

**Resumen ejecutivo
Informe de gestión
Dirección de Comercio Internacional de Combustibles
Erick Solano Carmona**

Mi gestión inició el 26 de octubre de 2011 y finalizó el 16 de diciembre de 2020. La actividad fundamental de la Dirección de Comercio Internacional permite el abastecimiento de combustibles y consumo aproximadamente el 90% del presupuesto empresarial.

Durante mi gestión se presentaron reformas al Capítulo 3 del Reglamento de Contrataciones de RECOPE, relacionado con la Actividad Ordinaria de la Empresa. El mercado internacional sufrió una serie de cambios, de los precios históricos más altos US\$ 145 por barril para el crudo de petróleo hasta precios por debajo de los US\$ 20 por barril, debido a diferentes factores como conflictos geo-políticos y comerciales, pandemias (Covid-19), nuevas tecnologías de extracción de crudo, sobreoferta y restricción de la oferta de crudo y productos, inventarios, cambios en normas internacionales de calidad (IMO-2020), ataques terroristas, entre otros. Adicionalmente se dio el cambio de estructura organizacional de la Empresa que eliminó la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles, por lo que se recomienda realizar un estudio de cargas de trabajo, al menos, para la jefatura del Departamento de Comercio Internacional y distribuir las labores entre esta nueva jefatura, la nueva Dirección de Importación y Producción y los colaboradores del departamento.

Se mantuvo un monitoreo periódico sobre los riesgos críticos del proceso, entre ellos el abastecimiento de combustibles y el de interrupción del negocio, disponiéndose de las acciones necesarias que garantizaron durante mi gestión, el abastecimiento ininterrumpido de los combustibles que permitieron hacer frente a la demanda nacional. Actualmente sólo queda pendiente una acción que planteó la Gerencia de Operaciones alrededor de agosto 2020 y que fue trasladada a la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles relacionada con el Plan de Continuidad de las Importaciones (incorporada en el Plan de Acciones de la Gerencia de Operaciones GO-02-20).

Durante mi gestión se fomentaron los valores empresariales, se actualizaron procedimientos, se revisaron e incorporaron cláusulas a los contratos, entre otras acciones para apoyar los objetivos empresariales. Entre los principales logros, se garantizaron las compras de combustibles para la continuidad del negocio, se definieron cláusulas generales para los concursos internacionales, se establecieron estrategias de importación para todos los productos, se implementaron otras formas de suministro de productos, entre otros.

Se debe evaluar la implementación de las recomendaciones del estudio “Contratación de servicios profesionales para el análisis, desarrollo y recomendación para la optimización de la importación de gas licuado de petróleo para Costa Rica”, también evaluar la conveniencia de utilizar otras fuentes de referencia de precios internacionales y se debe formular el Plan de Continuidad de Negocio en el proceso de importación.

Para la ejecución de las funciones se contó con el presupuesto anual para la importación de

combustibles que normalmente representa más del 90% del presupuesto total de RECOPE, recursos fueron debidamente controlados.

Se sugiere hacer una actualización de la valoración del riesgo del nuevo Departamento una vez que se haya implementado el cambio de la estructura, valorar en forma periódica los requisitos de ingreso al Registro de Proveedores, a fin de asegurar la idoneidad de los mismos, investigar la posibilidad de realizar cambios en la declaración jurada relacionada con el financiamiento de grupos terroristas y otras actividades ilícitas y una nueva revisión de las condiciones de los concursos internacionales, en su fondo, por parte de la Dirección Jurídica, tomando en consideración los cambios en el entorno.

Se colaboró activamente con la Presidencia y la Dirección de Planificación en el cumplimiento de la disposición de la Contraloría General de la República que buscó el establecimiento de una política de inventarios formalmente establecida en la empresa, solicitada mediante el Informe N.º DFOE-AE-IF-00014-2018, del 14 de diciembre de 2018, Informe de la Auditoría Operativa acerca de la Eficacia y Eficiencia en la Gestión de Inventarios de RECOPE S.A.

No se tienen pendiente el cumplimiento de disposiciones o recomendaciones de un órgano externo ni el cumplimiento de recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna.

Informe de gestión
Dirección de Comercio Internacional de Combustibles
Erick Solano Carmona

Inicio de la gestión: 26 de octubre de 2011

Final de la gestión: 16 de diciembre de 2020

1- Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

La Dirección de Comercio Internacional, tiene a cargo la actividad fundamental que permite el abastecimiento de combustibles. Es el primer eslabón en la cadena del negocio y maneja aproximadamente el 90% del presupuesto empresarial.

Por ser una actividad que se realiza en un mercado tan volátil como el de los hidrocarburos, demanda una gestión efectiva de los riesgos que permitan asegurar el abastecimiento de la demanda a nivel nacional.

De acuerdo con el Manual de la Organización de RECOPE de Octubre 2014, los objetivos y las funciones de la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles, que permiten tener una clara idea de la relevancia de la función, se describen de seguido:

Objetivos:

- 1- Asegurar el abastecimiento de hidrocarburos, biocombustibles y productos relacionados para satisfacer la demanda del mercado, a precios competitivos.
- 2- Coadyuvar a que se mantengan reservas de petróleo crudo, productos terminados y biocombustibles congruentes con los niveles de inventarios estratégicos definidos por la Junta Directiva de la Empresa.

