

**INFORME FINAL DE GESTIÓN DEL ING. EDUARDO SIBAJA ARIAS,
COMO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA REFINADORA
COSTARRICENSE DE PETRÓLEO, S. A. (RECOPE)**

8 DE MAYO 2006 - 14 DE NOVIEMBRE DE 2007

I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo que establece el artículo #12, de la Ley General de Control Interno No. 8292, presento a consideración del Señor Presidente de la República, y del Consejo de Gobierno, en su carácter de Asamblea de Accionistas de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S. A, el informe final de mi gestión como miembro de la Junta Directiva de RECOPE.

II. RESUMEN EJECUTIVO

La labor realizada como miembro de la Junta Directiva, estuvo orientada hacia el cumplimiento, de la Política de Gobierno en materia de Energía, el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo Energético, y lo que por ley corresponde a RECOPE, en cuanto a la seguridad del abastecimiento de los combustibles al país, que en la presente administración ha estado complementado con una serie de directrices e iniciativas para la protección del medio ambiente, que tienen como finalidad disminuir en la medida de lo posible las emisiones contaminantes y de efecto invernadero, bajo la rectoría del Ministerio del Ambiente y Energía, destacando en actualidad los esfuerzos que se llevan a cabo para que la Empresa cumpla con la normativa que establece una reducción del azufre en el diesel, a 0.05%, a partir de 2008.

Como complemento a las acciones para la protección del medio ambiente, y acorde con las tendencias internacionales del mercado de los hidrocarburos, se ha dado especial énfasis al desarrollo de los programas para la producción y comercialización de biocombustibles a nivel nacional, como el etanol y el

biodiesel, bajo el liderazgo de RECOPE. Con este fin, las acciones como miembro de un Órgano Colegiado han estado dirigidas hacia el fortalecimiento de la Empresa, en lo que respecta a sus áreas sustantivas, para lo cual se ha dado especial seguimiento a trece proyectos que se consideran estratégicos para el futuro de RECOPE y del país, entre los cuales destaca el Proyecto Modernización de la Refinería, fundamental para el cumplimiento de los planes de acción para la producción de combustibles más amigables con el medio ambiente.

Por otra parte, la Junta Directiva, en coordinación con la administración de la Empresa, procedió a una revisión exhaustiva y una modificación de la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de la Empresa, así como la aprobación de una nueva estructura organizacional, con el propósito de que RECOPE pueda enfrentar los retos a futuro, y cumplir con lo que le ha sido asignado por Ley. Al respecto, es importante destacar la situación del mercado internacional del petróleo y derivados, que en los últimos tiempos se ha caracterizado por ser un mercado sumamente voluble y sujeto a cambios drásticos e imprevisibles en cuanto a precios y suministro, por lo cual, al ser Costa Rica un país totalmente dependiente de la importación de crudo y productos terminados, debe fortalecerse a la Empresa, liberándola del exceso de ataduras legales y normativa que en la actualidad le impiden desarrollarse con la celeridad y eficiencia que una empresa de esta naturaleza requiere.

Como complemento de estos esfuerzos, se ha promovido la alianza con empresas petroleras estatales como Petróleos de Brasil (PETROBRAS), líder en la producción y comercialización de biocombustibles, Empresa Colombiana de Petróleo (ECOPETROL), Empresa Nacional de Petróleo de Chile (ENAP), y más recientemente, se firmó un Acuerdo de Cooperación con China National Petroleum Corporation (CNPC), como resultado de las iniciativas de acuerdo entre los Gobiernos de China y Costa Rica, con lo cual RECOPE tiene la posibilidad de asesoría y cooperación en materia de refinación, exploración y explotación de hidrocarburos, por parte de una de las empresas petroleras más importantes a nivel internacional.

