

Este Departamento tendrá a cargo tres unidades

Unidad de Calidad Regional Caribe

Se recomienda mantener las funciones.

Unidad de Calidad Regional Central Pacífico

Se recomienda mantener las funciones.

Unidad de Metrología

Se recomienda mantener las funciones.

- **Departamento Comercial**

Se recomienda mantener las funciones y la estructura.

Este Departamento contará con dos unidades:

Unidad de Transacciones Comerciales

Se recomienda mantener las funciones.

Unidad de Gestión de Ventas

Se recomienda mantener las funciones.

ii. Dirección de Desarrollo

Tal y como se mencionó en el apartado justificación del cambio a la estructura actual, muchos de los hallazgos y observaciones recibidos giraron en torno a la Dirección de Servicios Técnicos y la Dirección de Innovación, por lo que se proponen modificaciones para mejorar



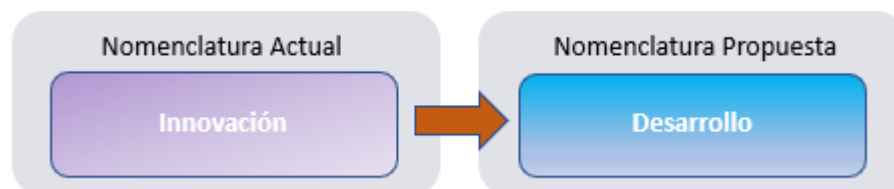
los procesos de investigación y desarrollo empresarial y los de la seguridad física de las instalaciones y las personas trabajadoras.

Como primer punto se propone la creación de una Dirección de Desarrollo, que absorba parte de los procesos de la actual Dirección de Innovación (específicamente Tecnología de la Información y Transformación y Mejora de la estructura actual) y que ejecute y refuerce parte de las funciones que actualmente realiza Planificación (estructura actual y que se trasladan) en materia de investigación y de evaluación de proyectos, incluyendo las labores de diseños básicos, y finalmente absorbiendo el proceso de ejecución de proyectos que actualmente realiza la Gerencia de Servicios Técnicos.

Lo anterior con el fin de darle coherencia y fortalecer las labores de planificación, formulación y ejecución de proyectos, además de encargarse de diseñar las propuestas de expansión empresarial con una visión de optimización y de mejora en la eficiencia. Fortaleciendo la empresa con actividades de inteligencia de negocios que permita contar con información energética de primera mano para la toma de decisiones.

a. Nomenclatura:

Se recomienda utilizar la estructura de la actual Dirección de Innovación, porque la raíz de la propuesta de Dirección de Desarrollo contemplaría los procesos de investigación y desarrollo que se trataron de dar a dicha Gerencia pero que al enfocarse solo en proyectos tecnológicos dejó de lado los proyectos de infraestructura que es la cartera de proyectos más grande de la empresa en número y en términos monetarios:



b. Funciones:

En la actual estructura, Innovación tiene a cargo los procesos de comunicación empresarial, que como bien se mencionó se recomienda trasladar a Presidencia, y los procesos relacionados con la mejora de procesos y tecnologías de información. Se recomienda reforzar esos procesos trasladando funciones que no les corresponden a otras dependencias, como se indicará más adelante, e incorporando la cadena de desarrollo de proyectos, tanto



tecnológicos como de infraestructura, de tal manera que la formulación de proyectos sea ordenada y se haga de manera más eficiente.

Se propone crear el Departamento de Modernización Empresarial y mantener los Departamentos de Infraestructura y Tecnología cambiando algunas de sus funciones.

Objetivo:

- Dirigir el desarrollo empresarial, incluyendo las actividades de inteligencia de negocios, transformación digital, seguridad de la información y mejora continua de procesos, gestionando los proyectos de expansión, operativos y de productividad en los procesos empresariales en el marco del direccionamiento estratégico y mejora de la eficiencia operativa.

Funciones que le corresponden:

1. Promover la modernización tecnológica de las instalaciones y equipos con el fin de mejorar la eficiencia, seguridad y ahorro energético en todas las operaciones.
2. Organizar el desarrollo tecnológico de la Empresa mediante la ejecución oportuna de los proyectos relacionados con la tecnología, asegurando alcance, costo, tiempo, calidad y alineamiento estratégico.
3. Asegurar los servicios tecnológicos, relacionados con los procesos críticos y los que generan valor a la empresa, para proveer la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información, los equipos y los sistemas.
4. Controlar de forma proactiva la seguridad de la información y la ciberseguridad, certificando la continuidad de las operaciones soportadas por la plataforma tecnológica.
5. Coordinar y supervisar el portafolio empresarial de inversiones.
6. Gestionar la información oportuna para la toma de decisiones respecto al desarrollo al corto, mediano y largo plazo del Sistema Nacional de Combustibles y las inversiones requeridas para su correcto funcionamiento y la ampliación del negocio.
7. Ejecutar los proyectos de inversión en costo tiempo y alcance de acuerdo con la preinversión aprobada.
8. Gestionar la mejora continua de los procesos empresariales, en busca de la productividad y eficiencia.



A continuación, se describe las dependencias a su cargo:

- **Departamento de Tecnología**

Se propone cambiar la ubicación ahora en la Dirección de Desarrollo y modificar las funciones de la siguiente manera:

Objetivo:

- Coordinar los temas vinculados a las tecnologías de información y control industrial, administrando la arquitectura, plataforma y herramientas, bajo un modelo de gobierno y gestión de servicios que permita la automatización, interoperabilidad, continuidad, seguridad, integridad, y disponibilidad de la información, conociendo el estado de arte de la tecnología y la innovación para el soporte eficiente y oportuno de los procesos del negocio.

Funciones que le corresponden:

1. Aprobar las arquitecturas tecnológicas (procesamiento, almacenamiento, telecomunicaciones, control industrial, aplicaciones, seguridad de la información y ciberseguridad) acorde con las necesidades empresariales.
2. Promover la investigación de las nuevas tecnologías, para la aplicación y aprovechamiento en los procesos del negocio.
3. Coordinar lo necesario para que los servicios tecnológicos y de control industrial -con prioridad de los elementos relacionados con los procesos críticos y los que generan valor a la empresa-, para que estén disponibles y se ejecuten de manera íntegra, confiable y eficiente.
4. Coordinar la asignación del presupuesto requerido para las adquisiciones operativas y de inversión en materia de tecnologías de información y control industrial.
5. Proponer las políticas y estándares empresariales en materia de tecnologías de la información y control industrial, así como verificar su implementación y actualización.
6. Promover la administración proactiva y monitoreo de los centros de datos, áreas seguras y zonas de distribución de comunicaciones.
7. Gestionar el soporte oportuno a la plataforma tecnológica y control industrial para mantenerlos vigentes y en operación permanente
8. Gestionar la atención de incidentes, problemas y desastres de la infraestructura tecnológica de manera oportuna.



9. Proponer políticas, procedimientos, directrices, manuales y otros documentos, atinentes a la seguridad de la información empresarial.
10. Coordinar el área de Seguridad de la Información y la Ciberseguridad para la definición de elementos, controles, documentación y soluciones técnicas requeridas para asegurar los productos y servicios que soportan los procesos del negocio
11. Coordinar con el área responsable de temas de seguridad perimetral, control de acceso, seguridad del poliducto y el sistema cerrado de televisión -CCTV-, de tal manera que se provea la tecnología requerida, actualizada y el soporte técnico oportuno.
12. Establecer y generar periódicamente índices de gestión y rendimiento que permitan determinar cualitativa y cuantitativamente el estado de situación y los progresos, para producir mejora continua de los procesos ejecutados.

Este Departamento contará con tres unidades:

Unidad de Diseño de Soluciones

Se propone mantener la estructura y realizar los siguientes cambios a sus funciones:

Objetivo:

- Diseñar e implementar soluciones tecnológicas aprovechando las tecnologías emergentes, en apoyo a proyectos de y transformación digital para la mejora de los procesos y la eficiencia empresarial.

Funciones que le corresponden:

1. Diseñar e implementar las arquitecturas de la infraestructura tecnológica (procesamiento, almacenamiento, telecomunicaciones, control industrial, aplicaciones y seguridad de la información y ciberseguridad) para que faciliten la gestión eficaz y eficiente de los activos de información, el intercambio y consulta de la misma, así como el monitoreo y aseguramiento de los activos, implementando los componentes tecnológicos requeridos y usando innovación, nuevos métodos, tecnologías emergentes, integración y convergencia de datos.
2. Adquirir e implementar soluciones tecnológicas para la mejora de los procesos y la transformación digital, tal que aseguren el soporte eficiente a la operación de la empresa.



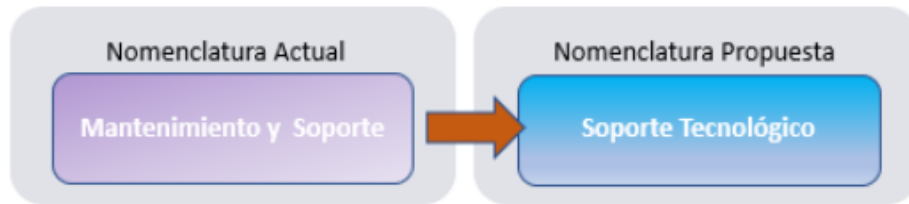
3. Establecer revisiones de desempeño y capacidad de los recursos tecnológicos, para asegurar la disponibilidad de la información en el procesamiento de las transacciones y ejecutar el afinamiento, optimización, y actualización de la infraestructura.
4. Gestionar los laboratorios para el desarrollo y prueba de soluciones e innovación, vinculados a tecnologías en operación, emergentes o disruptivas, potenciando el conocimiento y la experticia de los arquitectos para la eventual implementación en la empresa.
5. Disponer de un equipo humano con la capacidad técnica, conocimientos y experticia tal que permita recomendar y gestionar los proyectos de mejora e innovación, y que participen activamente con equipos multidisciplinarios para lograr las soluciones basadas en arquitecturas y tecnologías aplicables a la empresa.
6. Acceder a los ambientes de tecnología de información y control industrial (producción, desarrollo y calidad u otros) con los controles y/o permisos mínimos necesarios, para ofrecer soporte de segundo nivel, para conocer la configuración, el rendimiento de las plataformas tecnológicas y la línea base general, tal que se definan las mejoras requeridas, tomando en consideración el estado de arte de la tecnología, los criterios de los colaboradores de las unidades de Soporte Tecnológico y/o Automatización y Control Industrial, así como las mejoras prácticas de la industria.
7. Estudiar marcos de referencia, metodologías, estándares, técnicas, informes y otros insumos relacionados para el diseño, implementación, uso efectivo y seguro de soluciones tecnológicas para los sistemas de información y el control industrial empresarial.
8. Definir y establecer las bases de concursos, los pliegos de condiciones necesarias que coadyuven a lograr las adquisiciones de infraestructura tecnológica, más ventajosas en servicio y precio.
9. Gestionar la calidad, seguridad, continuidad, rendimiento, portabilidad, interoperabilidad de los productos a liberar por los proyectos tecnológicos.
10. Diseñar los mecanismos de monitoreo de la plataforma tecnológica basados en inteligencia artificial, machine Learning u otras tecnologías, para la alerta temprana y manejo de umbrales -línea base-, tal que permita a las unidades de Soporte Tecnológico, Automatización y Control Industrial y el área de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, identificar de forma temprana fallas y ejecutar acciones preventivas para actuar oportunamente y mitigar riesgos de continuidad.