Funciones:

- 1- Dar seguimiento al comportamiento del mercado de petróleo crudo y derivados, biocombustibles y compuesto oxigenados para la formulación de combustibles, con el fin de determinar las fuentes de aprovisionamiento más convenientes para RECOPE.
- 2- Elaborar y ejecutar los programas de importación/exportación de hidrocarburos,

biocombustibles y productos relacionados, a efectos de ser presentados para aprobación de la Administración Superior.

- 3- Brindar soporte técnico a la Junta Directiva, la Presidencia y las gerencias de área en materia de comercio internacional de hidrocarburos, biocombustibles y productos relacionados.
- 4- Gestionar los concursos internacionales para la compra/venta de combustibles y demás hidrocarburos, participar en las reuniones del Comité de Contrataciones de Combustibles, presentando las recomendaciones técnicas sobre la comercialización de hidrocarburos, biocombustibles y productos relacionados.
- 5- Gestionar los concursos internacionales para la contratación de servicios de fletamento e inspección independiente de los cargamentos. Participar en las reuniones del Comité de Contrataciones de Combustibles, presentando las recomendaciones técnicas sobre la adjudicación.
- 6- Estudiar el desarrollo de nuevos negocios y la ampliación de fuentes de suministros tanto nacional como internacionalmente.
- 7- Negociar y comercializar los excedentes de los combustibles, propios o de socios comerciales en la región y en otros mercados, de tal modo que la Empresa obtenga beneficios.
- 8- Comercializar los combustibles y productos relacionados, así como otros productos de exportación, en terceros mercados.

2- Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Durante mi gestión, se presentaron varias reformas al Capítulo 3 relacionado con la Actividad Ordinaria de RECOPE que se encuentra en el Reglamento de Contrataciones de RECOPE. La Actividad Ordinaria de RECOPE consiste en la venta, adquisición, importación, exportación, fletamento e inspección de petróleo crudo y derivados, biocombustibles y compuestos utilizados para la formulación de combustibles. Este Reglamento regula la función sustantiva de la Dirección.

Las reformas al Reglamento de Contrataciones de RECOPE, aplicadas durante mi gestión son las siguientes:

- Reforma publicada en La Gaceta 102 del 27 de mayo de 2010
- Reforma publicada en La Gaceta 215 del 9 de noviembre 2011
- Reforma publicada en el Alcance 271 a La Gaceta 227 del 25 de noviembre de 2016
- Reforma publicada en La Gaceta 155 del 17 de agosto de 2017

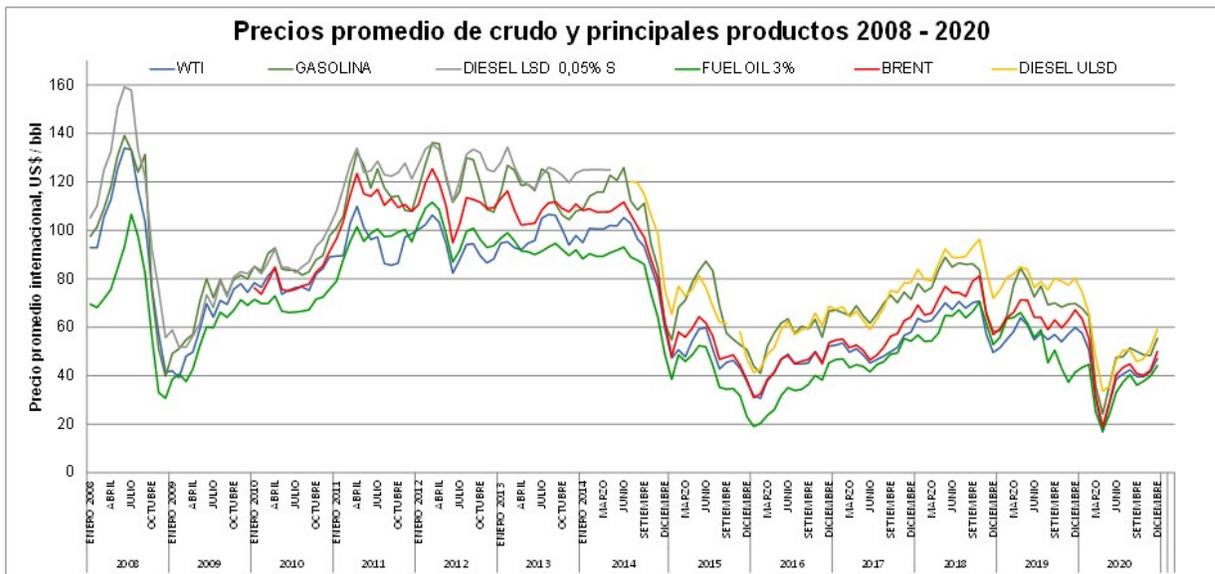
Cambios y aspectos relevantes en el mercado internacional de combustibles durante mi gestión:

Durante julio 2008 el crudo alcanzó un pico máximo de US\$ 145 por barril (ver gráfica más adelante), que rompió todos los récords históricos del precio del crudo lo que impulsó el “boom petrolero” de yacimientos no convencionales en Estados Unidos. Posteriormente en setiembre, la quiebra del banco de inversiones estadounidense Lehman Brothers, fue el punto de inflexión para la peor recesión de la economía mundial desde la Segunda Guerra Mundial.