III. PRINCIPALES ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA:

3.1.1 MODIFICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.

El 18 de enero de 2007, mediante Artículo Único de la Sesión Ordinaria #4119-75, se aprueban la nueva Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de RECOPE, con el propósito de fortalecer a la Empresa para el cumplimiento de los objetivos indicados al inicio del presente informe:

La Misión y Visión actuales indican lo siguiente:

MISIÓN:

SOMOS UNA EMPRESA PÚBLICA BASADA EN EL CONOCIMIENTO Y EL TALENTO DE SU GENTE, DEDICADA AL NEGOCIO DE LOS COMBUSTIBLES, CON PRODUCTOS Y SERVICIOS RELACIONADOS, SUMINISTRÁNDOLOS A NUESTROS CLIENTES Y A LA SOCIEDAD COSTARRICENSE CON EFICIENCIA, CALIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL, CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE COSTA RICA.

VISIÓN:

SER LA EMPRESA LÍDER NACIONAL Y REGIONAL EN EL MERCADO DE LOS COMBUSTIBLES, CON PRODUCTOS Y SERVICIOS RELACIONADOS, MEDIANTE LA GESTIÓN CREATIVA E INNOVADORA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS, PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS DE MANERA AMBIENTALMENTE SOSTENIBLE, AGREGANDO VALOR A LA SOCIEDAD COSTARRICENSE Y A SUS CLIENTES.

Los objetivos estratégicos de RECOPE, son los siguientes:

1. *FORTALECER LA EMPRESA PARA QUE SEA COMPETITIVA.*
2. *MEJORAR LA GESTIÓN, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DE SUS PROCESOS, ALINEANDO LO OPERATIVO CON LO ESTRATÉGICO, PARA QUE SUS ÍNDICES DE DESEMPEÑO SEAN RECONOCIDOS COMO LOS MÁS ALTOS DE LA REGIÓN.*
3. *AMPLIAR NUESTRO ÁMBITO DE NEGOCIOS A TODA LA CADENA DE LOS COMBUSTIBLES, OTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS RELACIONADOS, INCREMENTANDO EL VALOR PÚBLICO Y PRIVADO.*
4. *POSICIONAR A RECOPE COMO UNA EMPRESA LÍDER, MEDIANTE EL DESARROLLO DE LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE Y DEL CONOCIMIENTO, EN ARMONÍA CON EL AMBIENTE.*

3.1.2 APROBACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA DE LA EMPRESA Y ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO INTEGRAL DE PUESTOS.

En julio de 2006 se inicia la revisión de la estructura de la Empresa, en coordinación con la Presidencia y la Dirección de Planificación, para lo cual se contó con la participación de los representantes de la administración y las organizaciones laborales.

En junio de 2007 se aprueba la reestructuración de la Empresa, con fundamento en el dictamen de “no objeción” del Ministro Rector del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones. En agosto de 2007 la Viceministra de Planificación Nacional y Política Económica informa que la Empresa cumplió con los requerimientos de información, y se giran instrucciones a la administración para que proceda con la contratación de un estudio integral de puestos, cuyo cartel de licitación se encuentra en trámite en estos momentos.

3.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LA EMPRESA:

3.2.1 PRESUPUESTO DE LA EMPRESA PARA EL 2007:

El presupuesto de operaciones de la Empresa, para el 2007, asciende a ¢1 083 125 842,39 miles de colones, que incluye ¢ 49 357 730,20 miles de colones para inversiones (contempla un extralímite inicial de ¢ 36 172 millones con respecto al límite de gasto presupuestario asignado por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria). De este monto, aproximadamente el 70.04% corresponde a pagos por importación de hidrocarburos, 24.37% al impuesto único, 1.22% a bienes y servicios e impuestos, 2.03% a salarios y contribuciones a la seguridad social, 1.91% a inversiones y el restante 0.43% se distribuye en transferencias y deuda.

3.2.2 PROYECTOS DE INVERSIÓN ESTRATÉGICOS:

Para el 2007, el presupuesto modificado para inversiones se estableció en ¢37 635 millones.

