



Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Postgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Memoria de Práctica Profesional

Analizar los procesos de las contrataciones, en el área de obras por contrato de la Gerencia de Refinación, de Recope, con el fin de identificar los factores que intervienen en el desarrollo de los proyectos de inversión, para desarrollar estrategias de mejora en la gestión de los concursos administrativos

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas

Seyngie Denisha Palmer Young
Carné B38737

Sede Regional del Caribe, Dr. Rómulo Salas Guevara
Año 2015

DEDICATORIA

A mi hermosa madre, quien me ha dado el valor más importante el cual es la vida, la cual me sustenta cuando he querido desfallecer, mi ejemplo, guía y luz, el motor que me impulsa a seguir adelante con la frente en alto.

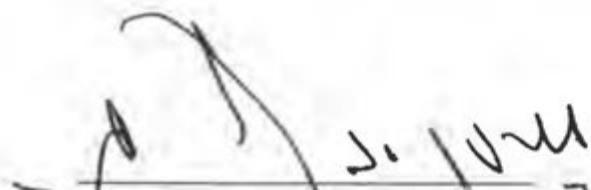
Seyngie Denisha Palmer Young

AGRADECIMIENTOS


Al Dios Todo Poderoso quien me dio fuerzas para continuar con este proyecto, como dice las Sagradas Escrituras ... *Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que vayas. Josué 1:9.*

Seyngie Denisha Palmer Young


"Este trabajo final de investigación aplicado fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas".



Doctor Anibal Barquero Chacon
Director Programa de Maestría



MBA Marianita Harvey Chavarria
Profesora Guía



MBA Minor Ramirez Flores
Tutor



Ing. Alexis Rodriguez Morales
Contraparte de la Empresa



Seyngie Denisha Palmer Young
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS.....	xv
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
Problema.....	3
Objetivo principal.....	4
Objetivos Específicos.....	5
Alcances.....	6
Limitaciones.....	7
CAPÍTULO I.....	8
1.1 Conceptualización teórica.....	8
1.1.1 Tipologías de contratos administrativos.....	8
1.1.1.1 Contratación Directa.....	8
1.1.1.2 Contratación por Escasa Cuantía.....	8
1.1.2.1 Licitación Abreviada.....	9
1.1.2.2 Licitación Pública.....	10
1.2 Límites económicos para contratar.....	10
1.3 Procesos para contrataciones administrativas.....	14
1.3.1 Plan Anual Operativo.....	14
1.3.2 Disponibilidad Presupuestaria.....	16
1.3.3 Descripción especificaciones técnicas.....	17

1.3.3.1 Aprobaciones.....	17
1.3.4 Decisión inicial para contratar.....	17
1.3.5 Proceso concursal.....	19
1.3.5.1 Revisión especificaciones técnicas.....	19
1.3.5.2 Invitación a cotizar	19
1.3.5.3 Recepción de ofertas.....	20
1.3.5.4 Recomendación técnica.....	20
1.3.5.5 Adjudicación.....	20
1.3.5.6 Recursos (revocatoria – apelación).....	21
1.3.5.7 Ejecución contractual.....	22
1.4 Contratación Administrativa.....	24
1.5 Tipo de estudio.....	24
1.6 Descripción del proceso utilizado para la validación de la encuesta.....	25
1.6.1 Diseño de Investigación.....	25
1.7 Procedimientos y las Técnicas para la Sistematización.....	25
1.8 Presentación de la información recopilada: metodología de análisis de datos y presentación de los resultados.....	26
1.8.1 La encuesta.....	26
1.8.2 El cuestionario.....	26
1.8.3 La observación.....	26
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	27
2.1 Historia de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A.....	27
2.2 La misión empresarial de Recope.....	38
2.3 La visión empresarial de Recope.....	39
2.4 Los objetivos estratégicos.....	39
2.5 Políticas empresariales.....	40
Política de Salud, Ambiente y Seguridad.....	42
Política de Contraloría de Servicios.....	43
Política de Documentación y Archivo.....	44
Política de Control Interno	45
Política de Formulación, Ejecución, Control y Seguimiento de las	

