

I- INTRODUCCION

De conformidad con la normativa vigente, el presente documento expone una descripción de las principales acciones ejecutadas durante el período en que me desempeñé como Jefe del Departamento de Planificación Global, el estado de la autoevaluación del sistema de control interno del Departamento, el estado de los proyectos más relevantes dentro del ámbito de competencia, el estado actual de cumplimiento de las recomendaciones de los entes externos, y recomendaciones que a mi criterio podrían ayudar para el mejoramiento del área.

II- PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS

1- En el año 2003 inició el proceso de revisión del plan estratégico, para lo cual fue necesario ejecutar los siguientes procesos importantes:

- ✱ Elaboración del diagnóstico empresarial, con la participación de un equipo interinstitucional de expertos de las diferentes áreas que integran la estructura de la organización.
- ✱ Contratación del Ing. Sergio Valdebenito como facilitador del proceso, experto chileno en la aplicación de metodologías participativas para la obtención y procesamiento de información en grupos de trabajo. Se utilizó la metodología Zoop o Metaplan que se consideró idónea para el trabajo realizado.
- ✱ Elaboración del plan estratégico por medio de la organización de talleres de trabajo, en los cuales participaron más de 120 funcionarios, incluyendo profesionales, jefes de Departamento, Directores, Gerentes, Presidente y Junta Directiva.

Se elaboró el plan estratégico que incluye la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, específicos, acciones estratégicas y proyectos específicos, que representan el marco orientador de las acciones a ejecutar por la Empresa en los próximos 15 años. Se incluyeron además los responsables de materializar las acciones propuestas, en conjunto con los participantes de los talleres con el fin de motivar un fuerte compromiso para su realización. Se incorporó un análisis de riesgo con el fin de monitorear las variables que amenazan el cumplimiento del plan.

- ✿ Ejecución del proceso de divulgación del plan aprobado por la Junta Directiva a Gerentes, Directores y Jefes de Departamento. Coordinar la divulgación en cascada para la totalidad de trabajadores de la Empresa y documentar este proceso.
 - ✿ Elaboración de un procedimiento para el control y seguimiento del cumplimiento del plan.
 - ✿ Integración del Comité de Control y Seguimiento del plan estratégico por la Directora de Aseguramiento de la Calidad, el representante de la Presidencia Ing. Mihaela Dobrinescu y la Jefatura del Departamento de Planificación Global.
 - ✿ Coordinación empresarial de la programación para la ejecución de los proyectos incluidos en el plan estratégico. Elaboración del documento resumen con esta programación
- 2- Se implantaron a nivel empresarial, las nuevas metodologías para la formulación y evaluación del Plan Anual Operativo, elaboradas por el Comité Interinstitucional en el que participan MIDEPLAN, Autoridad Presupuestaria y Contraloría General de la República. Este proceso tuvo un impacto importante en la metodología utilizada en RECOPE, por cuanto implicó la segregación del plan en matrices: institucional, de desempeño programático y de desempeño específico; así como la inclusión del 100% del presupuesto empresarial en el plan. (Esta metodología está disponible en la página del Ministerio de Hacienda)
- Fue necesario crear internamente un mecanismo auxiliar para el seguimiento, control y evaluación del PAO, que consiste en la elaboración de cronogramas con actividades, peso, y mes de ejecución.
- Adicionalmente se elaboró y se puso a funcionar el formulario para la programación de salidas de efectivo, como insumo para la elaboración del flujo de caja anual para las metas asociadas al presupuesto de inversiones; con el fin de monitorear la ejecución, y de esta forma alertar sobre desviaciones y facilitar la toma de acciones correctivas.
- 3- Se incluyó en las actividades del Departamento la generación de informes periódicos de gestión, solicitados por la Contraloría General de la República, demás entes externos, Junta Directiva y Consejo de Gerentes. En el anexo No. 1 se detallan los informes que se generan, con las fechas de presentación, el contenido básico, el destinatario y la clasificación de documento interno o externo según sea el caso.

El proceso de generación de los diferentes informes internos y externos contempla la elaboración de la presentación, así como la exposición al Consejo de Gerentes, Junta Directiva. Se solicitó la exposición a los Directores de Área, con el fin de mejorar el proceso de información y divulgación de temas de interés empresarial.