A mediados de 2009 comenzó otro período de repunte de precios que duró aproximadamente cinco años y que llevó los crudos a los US\$ 100 por barril, impulsando nuevamente el crecimiento de la producción de crudo de esquisto (shale oil), mediante la tecnología de la fractura hidráulica (fracking, técnica no convencional) en Estados Unidos. A la incipiente reactivación de las economías nacionales y al incremento de la demanda asiática se unió nuevamente el temor de la escasez que podrían provocar nuevos conflictos políticos. En esta época, el fenómeno conocido como la “Primavera Árabe”, que generó movimientos de protesta y caídas de gobiernos en el norte de África y en Medio Oriente, la intervención de los Estados Unidos en Libia, la crisis diplomática por el armamento nuclear en Irán, las guerras civiles en Siria, Yemen e Irak, la crisis de Ucrania, entre otros eventos, provocaron presión sobre los precios internacionales.

A mediados de 2014, los precios del crudo por encima de los US\$ 100 por barril cayeron bruscamente hasta llegar a los US\$ 27 por barril en enero de 2016, es decir; en un periodo de tan solo 18 meses. Esta caída tan estrepitosa se le puede atribuir a varios factores, entre ellos: el descenso de la demanda china, la explotación de yacimientos no convencionales (crudo y gas de esquisto mediante el “fracking” hidráulico) en los Estados Unidos, la reincorporación de Irán al mercado petrolero después del acuerdo firmado con los Estados Unidos, la elevada oferta proveniente de la OPEP y la circulación de petróleo barato en manos del grupo terrorista Estado Islámico conocido como ISIS, aspectos que provocaron una sobreoferta de petróleo crudo en el mercado internacional.

A partir de febrero 2016, los precios suben. Los países que dependen de la industria petrolera y carecen de reservas monetarias para sostener la baja, como Venezuela, Nigeria, Libia e Irán, necesitaban urgentemente del aumento de precios. Sin embargo, en ese momento Arabia Saudita estaba empeñada en mantener la cuota de producción frente a Irán – que recién se incorporaba al mercado - y Rusia, sus principales competidores, pero al final debió ceder y aceptar un leve recorte en la producción para elevar precios y evitar un ahogo financiero.



Por su parte Estados Unidos también necesitaba de un aumento en los precios para fortalecer la producción de crudo de sus yacimientos no convencionales, que con precios tan bajos no podía continuar operando ya que no alcanzaban el punto de equilibrio, pero a la vez su política exterior le prestaba mucha atención a los problemas que experimentaban sus rivales políticos por los bajos precios.

En ese momento, China ya no crecía al 12% anual, sino al 6% y su economía, principalmente exportadora, se está reorientando hacia el mercado interno. Esto se vio como una estrategia para incidir en la baja de los precios de sus importaciones energéticas y también de otros “commodities” de las cuales China es primer consumidor mundial.

Durante el 2016, la OPEP se reunió en diferentes ocasiones para confirmar el apoyo a la decisión adoptada en febrero, por los evidentes efectos de la crisis que enfrentaban las naciones productoras, donde las principales petroleras empezaron a recortar personal y reducir sus actividades. Hasta esa fecha no había sido posible concretar ningún acuerdo mientras que la producción de petróleo de la organización había alcanzado en junio su punto más alto en la historia, debido a la recuperación parcial de la industria petrolera de Nigeria y una mayor oferta en general de los países del Golfo Pérsico, destacando Irán e Irak.

Algunos de sus miembros proponían la fijación de un nuevo límite de producción, en un intento por restablecer la importancia del cártel a nivel internacional y poner fin a una lucha por participación de mercado, ante el debilitamiento de los precios, sin embargo, el principal opositor era Irán, que tenía la meta de elevar su producción hasta los 4,8 millones de barriles por día en los siguientes cinco años. Antes del embargo, esa nación petrolera bombeaba unos 4 millones de barriles por día.

Los factores que individualmente y combinados impulsaron los precios al alza, previo a la reunión de setiembre fueron: la caída del dólar y los rumores de una baja en las reservas de

crudo de la terminal estadounidense de Cushing (Oklahoma), que sirven de referencia para la cotización del WTI; las amenazas de ataques en zonas petroleras de Nigeria por parte del grupo rebelde denominado Vengadores del Delta del Níger (NDA), y la decisión de Arabia Saudita de elevar los precios del crudo de exportación hacia Estados Unidos y Asia, decisión que fue interpretada como una señal de optimismo sobre una reabsorción de la sobreoferta de oro negro en el mundo.