11. Analizar y procesar las solicitudes de las unidades de Soporte Tecnológico y Automatización y Control Industrial sobre las mejoras requeridas en la infraestructura tecnológica para el mejoramiento de los servicios ofrecidos.

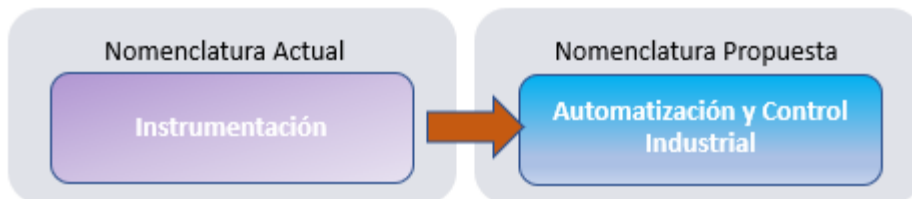
Unidad de Soporte Tecnológico

Se recomienda mantener la estructura y funciones y realizar un cambio en nomenclatura:



Unidad de Automatización y Control Industrial

Se propone un cambio en la nomenclatura:



Además, se recomienda cambios en sus funciones:

Objetivo:

- Gestionar el equipamiento tecnológico de automatización y control industrial, de tal manera que se logren mejorar y mantener de manera óptima los procesos operativos de las terminales, así como la producción e integración de datos a los sistemas de información, aumentando la eficiencia empresarial.

Funciones que le corresponden:

1. Desarrollar sistemas y proyectos para resolver problemas, mediante automatización, medición y control industrial, ofreciendo visibilidad operativa de los procesos industriales y usando nuevos métodos, tecnologías emergentes, integración y convergencia de datos.



2. Participar activamente, con equipos interdisciplinarios, en proyectos de desarrollo, mantenimiento y mejora, proponiendo ideas, entendiendo la filosofía de operación de las soluciones y sus componentes, pero también aprovechando las capacidades de procesamiento y almacenamiento de información, utilizando las comunicaciones y prácticas de seguridad, para lograr soluciones disponibles, confiables e integrables.
3. Administrar procesos de mantenimiento y mejora en cuestiones relacionadas con soluciones de control industrial y automatización, tales como: los instrumentos de medición en operación, sistemas de supervisión, control y adquisición de datos (SCADA), alimentación ininterrumpida (UPS), controladores lógicos programables (PLCs), interfaces de operación (HMI), entre otros; gestionando sus repuestos, insumos para el mantenimiento, equipos en operación y de respaldo, así como el software asociado, su instrucción, actualización y los respectivos contratos de mantenimiento.
4. Conforme un plan anual empresarial de mantenimiento, ejecutar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo sobre la plataforma de automatización y control industrial, para mantenerla en las mejores condiciones físicas y ambientales, con la debida documentación, en observación de las recomendaciones de los fabricantes, las regulaciones nacionales e internacionales y las mejores prácticas de la industria.
5. Evaluar permanentemente las condiciones ambientales de cada Terminal y ajustar los diseños, protecciones y demás, para asegurar la funcionalidad de los instrumentos de medición y los sistemas de integración.
6. Realizar la calibración y registro de los instrumentos utilizados en la operación del poliducto y terminales de distribución, excepto aquellos que por su naturaleza de control requieren control metrológico.
9. Establecer y generar periódicamente índices de gestión y rendimiento que permitan determinar cualitativa y cuantitativamente el estado de situación y los progresos, para producir mejora continua de los procesos ejecutados.

- **Departamento de Modernización Empresarial**

Se crea este Departamento, el cual asume una parte de las funciones que realiza Planificación en la estructura actual, las cuales se trasladan del nivel estratégico al nivel operativo para darle coherencia al proceso de formulación y evaluación de proyectos, dentro de una estrategia más macro que permita diseñar un plan maestro de expansión empresarial



ordenado y optimizado que sea el marco del portafolio de inversión y del correcto desarrollo de la infraestructura del Sistema Nacional de Combustibles.

Este departamento tendrá un área dependiente que va a coordinar toda la gestión y supervisión del portafolio de proyectos que se lleva a cabo en RECOPE con el fin de elevar la eficiencia en el ciclo de vida de éstos y lograr cumplir la visión estratégica de la empresa.

Se recomienda que sus funciones sean las siguiente:

Objetivo

- Gestionar la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones a nivel empresarial, en lo relacionado al desarrollo de corto, mediano y largo plazo del Sistema Nacional de Combustibles y las inversiones empresariales, así como llevar a cabo la gestión, coordinación y supervisión del Portafolio Empresarial de Proyectos que se llevan a cabo en RECOPE con el fin de elevar la eficiencia en el ciclo de vida de estos y lograr cumplir la visión estratégica de la empresa.

Funciones que le corresponden

1. Coordinar la ejecución de las funciones de investigación y analítica de datos para mejorar los procesos productivos y productos de la empresa, a fin de contar con información para el correcto desarrollo de la infraestructura del Sistema Nacional de Combustibles y la toma de decisiones a nivel empresarial, de tal forma que generen eficiencias que puedan ser trasladados a la ciudadanía costarricense.
2. Coordinar la ejecución de los estudios de preinversión, desarrollos de ingeniería, diagnósticos y la gestión, coordinación y supervisión del Portafolio de Proyectos que se lleva a cabo en RECOPE con el fin de elevar la eficiencia en el ciclo de vida de estos y lograr cumplir la visión estratégica de la empresa.
3. Participar en lo que a la Empresa compete, en la formulación e implementación de políticas y planes sectoriales relacionados con energía.
4. Coordinar la conformación de los Equipos Multidisciplinarios Interdepartamentales de las iniciativas que sean estudiadas a nivel de la Dirección de Modernización Empresarial.
5. Llevar a cabo las coordinaciones y procesos asociados para la conformación y priorización del Portafolio Empresarial de Proyectos.
6. Llevar a cabo las acciones requeridas para gestionar la categorización, evaluación y selección del proceso de alineación del Portafolio Empresarial de Proyectos.



7. Llevar a cabo las acciones requeridas para gestionar la revisión periódica de los indicadores de ejecución y alinear la cartera a los objetivos estratégicos del proceso de monitoreo y control del Portafolio Empresarial de Proyectos.
8. Elaborar la evaluación ex-ante de los proyectos de inversión de mayor interés empresarial que así se determinen.
9. Elaborar la evaluación ex-post de los proyectos de inversión de mayor interés empresarial que así se determinen.

Este departamento contará con tres unidades:

Unidad de Inteligencia de Negocios

Se recomienda crear en la estructura.

Esta unidad realizará el monitoreo y la investigación del consumo de energías a nivel nacional como internacional, así como el monitoreo y proyección interna del negocio en términos de monitoreo de la demanda energética y de combustibles, de tal manera que la expansión de infraestructura responda a las tendencias de dicha demanda. Adicionalmente deberá llevar a cabo la proyección del plan maestro del Sistema Nacional de Combustibles, mediante el modelaje y establecimiento de la estrategia que maximice la eficiencia en el uso de los recursos, a la vez que minimice los costos de operación del largo plazo, generando el menor impacto al consumidor final, así como ahorros operacionales que se puedan trasladar a la ciudadanía costarricense, mejorando la competitividad país.

Objetivo

- Realizar investigación y analítica de datos para mejorar los procesos productivos y productos de la empresa, a fin de contar con información para el desarrollo del Plan Maestro del Sistema Nacional de Combustibles y la toma de decisiones a nivel empresarial.

Funciones que le corresponden:

1. Monitorear las tendencias mundiales y nacionales y las proyecciones de consumo de energía a fin de generar información y herramientas que den soporte al desarrollo de proyectos, e identificar cómo estos pueden impactar y ser aprovechados por RECOPE en el planteamiento de su estrategia de negocio.

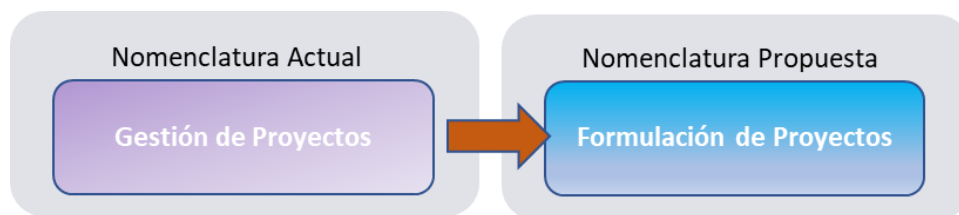


2. Implementar herramientas que permita elaborar el Plan Maestro del Sistema Nacional de Combustibles, según la evolución de la oferta y demanda de energía y sus tendencias a nivel nacional e internacional.
3. Coordinar y elaborar los diagnósticos de la infraestructura como insumo de las herramientas de planificación del Sistema Nacional de Combustibles (SNC).
4. Elaborar las estimaciones de demanda de combustibles de mediano y largo plazo.
5. Recibir insumos de otras áreas sobre combustibles alternativos y aditivos para el transporte y la industria, o mejoras de procesos, que puedan afectar el Plan Maestro del SNC o las proyecciones de demanda de mediano y largo plazo con el fin de analizarlas y si fuera el caso incluirlas dentro de los modelos.
6. Elaborar investigaciones y diagnósticos relacionados con el rendimiento, eficiencia y emisiones de los combustibles actuales y alternativos, aditivos y tecnologías para el transporte y la industria que puedan afectar el Plan Maestro del SNC o las proyecciones de demanda de mediano y largo plazo con el fin de analizarlas y si fuera el caso incluirlas dentro de los modelos.
7. Colaborar, en lo que a la Empresa compete, en la elaboración del balance energético nacional, diagnóstico energético integral y plan nacional de energía.
8. Coordinar los Equipos Multidisciplinarios Interdepartamentales de las actividades asignadas a la Unidad de Inteligencia de Negocios.

Unidad de Formulación de Proyectos

Se recomienda modificar la ubicación, las funciones y la nomenclatura.

a. Nomenclatura:



b. Ubicación y funciones:

La recomendación de la ubicación se debe a las funciones que se propone se lleven a cabo en esta unidad. La empresa requiere rediseñar el proceso de planificación, formulación y ejecución de proyectos, no solo porque entes contralores han evidenciado las falencias que al



respecto se tenían, sino que para darle coherencia y optimizar la preinversión de los proyectos, una vez incorporados en el portafolio.