Inversiones.....	47
Política de Comunicación e Información.....	49
Política de Importación y Exportación.....	49
Política de Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información.....	50
Política de Seguridad de la Información.....	54
2.6 Como eje moral se encuentran definidos los valores empresariales.....	55
Integridad.....	55
El cliente es lo primero.....	56
Rapidez, calidad y eficiencia.....	56
Protección de la naturaleza y responsabilidad social.....	56
RECOPE somos todos.....	56
2.7 Departamento de Mantenimiento.....	56
2.7.1 Objetivos.....	56
2.8 Breve reseña histórica de la Unidad Obras por Contrato Gerencia de Refinación.....	57
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIDAD OBRAS POR CONTRATO Y PROPUESTA.....	61
3.1 Procedimiento para Seleccionar a los Participantes.....	61
3.2 Procedimiento de Recolección de la Información.....	62
3.3 Clasificación de los procedimientos concursales.....	62
3.4 Estadística de contratos tramitados al año por la Unidad Obras por Contrato Gerencia de Refinación. Periodos del 2012 al 2014.....	63
3.5 Flujograma de la línea cronológico de la etapa previa a la tramitación concursos administrativos.....	78
3.6 Análisis del resumen del cuadro y gráfico.....	80
3.6.1 Resultado de las entrevistas y de la aplicación de los cuestionarios	81
3.8 Razones de no éxito de los procedimientos concursales entre los periodos 2012 al 2014.....	98
3.9 Propuesta.....	100
3.10 Prefacio.....	100
3.11 Objetivo General.....	101

3.12 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	101
3.15 Alcances (Límite).....	101
3.14 Desarrollo de la propuesta.....	101
A-Lineamientos para la capacitación en materia de Contratación	
Administrativa.....	102
B- Propuesta de contenido de un plan de capacitación específico para la unidad de obras por contrato.....	102
C- Propuesta de contenidos de un plan de comunicación (divulgación) de la LCA Y RLCA.	102
3.15 Costo de la propuesta.....	103
3.18 Impactos.....	103
3.18.1 Impacto económico.....	103
3.18.2 Impacto organizacional	103
3.19 Otros estudios derivados de este Trabajo Final de Graduación.....	104
- Estudios de flujo de procesos.....	104
-Estudios de cargas de trabajo.....	104
Ley de Contratación Administrativa	104
Plan de capacitación.....	104
Plan de comunicación.....	104
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
ANEXO METODOLÓGICO.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS COMPLEMENTARIOS.....	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Clasificación procedimientos concursales BIENES Y SERVICIO.....	59
Cuadro N°2 Clasificación procedimientos concursales OBRA PÚBLICA.....	59
Cuadro N°3 Contratos tramitados 2012 Escasa Cuantía y Licitación Abreviada.....	60
Cuadro N°4 Contratos tramitados 2013 Escasa Cuantía y Licitación Abreviada.....	60
Cuadro N°5 Contratos tramitados 2014 Escasa Cuantía y Licitación Abreviada.....	62
Cuadro N°6 Razones de no éxito de los procedimientos concursales entre periodos 2012 al 2014 Escasa Cuantía.....	96
Cuadro N°7 Razones de no éxito de los procedimientos concursales entre periodos 2012 al 2014 Licitación Abreviada.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Organigrama Interno Unidad Obras por Contrato.....	58
Figura N°2 Organigrama de RECOPE.....	59
Figura N°3 Organigrama del Departamento de Mantenimiento.....	60
Figura N°4 Flujograma de la línea cronológica de la etapa previa a la tramitación de concurso administrativos	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 Estadística procesos de Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas 2012 – 2014.....	66
GRÁFICO N° 2 Estadística de los Procesos Escasa Cuantía periodos 2012 al 2014.....	68
GRÁFICO N° 3 Incidencias en los Procesos Licitatorios (Abreviadas) periodos 2012 - 2014.....	71
GRÁFICO N° 4 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2012.....	72
GRÁFICO N° 5 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2013.....	73
GRÁFICO N° 6 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2014.....	74
GRÁFICO N° 7 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega,2012.....	75
GRÁFICO N° 8 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega.....	76
GRÁFICO N° 9 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega.....	77
GRÁFICO N° 10 Análisis del flujograma.....	80
GRÁFICO N° 11 Funciones que se llevan a cabo en la Unidad Obras por Contrato.....	81
GRÁFICO N° 12 Capacitación formal en Contratación Administrativa.....	83
GRÁFICO N° 13 Tiempo de duración para trámite interno de los concursos..	84
GRÁFICO N°14 Acción a seguir cuando no se ejecuta concursos administrativos.....	85
GRÁFICO N° 21 Se brinda un informe periódico de los concursos administrativos.....	94
GRÁFICO N° 22 Percepción de la ejecución de los concursos administrativos.....	95