Considero importante hacer énfasis en el hecho de se instrumentó la elaboración de dos informes para el mejoramiento de la gestión empresarial conforme con el siguiente detalle:

✿ “Informe integral de gestión”, que tiene como objetivo la elaboración de un documento con un análisis conclusivo sobre la gestión empresarial durante el período en análisis, fundamentalmente en las áreas sustantivas, los proyectos de inversión y el área financiera. Debe permitir además, determinar acciones correctivas de corto, mediano y largo plazo tendientes a resolver los problemas detectados, así como los responsables de su ejecución.

✿ “Informe de contrataciones asociadas al PAO y de la ejecución del presupuesto de caja para inversiones”, que busca informar sobre el cumplimiento de los cronogramas para el cumplimiento de las metas de inversión, así como del flujo de caja elaborado por los responsables de la ejecución.

- 4- Se participó activamente en la elaboración de los términos de referencia del módulo de Planificación del cartel para la contratación del Sistema Integrado Administrativo Financiero, (SIAF) así como en el proceso de evaluación de las ofertas.
- 5- Se elaboró una propuesta de indicadores de gestión con la participación de funcionarios de la Empresa graduados en el programa de maestría en administración de proyectos. Anexo No. 2.
- 6- Se procedió a elaborar un compendio de las políticas empresariales aprobadas y en proceso de aprobación, se efectuó la revisión y envió a la Dirección de Asesoría Legal para su visto bueno. Se elaboró un procedimiento para la elaboración y divulgación de las políticas, el cual está oficializado.
- 7- Se participó en el comité para la evaluación del rol del Consejo de Gerentes, el cual elaboró el instrumento para encuestar a las jefaturas de la Empresa, procesó la información recolectada y elaboró el informe final.

- 8- Se elaboró y oficializó el procedimiento para tramitar variaciones en la estructura organizativa de la Empresa. Adicionalmente, como parte del trabajo de graduación de una funcionaria del Departamento, se levantaron los procedimientos e instructivos en versión borrador, para ser revisados por el equipo de trabajo que integra el Departamento, hacerles las modificaciones que correspondan y proceder a su oficialización.
- 9- Se procedió a coordinar el equipo empresarial encargado de analizar y depurar la cuenta contable denominada "Obras en proceso", para proceder a tramitar la capitalización de las obras finalizadas y traslado a gastos de los saldos identificados como tales.
- 10- Se participó en la elaboración del instructivo para el control de la contribución para el desarrollo.
- 11- Durante el período, se presentaron solicitudes puntuales de revisión de la estructura organizativa de la Empresa. Se ha hecho entrega al funcionario sustituto, del archivo digital que contiene el resultado de los estudios contratados externamente, así como los elaborados por personal de la Empresa. El Anexo No. 3 contiene un detalle de lo actuado en relación con el proceso de revisión de la estructura de RECOPE.
- 12- Se inició el ciclo de charlas para mejorar la habilidad de expresión oral de los funcionarios del Departamento, por considerar que esta es una competencia clave para el buen desempeño, por el nivel de interrelación con el resto de las dependencias de la Empresa, y con la Junta Directiva.

III- AUTOEVALUACIONES DE CONTROL INTERNO

Es importante indicar que la totalidad del personal de Departamento de Planificación Global, recibió el curso de la Ley General de Control Interno, No. 8292.

En el Anexo No.4 se presentan los documentos con el detalle de la autoevaluación del período 2003-2005, con el estado de las acciones correctivas propuestas. Es necesario mantener el seguimiento para el cumplimiento.

Se participó en la elaboración de la estrategia empresarial para la elaboración del riesgo y en la organización del taller a nivel de gerentes y directores, para definir el portafolio de riesgos empresariales, así como la priorización de los mismos.

IV- ESTADO DE LOS PROYECTOS RELEVANTES:

✿ Revisión de la estructura organizativa de la Empresa:

Se presentó a la Presidencia y al Consejo de Gerentes, el informe sobre el estado del proyecto. Se tomó la decisión de atender el tema de la reestructuración en dos etapas: llevar a cabo un taller organizado por el Departamento de Planificación Global, con la ayuda de un facilitador externo, en el que participen los Gerentes y Directores, para que se analice una propuesta base de discusión en relación con los cambios requeridos en la estructura, que será retroalimentada con el resultado del trabajo que se efectúe en el taller indicado.

Adicionalmente se tomó la decisión de revisar el marco estratégico empresarial y contratar una consultoría con conocimiento de la industria petrolera, para que en forma integral y como respuesta a la revisión del marco orientador, haga una propuesta de organización.

Es necesario tener claro que la reestructuración debe ser aprobada por MIDEPLAN, por lo tanto debe considerar los lineamientos de reforma institucional emitidos por dicho ente.