Las funciones relacionadas con la preinversión se trasladan a esta unidad debido a que, por la importancia del tema y el nivel de responsabilidad, se deben tener como funciones supervisadas directamente por un titular subordinado dedicado exclusivamente a estas.

Las funciones recomendadas son:

Objetivo:

- Realizar los estudios de preinversión, desarrollos de ingeniería y diagnósticos de infraestructura para llevar a cabo los procesos de preinversión de los proyectos estratégicos y operativos que ejecuta la empresa

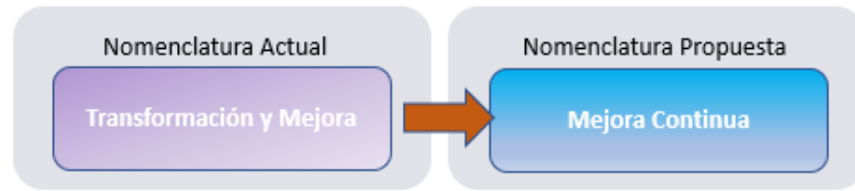
Funciones que le corresponden:

1. Elaborar los estudios de preinversión de las iniciativas de desarrollo así lo requieran de conformidad con la normativa establecida por MIDEPLAN.
2. Llevar a cabo el desarrollo de diseños de ingeniería (conceptual, básica y detallada) como insumos técnicos para los proyectos que se desarrollan en la empresa, según la etapa que corresponda.
3. Coordinar los Equipos Multidisciplinarios Interdepartamentales (EMI) de las iniciativas que sean estudiadas a nivel de la Unidad de Gestión de Proyectos.
4. Colaborar con los diagnósticos de la infraestructura del Sistema Nacional de Combustibles para el trazado del Plan Maestro del Sistema Nacional de Combustibles, elaborado por la Unidad de Inteligencia de Negocios.
5. Elaborar la evaluación ex-ante previo al inicio de los procesos de contratación administrativa.
6. Elaborar la evaluación ex-post de los proyectos de inversión de mayor interés empresarial que así se determinen.

Unidad de Mejora Continua

Se recomienda cambiar de ubicación, nomenclatura y funciones.

- a. Nomenclatura:



b. Ubicación y funciones:

Los procesos de desarrollo empresarial llevan implícita la mejora continua de los procesos, es por eso por lo que se recomienda que esta unidad se ubique en la Dirección de Desarrollo y específicamente dentro del Departamento de Modernización Empresarial que centralizará funciones de diagnóstico para promover la eficiencia y productividad de productos y de procesos.

Es así como se proponen las siguientes funciones para esa unidad:

Objetivo

- Administrar la mejora continua de los procesos empresariales, la aplicación de los sistemas de gestión y la normalización empresarial, asegurando resguardar y potenciar las mejoras administrativas que generen valor agregado a la empresa.

Funciones que le corresponden:

1. Mejorar la productividad de la organización a través de la identificación y eliminación de los desperdicios y las ineficiencias en los procesos y la reducción de costos.
2. Evaluar los procesos, productos y servicios, experiencia del cliente, recursos asociados, entre otros aspectos que permita identificar problemas y áreas de oportunidad para generar mejoras de impacto e incrementar la eficiencia.
3. Explorar nuevos procesos, herramientas, tecnologías y métodos que permitan la mejora continua de la productividad empresarial.
4. Promover la obtención de datos, definición de indicadores, que permitan monitorear la mejora y cuantificar los beneficios.
5. Implementar estrategias de adopción del cambio y conformación de un ambiente propicio para la mejora de procesos, el trabajo en equipo y en general la mejor continua.
6. Promover aprendizaje de nuevas técnicas, competencias y habilidades para todos los colaboradores para la mejora continua y la adopción de los cambios en los procesos.

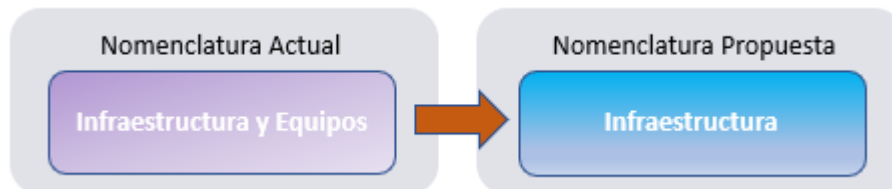


7. Promover la elaboración y actualización de los manuales y procedimientos para los procesos transformados en colaboración con las áreas o dependencias de la empresa, promoviendo la productividad.
8. Ejercer la rectoría en los sistemas de gestión, enfocados a aumentar la productividad y eficiencia en la Empresa y por ende la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos técnicos y de servicio.
9. Liderar los proyectos que se generen de mejora de procesos por medio de automatización, metodologías de mejora continua, estrategias de productividad entre otros.
10. Evaluar y proponer mejoras, ampliaciones o crecimiento al Sistema Integrado de Gestión en coordinación con la Unidad de Diseño de Soluciones.
11. Dar apoyo y asesoría a los dueños del proceso de alcance para que atiendan las funciones propias del proceso.

- **Departamento de Infraestructura:**

Se proponen cambios en la nomenclatura y sus funciones

a. Nomenclatura:



b. Funciones:

Objetivo:

- Desarrollar proyectos de obra de la empresa necesarios para satisfacer la demanda de combustibles, de corto, mediano y largo plazo.

Funciones que le corresponden:

1. Administrar los procesos de contratación administrativa y ejecución de obras o proyectos de ingeniería, así como la gestión del riesgo asociado.



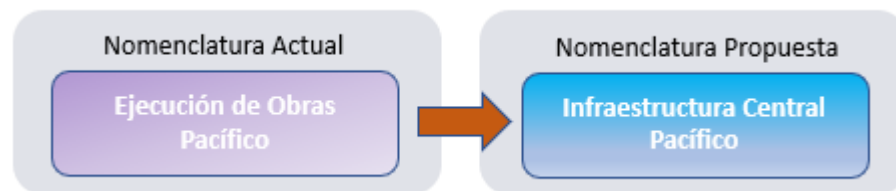
2. Gestionar la colaboración con el desarrollo de diseños de ingeniería (detallada) como insumos técnicos para los proyectos que se desarrollan en la empresa.
3. Llevar a cabo el proceso del presupuesto anual de las obras de inversión de la Empresa, que son administradas por este departamento.
4. Administrar los recursos humanos de las unidades de acuerdo con la demanda según el desarrollo geográfico de la cartera de obras o proyectos.
5. Dar seguimiento a todas las etapas del proceso de ejecución desde el diseño detallado hasta la puesta en marcha y capitalización de las obras o proyectos empresariales.
6. Colaborar con el Departamento de Modernización Empresarial, en el seguimiento de la ejecución de obras que forman parte del portafolio empresarial.

Se recomienda mantener dos unidades:

Unidad de Infraestructura Central Pacífico

Se recomienda cambiar la nomenclatura y las funciones.

a. Nomenclatura:



b. Funciones:

Objetivo:

- Realizar el diseño detallado, gestión integral de la contratación administrativa, así como desarrollar las etapas del proceso de ejecución hasta la puesta en marcha y capitalización de proyectos de obra y equipamiento para la Región Central Pacífico.

Funciones que le corresponden:

1. Realizar ingeniería de costos para estimación preliminar de obras o proyectos a diseñar.
2. Participar en el desarrollo de los estudios de factibilidad en los grupos EMI en conjunto con la Unidad de Formulación de Proyectos.

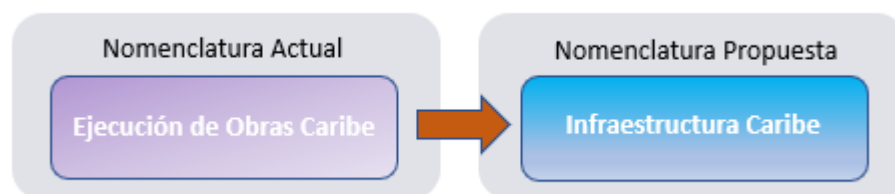


3. Desarrollar los procesos de contratación para estudios básicos (estudios de suelos, hidrológicos, geofísicos o geológicos etc.), para el desarrollo de proyectos de infraestructura.
4. Realizar estudios topográficos necesarios para el desarrollo de las obras y proyectos empresariales.
5. Coordinar las gestiones ante las instituciones correspondientes para el trámite de permisos de construcción.
6. Elaborar los alcances técnicos contractuales de los procesos de contratación de obra y proyectos empresariales.
7. Realizar presupuesto detallado del proyecto mediante cuantificación de obras, definición de materiales y equipos a suministrar, estudio de mercado y cotizaciones de proveedores.
8. Ejecutar los procesos de control y administración de los contratos, en todas sus etapas, para la ejecución de las obras y proyectos empresariales
9. Inspeccionar que las obras se ejecuten conforme con los alcances contractuales.
10. Elaborar informes relacionados con la ejecución de obra y proyectos empresariales
11. Coordinar con diferentes dependencias de la empresa y entes externos aspectos relacionados con el inicio, ejecución, capacitación de personal, pruebas de los sistemas, puesta en marcha y entrega de las obras construidas.
12. Realizar informes de capitalización de obras.

Unidad de Infraestructura Caribe

Se recomienda cambiar la nomenclatura y las funciones.

a. Nomenclatura:



b. Funciones:

Objetivo:



- Realizar el diseño detallado, gestión integral de la contratación administrativa, así como desarrollar las etapas del proceso de ejecución hasta la puesta en marcha y capitalización de proyectos de obra y equipamiento para la Región Caribe.

Funciones que le corresponden:

1. Realizar ingeniería de costos para estimación preliminar de obras o proyectos a diseñar.
2. Participar en el desarrollo de los estudios de factibilidad en los grupos EMI en conjunto con la Unidad de Formulación de Proyectos.
3. Desarrollar los procesos de contratación para estudios básicos (estudios de suelos, hidrológicos, geofísicos o geológicos etc.), para el desarrollo de proyectos de infraestructura.
4. Realizar estudios topográficos necesarios para el desarrollo de las obras y proyectos empresariales.
5. Coordinar las gestiones ante las instituciones correspondientes para el trámite de permisos de construcción.
6. Elaborar los alcances técnicos contractuales de los procesos de contratación de obra y proyectos empresariales.
7. Realizar presupuesto detallado del proyecto mediante cuantificación de obras, definición de materiales y equipos a suministrar, estudio de mercado y cotizaciones de proveedores.
8. Ejecutar los procesos de control y administración de los contratos, en todas sus etapas, para la ejecución de las obras y proyectos empresariales
9. Inspeccionar que las obras se ejecuten conforme con los alcances contractuales.
10. Elaborar informes relacionados con la ejecución de obra y proyectos empresariales
11. Coordinar con diferentes dependencias de la empresa y entes externos aspectos relacionados con el inicio, ejecución, capacitación de personal, pruebas de los sistemas, puesta en marcha y entrega de las obras construidas.
12. Realizar informes de capitalización de obras.

iii. Dirección de Administración y Finanzas

Se proponen los siguientes cambios en su nomenclatura, estructura y funciones:

- a. Estructura:



Se propone modificar la actual Dirección Administrativa por el Departamento de Capital Humano de tal forma que las labores relacionadas con uno de los recursos más importantes de toda organización, las personas, se concentren en una unidad organizativa. Actualmente la Dirección Administrativa realiza las funciones de reclutamiento, remuneraciones y desarrollo humano, pero además funciones de servicios generales y la Dirección de Mejora e Innovación tiene el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio que realiza funciones relacionadas con el capital humano.