GRÁFICO N° 23 Decisiones que se toman por la no ejecución de los concursos administrativos.....	96
GRÁFICO N° 24 Análisis de la ejecución presupuestaria.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 Estadística procesos de Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas 2012 – 2014.....	66
TABLA N° 2 Estadística de los Procesos Escasa Cuantía periodos 2012 al 2014.....	68
TABLA N° 3 Incidencias en los Procesos Licitacitaorios (Abreviadas) periodos 2012 - 2014.....	71
TABLA N° 4 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2012.....	71
TABLA N° 5 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2013	72
TABLA N° 6 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2014.....	73
TABLA N° 7 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2012	74
TABLA N° 8 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2013	75
TABLA N° 9 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2014.....	76
TABLA N° 10 Análisis del flujograma.....	80
TABLA N° 11 Funciones que se llevan a cabo en la Unidad Obras por Contrato.....	81
TABLA N° 12 Capacitación formal en Contratación Administrativa.....	82
TABLA N° 13 Tiempo de duración para trámite interno de los concursos.....	83
TABLA N° 14 Acción a seguir cuando no se ejecuta concursos administrativos.....	84
TABLA N°15 Funciones en las que participa el coordinador de la Unidad Obras por Contrato.....	86
TABLA N° 16 Cantidad de trabajadores bajo su cargo.....	86
TABLA N° 17 Procesos en los que participa la Unidad de Obras por	87

Contrato.....	
TABLA N° 18 Variables por las cuales considera que no se ejecutan los concursos de obra civil.....	88
TABLA N° 19 Acciones que usualmente se siguen al no ejecutarse un concurso	88
TABLA N° 20 Decisiones que se toma cuando no se ejecuta un concurso	89
TABLA N° 21 Se brinda un informe periódico de los concursos administrativos	94
TABLA N° 22 Percepción de la ejecución de los concursos administrativos...	95
TABLA N° 23 Decisiones que se toman por la no ejecución de los concursos administrativos.....	96
TABLA N° 24 Análisis de la ejecución presupuestaria.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo complementario N°1 Resumen etapa para confeccionar un cartel.....	119
Anexo complementario N°2 Flujo grama etapa para confeccionar un cartel.....	120
Anexo complementario N°3 Ejemplo de la asignación de un proyecto a ingenieros inspectores de la Unidad Obras por Contrato.....	121
Anexo complementario N°4 Encuesta para coordinación de la Unidad de Obras por contrato de la Gerencia de Refinación.....	127
Anexo complementario N°5 Encuesta para técnicos supervisores, e inspectores de la Unidad de Obras por contrato de la Gerencia de Refinación.....	130
Anexo complementario N°1 Resumen etapa para confeccionar un cartel.....	130

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

L.C.A.: Ley de Contratación Administrativa.

R.L.C.A.: Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

U.O.C.: Unidad Obras por Contrato.

C.G.R.: Contraloría General de la República.

RECOPE: Refinadora Costarricense de Petróleo.

RESUMEN

Las obras públicas fueron importantes en cada empresa, especialmente en países donde sus proyectos son megaconstrucciones tan estructuradas que son detalladas y perfeccionadas por ingenieros civiles y arquitectos y que en especial son diseñadas para compañías de tipo industrial.

Este fue el caso de Costa Rica, dado que RECOPE, S.A. es una empresa meramente industrial por la refinación del petróleo y la composición de planteles, considerando que solamente en la Provincia de Limón es la única zona que se dedica al proceso de refinación. Por dicha actividad se vio en la gran necesidad de contar con una Unidad que atendiera todas las necesidades en materia de obra civil, el cual conformó un equipo de trabajo entre ingenieros, inspectores y técnicos, y con el propósito de atender la capacidad instalada en todo el Plantel de Refinería, donde trabajan más de 500 funcionarios, para el desenvolvimiento en las diferentes actividades.

Las principales funciones de la Unidad de Obras por Contrato son diseño y ejecución de planos de construcción, así como el cuidado de áreas verdes para embellecer las instalaciones del Plantel.

Por lo anterior se buscó realizar el estudio para verificar si existen puntos de mejora o para que el servicio fuera eficiente y de calidad, a través de la figura de los concursos administrativos.

En el presente trabajo se encontró la falta de conocimiento en materia de Contratación Administrativa, para todos los funcionarios, así como la contratación de más técnicos por la carga importante de trabajo de los que actualmente conforman la Unidad.

INTRODUCCIÓN

El marco de ley de creación de RECOPE, le permite importar, refinar y distribuir combustibles a granel, consecuentemente es la empresa responsable de brindarle al país de manera oportuna, eficiente y con calidad, el casi ochenta por ciento de los combustibles que demanda para su producción.

Dentro del mandato que le confiere la ley a RECOPE, le implica mantener, preservar y/o reponer sus activos con esmero, dedicación y oportunidad.