✿ Definición de Indicadores de gestión:

Se elaboró una propuesta con las variables que se recomienda monitorear, como base fundamental para la evaluación de la gestión empresarial. Se remitió a los Gerentes de Área, para observaciones y comentarios. Se recibió la nota de aceptación por parte de los gerentes de Refinación, Comercio Internacional y Desarrollo y Mercadeo y Distribución.

La coyuntura de cambio en los jefes de la Empresa, hace necesario validar la propuesta con las nuevas autoridades, por medio de una presentación en la reunión de gerentes. Una vez validada la propuesta será necesario completar el manual o catálogo de indicadores al menos con los siguientes atributos:

Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Periodicidad: La definición de la periodicidad razonable con la que se debe generar un indicador es importante, de tal forma que permita la toma de decisiones gerenciales.

Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Definición de responsables: será necesario definir responsables y medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores.

Será responsabilidad del Departamento de Planificación Global generar el informe de análisis de los indicadores en forma periódica y presentarlo ante las autoridades superiores para la toma de decisiones y como insumo fundamental al sistema de gestión y de administración de riesgos.

✿ **Definición de Políticas Empresariales:**

Se debe dar seguimiento al proyecto de políticas que está siendo analizado por la Asesoría Legal de la Empresa, para posteriormente enviarlo a aprobación por parte de la Junta Directiva y divulgarlo por medio de la intranet.

✿ **Oficialización de Procedimientos e Instructivos del Departamento de Planificación Global:**

Se encuentran documentados en borrador los procedimientos e instructivos del Departamento. Es necesario proceder a la discusión en grupo y a generar la versión final para que se proceda a la oficialización de dichos documentos de conformidad con lo que se establece en la norma fundamental.

✿ **Sistema Integrado Administrativo Financiero: (SIAF)**

La contratación del SIAF se encuentra en la etapa de adjudicación. Es necesario tener claro que la Lic. Raquel Oviedo ha sido nombrada como usuaria experta para el módulo de planificación en el proyecto, y una vez que se dé la orden de inicio, la colaboradora pasará a laborar tiempo completo en el mismo. El involucramiento de la Jefatura de Departamento es muy importante para el éxito de tan importante sistema. Es necesario tomar las previsiones en relación con la redistribución de cargas de trabajo para que la ausencia de la funcionaria, no impacte el normal funcionamiento del Departamento.

☀ Seguimiento al cumplimiento del plan estratégico:

Es necesario reactivar el Comité de Seguimiento al Plan Estratégico y la metodología de trabajo propuesta por el mismo, que consta en las minutas de las reuniones efectuadas.

V- INFORMES DE AUDITORIA Y ENTES EXTERNOS

Los dictámenes de la Autoridad Presupuestaria relacionados con la formulación y evaluación del PAO, han señalado en forma reiterada, que la Empresa debe revisar la estructura programática, para que se elabore en función del producto al consumidor final y no de la estructura organizativa.

Durante el primer trimestre del presente año, se contactó a una experta chilena, en elaboración de estructuras programáticas, se elaboró el pedido de artículos y los términos de referencia para la contratación con un costo estimado de trece millones de colones. La Empresa deberá analizar conjuntamente con la Contraloría General de la República y la Autoridad Presupuestaria, el valor agregado de la variación en la estructura programática, del tal forma que la erogación no se realice únicamente para satisfacer un requisito impuesto por la AP.

En relación con los informes de la Auditoría Interna y Contraloría General de la República recibidos con anterioridad a junio 2006, no está pendiente la atención de recomendaciones.

VI- RECOMENDACIONES PERSONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO.

- ☀ Es necesario diseñar el sistema de gestión empresarial, de tal forma que se defina la metodología para generación de insumos para el proceso de planificación. Se debe plantear en forma metódica la ejecución de la revisión del plan estratégico, la implementación de la estrategia, y el control y el seguimiento de la misma. Lo que se espera es que exista un flujo de información que permita reaccionar oportunamente en la actualización de la estrategia. Esto en consonancia con lo expuesto en la estrategia de valoración del riesgo.

- ✿ Es necesario reforzar el equipo que integra el Departamento de Planificación Global, para que su gestión evolucione hacia un papel más proactivo en los procesos que se le han encomendado en el manual de funciones.
- ✿ Es importante generar una revisión y actualización, o en su defecto una validación de las ideas rectoras empresariales: misión, visión, objetivos estratégicos, de tal forma que todos los procesos que se deben ejecutar en el Departamento estén alineados con estas ideas rectoras.