Por su parte el actual Departamento de Servicios Administrativos, que realiza funciones de servicios generales se propone depender directamente de la Dirección, debido a que cada uno de los departamentos cuenta con una especialización específica en las funciones asignadas. Además, la responsabilidad que tiene la Tesorería a nivel empresarial es enorme, y la misma requiere de una instancia de supervisión y de responsabilidad por los procesos, es importante recordar que la actividad ordinaria de RECOPE, compras de combustible, representa el 11,7% de las importaciones totales del país, por lo que un manejo responsable de la liquidez y del flujo de caja es indispensable para que el país cuente con los combustibles en tiempo y calidad.

b. Funciones:

Cambios sugeridos de funciones:

Objetivo:

- Brindar los servicios de apoyo administrativo, financiero y la captación oportuna, el desarrollo, la estabilidad y la permanencia del capital humano para las distintas áreas de la Empresa, cumpliendo con la normativa vigente, y tramitar los procedimientos administrativos sancionatorios.

Funciones que le corresponden:

1. Gestionar el financiamiento para dotar de recursos financieros y capital de trabajo a la Empresa y someter dichas gestiones al nivel jerárquico y entes externos, según corresponda.
2. Asegurar oportunamente la fijación de los precios de los combustibles, de conformidad con la metodología vigente.



3. Coordinar la logística de los procesos de planeamiento, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, equipos y servicios que requieren las diferentes dependencias de la Empresa, cumpliendo con la normativa vigente.
4. Garantizar el cumplimiento de la política del desarrollo del capital humano.
5. Dar seguimiento a las actividades estratégicas de índole financieras y contables, que permitan asegurar una operación y el uso eficiente de los recursos de la Empresa.
6. Informar sobre la administración financiera de RECOPE a la Administración Superior.
7. Realizar un adecuado seguimiento de la administración de los bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la infraestructura y operación de la Empresa.
8. Ejecutar la gestión administrativa necesaria para el buen funcionamiento de la Dirección y sus dependencias.
9. Tramitar los procedimientos administrativos sancionatorios o de resolución contractual en materia de contratación administrativa.
10. Tramitar los procedimientos administrativos disciplinarios del personal.

A continuación, se describe las dependencias a su cargo:

Unidad de Servicios Administrativos

Se propone cambiar de ubicación de pasar del Departamento Administrativo (actual estructura) a depender directamente de la Dirección de Administración y Finanzas. No se propone cambios en sus funciones.

- **Departamento de Proveeduría**

Se proponen los siguientes cambios en sus funciones, no así en estructura:

Objetivo:

Administrar las actividades relacionadas con los procesos de contratación de bienes, servicios y obras que demanda la Empresa, en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Contratación Pública, su reglamento, y demás normativa aplicable, así como la logística para el abastecimiento, en todas sus etapas, de los bienes de inventario permanente, y la recepción, custodia y despacho de los bienes específicos.



Funciones que le corresponden:

1. Proponer políticas, directrices, normativas y procedimientos generales en materia de adquisición de bienes, servicios y obras.
2. Coordinar las actividades correspondientes al aprovisionamiento y almacenamiento de los bienes de inventario permanente; y la recepción, custodia y despacho de los bienes específicos.
3. Conducir los procesos de contratación administrativa de la actividad no ordinaria, para que se lleven a cabo de conformidad con la normativa que regula esta materia.
4. Supervisar la integración y divulgación del programa anual de adquisiciones.
5. Ejecutar las actividades de los procesos de contratación de la actividad ordinaria de la Empresa, de conformidad con las pautas que establezca el Reglamento de Contrataciones de RECOPE S. A.
6. Brindar asesoría a las restantes dependencias de la Empresa en materia de su competencia.

Unidad de Contratación de Bienes y Servicios

Se propone mantener en la estructura.

Unidad de Administración de Almacenes

Se propone mantener en la estructura.

- **Departamento Financiero**

Se proponen los siguientes cambios en sus funciones y estructura:

a. Estructura:

Tal y como se mencionó en los cambios a la estructura de la Dirección de Administración y Finanzas, se propone crear una Unidad de Tesorería, actualmente la Dirección Financiera realiza esta función, sin embargo, debido a la responsabilidad que sobre ese tema se tiene, es importante contar con puntos de control (jefatura) que permitan continuar con el manejo óptimo del flujo de caja, liquidez y los pagos empresariales, considerando la responsabilidad a nivel nacional, que tiene la actividad ordinaria y la delicada función de pagar por los combustibles importados.



b. Funciones:

Cambio sugerido de funciones:

Este departamento coordina en la actual estructura lo referente a la formulación de presupuesto a través la Unidad de Contaduría y Ejecución del Presupuesto, función que se propone trasladar a la Unidad de Planificación, tal y como se indicó en esa sección.

Objetivo:

- Administrar las actividades financieras, contables, tarifarias y de tesorería, relacionadas con la gestión financiera empresarial, velando por el cumplimiento de las disposiciones técnicas y legales vigentes.

Funciones que le corresponden:

1. Gestionar las tareas contables, financieras, de tesorería y tarifarias, para garantizar el adecuado desarrollo de éstas y el cumplimiento de la normativa y la mitigación de los riesgos financieros.
2. Organizar la supervisión y presentación de la información financiero-contable establecida en la normativa, incluyendo proyecciones financieras, y supervisar las actividades de auditoría externa y la revisión fiscal, para la presentación oportuna de ésta.
3. Coordinar la elaboración, aprobación y tramitación de los estudios tarifarios ante las instancias competentes y dar seguimiento a éstos.
4. Ejecutar las actividades para disponer de las fuentes de financiamiento para atender los requerimientos de capital de trabajo y el desarrollo de proyectos de inversión.
5. Gestionar la comunicación de la información financiera de la empresa, coordinar y realizar los análisis financieros, contables, tributarios, tarifarios y de riesgo.
6. Controlar la administración de la liquidez de la empresa y las inversiones financieras que se realicen.
7. Proponer políticas, directrices, normativa y procedimientos generales en materia financiera, contable y tarifaria.
8. Brindar asesoría a las restantes dependencias de la empresa en materia de su competencia.

Se propone que este departamento cuente con las siguientes unidades:

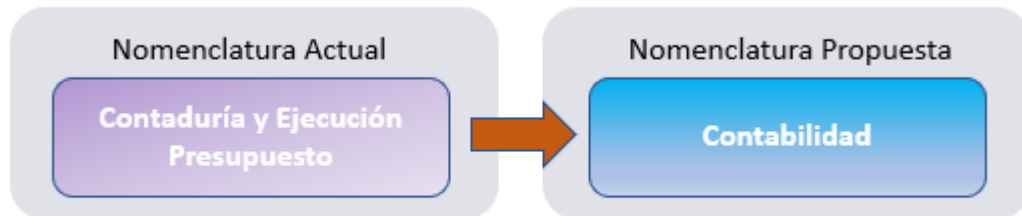


Unidad de Estudios Económicos y Financieros

Se recomienda mantener en la estructura.

Unidad de Contabilidad

Se propone un cambio en nomenclatura y funciones de la siguiente manera:



Se propone que la función de la formulación de presupuesto sea trasladada a la Unidad de Planificación Empresarial.

Objetivo:

- Suministrar la información contable, tributaria, para la toma de decisiones, cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera y la normativa tributaria vigente.

Funciones que le corresponden:

1. Verificar y efectuar el registro de las transacciones contables con los respaldos documentales en los sistemas desarrollados para esos efectos, de acuerdo con las disposiciones legales y normativa vigente, y con los respaldos documentales apropiados.
2. Realizar las conciliaciones contables y fiscales, de manera permanente, para que los registros sean precisos, completos y coherentes; asimismo, realizar el proceso de costeo y plantear las mejoras que resulten pertinentes.
3. Elaborar los estados financieros de la empresa, y los reportes, informes o análisis solicitados o establecidos en la normativa, tanto interna como externa, y coadyuvar en el análisis y mitigación de riesgos de la gestión financiera y contable.
4. Determinar el monto de impuestos, incluyendo deducciones, exoneraciones, retenciones, devoluciones, cargas parafiscales y patentes, y tramitar el pago de éstos; así como los pagos por cánones, ya sea por recaudación o acuerdos con terceros.



5. Promover el desarrollo y participar en el diseño de soluciones tecnológicas que mejoren la gestión contable, así como determinar, establecer o promover la implementación de los mecanismos de control interno que aseguren la confiabilidad e Integridad de la información.
6. Realizar el análisis financiero de las ofertas presentadas como parte del proceso de contratación pública.
7. Coadyuvar en la elaboración de políticas, directrices, normativa y procedimientos en materia financiera y de gestión de contable.

Unidad de Tesorería

De conformidad con lo indicado en unidades organizativas anteriores, se está proponiendo la creación de una Unidad de Tesorería que sea la responsable de la administración de la liquidez y del flujo de caja empresarial. Para cumplir con tal objetivo se proponen las siguientes funciones:

Objetivo:

- Dirigir las actividades de administración de los recursos financieros y liquidez de la Empresa.

Funciones que le corresponden:

1. Validar los estados de cuenta y verificar que los débitos sean los autorizados; asimismo, contabilizar y controlar los ingresos obtenidos de las inversiones financieras y saldos en cuenta corriente realizando el proceso de cobro de las cuentas por cobrar.
2. Efectuar el pago oportuno de las obligaciones de la empresa sometidas a trámite y controlar que éste es acorde con el marco de legalidad o normativo aplicable, y contiene los respaldos documentales que correspondan.
3. Realizar un control integral de la liquidez, para asegurar que se cuenta con los fondos necesarios para pagar las obligaciones, se rentabilizan los saldos disponibles y se da la debida custodia a los recursos financieros de la empresa.
4. Desarrollar las actividades del proceso de autorización de financiamiento externo, elaborando los informes que sean necesarios de acuerdo con la normativa y gestionar el pago de la deuda.



5. Promover el desarrollo y participar en el diseño de soluciones tecnológicas que mejoren la gestión de tesorería y creen valor a los clientes de la empresa.
6. Elaborar los informes establecidos en la normativa, tanto internos como externos, y coadyuvar en el análisis y administración de riesgos de la gestión financiera y de tesorería.
7. Coadyuvar en la elaboración de políticas, directrices, normativa y procedimientos en materia financiera y de gestión de tesorería.