Fue hasta octubre (2016) que la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) sorprendió al mundo, al anunciar el acuerdo tomado en septiembre en el marco del Foro Internacional de Energía, en Argelia, con su primer plan en ocho años, para congelar el bombeo. Para ese momento el barril del crudo de referencia Brent del Mar del Norte para entregas en diciembre, se cotizaba en US\$ 50,26 por barril en el mercado electrónico *Intercontinental Petroleum Exchange*, en tanto el crudo estadounidense West Texas Intermediate (WTI) para entregas en diciembre se cotizaba en US\$ 49,97 por barril.

El 30 de noviembre se llevó a cabo una nueva reunión de la OPEP en Viena. Esta tuvo como tema central la implementación de la propuesta para el establecimiento de límites a la producción, llegando al primer acuerdo de recorte desde 2008. Concretamente se decidió reducir la producción de crudo en más de 1,20 millones de barriles diarios a partir del 2017, lo que representa el 1,5% de la producción mundial ya que OPEP es responsable de un tercio de la oferta mundial de petróleo, con un rango de producción actual entre 33 millones de barriles por día y 33,64 millones de barriles por día.

Rusia también estaba dispuesta a una reducción de 300.000 barriles por día; esto más el aporte de otros países no miembros de la organización como Omán y México que también contribuirían, sumaría unos 0,6 millones de barriles diarios, al recorte anunciado por OPEP.

La posición de ambos grupos (OPEP y No OPEP) se ratificó el 9 de diciembre lo que disparó de inmediato la cotización del petróleo a niveles cercanos a los US\$ 50 por barril, precio que no se alcanzaba desde octubre, esto se dio aun cuando la fecha oficial para implementar el acuerdo era el 1 de enero del 2017.

En 2016 también se dio fin a la prohibición que existía en los Estados Unidos desde el año 1973 de exportar crudo, fin del concepto de reservas estratégicas cuando en enero se vieron zarpar hacia Europa los primeros tanqueros cargados. Este país pasó en muy corto tiempo de ser importador neto de crudo a estar entre los tres primeros productores de crudo del mundo.

El año 2017 fue un año con altibajos, dando seguimiento a la implementación del acuerdo de los recortes de la producción acordado por los países miembros de la OPEP y Rusia, los precios para el final del año, reflejaron que el acuerdo realmente surgió efecto, pasando el crudo WTI de US\$ 52,51 por barril a US\$ 57,94 por barril en el mes de diciembre y los productos (gasolina, diésel y jet fuel) aumentaron a lo largo del año entre US\$ 10 por barril y US\$ 12 por barril.

2018 se caracterizó por precios de los principales productos derivados por encima de los US\$ 75 por barril, siendo el de mayor crecimiento el diésel. Por su parte el crudo WTI se mantuvo por encima de los US\$ 50 por barril, alcanzando un máximo de US\$ 70,87 por barril en julio.

Los principales factores que movieron los precios fueron, los movimientos de inventarios de los Estados Unidos, la creciente producción de crudo de este país, la cual alcanzó un nivel récord de 10,96 millones de barriles por día en 2018, es decir; 1,6 millones de barriles por día (17%) más que en el 2017, la re-imposición de sanciones a Irán así como a Venezuela que ya además se encontraban en una situación precaria en cuanto a su producción, los comunes problemas geo-políticos en el Medio Oriente y la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

El año 2019 comenzó con precios de petróleo y productos refinados con tendencia al alza durante las tres primeras semanas de Enero, el aumento fue impulsado por el acuerdo en el recorte de la producción de crudo por parte de la OPEP, liderado por Arabia Saudita y por las tensas relaciones comerciales entre China y Estados Unidos.

El Gobierno de Estados Unidos anunció la eliminación de las exenciones para el petróleo iraní así como la reimposición de las sanciones económicas a ese país. A pesar de ello, Teherán encontró socios comerciales para suministrarle su petróleo lo que dio un respiro al mercado. Por otra parte, la empresa estatal Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) igualmente se vio afectada por la decisión de presidente Donald Trump de congelar los activos de PDVSA así como la prohibición - con algunas excepciones - para que ciudadanos y empresas estadounidenses tengan negocios con la petrolera venezolana.

Los precios del petróleo en el mes de febrero subieron a unos US\$ 66 por barril tras caer a US\$50 dólares en diciembre 2018, esto impulsado no solo por la decisión de la OPEP+ de aumentar los recortes sino también por recortes involuntarios por parte de otros países miembros de la OPEP y las perspectivas de una menor oferta por parte de Venezuela luego de que el gobierno de Donald Trump le impusiera sanciones.

A pesar de la insistencia del presidente Donald Trump ante la OPEP de poner fin a su iniciativa de equilibrar el mercado mediante una disminución en la producción y regresar a los niveles de producción anteriores, el precio del crudo Brent alcanzó en abril el valor (promedio mensual) más alto del 2019, por encima de los US\$ 70 por barril y el crudo WTI por encima de los US\$ 63 por barril.