Para efecto de seguimiento, la Junta Directiva definió trece proyectos estratégicos, los cuales tienen asignados ¢22 280.04 millones (59.2%) del total del presupuesto para inversiones.

En el Anexo #1, se presenta el resumen del objetivo, costo y grado de avance de cada uno de los proyectos de inversión prioritarios.

3.2.3 ADJUDICACIÓN DE LICITACIONES PÚBLICAS:

Durante el periodo que cubre el presente informe, la Junta Directiva de la Empresa procedió con el análisis y votación de los informes de adjudicación de las licitaciones públicas que se detallan en el Anexo #2.

3.2.4 RELACIÓN RECOPE - ARESEP

La Junta Directiva ha realizado importantes esfuerzos para mejorar el esquema RECOPE-ARESEP, con el fin de buscar una solución a la problemática de los rezagos causados por los tiempos requeridos en el trámite de modificación de los precios de venta.

Se participó en el proceso de revisión y análisis que culminó con la adopción de la nueva metodología de fijación de precios de los combustibles a nivel nacional, en respuesta en parte a un recurso presentado ante la Sala Constitucional que dejó sin efecto la fórmula automática de ajuste extraordinario.

Asimismo, se han presentado los estudios ordinarios y extraordinarios de precios según lo dispuesto por el ente regulador.

3.3 ACCIONES PARA EL MANTENIMIENTO, PERFECCIONAMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

La Junta Directiva continúa fortaleciendo las acciones que se establecieron para el mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del Sistema de Control Interno, según lo prescrito en la Ley General de Control Interno No. 8292, para lo cual se analizan informes periódicos de avance por parte de la administración, según el cronograma de trabajo aprobado.

En setiembre de 2006 se aprobó la "Política de Control Interno", elaborada por el grupo de riesgo empresarial, mediante la cual RECOPE se compromete con el fortalecimiento de la gestión empresarial, apoyándose en mecanismos de rendición de cuentas y un sistema de control interno que permita obtener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Se establecen

políticas específicas, y se aprueban los objetivos y las responsabilidades que se proponen como marco para operativizar la política.

Asimismo, se comunicó a la administración el interés y el patrocinio del Órgano Colegiado en la implementación del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional, y se aprueba la “Estructura de Riesgos” y el “Portafolio de Riesgos Institucionales”, y se giran instrucciones en el sentido de validar los riesgos que han sido determinados como críticos por la administración, a fin de que los mismos sean utilizados en la priorización de los procesos empresariales y en la valoración que se realice del proceso sustantivo.

3.4 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES QUE DURANTE ESTA ADMINISTRACIÓN GIRÓ LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

En el Anexo #3 se detallan los informes que han sido remitidos por la Contraloría General de la República a la Junta Directiva durante la presente administración, de lo cual se ha dado la debida atención, mediante la emisión de acuerdos y seguimiento trimestral a las acciones que lleva a cabo la administración para su debido cumplimiento.

Esto incluye informes integrales de gestión, que con la misma periodicidad presentan las gerencias de área de manera integrada, e incluye ejecución presupuestaria, avance en los principales proyectos de las áreas sustantivas, análisis de los Estados Financieros, Estado de Resultados y las principales razones financieras.

3.5 ESTADO ACTUAL DE LAS RECOMENDACIONES QUE DURANTE ESTA ADMINISTRACIÓN, EMITIÓ LA AUDITORÍA INTERNA DE RECOPE.

En el Anexo #4 se detallan los informes que el Órgano Colegiado ha recibido de parte de la Auditoría Interna, los cuales han sido debidamente atendidos, girándose las instrucciones que cada caso han correspondido, y sobre los cuales también se solicitan informes periódicos de avance.