- **Departamento de Capital Humano**

Tal y como se indicó al inicio de la Dirección de Administración y Finanzas, se propone modificar la actual Dirección Administrativa por el Departamento de Capital Humano de tal forma que las labores relacionadas con uno de los recursos más importantes de toda organización, las personas, se concentren en una unidad organizativa. Actualmente la Dirección Administrativa realiza las funciones de reclutamiento, remuneraciones y desarrollo humano, pero además funciones de servicios generales y la Dirección de Mejora e Innovación tiene el Departamento de Cultura y Gestión del Cambio que realiza funciones relacionadas con el capital humano.

Es por ello por lo que se propone que la Unidad de Servicios Administrativos que tiene funciones de servicios generales dependa directamente de la Dirección de Administración y Finanzas, y especializar este departamento en el recurso humano empresarial. Esto es que en un solo departamento se gestionen las relaciones con las personas trabajadoras, la contratación de personal, la capacitación, el desarrollo profesional, los beneficios y la cultura de la empresa. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos estratégicos de la misma.

Es así como se proponen las siguientes funciones:

Objetivo:

- Propiciar la captación oportuna, el desarrollo, la estabilidad y la permanencia del capital humano idóneo para las distintas áreas de la Empresa, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación y normativa vigente, y gestionar la ética, los valores empresariales, el buen clima organizativo y la prevención y corrección de actos de corrupción.

Funciones que le corresponden:

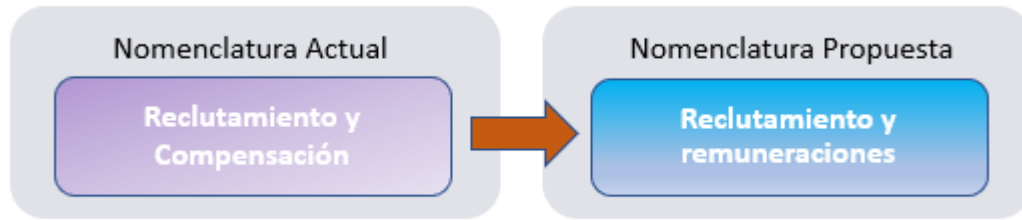


1. Propiciar el adecuado desarrollo de todas las actividades relacionadas con el recurso humano.
2. Promover el desarrollo de programas de carrera profesional, capacitación y formación a todo nivel; así como programas que promuevan el adecuado desempeño de las funciones.
3. Disponer de información confiable y oportuna sobre la gestión de recursos humanos y de la cantidad y calidad de los servicios.
4. Proponer las políticas, lineamientos, reglamentos y demás normativa interna en materia de recursos humanos, que orienten la gestión de la Empresa.
5. Desarrollar los procesos de valoración, diseño y descripción de puestos.
6. Generar normativa ágil que asegure contar con personal idóneo oportunamente.
7. Definir la distribución y ocupación de plazas de acuerdo con los perfiles y volúmenes de trabajo de las áreas solicitantes.
8. Apoyar las acciones orientadas a cambios organizacionales y fomentar el desarrollo de la cultura empresarial.
9. Apoyar las acciones preventivas en temas de bienestar integral, no discriminación en todos sus ámbitos, acoso laboral, acoso sexual, no violencia, entre otros.
10. Ejecutar procesos de acompañamiento en materia laboral y en la correcta aplicación del régimen disciplinario a las jefaturas formales, coordinadores de área y supervisores.
11. Asesorar en asuntos laborales a todo aquel titular subordinado que lo requiera.
12. Asesorar a la Administración en asuntos disciplinarios y acciones cobratorias.
13. Apoyar a la administración en procesos judiciales en materia laboral.
14. Coordinar lo relacionado con el cumplimiento de los procesos de declaraciones juradas de bienes y cauciones.

Se recomienda que este Departamento cuente con dos unidades:

Unidad de Reclutamiento y Remuneraciones

Se recomienda cambiar su nomenclatura y no se recomienda cambiar sus funciones.



Unidad de Desarrollo del Capital Humano

Se recomienda cambiar sus funciones de la siguiente manera:

Objetivo:

- Administrar un programa de desarrollo continuo del personal para que cumpla con excelencia el puesto asignado y su proyección dentro de la Empresa.

Funciones que le corresponden:

1. Gestionar el proceso de inducción tanto para la Empresa como para el puesto.
2. Administrar el Sistema de Evaluación de Desempeño.
3. Elaborar los planes de carrera y de sucesión.
4. Administrar el programa de carrera profesional.
5. Formular estrategias, metodologías y proponer sistemas adecuados de capacitación y desarrollo del capital humano, en función de las características de la Empresa.
6. Desarrollar habilidades, destrezas y competencias del capital humano para el adecuado desempeño de las funciones.
7. Proponer un sistema de gestión de conocimiento empresarial con el fin de situar el recurso humano como el principal activo empresarial.
8. Evaluar el impacto y efectividad de todas las actividades y procesos bajo la responsabilidad de su dependencia.
9. Promover el teletrabajo en la empresa según la normativa nacional.
10. Proponer la normativa de los procesos bajo su responsabilidad de acuerdo con las tendencias actuales, con el fin de que la Empresa cuente con un marco ágil y flexible en la materia.
11. Investigar continuamente aquellos factores que inciden en la cultura de la empresa y el comportamiento de estos frente a distintos eventos.
12. Realizar mediciones de clima organizacional, seguimiento y acompañamiento en la ejecución de planes de mejora.



13. Desarrollar planes de acción y seguimiento para consolidar una cultura preventiva en temas de bienestar integral, no discriminación en todos sus ámbitos, acoso laboral, acoso sexual, no violencia, corrupción, entre otros.
14. Desarrollar procesos de formación en habilidades blandas, que promuevan la eficiencia, buen desempeño, mayor productividad y bienestar laboral.
15. Gestionar el programa de ética y valores empresariales para la prevención, detección, corrección y seguimiento de actos de corrupción.

iv. Dirección de Aseguramiento

RECOPE se dedica a una actividad de alto riesgo, el manejo de combustibles inflamables requiere que la empresa fortalezca sus procesos de seguridad humana, ambiental e industrial. Es así como se propone que la nueva Dirección de Aseguramiento mantenga las actividades que realiza la actual Gerencia de Servicios Técnicos, pero enfocados al tema de seguridad, de tal manera que se refuercen los procesos de seguridad humana, ambiental y seguridad del Sistema Nacional de Combustibles (SNC).

Hasta el 2016 la empresa no contaba con una contabilización de las pérdidas por robo de combustibles, ni de las tomas ilegales en el SNC; no obstante, se ha invertido en sistemas de información que han permitido dimensionar el problema de las tomas ilegales.

Este problema pone en peligro a las personas trabajadoras y de las comunidades aledañas al SNC, al medio ambiente por los derrames de combustible que se presenta y de la misma infraestructura que es de interés público para el Estado Costarricense. Es por ello, que este proceso de seguridad debe reforzarse a nivel de estructura organizativa.

Por lo tanto, se propone la transformación de la Gerencia de Servicios Técnicos en la Dirección de Aseguramiento, con cambios en su nomenclatura, estructura y funciones:

a. Estructura:

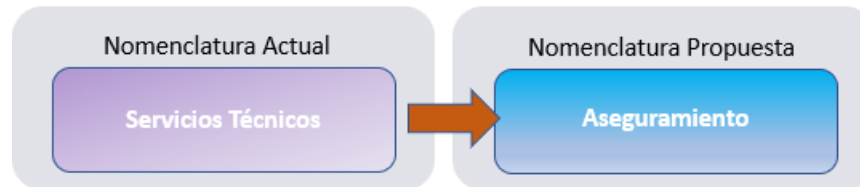
Se proponen cambios en la estructura de la actual Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental de tal manera que los servicios se zonifiquen para dar una debida y oportuna atención a las Terminales y a eventos que surjan en las mismas, además se propone crear un departamento de Centro de Operaciones de Seguridad, que incluya no solo al personal encargado de la seguridad del SNC sino además una unidad de monitoreo centralizado e inteligencia para poder recopilar información que le permita a las autoridades nacionales investigar delitos cometidos a dicho Sistema de conformidad con la Ley 9852 Ley



para sancionar el apoderamiento y la introducción ilegal de los combustibles derivados del petróleo y sus mezclas.

b. Funciones y nomenclatura:

Cambio sugerido de nomenclatura:



Cambios sugeridos de funciones:

Objetivo:

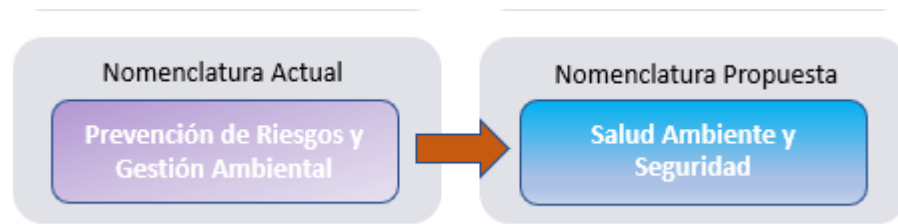
- Administrar todas las actividades esenciales que involucra el desarrollo tendiente a mantener el estado y el funcionamiento de los equipos e instalaciones en óptimas condiciones, así como la protección de la integridad humana y del medio ambiente.

Funciones que le corresponden:

1. Asegurar el cumplimiento de las políticas y recomendaciones en materia de salud ocupacional y ambiental.
2. Brindar la protección empresarial tanto personal como del Sistema Nacional de Combustibles.
3. Administrar los procesos y actividades técnicas, y profesionales requeridos para la protección empresarial.
4. Impulsar el cumplimiento de las políticas, lineamientos, reglamentos y demás normativa interna para la administración y protección empresarial.
5. Emitir las estrategias estandarizadas empresariales de mantenimiento correctivo y preventivo, de ejecución de obras y aprobar los programas respectivos.
6. Asegurar los elementos físicos que componen las instalaciones, equipos y maquinaria, que se requieren para el proceso productivo y su administración, estén en óptimas condiciones.

- **Departamento de Salud Ambiente y Seguridad**

Se recomiendan los siguientes cambios a su nomenclatura y funciones:



Este Departamento SAS (por las siglas de Salud, Ambiente y Seguridad) busca integrar en dos unidades el seguimiento por el bienestar, la salud y las condiciones de trabajo de cada funcionario en la empresa, además de establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro y lograr un control de riesgos ocupacionales que giren en torno tanto a la empresa como a los funcionarios. Serán los encargados de atención de emergencias, programas de gestión ambiental, así como los operadores y evaluadores de los sistemas de protección de incendios en todas las instalaciones de la empresa. Adicionalmente gestionan todos los trámites establecidos en la legislación y reglamentación nacional en materia de salud, ambiente y seguridad industrial.

