



GERENCIA DE OPERACIONES

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Realizado por:

Pilar Ramos de Anaya Alfaro

Período:

Del 3 de marzo 2020 al 6 de noviembre 2020

A. Presentación

La suscrita asumió la Gerencia de Operaciones a partir del 3 de marzo del 2020 y hasta el 6 de noviembre 2020, con el fin de acogerme a mi pensión. Fue un honor el haber ocupado este puesto por el corto tiempo de 8 meses, en el cual espero haber contribuido en el proceso de transformación tan importante que lleva a cabo la Empresa. He encontrado en la Gerencia de Operaciones jefaturas, profesionales y técnicos con gran capacidad, entrega y compromiso, y tengo el total convencimiento que la Empresa está en muy buenas manos para cumplir con la función de operar el proceso fundamental y garantizar su continuidad.

Mi labor durante este periodo se concentró en armonizar las áreas de Importaciones, Procesos y Distribución que anteriormente se encontraban en tres gerencias diferentes. Se ha logrado se integren con un fin común, y trabajo en equipo. Así mismo se tomaron acciones administrativas de ahorro y mejora de procesos internos, de servicio al cliente por ejemplo: ampliando el horario de venta de GLP durante las noches. Se hizo una labor especial en el área de limpieza, ordenamiento y arborización en algunas de las terminales. A continuación se presenta el informe en detalle.

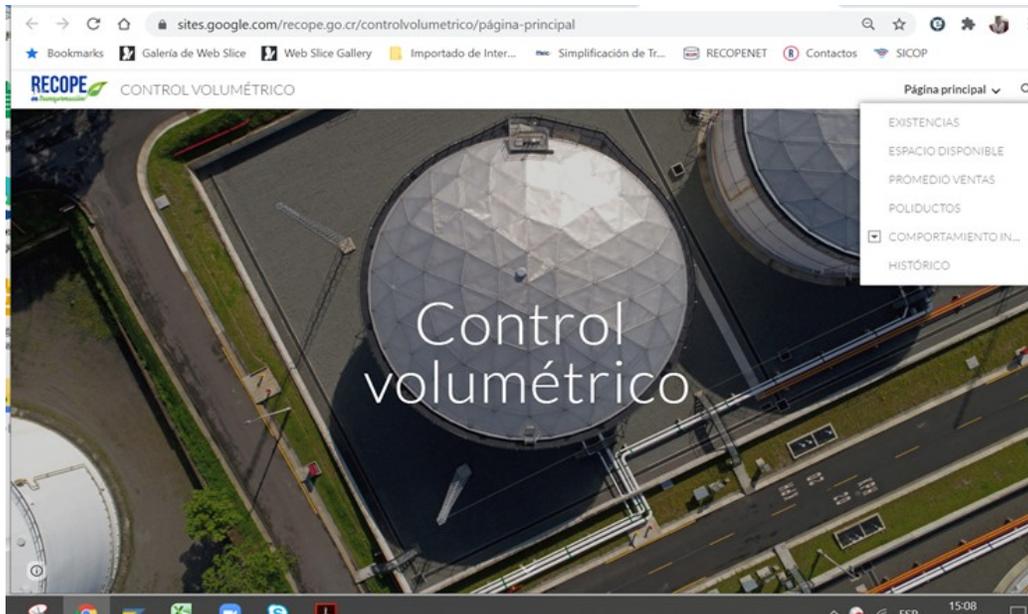
B. Resultados de la gestión.