3.6 DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES DE OTROS ÓRGANOS DE CONTROL EXTERNO.

La Junta Directiva ha girado las disposiciones en forma oportuna, respecto a las recomendaciones de los Auditores Externos, a la vez que se han presentado informes periódicos por parte de las dependencias responsables de llevar a cabo las acciones correspondientes.

IV. CAMBIOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERIODO DE LA GESTIÓN:

4.1 PROGRAMA DE GOBIERNO 2006-2010, Y APERTURA GRADUAL, SELECTIVA Y REGULADA DEL MERCADO DE LOS HIDROCARBUROS:

Desde el inicio de la presente administración, la Junta Directiva analizó con el Ministro Rector del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones los objetivos incorporados en el Programa de Gobierno de la República, en el cual se establece una apertura gradual, selectiva y regulada del mercado de los hidrocarburos.

En atención a estas disposiciones, en noviembre de 2006 se integró una comisión con miembros de la Junta Directiva, a efecto de elaborar una propuesta sobre la posición política de RECOPE en relación con este proceso, la cual se conoce por parte del Órgano Colegiado en diciembre de 2006. Asimismo, se incorporó al estudio una propuesta que elaboró un grupo de funcionarios de RECOPE.

A la fecha, la Junta Directiva no ha emitido acuerdos específicos en relación con este tema. Sin embargo, el asunto ha sido analizado en forma amplia con los representantes de la administración, así como de la Junta Directiva de SITRAPEQUIA, representantes de los trabajadores de la Empresa, habiéndose enfatizado por parte de los Miembros de la Junta Directiva sobre la necesidad de que un proceso de esta naturaleza se acompañe del fortalecimiento de la Empresa. Por esta razón, en noviembre de 2006 se aprobó la propuesta de decreto ejecutivo para el fortalecimiento de la Empresa, lo cual se encuentra en proceso de análisis y aprobación por parte del Ministro Rector.

4.2 PROGRAMA NACIONAL DE BIOCOMBUSTIBLES

RECOPE ha participado activamente en la elaboración del Programa de Biocombustibles, que próximamente se iniciará a nivel nacional bajo liderazgo de esta Empresa, y para lo cual la Junta Directiva ha brindado todo el apoyo, en atención a las directrices del Gobierno de la República, en cuanto a la búsqueda de fuentes autóctonas de energía que sean económica, social y ambientalmente viables.

Para tales efectos, en la reestructuración recientemente aprobada se contemplaron las unidades que tendrán a cargo el desarrollo de este importante programa a nivel nacional.

Asimismo, la Junta Directiva ha tenido la oportunidad de reunirse con el Embajador de Brasil en Costa Rica; y altos representantes de PETROBRAS, quienes expresaron el interés de estrechar lazos de cooperación y de negocios

con nuestro país, especialmente en el tema de exploración petrolera en el mar, biocombustibles y refinación.

4.3 BÚSQUEDA DE ALTERNATIVA EN EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS EN NUESTRO PAÍS.

La Junta Directiva ha impulsado la participación de la Empresa en iniciativas para atraer inversión en exploración y explotación de hidrocarburos, y procedió con la elaboración de una propuesta para atender la iniciativa del Programa de Integración Energética Mesoamericana (PIEM), para el establecimiento de una Refinería Regional, que incluyó opciones en el Atlántico y en el Pacífico. Para tales efectos, y a solicitud del Órgano Colegiado, el Consejo de Gobierno nombró una comisión de alto nivel, que tuvo a su cargo la elaboración de la propuesta país para la ubicación de la refinería mesoamericana en Costa Rica, así como las ventajas y los incentivos necesarios para la atracción de esta eventual inversión, lo cual a la fecha se encuentra pendiente de resolución por parte del PIEM.

Adicional a esto, el Acuerdo de Cooperación con la empresa CNPC de China, establece condiciones que permiten el desarrollo de actividades en este campo. En estos momentos el inicio de las relaciones se encuentra en su etapa inicial de coordinación entre ambas empresas.