De igual forma, el anuncio de los Estados Unidos sobre la imposición de mayores aranceles a los productos exportados desde China y la “guerra comercial” que se ha generado a partir de ese momento, provocó una caída en los precios ante el temor de un retroceso en la economía mundial. Durante todo el año las “amenazas” de ambos países movieron los precios.

Durante 2019 otro tema importante fue la relación de Estados Unidos e Irán, que llevó a la imposición de sanciones económicas a Irán y la decisión de no extender más el periodo de gracia que se había otorgado a algunos países para buscar otras fuentes de suministro de crudo en vez del crudo iraní. Para cerrar el año, la muerte del líder iraní Qasem Soleimani en un ataque de las fuerzas armadas de los Estados Unidos cerca del aeropuerto internacional en Bagdad causó temor en el mercado con un repunte puntual de casi US\$ 3 por barril en el precio del crudo, sin embargo; los precios regresaron a sus valores habituales, aun cuando el mercado se mantiene a la espera del siguiente paso que darán estos países a raíz de este conflicto.

El suministro mundial de petróleo se redujo para el cuarto trimestre 2019 debido a una pérdida de 800 millones de barriles por día, en la producción de Arabia Saudita después del ataque con

drones a su infraestructura, que redujo en un 5% la producción mundial de crudo y causó la mayor alza de los precios del crudo desde 1991. A esto se le sumó que las autoridades estadounidenses culparon a Irán de este atentado y el presidente Donald Trump anunció que Washington estaba listo para tomar represalias.

Durante el periodo de evaluación de daños y reparaciones, Arabia Saudita prometió mantener bien abastecido el mercado, por lo menos durante las siguientes dos semanas, gracias a sus inventarios en el país y en el exterior, que se estima llegaban a unos 180 millones de barriles en julio.

El cambio en las especificaciones de los combustibles marinos a un producto con un bajo contenido de azufre (IMO 2020 – que reduce el contenido de azufre de 3,50% a 0,50%), tuvo como fecha de aplicación obligatoria el 01 de enero de 2020, por lo que el mercado fue ajustándose durante el cuarto trimestre para producir el producto requerido para este mercado específico. El efecto en los precios del fuel oil fue claro, ya que el diferencial entre el fuel oil 3%S y el fuel oil 1%S, que normalmente era de US\$ 3 por barril – US\$ 4 por barril, durante el último trimestre del 2019 se incrementó a cerca de US\$ 30 por barril. De igual forma, los precios de los productos destilados como el “heating oil” y el diésel, se vieron afectados al alza, reflejo de este nuevo requerimiento de calidad del mercado internacional.

El petróleo cerró 2019 con una nota alcista, impulsado por un renovado optimismo económico, los recortes de la OPEP y una “mejora” en la relación comercial entre Estados Unidos y China con el anuncio de un posible acuerdo entre las partes pronto a firmar.

El año 2020 fue un año difícil, la aparición del COVID-19 fue declarada como “pandemia a nivel mundial” por parte de la Organización Mundial de la Salud, con efectos dramáticos en la economía mundial así como en la demanda mundial de energía y en precios en el mercado internacional. Esto provocó la quiebra y cierre de muchas empresas en toda la cadena de suministro de combustibles, desde la exploración y extracción de petróleo hasta la comercialización y venta al por mayor y al por menor de los productos derivados.

Los precios iniciaron el año por encima de los US\$ 60 por barril, sin embargo, inician una caída estrepitosa hasta llegar a un valor mínimo en mayo con valores por debajo de los US\$ 20 por barril. A partir de ese momento empezaron a crecer lentamente, manteniéndose cercanos a US\$ 50 por barril en el caso de los productos refinados.

Los primeros países afectados por la pandemia como China, Italia, España y otros países en Europa lograron salir adelante de la primera ola de la enfermedad casi tres meses después, y poco a poco reiniciaron la apertura de su economía y por ende el consumo de derivados de petróleo.

En el continente americano, los países más afectados han sido Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y México, lo cual no ha permitido la recuperación de los precios ya que la demanda de energía cayó en esta región.

Desde noviembre a la fecha algunos países que fueron afectados de primero con la pandemia, se encuentran con un nuevo brote, por lo que las medidas de confinamiento han regresado en algunos de ellos, por lo que estos altibajos en cuanto a la reaparición de los casos de COVID,

no ha permitido que la economía y la demanda de combustibles se estabilice y empiece a crecer.

Es importante destacar que aún con la apertura de las economías en algunos países, la demanda mejoró, pero no así en el caso del jet fuel, que a nivel mundial no ha logrado recuperarse y su demanda se eleva lentamente conforme los vuelos comerciales se reinician a algunos destinos, debido a las restricciones de acceso impuestas por cada país a visitantes extranjeros.

Las medidas optadas por nuestro Gobierno en relación con el confinamiento de la población y el cierre de fronteras para disminuir la propagación del virus, tuvo un efecto importante en la caída de la demanda de las gasolinas y diésel, y casi en su totalidad (86% de disminución) la demanda del jet fuel.

En setiembre 2020, nuestro Gobierno inició el proceso de apertura con el lema “Costa Rica trabaja, pero se cuida”, y es a partir de este momento que se empieza a ver un incremento leve y gradual de la demanda de combustibles y la recuperación de la economía del país.