1- La labor realizada se puede clasificar en las siguientes áreas:

1.1 Bajo la visión de la nueva reorganización, un elemento esencial fue la unificación de las áreas de Procesos y Distribución. Las principales labores realizadas fueron las siguientes:

- Se estandarizaron las actividades de las áreas de volumétrico, y se hizo un sitio web para el control de inventarios, el cual se oficializó en el oficio GOP-0382-2020:

<https://sites.google.com/recope.go.cr/controlvolumetrico/p%C3%A1gina-principal>



- Se formó un grupo Procesos-Distribución para estandarizar las operaciones técnicas y documentarlas en un Manual de Operación de la Gerencia.
- Se formaron varios grupos de trabajo para estudiar asuntos técnicos específicos como la conductividad, marcadores de combustibles, GLP, sedimentos del Jet, asfalto, emulsiones.
- Se trabaja en la implementación de una estrategia para la atención de la facturación en aeropuertos, así como en las terminales para disminuir los tiempos de los transportistas en las mismas, a cargo de la Dirección Comercial.
- El proyecto para certificar ISO 9001 el Aeropuerto Juan Santamaría, está muy avanzado. La Dirección de Aseguramiento de la Calidad brindó soporte mediante una contratación que finalizó en setiembre del presente año con la Auditoría interna.

1.2 A nivel de instalaciones y servicio:

- Se inició con la operación del muelle 5.0, recibiendo a la fecha 14 barcos.
- Se inició la operación de los nuevos cargaderos de Moín.
- Se introdujo un nuevo turno de atención para las ventas de GLP en Limón hasta las 9 pm de martes a viernes, dado que las instalaciones de carga actuales, por la alta demanda por este producto son insuficientes para la atención. Este turno se propuso en estudio realizado en GOP-0312-2020.
- El personal de las terminales de venta y aeropuertos con la disminución de la demanda, se organizó para dar mantenimiento básico y pintura a las instalaciones, eliminándose la mala práctica que existía de “eso no me toca”.

- Se incluyó en la página web de RECOPE, en la sección de Productos, la información estadística de ventas desde el año 2000 a la fecha, la cual es muy solicitada por usuarios externos:



1.3 Atención Pandemia

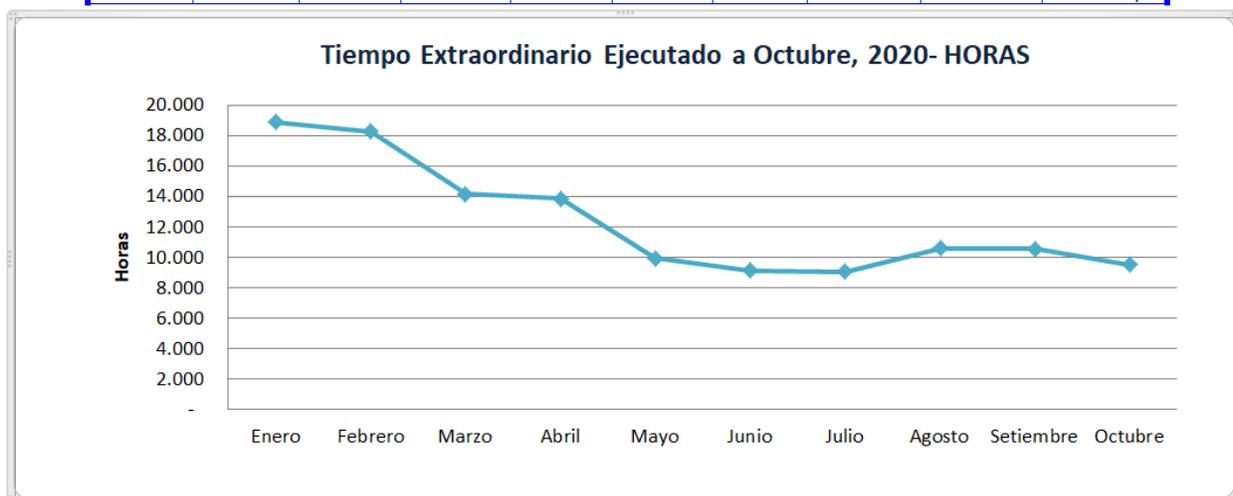
Con la pandemia, se hicieron diferentes grupos de trabajo en las terminales para la atención de las ventas y el recibo de barcos, donde no ha sido necesario interrumpir las ventas ni las importaciones por cierres preventivos ni contagios.