Todo esto regionalizado en Caribe y Central Pacífico para lograr una atención rápida y oportuna de esos temas, esto se elimina la dependencia Ambiental y se crea las unidades descritas y justificadas más adelante.

Objetivo:

- Dirigir las actividades en materia de salud, ambiente y seguridad industrial, con el fin de mejorar las condiciones de las personas trabajadoras, las operaciones y el ambiente.

Funciones que le corresponden:

1. Formular la política, procesos y procedimientos de salud, ambiente y seguridad industrial.
2. Dirigir los programas empresariales salud, ambiente y seguridad industrial y los preparativos para la atención de emergencias y contingencias.
3. Dirigir los procesos de identificación, análisis y evaluación de riesgos asociados a amenazas de origen natural y antrópico (incluyendo el apoderamiento ilegal de combustibles), para la reducción de la vulnerabilidad del poliducto.

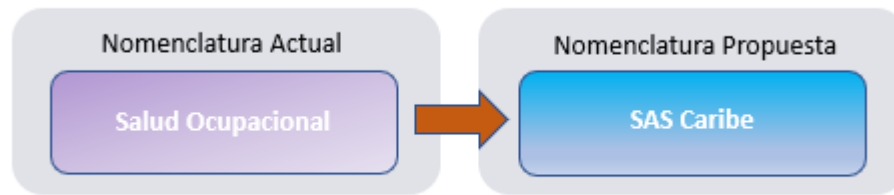


4. Promover sistemas de mejora continua en las áreas salud, ambiente y seguridad industrial.
5. Evaluar el cumplimiento de la normativa vigente (leyes, reglamentos y decretos) y de los estándares adoptados por la Empresa en materia de salud, ambiente y seguridad industrial, así como ejecutar todas las actividades y trámites relacionados a estas áreas de competencia.
6. Asesorar sobre acciones tendientes a la adaptación al cambio climático y programas de gestión ambiental.
7. Participar en las acciones tendientes al involucramiento de las comunidades por donde recorre el poliducto en procesos de reducción de riesgo y gestión ambiental.
8. Implementar instrumentos y herramientas estandarizadas para la prevención de riesgos, atención de emergencias, salud, ambiente y seguridad industrial
9. Dirigir la elaboración de los estudios de impacto ambiental y regencias ambientales de los proyectos de inversión de la Empresa.
10. Dirigir las acciones para la conformación, preparación y mantenimiento de los grupos organizados y el equipamiento para la prevención de riesgos y atención de emergencias en la Empresa y el ambiente.
11. Dirigir las acciones de contención, protección, biorremediación y regeneración ambiental en sitios impactados por derrames de combustibles.
12. Recomendar las acciones de comunicación, de las acciones empresariales en materia de salud, ambiente y seguridad industrial.
13. Administrar el Sistema de Información Geográfica, según los lineamientos del Instituto Geográfico Nacional (IGN), para la realización de inventarios de ecosistemas y estudios de vulnerabilidad en los sitios por donde recorre el poliducto

Se propone que este Departamento cuente con dos Unidades:

Unidad SAS Caribe

Se recomienda cambiar de nomenclatura y funciones:



Objetivo:

- Ejecutar un sistema de salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial, mediante acciones tendientes a la seguridad de las personas trabajadoras y de la operativa empresarial, de conformidad con la normativa nacional e internacional en la región Caribe.

Funciones que le corresponden:

1. Ejecutar la política, procesos y procedimientos de salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial.
2. Implementar mejoras en los procesos de salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial.
3. Ejecutar programas de buenas prácticas laborales que incluyan las pruebas y evaluación de nuevos equipos en relación con la protección salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial.
4. Realizar la identificación, análisis y evaluación de riesgos que pudieran afectar la salud ocupacional de las personas trabajadoras y la operativa empresarial (ISO 31000).
5. Realizar actividades de prevención y promoción de la salud ocupacional que contemple la capacitación y sensibilización de las personas trabajadoras.
6. Velar por el cumplimiento de las reglamentaciones relacionadas a la higiene y ergonomía a nivel empresarial.
7. Mantener informadas a las personas trabajadoras, a los proveedores y empresas subcontratadas que brindan servicios a la Empresa, sobre las medidas preventivas o de protección vigente, así como la información de los riesgos que ellos pueden generar y la forma de prevenirlos.
8. Llevar un registro estadístico de los accidentes y enfermedades por consecuencia del trabajo en la región Caribe.



9. Participar de las acciones preventivas de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia o desastres provocados por la naturaleza o por las personas.
10. Ejecutar la política, los procesos y procedimientos de la gestión ambiental empresarial.
11. Implementar mejoras en los procesos de gestión ambiental.
12. Ejecutar acciones dirigidas a la adaptación al cambio climático, blindaje de infraestructura de la Empresa y su contribución a la descarbonización de la matriz energética del país.
13. Desarrollar las evaluaciones de impacto ambiental y las regencias de los proyectos de inversión y someterlos a las respectivas aprobaciones externas.
14. Ejecutar diagnósticos, acciones de valoración económica por daño ambiental, biorremediación y regeneración en sitios impactados por derrames de combustibles.
15. Controlar en las instalaciones de la Empresa los agentes biológicos que generen riesgos.

Unidas SAS Central Pacifico

Se proponer eliminar la dependencia de Ambiental y en su lugar crear la Unidad de Salud Ocupacional, Ambiente y Seguridad Industrial en la zona Central Pacifico, con las mismas funciones de la zona Caribe a saber:

Objetivo:

- Ejecutar un sistema de salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial, mediante acciones tendientes a la seguridad de las personas trabajadoras y de la operativa empresarial, de conformidad con la normativa nacional e internacional en la región Central Pacifico.

Funciones que le corresponden:

1. Ejecutar la política, procesos y procedimientos de salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial.
2. Implementar mejoras en los procesos de salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial.



3. Ejecutar programas de buenas prácticas laborales que incluyan las pruebas y evaluación de nuevos equipos en relación con la protección salud ocupacional, ambiente y seguridad industrial.
4. Realizar la identificación, análisis y evaluación de riesgos que pudieran afectar la salud ocupacional de las personas trabajadoras y la operativa empresarial (ISO 31000).
5. Realizar actividades de prevención y promoción de la salud ocupacional que contemple la capacitación y sensibilización de las personas trabajadoras.
6. Velar por el cumplimiento de las reglamentaciones relacionadas a la higiene y ergonomía a nivel empresarial.
7. Mantener informadas a las personas trabajadoras, a los proveedores y empresas subcontratadas que brindan servicios a la Empresa, sobre las medidas preventivas o de protección vigente, así como la información de los riesgos que ellos pueden generar y la forma de prevenirlos.
8. Llevar un registro estadístico de los accidentes y enfermedades por consecuencia del trabajo en la región Central Pacífico.
9. Participar de las acciones preventivas de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia o desastres provocados por la naturaleza o por las personas.
10. Ejecutar la Política, los procesos y procedimientos de la Gestión Ambiental empresarial.
11. Implementar mejoras en los procesos de Gestión Ambiental.
12. Ejecutar acciones dirigidas a la adaptación al cambio climático, blindaje de infraestructura de la Empresa y su contribución a la descarbonización de la matriz energética del país.
13. Desarrollar las evaluaciones de impacto ambiental y las regencias de los proyectos de inversión y someterlos a las respectivas aprobaciones externas.
14. Ejecutar diagnósticos, acciones de valoración económica por daño ambiental, biorremediación y regeneración en sitios impactados por derrames de combustibles.
15. Controlar en las instalaciones de la Empresa los agentes biológicos que generen riesgos.

- **Departamento de Mantenimiento**

No se proponen cambios en su nomenclatura, pero sí en sus funciones de la siguiente manera:



Objetivo:

- Proporcionar oportuna y eficientemente, el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos, maquinaria e instalaciones de la empresa, con el fin de asegurar la continuidad de las operaciones en la región correspondiente.

Funciones que le corresponden:

1. Elaborar, en coordinación con otras áreas de la empresa, los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos, maquinaria e instalaciones de la empresa y supervisar su cumplimiento.
2. Establecer los indicadores que permitan medir la calidad del mantenimiento.
3. Implantar la normalización de los procedimientos, programación y control en las diferentes unidades de mantenimiento.
4. Coordinar la realización de estudios, diseños, diagnósticos, análisis y ejecución de soluciones de problemas requeridos para el mantenimiento adecuado los equipos e instalaciones existentes.
5. Establecer los lineamientos de subcontratación de los servicios de mantenimiento, así como las contrataciones, sustitución o adquisición de equipos, maquinaria especializada, obras de protección y conservación de las instalaciones existentes.
6. Implementar un sistema de evaluación de los inventarios de repuestos, equipos, materiales, tubería y otros, necesarios para brindar oportunamente el mantenimiento requerido.
7. Coordinar la colaboración o atención de situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la Empresa.
8. Dirigir la atención por parte de las unidades de mantenimiento de tomas ilegales, derrames, cortes y otras emergencias en el poliducto o instalaciones de la empresa.
9. Gestionar la disponibilidad de la maquinaria especializada de la empresa según las necesidades de cada departamento de mantenimiento.

Se recomienda mantener tres unidades sectorizadas de este departamento:

Unidad de Mantenimiento Regional Pacífico

Se recomienda mantener en la estructura.



Unidad de Mantenimiento Regional Caribe

Se recomienda mantener en la estructura.

Unidad de Mantenimiento Regional Central

Se recomienda mantener en la estructura.

- **Departamento Operaciones de Seguridad**

Se recomienda crear un departamento que centre las actividades de seguridad física del Sistema Nacional de Combustibles.

Su justificación de creación radica en el incremento escalonado de la incidencia criminal a nivel país ha afectado significativamente el Sistema Nacional de Combustible, declarado de interés nacional, primordialmente en robos y daños al poliducto, situación que pone en riesgo la continuidad del negocio y las operaciones de la empresa. Con el fin de proteger y monitorear dicha infraestructura crítica, se requiere que RECOPE, cuente con estructura en materia seguridad empresarial, donde se soporte o atienda desde un enfoque integral de seguridad el fenómeno de robo o apoderamiento ilegal de combustible. En los últimos tres años, esto ha representado: 325 incidentes por robo de combustible en todo el país, generando pérdidas por más de cinco mil millones de colones.

Por otra parte, el proceso que se maneja a nivel interno por la actual unidad de Protección de Bienes, no responde a la realidad que debe de imperar, dado que es un área que tiene 6 funcionarios administrativos para dar soporte, apoyo y gestión a todos los trámites administrativos y operativos que realizan los 10 supervisores y 180 oficiales de seguridad internos y realizar las gestiones contratación administrativa de seguridad privada, y otras contrataciones, adicional de dar apoyo a los órganos de investigación nacional para tramitar las causas de los incidentes por robo.

Objetivo:

- Proteger la infraestructura crítica empresarial, las personas y bienes, mediante la implementación de sistemas de gestión integral de seguridad, tomando como base las vulnerabilidades, las amenazas y los riesgos a los que está sujeta la Empresa.