Lo anterior ha requerido, durante todo lo que llevamos del año, un reacomodo de los niveles de importación mensuales para todos los productos, por lo que el número de embarques programados originalmente para abastecer la demanda de 2020 disminuyó significativamente, así como los precios internacionales, y por ende, la ejecución presupuestaria.

Es interesante destacar como durante la última década, los Estados Unidos ha tenido un papel determinante en el comportamiento de los precios en el mercado internacional, lo cual logró gracias a que se colocó en el 2019 como el principal productor de crudo y gas natural del mundo, con más de 12 millones de barriles de crudo al día, por encima de los países de Medio Oriente. En el pasado, generalmente los conflictos político-religiosos en los países de Medio Oriente afectaban de forma directa el comportamiento de los precios.

Covid-19 vino a cambiar nuevamente el panorama mundial de crudo y derivados, al provocar una crisis que por primera vez impactó significativamente la demanda de productos (a diferencia de otras crisis que normalmente se dieron por restricción de la oferta o sobreoferta de productos) y que terminó provocando una crisis económica mundial, aspecto que aún no se han restablecido y que se piensa que se lograrán restablecer antes de 2022.

Cambio en la estructura organizacional de RECOPE:

El cambio en la estructura organizacional de RECOPE afectó la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles ya que transformó la Dirección en un Departamento. Este es un cambio relevante que debe ser revisado, ya que los procedimientos cambian, existe un mayor riesgo en cuanto al control interno que antes era ejercido por distintos titulares subordinados del área y que ahora deberá ser trasladado a los profesionales del nuevo Departamento.

La carga de trabajo sobre el titular subordinado es alta y esto puede llevar a errores involuntarios debido a limitaciones de tiempo para revisiones, para atender las labores

cotidianas propias de la importación y las labores diarias administrativas del Departamento, por lo que se recomienda realizar una revisión de las cargas de trabajo y una reasignación de responsabilidades, trasladando algunas a la nueva Dirección (jefatura).

3- Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Durante mi gestión se dio seguimiento a las acciones pendientes de valoración de riesgo recibidas del titular subordinado anteriormente en el puesto y se realizó una actualización de la valoración del riesgo de forma anual.

Como parte de la gestión de riesgos se mantuvo un monitoreo periódico sobre los riesgos críticos del proceso, entre ellos el abastecimiento de combustibles y el de interrupción del negocio, disponiéndose de las acciones necesarias que garantizaron durante mi gestión, el abastecimiento ininterrumpido de los combustibles que permitieron hacer frente a la demanda nacional.

Actualmente sólo queda pendiente una acción que planteó la Gerencia de Operaciones alrededor de agosto 2020 y que fue trasladada a la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles relacionada con el Plan de Continuidad de las Importaciones (incorporada en el Plan de Acciones de la Gerencia de Operaciones GO-02-20).

4- Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Durante mi gestión se realizaron las siguientes acciones:

- 1- Fomento de los valores en la dirección, mediante capacitaciones y reuniones de sensibilización con los colaboradores.
- 2- Elaboración y actualización de procedimientos, instructivos y manuales sobre las actividades que se realizan en la Dirección.
- 3- Incorporación de cláusulas en los contratos de compra de combustibles, a fin de asegurar el abastecimiento, tomando en consideración tanto las condiciones del mercado internacional como la capacidad de la infraestructura de RECOPE.
- 4- Se dio seguimiento a la valoración del riesgo de la Dirección y a las acciones pendientes al momento de recibo del puesto y las nuevas planteadas durante mi gestión. Actualmente sólo queda pendiente una acción que planteó la Gerencia de Operaciones

alrededor de agosto 2020 y que fue trasladada a la Dirección relacionada con el Plan de Continuidad de las Importaciones (incorporada en el Plan de Acciones de la Gerencia de Operaciones GO-02-20).

- 5- Seguimiento de las recomendaciones pendientes de atender de la Auditoría Interna al momento de recibo del puesto y de las nuevas recomendaciones recibidas durante mi gestión. Actualmente no se tienen recomendaciones pendientes de atender.
- 6- Seguimiento y mejoramiento del Plan Operativo Institucional, acciones de mejora, que pretenden realizar una mejor gestión de las actividades de la Dirección.
- 7- Apoyo directo para la atención de disposiciones de la Contraloría General de la República y participación directa en la formulación de la política de inventarios de RECOPE.

5- Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Durante mi gestión se realizaron las siguientes actividades, las cuales ayudan al cumplimiento y mejoramiento de los objetivos que fueron encomendados a la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles:

- 1- Aseguramiento de las compras de combustibles necesarias para garantizar la operación de RECOPE y la continuidad del negocio.
- 2- Elaboración y actualización de procedimientos, instructivos y manuales sobre las actividades que se realizan en la Dirección.
- 3- Definición de las Cláusulas Generales (cartel tipo) para los concursos internacionales para la importación de combustibles. Para esta actividad se contó con una revisión de los aspectos legales, técnicos y comerciales que deben regir para los concursos internacionales.
- 4- Estandarización y mejoras en los procesos de pago de impuestos por importación de combustibles
- 5- Estandarización y mejoras en los procesos de operación de embarques y la introducción de información al sistema SIG/SAP, para una mejor valoración del inventario, mayor control volumétrico y, en general, mejor información.
- 6- Establecimiento y actualización de las estrategias de importación para todos los productos.