Precisamente en este sentido, se quiso analizar los procesos de las contrataciones, en el Área de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, de RECOPE, con el fin de identificar los factores que intervienen en el desarrollo de los proyectos de inversión, y que son los vitales e indispensables, para lograr una operación sostenida en calidad, eficiencia y oportunidad, en el mantenimiento, preservación y/o reposición de los activos.

Acerca de estos proyectos de inversión y que es el tema que trata la presente investigación, se puede destacar que aproximadamente el sesenta por ciento de las contrataciones que se realizan en el Plantel de Recope en Limón, tiene como fin la ejecución de obras civiles que incluyen el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, edificaciones e instalaciones de la planta, cuyos trámites anuales ascienden a un monto aproximadamente dos mil millones de colones.

Algunas de estas actividades dentro del proceso concursal, son por ejemplo la definición de las especificaciones técnicas, o bien la fase de ejecución contractual, entre otras actividades, que por su naturaleza siempre serán complejas debido al tipo de industria al que pertenecen estas labores Como se indicó, con este estudio se pretende conocer los factores que están afectando de forma significativa la calidad de los procesos del Área de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación en RECOPE, S.A., unidad funcional quienes tienen bajo su responsabilidad la oportuna y debida ejecución de las obras civiles de

mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, edificaciones e instalaciones de la planta.

En una sana aplicación de los principios de control interno, esto significa que, la oportuna y apropiada utilización del presupuesto destinado para la inversión de obras civiles de la Gerencia de Refinación, va a repercutir directa y proporcionalmente en una adecuada administración de los proyectos de obra civil, contribuyendo así en una óptima operación del Plantel, que incluyen las áreas operativas y administrativas, y la infraestructura de las instalaciones, equipos y parque de tanques de almacenamiento de hidrocarburos.

Con la presente investigación se procurará indagar, acerca de todos aquellos procesos y/o actividades, relacionados con contratos administrativos para este caso de obra civil y que impactan en la debida y oportuna utilización de los fondos públicos, de forma tal que sea posible focalizar cuáles podrían ser las eventuales debilidades que se estén dando en este proceso administrativo de contratación de obra civil.

Problema

Conocer los factores que están afectando de forma significativa la calidad de los procesos del Área de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación en RECOPE, S.A., quienes tienen bajo su responsabilidad la oportuna y debida ejecución de las obras civiles de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, edificaciones e instalaciones de la planta, utilizando la figura de Contratación Administrativa.

Tomando en cuenta los factores y aspectos mencionados en la introducción, para la presente investigación se propuso alcanzar con los siguientes objetivos:

Objetivo principal

Diseñar una propuesta para el mejoramiento de los procesos de contratación administrativa en el Área de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación de Recope, S.A., el cual se logrará a través de una serie de encuestas y el método de observación.

Objetivos Específicos

Determinar los objetivos, alcances y la conceptualización teórica de la investigación.

Hacer una descripción de la empresa en general.

Realizar un análisis y diagnóstico de RECOPE, para describir los aspectos prácticos, teóricos y administrativos. Para proponer mejoras según el resultado del análisis.

Elaborar las conclusiones y proponer las recomendaciones generales de los procesos analizados.

Por ser RECOPE una empresa pública y que por ende que opera con fondos públicos, por lo tanto está sujeta a la observancia de lo que dicta la Ley de Contratación Administrativa, precisamente en este sentido se hace necesario incluir en este aparte del marco teórico, todo los temas y normativa relacionada con contratación administrativa, por cuanto tal y como se indicó literalmente en el objetivo general de esta investigación y que en forma resumida indica: "Analizar los procesos de las contrataciones, en el Área de Obras por Contrato", lo que se busca es identificar los factores que intervienen en el desarrollo de los proyectos de inversión, para desarrollar estrategias de mejoras en la gestión de los concursos administrativos.

Alcance

La investigación describe los factores que intervienen en el proceso de aprobación del *Plan Anual Operativo (PAO)*, la descripción de especificaciones técnicas, la formulación del presupuesto, el seguimiento de las contrataciones, en la etapa de ejecución contractual, relacionada con la fase de estudios previos, planificación y ejecución contractual de las contrataciones, que debe generar el Área Obras por Contrato de Recope, S.A. con el fin de que se cumpla la normativa de la Ley de Contratación Administrativa.

Para el desarrollo del trabajo se cubrirá a población total de los colaboradores del Área Obras por Contrato que forma parte de la Gerencia de Refinación, con el fin de recopilar las percepciones en torno al proceso de las contrataciones administrativas. El modelo que se aplicará para tal fin, será basado en los diferentes criterios de cada integrante del equipo, con el consecuente margen por omisión o desconocimiento propios de todo tipo de investigación.