Funciones que le corresponden:



1. Proponer las estrategias y políticas de seguridad estandarizadas para la ejecución de las labores de protección de bienes, monitoreo e investigación en la Empresa.
2. Mitigar y controlar el impacto de los riesgos asociados al negocio que se vean impactados por actividades criminales.
3. Rendir cuentas sobre los resultados de investigaciones de alto impacto en la Empresa.
4. Asegurar el cumplimiento de las políticas y recomendaciones de los entes fiscalizadores y reguladores internos y externos.
5. Fortalecer la planificación, coordinación y recursos presupuestarios y humanos en todas las unidades para lograr los resultados esperados.
6. Establecer un marco normativo de seguridad empresarial que guie el que hacer de la Empresa.
7. Coordinar con autoridades policiales y judiciales las diligencias pertinentes para instrumentalizar investigaciones internas o externas en perjuicio de la Empresa, relacionadas a actos vandálicos, hechos ilícitos y de actos de corrupción que atenten contra los bienes, activos, instalaciones y fondos públicos que administra la Empresa.
8. Fiscalizar el cumplimiento de las labores de las unidades adscritas a su dependencia.
9. Implementar mejoras en los procesos en materia de seguridad a nivel general.
10. Asegurar la protección de todos los activos empresariales.

Y se recomienda que este departamento cuente con dos unidades:

Unidad de Protección Bienes

Se recomiendan cambios en sus funciones y ubicación de conformidad con lo siguiente:

En la actual estructura esta unidad se ubica en Servicios Técnicos, se recomienda su traslado a depender del Departamento Centro de Operaciones y Seguridad propuesto. El cambio de ubicación se realiza debido a la importancia que tiene la Unidad de Protección de Bienes en brindar la seguridad, protección e integridad de las personas, instalaciones y activos institucionales, de manera eficiente y con recursos suficientes para cumplir el objetivo propuesto, debe estar formando parte del departamento encargado de la seguridad a nivel empresarial.

Objetivo:



- Asegurar la protección, custodia, vigilancia, seguridad e integridad del personal, visitantes, bienes, instalaciones y patrimonio, mediante acciones y controles eficientes, alineados a la estratégica y política de la seguridad empresarial.

Funciones que le corresponden:

1. Proponer estrategias novedosas en materia de seguridad y revisar continuamente sus procesos.
2. Coordinar la realización de estudios, diseños, proyectos, diagnósticos, análisis y solución de problemas requeridos para la protección empresarial.
3. Aplicar la normativa interna y los protocolos de seguridad, para la protección, custodia y seguridad del personal, transportistas, visitantes, bienes, instalaciones y patrimonio de la Empresa.
4. Administrar y gestionar las labores de seguridad, tanto preventiva como correctiva, aplicando los procedimientos que regulan esa actividad.
5. Realizar supervisiones planificadas a los puestos de seguridad internos y externos para verificar el cumplimiento del servicio brindado.
6. Remitir a la Unidad de Monitoreo e Investigación las denuncias de actos vandálicos, hechos ilícitos y actos de corrupción que atenten contra los bienes, activos, instalaciones y fondos públicos que administra la Empresa.
7. Gestionar y fiscalizar las contrataciones de bienes y servicios que se generan en la unidad.
8. Fortalecer los controles de seguridad en las instalaciones físicas para determinar y mitigar los riesgos y vulnerabilidades existentes en materia de seguridad.
9. Realizar diagnósticos de seguridad física y perimetral de las instalaciones estratégicas y proponer las mejoras requeridas.
10. Colaborar con las autoridades policiales o judiciales en cualquier diligencia o caso donde se requiera ingresar a las instalaciones atender eventos o situaciones especiales.
11. Coordinar con las dependencias internas y externas competentes, la atención de emergencias o eventos que pongan en riesgo las personas, activos, instalaciones y operaciones de la Empresa.



Unidad de Monitoreo e Investigación

Se propone crear en la estructura y establecer sus funciones. La justificación de esta creación responde a que la infraestructura crítica de RECOPE. SNC, está expuesta a variedad de riesgos y amenazas producto de las vulnerabilidades; la implementación de controles o mejores prácticas de monitoreo y detección de incidentes, fortalecen el control y gestión de los sistemas tecnológicos vinculados directamente al proceso de negocio y de las operaciones, por lo que es imperativo contar con una unidad que cuente con herramientas tecnológicas especializadas, dedicada a la detección, monitoreo, gestión, control y análisis permanente de la infraestructura empresarial, por donde se almacenan y transportan los productos que sustentan los servicios esenciales.

Adicionalmente, es de vital importancia contar con un área que recopile, analice e investigue las actividades ilegales que perjudiquen la infraestructura crítica y bienes institucionales, que ocasionan perjuicio a la Empresa y por ende afectan la continuidad del negocio, utilizando técnicas de investigación criminal para recabar evidencia y fundamentar los expedientes administrativos o judiciales que se requieran para velar por los intereses institucionales y bajar la impunidad en los delitos relacionados.

Objetivo:

- Gestionar de forma proactiva la seguridad física del Sistema Nacional de Combustibles y de la empresa en general, asegurando la continuidad de las operaciones soportadas por la plataforma tecnológica mediante el análisis de riesgos e investigación; así como el uso de soluciones de seguridad informática y métodos de control efectivos, con personal especializado.

Funciones que le corresponden:

1. Administrar los Centros de Monitoreo de la Empresa y gestionar todo lo relacionado a los sistemas de detección para la protección de infraestructura crítica, Circuito Cerrado de Televisión (CCTV), alarmas, control de accesos, y cualquier otro sistema que la Empresa designe o determine para proteger la continuidad del negocio.
2. Recibir y dar atención a denuncias internas o externas sobre robos hechos ilícitos y actos de corrupción que se presenten en la Empresa.



3. Coordinar con las dependencias internas y autoridades competentes la atención de actos vandálicos, hechos ilícitos y actos de corrupción que atenten contra los bienes, activos, instalaciones y fondos públicos que administra la Empresa, recopilando la información para tramitar los procesos correspondientes.
4. Mantener un sistema de registro, control y seguimiento de las investigaciones y de los procesos administrativos, disciplinarios y penales resultantes de éstas.
5. Remitir a las dependencias internas competentes, los informes de investigación para que realicen las acciones disciplinarias administrativas, civiles y penales, según los resultados de las investigaciones.
6. Fiscalizar la gestión de la seguridad interna y externa que brinda vigilancia en el poliducto.
7. Realizar actividades como auxiliar institucional en operativos e investigaciones que se realicen en conjunto con las autoridades policiales o judiciales en la comisión de ilícitos que se realicen en las instalaciones de la Empresa.
8. Brindar colaboración y protección ejecutiva a la Administración Superior en labores de seguridad cuando esta lo requiera.
9. Proponer ante las dependencias correspondientes mecanismos de monitoreo de las plataformas informáticas basadas en herramientas tecnologías innovadoras (inteligencia artificial, machine Learning, analítica de video, entre otros), que permita hacer más eficiente la plataforma.
10. Cumplir con la Directiva Operacional y toda la normativa que regula las operaciones de Drones o Sistema de Aeronaves Pilotadas a Distancia (RPAS), según lo establecido por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).
11. Gestionar y fiscalizar las contrataciones que se generan en la unidad.
12. Coordinar con las dependencias internas y externas competentes, la atención de emergencias o eventos que pongan en riesgo las personas, activos, instalaciones y operaciones de la Empresa.



3. Dependencias que se eliminan o crean de la Estructura

En este apartado se enlistan únicamente las dependencias que se propone eliminar o crear dentro de la estructura, los cambios de ubicación, nomenclatura o funciones se encuentran detallados en el apartado anterior.

a. Dependencias que se eliminan

Dirección de Planificación

Actualmente en nivel asesor RECOPE cuenta con una Dirección de Planificación encargada de varios procesos empresariales, no solo realiza procesos de inversión y gestión del portafolio de inversión empresarial, sino que además realizar labores de investigación y la Unidad de Planificación Empresarial (UPI), por lo que se está recomendando eliminar y dejar a nivel asesor solamente la UPI. Esta Dirección cuenta a nivel ocupacional con una plaza de Director, por lo que tanto esa plaza como las funciones se está recomendando trasladar al nuevo Departamento de Modernización Empresarial.

Dirección de Mejora e Innovación

Actualmente esta Dirección es encargada de la gestión de proyectos tecnológicos a nivel empresarial, además cuenta con funciones de cultura organizativa y gestión de cambio en la implementación de nuevos procesos tecnológicos, y realiza la gestión de la mejora de procesos empresariales. Como esta Dirección agrupa una serie de funciones no solo son aplicables para mejoras tecnológicas, sino que son procesos transversales, se está recomendando eliminar y trasladar sus funciones y niveles ocupaciones a otras unidades como al nuevo Departamento de Modernización Empresarial y a la nueva Dirección de Capital Humano.

Departamento de Procesos Industriales

Se propone eliminar de la estructura, esto debido a que las funciones que realiza este departamento se trasladan al Departamento Distribución Caribe explicado anteriormente.

Departamento de Cultura y Gestión del Cambio

Se propone eliminar de la estructura esto debido a que las funciones son de competencia de la dependencia que lidera el tema en recursos humanos (Departamento de Capital Humano) y conviene centralizar los cambios sociales y las políticas culturales de la empresa, ya que en



ese departamento se tiene todo el panorama para manejar la necesidad de cambio, ya sea en la cultura de la empresa, la motivación de los empleados o la productividad en el lugar de trabajo.

Otras funciones que también realizaba esta dependencia se trasladan a otras explicado anteriormente.

Departamento de Salud Ocupacional

Actualmente encargado del sistema de salud y seguridad industrial empresarial, mediante acciones tendientes a mantener la seguridad de las personas trabajadoras y de la operativa empresarial, de conformidad con la normativa nacional e internacional aplicable; se recomienda unificar las funciones de salud y seguridad industrial con la gestión ambiental, y zonificar los servicios prestados, toda vez que en la actualidad a una sola unidad le corresponde atender estos temas a nivel nacional, lo que ha complicado la coordinación de los equipos de trabajo que deben estar desplazándose grandes distancias ante eventos urgentes que atender, como es el caso de tomas ilegales cuando hay derrames de combustibles.

Departamento Ambiental

Este departamento es el encargado de establecer el sistema de Gestión Ambiental, mediante acciones tendientes a la prevención, mitigación, atención y compensación del impacto ambiental que generan las actividades, servicios y productos de la Empresa, no obstante, al igual que el actual Departamento de Salud Ocupacional se recomienda unificar las funciones de salud y seguridad industrial con la gestión ambiental, y zonificar los servicios prestados, toda vez que en la actualidad a una sola unidad le corresponde atender estos temas a nivel nacional, lo que ha complicado la coordinación de los equipos de trabajo que deben estar desplazándose grandes distancias ante eventos urgentes que atender, como es el caso de tomas ilegales cuando hay derrames de combustibles.

b. Dependencias que se crean

Departamento de Modernización Empresarial

Se está recomendado la creación de este departamento el cual agruparía funciones que actualmente realiza la Dirección de Planificación y la Dirección de Mejora e Innovación, para darle coherencia a los procesos de gestión de proyectos y de mejora continua de procesos.