1.4 Acciones administrativas

- Se estandarizaron los horarios de venta en todas las terminales
- Se logró reducir en forma importante el tiempo extraordinario, al reducirse la demanda de productos. El total de horas se redujo de 18,800 horas en enero a 9,528 en octubre. Importante anotar que este dato incluye las horas trabajadas en turnos nocturnos.

Gerencia de Operaciones

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
18.880	18.270	14.152	13.865	9.921	9.129	9.050	10.579	10541	9528,25



- Se tomó la decisión administrativa que todos los vehículos de la Gerencia de Operaciones se abastezcan en la medida de lo posible en los surtidores internos ubicados en las diferentes terminales. Ello conduce a un ahorro importante en el gasto de combustible.
- Se hizo una reorganización interna en el Dpto. de Procesos Industriales, donde se establecieron formalmente 3 áreas operativas: Productos negros, Productos Claros y GLP-separador. En cada grupo se nombró un coordinador de área. Esta organización se formalizó en GOP-0322-2020

1.5 Limpieza y arborización (Anexo 1)

- Se realizó en todas las terminales (excepto Limón) un inventario de chatarra, se reunificó en un solo lugar pues estaba repartida por diferentes partes de las terminales, haciendo un esfuerzo importante de limpieza. En el Alto se logró donar 200 toneladas de chatarra en el mes de octubre.

Ordenamiento de áreas:

- En El Alto logrando desocupar un "basurero" y convirtiéndolo en centro de acopio.
- En el área del Muelle se ha trabajado también ordenando y enviando al Archivo Central cantidad de cajas así como se desocupó una bodega para destinarla a taller de mantenimiento del muelle.
- En la Garita se mejoró el frente con la instalación de las banderas, se eliminó un vivero abandonado, un rótulo grande y se desmanteló un camper abandonado.
- En el Aeropuerto Juan Santamaría, se eliminó basura, chatarra, llantas, y en general se trabajó en el ordenamiento de la terminal.

Siembra de árboles:

- En El Alto 780 árboles y arbustos
- En la Casa de las Manzanas, 16 árboles de manzana
- En el Aeropuerto Juan Santamaría, 60 árboles

CENTRO DE ACOPIO EL ALTO

ANTES



DESPUES



2- Cambios en el entorno.

El principal cambio atendido fue la llegada de la pandemia por Covid19. Desde el inicio se realizó un Plan de Continuidad de la Gerencia de Operaciones, el cual permitió mantener la continuidad del negocio.

3- Estado de la autoevaluación del sistema de control interno

La única acción pendiente directamente responsabilidad de la Gerencia, que vence en diciembre es:

Gerencia de Operaciones			
No. de Acción	Acción de mejora	Acciones ejecutadas	Fecha de finalización
05-18	Establecer un protocolo para asegurar la toma y recepción de instalaciones, el último día previo a la huelga.	Se cuenta con el protocolo de Ventas, se debe ajustar a la nueva estructura de la Gerencia	Diciembre-2020

Así mismo a finales del mes de octubre se realizó la evaluación de riesgos de la Gerencia de Operaciones bajo la nueva estructura. La evaluación fue entregada a la Gerencia General en GOP-0391-2020.