Limitaciones

Este mismo estudio, pretende determinar cuáles podrían ser las limitaciones encontradas derivadas del desempeño de los puestos técnicos y profesionales, que intervienen en la formulación y ejecución de las contrataciones administrativas, de obra civil de la empresa, información que será obtenida con las entrevistas de los colaboradores que intervienen en este proceso.

Las conclusiones no se generalizan a otras dependencias de la Gerencia de Refinación.

Además se considera otra limitante la disponibilidad del tiempo de la investigadora dado que dedica ocho horas continuas de trabajo y se ve forzada en atender después de la jornada laboral el tiempo restante para desarrollar el presente Trabajo de Final de Graduación.

CAPÍTULO I

1.1 Conceptualización teórica

1.1.1 Tipologías de contratos administrativos

1.1.1.1 Contratación Directa.

1.1.1.2 Contratación por Escasa Cuantía

Este tipo de contrato se realiza en periodo de 10 días hábiles, pudiéndose prorrogar por 10 días adicionales, desde la fecha de apertura de ofertas, hasta la aprobación del acta de adjudicación.

Las contrataciones que por su limitado volumen y trascendencia económica, de conformidad con los montos establecidos en el artículo 27 de la Ley de Contratación Administrativa, podrán tramitarse siguiendo el procedimiento que se indica en este Reglamento. Una vez que se ha determinado que procede una contratación directa de escasa cuantía, se ha de confeccionar un pliego de condiciones sencillo en donde se describa el objeto contractual, el plazo y forma de la entrega, así como también se debe fijar la hora y fecha para la recepción de las propuestas. En estos casos se adjudicará la oferta de menor precio, sin perjuicio de que se valoren otros factores relevantes, cuando así haya sido definido en la invitación. La entidad dará un plazo mínimo de un día y un máximo de cinco días hábiles para la presentación de las cotizaciones. En casos acreditados como urgentes se pueden solicitar las cotizaciones con, al menos, cuatro horas de anticipación a su recepción; en este supuesto deberá existir un documento firmado por un funcionario que se haga responsable de esta decisión, quien será el mismo que dicta el acto de adjudicación.

La Administración invitará a no menos de tres potenciales oferentes del Registro de Proveedores establecido en este Reglamento, aunque se encuentra obligada a estudiar todas las ofertas presentadas independientemente si provienen de oferentes que han sido invitados o no. Para participar no es requisito estar inscrito

en el registro de proveedores. En caso de que el número de proveedores inscritos sea menor a tres, se podrá invitar a otros que no lo estén. (Así reformado el párrafo anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 35218 del 30 de abril de 2009) Para la validez del procedimiento no será necesario contar efectivamente con las tres cotizaciones, pero sí que los invitados sean empresas dedicadas al giro propio del objeto contractual específico; en cuyo caso igualmente se considerará falta grave el trámite seguido en sentido contrario a esta disposición. Las ofertas podrán ser presentadas por fax o correo electrónico, de acuerdo a lo que establezca el cartel, debiendo realizarse la convalidación de la que resulte mejor posicionada de la evaluación realizada antes de dictar el acto de adjudicación. En aquellos casos donde se cuente con un sistema que garantice los principios rectores del uso de medios electrónicos se podrán recibir las ofertas por dicho medio. El acto de adjudicación, deberá dictarse en un plazo máximo de diez días hábiles, prorrogable por un plazo igual en casos debidamente justificados, contados a partir del día de la apertura de ofertas y de inmediato será comunicado a los participantes, quienes podrá interponer recurso de revocatoria, dentro del plazo de dos días hábiles siguientes a su notificación. Si el recurso es admisible, se concederá audiencia al adjudicatario por el plazo de dos días hábiles, vencido el cual la Administración deberá resolver dentro de los tres días hábiles siguientes. En los casos declarados urgentes no habrá recurso alguno. Asimismo en cuanto a la invitación a participar, la Administración deberá considerar lo establecido en el Decreto Ejecutivo número 33305-MEIC-H, "Reglamento Especial para la Promoción de las PYMES en las Compras de Bienes y Servicios de la Administración". (Artículo 136, del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, 2015).

1.1.2.1 Licitación Abreviada

Son los concursos administrativos que para RECOPE el límite económico para contratar es de igual o más de 58.5 millones hasta menos de 421 millones de colones, en el caso de contrataciones de obra pública es igual o más de 90.8 millones hasta menos de 654 millones de colones.