- 7- Revisión periódica de las estrategias de importación y de las condiciones específicas y generales de los concursos internacionales.
 - 8- Implementación de otras formas de suministro. Por ejemplo, el av-gas, por conveniencia empresarial, se empezó a importar vía terrestre y también se importó por algún tiempo mediante isocontenedores.
 - 9- Introducción de cláusulas en los concursos internacionales para mejorar el cumplimiento de los acuerdos con los proveedores (cláusula de cumplimiento de fechas de descarga), mejorar la seguridad de suministro, disminuir los riesgos asociados a abastecimiento e interrupción (cláusula para la implementación de cargamentos pequeños y posibles operaciones de transferencia de producto de barco a barco, operaciones STS para diesel, gasolinas y jet fuel y la opción a importar isocontenedores de avgas en caso de tener problemas en las fronteras o en el suministro de producto vía terrestre).
- **Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.**

A la fecha de mi cambio a la Dirección de Gestión de Calidad, se encuentran pendientes las siguientes actividades:

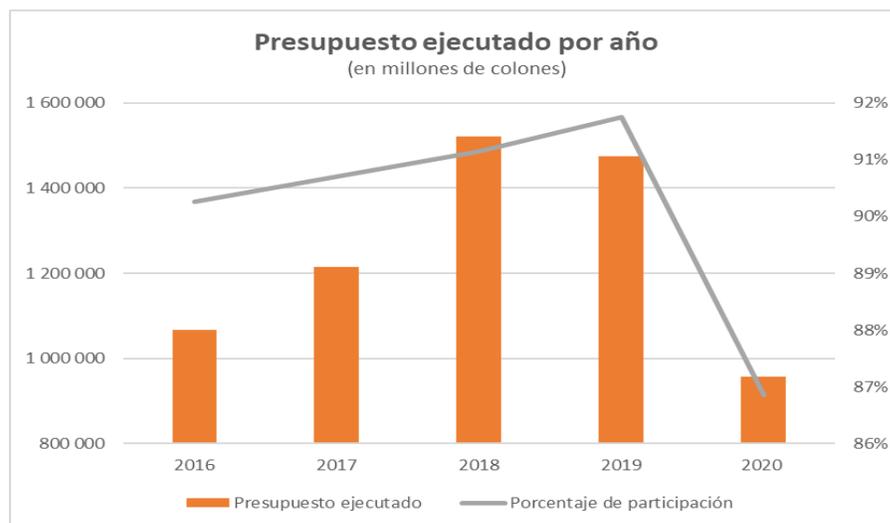
- 1- Evaluar la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas por la firma consultora Argus Media “Contratación de servicios profesionales para el análisis, desarrollo y recomendación para la optimización de la importación de gas licuado de petróleo para Costa Rica”, una vez que se tengan 7 esferas para el manejo del GLP. Esta evaluación se debe realizar a nivel de la Gerencia de Operaciones y si se considera necesario, involucrar otras Gerencias para la toma de decisión. El informe final de este estudio fue recibido el 3 agosto 2017 y algunas recomendaciones se realizaron bajo el supuesto de contar con 7 esferas para el almacenamiento de GLP. A la fecha de mi salida de la Dirección se cuenta con 6 esferas disponibles para la importación, manejo, mezcla y venta de GLP, por lo que no fue posible concluir esta actividad.
- 2- Evaluar la conveniencia de la utilización de otras fuentes de datos sobre precios internacionales de combustibles que sirvan de referencia para la determinación de precios de importación y precios al consumidor (tales como Argus u otra, en sustitución de Platts). Esta actividad se debe coordinar con la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), mientras la metodología se base en la paridad

de importación, con el fin de evitar pérdidas a RECOPE por diferenciales en los precios de diferentes fuentes.

- 3- Formulación del Plan de Continuidad de Negocio en el proceso de importación, incluyendo eventos que puedan generar una interrupción del negocio como por ejemplo una guerra, conflictos geopolíticos en medio oriente, actos terroristas, entre otros; este plan deberá incluir acciones intergerenciales y coordinación con otras instancias del país, como el MINAE, Presidencia de la República y el Ministerio de Comunicación.

- **Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.**

Para el ejercicio de las funciones que me fueron encomendadas, se contó con el presupuesto anual para la importación de combustibles asignado a las siguientes partidas presupuestarias: Materias Primas, Otras Materias Primas, Producto Terminado, Flete para Materias Primas, Flete para Producto Terminado y Seguros Marítimos. Este presupuesto representa más del 90% del presupuesto total de RECOPE, excepto en 2020, debido a los efectos de Covid-19 en la reducción del consumo de productos a nivel nacional y la disminución de los precios en el mercado internacional.