4.3 ACCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA, EN RELACIÓN CON LA PROTECCIÓN DEL AMBIENTE, LA REDUCCIÓN DE GASES CONTAMINANTES Y DE EFECTO INVERNADERO, Y EL PROGRAMA DE AHORRO DE ENERGÍA.

Acorde con la responsabilidad social, que forma parte de la Misión y la Visión de la Empresa, la Junta Directiva ha visto con gran preocupación los efectos que los gases contaminantes y de efecto invernadero ocasionan al medio ambiente, por lo que, bajo la rectoría del Ministerio del Ambiente y Energía, se ha dado seguimiento a los planes y programas para atender las directrices e iniciativas

para la protección del medio ambiente, y la reducción de emisiones contaminantes y de efecto invernadero, para lo cual se ha realizado un importante esfuerzo de la administración, en la elaboración de los siguientes planes:

- **PLAN PARA LA REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE GASES CONTAMINANTES Y DE EFECTO INVERNADERO.**

La Junta Directiva aprobó en fecha reciente el “Plan para la Reducción de las Emisiones de Gases Contaminantes y de Efecto Invernadero”, mediante la cual se establecen una serie de objetivos, metas y acciones, orientadas en especial hacia la reducción de emisiones de CO₂, y que contempla la medición de los beneficios que se generarán al medio ambiente con objetivos y metas específicas como son:

- Buscar medios más eficientes de transporte de combustibles.
- Mejorar la calidad de los combustibles
- Incorporar los biocombustibles en la oferta de productos de RECOPE
- Desarrollar un programa de reforestación
- Promover programas de eficiencia energética

- **PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL E INICIATIVA “PAZ CON LA NATURALEZA”**

La Junta Directiva ha dado especial énfasis a la elaboración del Plan de Gestión Ambiental en RECOPE, en atención a las disposiciones de la “Iniciativa Paz con la Naturaleza”, cuyo lanzamiento oficial se efectuó por parte del Presidente de la República en julio de 2007, y lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo #33889-MINAE, publicado en agosto 2007, donde se reglamenta la elaboración de los planes de gestión en el sector público, en temas estratégicos como:

- Plan de gestión ambiental.
- Neutralidad en carbono para el año 2021.
- Aumento de cobertura boscosa y zonas protegidas
- Promoción del aprendizaje del desarrollo sostenible y la educación ambiental.

El Órgano Colegiado se encuentra en estos momentos en proceso de análisis del Plan de Gestión Ambiental, con el fin de presentar el informe de avance al Ministro Rector.

- **PLAN DE ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DEL DECRETO EJECUTIVO #30690-MINAE, DEL 16 DE AGOSTO DE 2002, PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL DIESEL CON UN MÁXIMO DE 0.05% DE AZUFRE, A PARTIR DEL 2008.**

Uno de los grandes retos que ha tenido la presente Junta Directiva, y la administración de la Empresa, es el cumplimiento de lo que establece el Decreto Ejecutivo #30690-MINAE del 16 de agosto de 2002, que obliga a la Empresa a la comercialización de diesel, con un máximo de 0.05% de azufre, a partir de 2008. Esto, por cuanto los criterios técnicos han señalado en varias oportunidades que para cumplir con estas disposiciones, se requiere la II Fase, de la I Etapa del Proyecto Modernización de la Refinería, lo cual, por diversos motivos históricos, no se ha podido lograr, siendo que en estos momentos está en trámite el proceso de licitación pública, dado el interés que ha mostrado la Junta Directiva de impulsar su desarrollo.