1.1.2.2 Licitación Pública.

Son los concursos administrativos que para RECOPE el límite económico para contratar es de igual o más de 421 millones de colones, en el caso de contrataciones de obra pública es igual o más de 654 millones de colones.

1.2 Límites económicos para contratar

Artículo 27.-Determinación del procedimiento. Cuando la Ley no disponga de un procedimiento específico en función del tipo de contrato, el procedimiento se determinará de acuerdo con las siguientes pautas:

a) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea superior a cincuenta mil setecientos millones de colones (¢50.700.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a trescientos cuatro millones de colones (¢304.000.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a trescientos cuatro millones de colones (¢304.000.000,00) e iguales o superiores a cuarenta y dos millones trescientos mil colones (¢42.300.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a cuarenta y dos millones trescientos mil colones (¢42.300.000,00).

b) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a cincuenta mil setecientos millones de colones (¢50.700.000.000,00), pero superior a treinta y tres mil ochocientos millones de colones (¢33.800.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a doscientos sesenta y dos millones de colones (¢262.000.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a doscientos sesenta y dos millones de colones (¢262.000.000,00) e iguales o superiores a trece millones ciento veinte mil colones (¢13.120.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a trece millones ciento veinte mil colones (¢13.120.000,00).

c) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a treinta y tres mil ochocientos millones de colones (¢33.800.000.000,00), pero superior a dieciséis mil novecientos millones de colones (¢16.900.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a ciento ochenta y cuatro millones de colones (¢184.000.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a ciento ochenta y cuatro millones de colones (¢184.000.000,00) e iguales o superiores a once millones ochocientos diez mil colones (¢11.810.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a once millones ochocientos diez mil colones (¢11.810.000,00).

d) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a dieciséis mil novecientos millones de colones (¢16.900.000.000,00), pero superior a ocho mil cuatrocientos cincuenta millones de colones (¢8.450.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a ciento treinta y un millones doscientos mil colones (¢131.200.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a ciento treinta y un millones doscientos mil colones (¢131.200.000,00) e iguales o superiores a diez millones quinientos mil colones (¢10.500.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a diez millones quinientos mil colones (¢10.500.000,00).

e) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a ocho mil cuatrocientos cincuenta millones de colones (¢8.450.000.000,00), pero superior a mil seiscientos noventa millones de colones (¢1.690.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a noventa y un millones ochocientos mil colones (¢91.800.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a noventa y un millones ochocientos mil colones (¢91.800.000,00) e

iguales o superiores a nueve millones ciento ochenta mil colones (¢9.180.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a nueve millones ciento ochenta mil colones (¢9.180.000,00).

f) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a mil seiscientos noventa millones de colones (¢1.690.000.000,00), pero superior a ochocientos cuarenta y cinco millones de colones (¢845.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a setenta y ocho millones setecientos mil colones (¢78.700.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a setenta y ocho millones setecientos mil colones (¢78.700.000,00) e iguales o superiores a siete millones ochocientos setenta mil colones (¢7.870.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a siete millones ochocientos setenta mil colones (¢7.870.000,00).

g) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a ochocientos cuarenta y cinco millones de colones (¢845.000.000,00), pero superior a quinientos siete millones de colones (¢507.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a cincuenta y dos millones quinientos mil colones (¢52.500.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a cincuenta y dos millones quinientos mil colones (¢52.500.000,00) e iguales o superiores a seis millones quinientos sesenta mil colones (¢6.560.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a seis millones quinientos sesenta mil colones (¢6.560.000,00).

h) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a quinientos siete millones de colones (¢507.000.000,00), pero superior a ciento sesenta y nueve millones de

colones (¢169.000.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a treinta y nueve millones cuatrocientos mil colones (¢39.400.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a treinta y nueve millones cuatrocientos mil colones (¢39.400.000,00), e iguales o superiores a tres millones novecientos cuarenta mil colones (¢3.940.000,00) y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a tres millones novecientos cuarenta mil colones (¢3.940.000,00).

i) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a ciento sesenta y nueve millones de colones (¢169.000.000,00), pero superior a cincuenta millones setecientos mil colones (¢50.700.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a veintiséis millones doscientos mil colones (¢26.200.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a veintiséis millones doscientos mil colones (¢26.200.000,00) e iguales o superiores a dos millones seiscientos veinte mil colones (¢2.620.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a dos millones seiscientos veinte mil colones (¢2.620.000,00).

j) Las administraciones cuyo presupuesto autorizado para el período, específicamente lo contemplado para respaldar sus necesidades de contratar bienes y servicios no personales, sea igual o inferior a cincuenta millones setecientos mil colones (¢50.700.000,00), utilizarán la licitación pública para las contrataciones iguales o superiores a trece millones ciento veinte mil colones (¢13.120.000,00); la licitación abreviada, para las contrataciones menores a trece millones ciento veinte mil colones (¢13.120.000,00) e iguales o superiores a un millón trescientos mil colones (¢1.300.000,00), y la contratación directa, para las contrataciones inferiores a un millón trescientos mil colones (¢1.300.000,00). (Los límites económicos establecidos en los incisos del a) al j) fueron modificados por resolución de la Contraloría General de la República N° R-DC-18-2014 del 20 de febrero del 2014. (Artículo 27 Ley de Contratación Administrativa, 2015).