El monto ejecutado para estas partidas durante el año 2019 fue de ϕ 1.474.895,67 millones de colones y para el año 2020 fue de ϕ 956.218,02 millones de colones.

Estos recursos fueron debidamente controlados mediante la programación y control

presupuestario y en su ejecución, mediante el proceso de revisión y control de pagos de las facturas comerciales. Ambos procesos se encuentran debidamente normados.

La pandemia relacionada con Covid-19, durante 2020 tuvo un efecto de sub-ejecución del presupuesto asignado, debido a la restricciones de movilidad implementadas por el Gobierno Central para la protección de la ciudadanía y a la incertidumbre en la demanda alrededor de todas estas acciones que no fue posible pronosticar.

En relación con este tema, la Dirección valoró desde 2014 el riesgo “RIG-01 Presupuesto y Planeamiento”, manteniéndolo bajo hasta 2019, año en que se calificó en un nivel alto (0,20) ya que la metodología establecida por la Contraloría General de la República, para la presentación de presupuestos anuales, continúa vigente y sin cambio y no permite la utilización de precios estimados de venta para el planteamiento del presupuesto, lo que implica que exista riesgos de un faltante presupuestario durante el año debido a cambios abruptos (al alza) en los precios internacionales de los productos de importación, lo que puede consumir de manera prematura el presupuesto anual de importaciones.

- **Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.**

Se sugiere realizar una revisión de las cargas de trabajo de los colaboradores del nuevo Departamento de Comercio Internacional, haciendo énfasis en la carga laboral del titular subordinado ya que se considera como alta. Además deberán asignarse funciones específicas a nivel de dirección, tal como fue sugerido en el ejercicio de revisión de riesgos que se efectuó a nivel de dirección en el 2020, por ejemplo:

- 1- Aprobación de pagos de la factura petrolera y otros pagos.
- 2- La participación y responsabilidad de los temas que se trasladen para decisión del Comité de Contratación de Combustibles.
- 3- La tramitología y gestión administrativa de la Administración del Riesgo, de las acciones derivadas de estudios de Auditoría Interna y Externa, del Plan Operativa Institucional y del presupuesto tanto operativo del Departamento como de importaciones.

Se sugiere que el nuevo Departamento tenga profesionales 3, para coordinar las tareas que anteriormente pertenecían al Departamento de Negociaciones Comerciales y al Departamento de Operaciones Comerciales.

Se sugiere hacer una actualización de la valoración del riesgo del nuevo Departamento una vez que se haya implementado el cambio de la estructura y se haya valorado la carga de trabajo

que tendrá el titular subordinado.

Se sugiere valorar en forma periódica, los requisitos de ingreso al Registro de Proveedores, a fin de asegurar la idoneidad de los mismos.

Se debe investigar la posibilidad de realizar cambios en la declaración jurada relacionada con el financiamiento de grupos terroristas y otras actividades ilícitas debido a que para algunos proveedores no es posible firmar el texto actual. Algunos sugieren cambios en la redacción sin cambiar el fondo ni el sentido de la declaración jurada. Esto podría traer a RECOPE más y mejores oportunidades de suministro en beneficio del país y del bien común.

Se sugiere una nueva revisión de las condiciones de los concursos internacionales, en su fondo, por parte de la Dirección Jurídica, tomando en consideración los cambios en el entorno. Si es necesario, se sugiere la contratación de una firma de abogados con experiencia en Comercio Internacional y conocimientos de las leyes extranjeras (especialmente de Nueva York, ya que normalmente los contratos se rigen por esta jurisdicción).

- **Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.**

El cambio de Dirección a Departamento es un cambio importante que debe revisarse, ya que los procedimientos cambian, existe un mayor riesgo en cuanto al control interno que antes era ejercido por distintos titulares subordinados del área y que ahora deberá ser trasladado a los profesionales del nuevo Departamento. Adicionalmente se considera que la carga de trabajo sobre el titular subordinado es alta y esto puede llevar a errores involuntarios debido a limitaciones de tiempo para revisiones, para atender las labores cotidianas propias de la importación y las labores diarias administrativas del Departamento, por lo que se recomienda realizar una revisión de las cargas de trabajo y una reasignación de responsabilidades, trasladando algunas a la nueva Dirección (jefatura) y otras a los profesionales del Departamento, según fue sugerido en el ejercicio de revisión de riesgos que se efectuó a nivel de dirección en el 2020 y que se ejemplificó en el punto anterior **“Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.”**

- **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

Se colaboró activamente con la Presidencia y la Dirección de Planificación en el cumplimiento

de la disposición de la Contraloría General de la República que buscó el establecimiento de una política de inventarios formalmente establecida en la empresa, solicitada mediante el Informe N.º DFOE-AE-IF-00014-2018, del 14 de diciembre de 2018, Informe de la Auditoría Operativa acerca de la Eficacia y Eficiencia en la Gestión de Inventarios de RECOPE S.A.

- **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.**

No aplica.

- **Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

Actualmente no se tienen recomendaciones de Auditoría Interna pendientes de atender.

Atentamente,

Erick Solano Carmona
Director