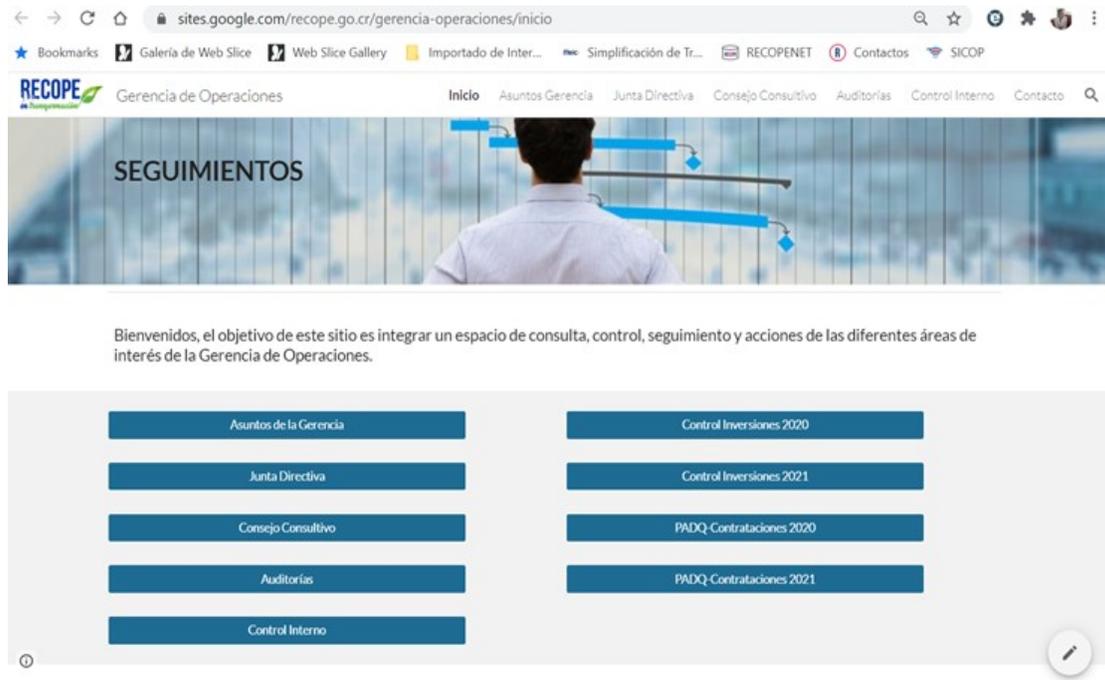
Todas las acciones pendientes de la Gerencia y de las diferentes dependencias de la ésta se encuentran en el Sitio de Seguimientos GOP.

4- Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno

La principal acción para fortalecer el sistema de control interno fue elaborar un sistema de seguimiento de acciones pendientes.

- Se hizo un sitio web para el seguimiento de las acciones administrativas de la Gerencia (riesgo, informes de auditoría, contrataciones, acuerdos de Junta Directiva, etc).

<https://sites.google.com/recope.go.cr/gerencia-operaciones/inicio>



Se estableció que la secretaria, el asistente de gerencia y un profesional son los responsables de actualizar y dar seguimiento a todas las acciones en forma rutinaria. Con esto se garantiza la adecuada implementación de las acciones de la Gerencia.

5- Principales logros alcanzados

Los logros se describen en el punto B.1, que se resumen en la puesta en marcha del muelle 5.0 y los cargaderos de producto limpio en Moín, la estandarización de las labores de las áreas de Distribución y Procesos, limpieza de las instalaciones, y la creación de los sitios web de Volumétrico y Seguimientos GOP.

6- Estado de los proyectos más relevantes

Muelle 5.0: Se inició la operación del muelle, sin embargo a la fecha hay una serie de labores que están sin cumplir por parte del contratista, y se han cursado una serie de cartas con la Gerencia de Servicios Técnicos. El principal problema que tiene el muelle, es la falta de un lugar adecuado donde ubicar la escalera del buque para realizar las descargas. Esta inconformidad quedó expresado en el Acta de Recepción Provisional.

Marcadores de combustibles. Se elaboró la Propuesta para la Implementación de un programa de autenticación de integridad de los combustibles en RECOPE. Se presentó un cronograma al Consejo Consultivo. Queda como responsabilidad de la Gerencia de Operaciones la integración de un equipo de trabajo para la implementación.