1.3 Procesos para contrataciones administrativas.

1.3.1 Plan Anual Operativo

Todas las unidades de RECOPE deberán planificar sus necesidades de bienes, servicios y obras, utilizando el Sistema Integrado de Gestión, clasificándolos dentro de los siguientes programas: 1.1.1. Operaciones: Corresponde a los bienes y servicios específicos que serán programados y adquiridos por cada unidad administrativa. Para determinar la necesidad en cada unidad, para el caso de bienes, se podrá coordinar con el Almacén respectivo la disponibilidad y el consumo histórico que de éstos se hayan tenido, a efecto de cuantificar el monto a comprar. Asimismo se deberán considerar los artículos nuevos a incorporarse en el inventario, en razón de la introducción de nueva tecnología, posibles sobredemandas de inventarios y eventual obsolescencia de inventarios. Para no alterar la programación de la demanda de los bienes de inventario permanente que son requeridos para un trabajo específico, los mismos deberán ser planificados y adquiridos directamente por la unidad gestionante, y deberán ser consumidos en su totalidad. De previo a la compra de estos bienes, la unidad administrativa deberá coordinar con el Almacén respectivo la disponibilidad de espacio físico que permita su correcto almacenamiento. 1.1.2. Bienes de uso común: Se definen como los bienes de inventario permanente necesarios que podrán dividir en dos grupos: los primeros concernientes a bienes de uso común, los cuales comprenderán los bienes necesarios para garantizar la ejecución de las labores en las diferentes dependencias, cuya responsabilidad de programación y adquisición será exclusiva de la Dirección de Suministros. En el segundo grupo están incluidos los repuestos y materiales necesarios para el funcionamiento del equipo y maquinaria involucrados en el giro normal de la actividad no ordinaria de la Empresa. En este caso la programación será realizada también por la Dirección de Suministros, pero en coordinación con las Direcciones de área responsables de brindar mantenimiento operativo en las Gerencias de Refinación y Distribución y Ventas. Se podrán incorporar en el inventario artículos de seguridad, siempre y cuando medie una justificación que contenga como mínimo la población de los

equipos que utilizará estos materiales, las marcas de los equipos, los modelos, su ubicación y la cantidad que utiliza cada unidad. Se programarán las compras a nivel de grupo de materiales mediante un análisis razonado de las demandas históricas, los niveles de existencias y las acciones que se consideren apropiadas para el control de obsolescencia, debiéndose cuantificar los montos a comprar para cada clase o grupo que conforman el inventario permanente. Las gerencias técnicas estarán en la obligación de brindar la asesoría correspondiente a los almacenes en la programación de las compras, en la confección de las solicitudes de pedido, el análisis y recomendación de las ofertas y, en la recepción de los bienes, todo de conformidad con los plazos establecidos en esta Directriz, el Manual de Disposiciones para elaborar y tramitar Solicitudes de Pedido de la Actividad Contractual no ordinaria AF-03-12-001 y demás normativa aplicable.

1.1.3 Inversión: Se consideran dentro de este apartado los bienes, servicios y obras de proyectos operativos y estratégicos. La responsabilidad de su programación será de la Gerencia de Desarrollo para el caso de los proyectos estratégicos, y de la Presidencia, Gerencia General y, Gerencias de Área para los operativos. Los bienes de proyectos que sean custodiados en el Almacén respectivo deberán ser consumidos en su totalidad, coordinando, de previo a la compra, la disponibilidad de espacio físico que permita su correcto almacenamiento. Se detallarán todos los procesos de contratación que deben ser promovidos para satisfacer las necesidades, con indicación del programa dentro del cual se ejecutará la contratación, una breve descripción del requerimiento contractual, monto estimado de la compra, período estimado del inicio de la contratación y fuente de financiamiento¹, conforme la información requerida en el SIG. De forma simultánea a la formulación del POI y el presupuesto anual, la Dirección de Planificación deberá establecer los parámetros de priorización del Programa de Adquisiciones, quien lo someterá a aprobación del Consejo Consultivo y una vez aprobado procederá a incorporarlo en el SIG. Los programas de adquisiciones serán confeccionados por cada unidad administrativa y aprobados a nivel de Gerencia de Área, Gerencia General o Presidencia, para el caso de sus dependencias adscritas en el SIG, a más tardar dentro de la primera quincena del