Sin embargo, derivado del interés del Órgano Colegiado, de buscar una alternativa de solución, se determinó por parte de los técnicos de la Empresa, que a partir del 1° de enero de 2008 es posible importar diesel de 0.05% de azufre; pero la producción del combustible bajo esta normativa requiere de una serie de acciones en la refinería, sistema de almacenamiento y transporte, en los cuales ya se está trabajando, y que demandan un margen de tiempo al inicio del 2008, razón por la cual se giraron instrucciones para que la importación de dicho combustibles sea bajo la normativa establecida a partir del 1° de enero de 2008, y se estableció un plazo perentorio, para que la administración presente ante la Junta Directiva el cronograma de implementación de las medidas para el 2008.

- **PROGRAMA PARA EL AHORRO Y USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA**

La Junta Directiva está dando seguimiento al avance del Plan de Ahorro y Uso Eficiente de Energía Eléctrica, en atención a la Directriz N° 017-MP-MINAE, mediante el cual se definieron cinco proyectos para el control de los consumos mensuales y acumulados, como parámetros en los reportes mensuales que deben remitirse al Ministro Rector, que en el caso de RECOPE incluye no solamente el ahorro en energía eléctrica, sino también en ahorro en el consumo de los combustibles.

4.4 PLAN DE CONTINGENCIA EN CASO DE UNA EVENTUAL EMERGENCIA DE NATURALEZA SÍSMICA Y ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD EN LA EMPRESA.

En octubre de 2007, la Junta Directiva analizó el plan de contingencia para atender una eventual emergencia de naturaleza sísmica en el país, con fundamento en el análisis sobre la vulnerabilidad sísmica de las instalaciones de la Empresa, que incluyó a su vez la evaluación de las recomendaciones de las reaseguradoras, procedimientos, adquisición de equipos, asesoría de expertos, y revisión de las políticas, planes y procedimientos vigentes en la Empresa, entre otras acciones; lo cual se dio como respuesta a una solicitud del Ministro Rector, en cuanto a la capacidad de reacción de RECOPE para garantizar el suministro de combustibles en caso de eventos de esta naturaleza, y la seguridad de sus instalaciones.

El plan se encuentra bastante avanzado y el Órgano Colegiado continúa dando seguimiento al tema mediante informes periódicos de parte de la administración.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE UNA POLÍTICA EN RELACIÓN CON INVENTARIOS ESTRATÉGICOS:

Como parte del cumplimiento de las directrices emanadas del Ministerio Rector del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, así como disposiciones de la Contraloría General de la República, en Sesión Ordinaria # 4173-129, celebrada el 08 de agosto de 2007, la Junta Directiva establece una política en materia de inventarios estratégicos, que se encuentra en trámite de aprobación del Ministro Rector, con el fin de reforzar las acciones en materia de abastecimiento de combustibles al país.

5. INFORME SOBRE ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL EXTERIOR

En mi condición de miembro de la Junta Directiva me correspondió participar en actividades en el exterior en representación de este Cuerpo Colegiado, cuyos respectivos informes de viaje, rendidos conforme lo establece la normativa vigente al respecto, se pueden consultar en el Anexo No. #5 de este informe.

6. SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE RECOPE

- Permitir que RECOPE opere como verdadera empresa estatal, autorizando la emisión de un decreto similar al concedido al ICE, que le quite las trabas burocráticas y el excesivo control ex – ante, en concordancia con la política de desregulación y competitividad de esta administración.
- RECOPE debe jugar un rol protagónico en el Programa Nacional de Biocombustibles y no simplemente ser un actor más del mismo.
- La reestructuración aprobada por la Junta Directiva, el Ministro Rector y MIDEPLAN debe ponerse en práctica de manera integral e inmediata a partir del 3 de enero del 2008.
- Se debe iniciar de inmediato la elaboración de los proyectos de ley de fortalecimiento de RECOPE y de apertura selectiva, gradual y regulada del mercado de hidrocarburos.
- Se debe fortalecer la capacidad de gestión de la empresa para garantizar la ejecución, en tiempo y presupuesto, de los 13 proyectos estratégicos aprobados por la Junta Directiva y que se encuentran en diferentes etapas de avance.