Inversiones 2021: Hay tres proyectos para el 2021 a los cuales se debe dar seguimiento:

- Instalación de dosificadores en línea del Stadis en las terminales, a cargo de la Dirección de Distribución.
- Mejoramiento del Sistema de Recuperación de Condensados en la Terminal Moín, a cargo de la Dirección de Importación y Producción.
- Suministro e Instalación de un Sistema Scada inalámbrico para el monitoreo y control de la operación de las trampas de vapor por medio de sensores e integrado al actual Sistema Ignition, a cargo de la Dirección de Importación y Producción.

Estos tres proyectos tienen profesionales responsables que iniciaron ya en el 2020 las acciones para su contratación.

7- Administración de los recursos financieros.

Con la entrada de la pandemia, se vio reducida drásticamente la demanda. Asociado a la demanda una serie de cuentas presupuestarias se redujeron considerablemente, como Transportes interplanteles, comisiones de tarjeta de crédito, canon de Aviación Civil, tiempo extraordinario. Se hicieron varios recortes a las cuentas presupuestarias producto de esta reducción en el gasto. Al mes de octubre, según la Ejecución presupuestaria indicada en PRES-0309-2020, se tiene una ejecución presupuestaria en el presupuesto de operaciones del 66,8%. Se espera finalice el año con una ejecución del 90% pues hay contrataciones en ejecución como la limpieza de tanques de las terminales que finaliza en diciembre.

El presupuesto de inversiones de la Gerencia de Operaciones, es muy reducido, pues la mayoría de las inversiones se realizan en la Gerencia de Servicios Técnicos. El presupuesto modificado es de 180 millones de colones y se espera tener una ejecución presupuestaria del 95% para fin de año.

8- Sugerencias para la buena marcha de la institución

- La Gerencia de Operaciones quedó organizada, sin embargo queda pendiente la implementación de la nueva estructura organizacional. Los principales cambios que se enfrenta es la reorganización del área de Comercio Internacional, la reorganización de las terminales en los dos nuevos departamentos: Aeropuertos y Distribución Central Pacífico, así como la creación del nuevo departamento de Trasiego.

- El principal problema que se da a nivel empresarial es la falta de seguimiento en proyectos, propuestas, organización. Hay una serie de acciones empresariales que deben valorarse. A nivel empresarial se requiere un único sistema de seguimiento de acciones, pues actualmente hay acciones a nivel de plan estratégico, POI, control interno, riesgo, recomendaciones de auditoría, acuerdos de Junta Directiva, acuerdos del Consejo Consultivo así como acciones específicas de las diferentes unidades. Este sistema requiere de un gran apoyo administrativo a las jefaturas, además de que dificulta el cumplimiento. Muchas de las acciones son las mismas en diferentes seguimientos, y es muy difícil para las jefaturas tener el control adecuado.
- Se recomienda Implementar el abastecimiento de toda la flota vehicular en surtidores internos, con el fin de que RECOPE se gane el margen de la estación de servicio.
- Se debe valorar la subcontratación de servicios de transporte tipo “taxi” y eliminar vehículos y plazas de choferes, acción que se puede ir haciendo gradualmente.
- La Gerencia de Operaciones debe evaluar la cantidad de personal en la parte operativa. En la venta de combustibles en las terminales de Alto, Garita, Barranca y Moín, el segundo turno de trabajo está subutilizado. Eliminarlo del todo no es posible, pero se puede ir haciendo paulatinamente, sin embargo eso significa que se generan extras los días sábados pues no se puede cerrar estos días. Otra opción es abrir los domingos, alternativa que valora la Dirección de Ventas. Es también importante revisar la carga de trabajo del personal de Procesos Industriales, el cual, aún cuando ya se han eliminado una serie de plazas relacionadas con la Refinería, debe continuar revisándose la carga de trabajo en los 3 turnos.
- A nivel empresarial debe mejorarse el rol del usuario de los proyectos de inversión, ya que al no tomarse en cuenta al recibirse los proyectos hay debilidades que se hubieran podido corregir con una mejor participación.
- Debe valorarse la venta de bunker en El Alto, con el fin de dar un mayor servicio al cliente, dado los continuos problemas en la ruta 32, que interrumpen el paso. Sin embargo debe definirse un precio que cubra el transporte.

9- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones Contraloría General de la República.

No hay disposiciones pendientes de atender para la Gerencia de Operaciones

10- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones giradas por órganos de control externo.

En forma continua la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos solicita información sobre las actividades de venta y producción, las que han sido atendidas en su oportunidad, a la fecha no hay recomendaciones pendientes.

11- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones Auditoría Interna.

A la fecha, para toda la Gerencia de Operaciones, hay 5 recomendaciones pendientes por parte de la Auditoría Interna:

Gerencia de Operaciones				
Seguimiento Recomendaciones Auditoría				
Corte 15 de noviembre de 2020				
Año	Informe	Recomendación pendiente	Plazo	Justificación del estado pendiente
2016	AUI-05-3-16 Auditoría Operativa sobre la Planta de producción de Emulsiones Asfálticas del Plantel El Alto de Ochoyogo	Recomendación 4: Reclasificación de la plaza de profesional 2, a Profesional 3 del Área de Producto Negro	2020	Se trasladó una plaza de P3 al Dpto. Distribución Central y se solicitó el ascenso del Sr. Francisco Torres. Pendiente gestión de la DRH
2019	AUI-14-3-19 Unidad de servicios industriales de la Gerencia de Operaciones*	Recomendación 5.1 Efectuar las gestiones necesarias, para que como parte de los controles internos establecidos en los procesos de la Planta de Tratamiento de Aguas y en la Unidad de Calderas;	Primer Semestre 2021	De acuerdo a cronograma de implementación. Dirección Procesos Industriales y Portuarios/Dpto. Procesos Industriales
2020	AUI-10-3-2020 Proceso de trasego de producto por el poliducto	Rec- 1 Girar instrucciones al Coordinador del Centro Control de Poliducto, para que subsanen las debilidades en el diseño del control sobre la supervisión del programa de bombeo de combustibles por el Oleoducto;	2020	Pendiente: Dirección de Distribución
		Rec.2. Analizar conjuntamente con la jefatura del Departamento de Desarrollo de Personal, las necesidades de capacitación de los funcionarios del Grupo de Control Volumétrico a efecto que se establezca y ejecute un plan de capacitación que garantice la idoneidad profesional de ese grupo. (Norma 2.4 Idoneidad del personal).	2020	Pendiente: Dirección de Distribución
2020	AUI-11-3-20 "Gestión de inventarios de GLP y búnker en RECOPE".	Rec.3 Instruir a los Directores a su cargo, para que definan los indicadores para la evaluación de la gestión de los inventarios de GLP y búnker, con el propósito de que se planteen índices que permitan la optimización y eficiencia del proceso.		Se asignó a la Dirección de Procesos Industriales y Portuarios y a la Dirección de Comercio Internacional, sin embargo, está pendiente a acción de la Gerencia de Servicios Técnicos
TOTAL				

ANEXO 1

Arboles Aeropuerto Juan Santamaría (60)



Casa de las Manzanas 16 árboles y jardín



Terminal El Alto- 780 árboles



TERMINAL LA GARITA

ANTES

DESPUES



CENTRO DE ACOPIO EL ALTO
ANTES



DESPUES



CENTRO DE ACOPIO CHATARRA EL ALTO- se donaron 200 toneladas

ANTES



DESPUES



AEROPUERTO JUAN SANTAMARÍA – Recolección de desechos y mantenimiento de instalaciones



Se realizaron trabajos de demarcación en el parqueo.



El camión quedó como nuevo con los trabajos realizados.