Departamento de Operaciones de Seguridad

Se recomienda crear este departamento que será el encargado de la gestión de la seguridad física de las instalaciones del Sistema Nacional de Combustibles, tal y como se indica en la sección anterior, las vulneraciones a este sistema han tenido grandes implicaciones a la seguridad física del sistema, la continuidad del servicio y han puesto en peligro la seguridad de comunidades y personas aledañas a esta infraestructura, por lo que se requiere una unidad organizativa que se encargue de este tema.

Unidad de Tesorería

Tal y como se indicó en el apartado anterior, RECOPE no cuenta con una unidad organizativa encargada de la tesorería, cuando es la empresa más grande del país en cuanto a ingresos, y además las importaciones de combustibles representan casi el 70% de la matriz energética de nuestro país, por lo que la debida gestión del flujo de caja es un tema esencial para garantizar la continuidad del servicio público.

Unidad de Monitoreo e Investigación

Tal y como se indicó en la justificación de la creación del Departamento de Operaciones de Seguridad, en el apartado anterior RECOPE no cuenta con un centro unificado de monitoreo ni con una unidad organizativa encargada de recopilar información y realizar labores de investigación e inteligencia criminal que permita formular denuncias efectivas y eficaces antes los órganos nacionales correspondientes, por lo que, ante el crecimiento de incidentes de robo de combustible, se requiere esa centralización de funciones.

Unidad SAS Caribe

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, en el diagnóstico de la estructura organizativa vigente surgió la necesidad de zonificar ciertos servicios internos para la atención oportuna de situaciones, especialmente urgentes, para mitigar los riesgos asociados, es así como surgió la recomendación de unificar las funciones de salud y seguridad industrial con la gestión ambiental, y zonificar los servicios prestados, toda vez que en la actualidad a una sola unidad le corresponde atender estos temas a nivel nacional, lo que ha complicado la coordinación de los equipos de trabajo que deben estar desplazándose grandes distancias ante eventos urgentes que atender, como es el caso de tomas ilegales cuando hay derrames de combustibles.



Unidad SAS Central Pacífico

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, en el diagnóstico de la estructura organizativa vigente surgió la necesidad de zonificar ciertos servicios internos para la atención oportuna de situaciones, especialmente urgentes, para mitigar los riesgos asociados, es así como surgió la recomendación de unificar las funciones de salud y seguridad industrial con la gestión ambiental, y zonificar los servicios prestados, toda vez que en la actualidad a una sola unidad le corresponde atender estos temas a nivel nacional, lo que ha complicado la coordinación de los equipos de trabajo que deben estar desplazándose grandes distancias ante eventos urgentes que atender, como es el caso de tomas ilegales cuando hay derrames de combustibles.

Se adjunta cuadro que contiene el resumen del balance de las unidades organizativas con la estructura vigente y la estructura propuesta, y un resumen también de los niveles ocupacionales actuales de la empresa versus los que se utilizarán con la estructura propuesta, donde se demuestra que todas las dependencias incluidas en la propuesta de organización cuentan con plazas de jercas subordinados que asuman las responsabilidades administrativas correspondientes.

La estructura propuesta para RECOPE es la que se detalla a continuación:

4. Estructura final propuesta

Junta Directiva

Auditoría Interna

- Auditoría Operativa Financiera
- Auditoría Técnica

Presidencia

- Comunicación Empresarial

Gerencia General



- Asesoría Jurídica
- Planificación Empresarial

Dirección de Operaciones

- Departamento Logística de Importación
 - Unidad Comercio Internacional
 - Unidad Operaciones Portuarias
- Departamento Gestión Calidad
 - Unidad Calidad Regional Pacífico
 - Unidad de Calidad Regional Caribe
 - Unidad Metrología
- Departamento Distribución
 - Unidad Trasiego
 - Unidad Distribución Caribe
 - Unidad Distribución Central Pacífico
 - Unidad Distribución Aeropuertos
- Departamento Comercial
 - Unidad Transacciones Comerciales
 - Unidad Gestión de Ventas

Dirección de Desarrollo

- Departamento Tecnología
 - Unidad Diseño de Soluciones
 - Unidad Soporte Tecnológico
 - Unidad Automatización y Control Industrial
- Departamento Modernización Empresarial
 - Unidad Inteligencia de Negocios
 - Unidad Formulación de Proyectos



- Unidad de Mejora Continua

- Departamento Infraestructura
- Unidad Infraestructura Central Pacífico
- Unidad Infraestructura Caribe

Dirección de Administración y Finanzas

- Unidad Servicios Administrativos

- Departamento Proveeduría
- Unidad Contratación Bienes y Servicios
- Unidad Administración Almacenes

- Departamento Financiero
- Unidad Estudios Económicos y Financieros
- Unidad Contabilidad
- Unidad Tesorería

- Departamento Capital Humano
- Unidad Reclutamiento y Remuneraciones
- Unidad Desarrollo Capital Humano

Dirección Aseguramiento

- Departamento Salud Ambiente y Seguridad
- Unidad SAS Caribe
- Unidad SAS Pacífico

- Departamento Mantenimiento
- Unidad Mantenimiento Regional Pacífico
- Unidad Mantenimiento Regional Central
- Unidad Mantenimiento Regional Caribe



- Departamento Operaciones de Seguridad
- Unidad Protección de Bienes
- Unidad Monitorio e Investigación



VII. CONCLUSIONES

La propuesta plasmada en este documento consiste en una reorganización administrativa parcial de RECOPE, cuyo propósito es realizar los procesos en los cuales se fortalezca la eficiencia, se mejore el aprovechamiento del recurso humano, y el énfasis en la operación de la empresa.

Con el fin de responder a los cambios en la Industria, se está realizando el proceso de reordenamiento organizacional buscando consolidar una estructura eficiente que permita la gestión efectiva de la organización y cumplir con el valor público, propuesto en el Plan Estratégico Empresarial 2023-2026: *“Garantizar la seguridad energética del país mediante el suministro oportuno de combustibles y procesos eficientes que se traduzcan en beneficios para la sociedad costarricense”*, indicando las áreas concretas en que se puede y se debe trabajar para lograr los resultados de impacto de la empresa.

La propuesta es consistente con los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas de MIDEPLAN en:

- Lo establecido en el inciso 2 del E1. Componente de Normativa, el cual indica *“La reorganización administrativa debe respetar el marco jurídico de la institución en el proceso de reforma, así como las directrices, manuales, guías e instructivos emitidos por MIDEPLAN.”* RECOPE cumple con las dependencias organizacionales que se establecen en la Ley Constitutiva de la Institución, se mantienen: La Junta Directiva y la Auditoría Interna, por lo que la constitución de estas dependencias organizacionales se encuentra acorde con la ley.
- Lo establecido en el inciso 5 del E.2 Componente de Estructura, el cual menciona *“Todo proceso de reorganización, integral o parcial, deberá tener una orientación hacia el mejoramiento de los servicios públicos en cuanto a calidad, cobertura, mecanismos de entrega -presencial, digital-, tiempos de respuesta y asignación de los recursos, a partir de la necesidad del cliente externo, pero sin olvidar la correcta coordinación entre las diferentes unidades que intervienen en la prestación del servicio. Se persigue, por tanto, ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de la ciudadanía e inclusive las supere. Igualmente, promoverá el trabajo en equipo tendiente a la prestación continua e ininterrumpida de los servicios públicos.”*



Se cumple además con el inciso 11.i. del mismo componente que establece: *“No podrá existir una unidad organizacional sin que estén claramente delimitadas sus competencias y su relación con los procesos de trabajo. Toda unidad organizacional que se refleje en una estructura organizacional deberá tener un jefe o responsable de su coordinación.”* Recope cumple ya que para cada unidad organizacional propuesta se establece su objetivo, los macroprocesos y procesos asociados; sus funciones y responsabilidades; y un jefe que responda esa coordinación.

Se cumple en el caso de la Auditoría Interna, con el inciso 11.r. y también encuentra su respaldo en la Ley 8292 “Ley General de Control Interno”.

Entre las unidades organizacionales que se establecen por normativa, también se puede mencionar la dependencia de Planificación, la cual se establece en los artículos 4 y del 12 al 14 de la Ley 5525 “Ley de Planificación Nacional”, además de lo dispuesto en los artículos del 26 al 28 del Decreto Ejecutivo 37735-PLAN “Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación”, inciso 11. t. del mismo componente.

- Lo establecido en el inciso 2 del E3 Componente del Recurso Humano en donde indica “La mayor parte del recurso humano de una Institución deberá destinarse a la ejecución de labores sustantivas dado que son la razón de ser de la Institución, en contraposición de las labores administrativas o de apoyo.

De acuerdo con este punto, en la propuesta de reorganización administrativa, no implica la generación de algún gasto adicional para la institución ya que no existe un aumento en las plazas actuales. Esto es conforme a lo establecido en el Decreto Ejecutivo 41162-H.

- Lo establecido en los incisos 2 y 4 del E.5 Componente de Gestión, en donde se indica que: *“Todo proceso de reorganización, integral o parcial, deberá tener una orientación hacia procesos integrados de trabajo, con clara secuencia de la gestión y determinar la pertinencia de algunos subprocesos para la obtención de productos específicos, que la sociedad exige de la institución, y no hacia tareas y funciones aisladas, a fin de evitar la excesiva fragmentación y consecuentemente la inflexibilidad de la gestión”.* Inciso 4 establece que *“Todo proceso de reorganización que se desarrolle deberá tener como objetivo final la efectiva prestación de los servicios, la orientación al ciudadano y al usuario, buscando la mejora en la calidad de los servicios y la potenciación del recurso humano.”*

Esto se cumple al tener RECOPE claramente delimitados sus procesos de trabajo (estratégicos, fundamentales y de apoyo) que generan la cadena de valor, lo cual permite orientar las acciones a la eficiente prestación de los servicios que brinda.



VIII. ANEXOS

1. Departamento de Cultura y Gestión de Cambio: Proyecto de Modernización Empresarial, Segunda parte Fase 2. noviembre 2022.
2. Gerencia de Innovación, Dirección de Mejora y Transformación: Informe de Modernización Empresarial, Análisis Teórico de Procesos vrs Estructura. Noviembre 2022.
3. Cuadro resumen del balance de las unidades organizativas con la estructura vigente y la estructura propuesta.
4. Cuadro resumen de los niveles ocupacionales de jerarcas subordinados actuales y los requeridos por la nueva estructura.
5. Organigrama propuesto.