mes de octubre. Asimismo deberá identificarse en dicho programa, las necesidades comunes a sus dependencias que puedan representar economías de escala, a efecto que ordene a sus dependencias la coordinación necesaria para promover un único proceso de contratación. 2. Aprobados estos programas por todos los niveles definidos en la estrategia de liberación, la Dirección de Suministros integrará la información que corresponda y procederá con su publicación en la página web oficial de RECOPE. Cualquier modificación al Programa de Adquisiciones deberá formularse a través del SIG, indicándose además de los campos requeridos, las justificaciones de su no incorporación en el programa inicial de adquisiciones. Aprobadas estas modificaciones por todos los niveles definidos en la estrategia de liberación, la Dirección de Suministros realizará la respectiva divulgación. Un procedimiento de contratación podrá iniciarse hasta que el programa de adquisiciones asociado a esa necesidad haya sido publicado en el medio elegido. (Sección 1.1, Normativa Interna de Contratación Administrativa para la actividad no Ordinaria, 2014).

1.3.2 Disponibilidad Presupuestaria:

Para iniciar el proceso de contratación es necesario que el contrato cuente con presupuesto suficiente para hacer efectivo la ejecución del mismo, por lo cual el artículo 8 de la Ley de Contratación Administrativa indica lo siguiente:

(...) Para iniciar el procedimiento de contratación administrativa, es necesario contar con recursos presupuestarios suficientes para enfrentar la erogación respectiva. En casos excepcionales y para atender una necesidad muy calificada, a juicio de la Administración y previa autorización de la Contraloría General de la República, podrán iniciarse los procedimientos de contratación administrativa, para lo cual se requiere la seguridad de que oportunamente se dispondrá de la asignación presupuestaria. En estas situaciones, la Administración advertirá, expresamente en el cartel, que la validez de la contratación queda sujeta a la existencia del contenido presupuestario. (Así reformado este párrafo por el artículo 1º, inciso c), de la ley N° 7612 de 22 de julio de 1996) En las contrataciones cuyo

desarrollo se prolongue por más de un período presupuestario, deberán adoptarse las provisiones necesarias para garantizar el pago de las obligaciones. (Artículo 8, Ley de Contratación Administrativa, 2015).

1.3.3 Descripción especificaciones técnicas.

1.3.3.1 Aprobaciones

Corresponde la autorización de todos los Titulares Subordinados y Jerarcas de la Refinadora Costarricense de Petróleo, quienes tienen poder legal para firmar cualquier compra, a través del concursos administrativo, que requiera las Gerencias, Direcciones, Departamentos, Áreas y Unidades adscritas, según el organigrama empresarial.

1.3.4 Decisión inicial para contratar.

El siguiente paso es diseñar la decisión inicial donde se adoptará una vez que la unidad usuaria, en coordinación con las respectivas unidades técnica, legal y financiera, según corresponda, haya acreditado, al menos, lo siguiente: esta información es tomada de la Normativa Interna de Contratación Administrativa:

a) Una justificación de la procedencia de la contratación, con indicación expresa de la necesidad a satisfacer, considerando para ello los planes de largo y mediano plazo, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Anual Operativo, el presupuesto y el Programa de Adquisición Institucional, según corresponda. b) La descripción del objeto, las especificaciones técnicas y características de los bienes, obras o servicios que se requieran, en caso de que puedan existir diferentes opciones técnicas para satisfacer la necesidad, acreditar las razones por las cuales se escoge una determinada solución, así como la indicación de la posibilidad de adjudicar parcialmente de acuerdo a la naturaleza del objeto. La Administración Central de manera obligatoria, y facultativamente las demás instituciones del Sector Público, utilizarán el catálogo de mercancías de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda. c) Cuando corresponda por la naturaleza del objeto, los procedimientos

de control de calidad que se aplicarán durante la ejecución del contrato y para la recepción de la obra, suministro o servicio. d) La estimación actualizada del costo del objeto, de acuerdo con lo establecido en el presente Reglamento en cuanto a la estimación del negocio. e) En las licitaciones públicas, salvo que por la naturaleza del objeto no resulte pertinente, deberá acreditarse la existencia de estudios que demuestren que los objetivos del proyecto de contratación serán alcanzados con una eficiencia y seguridad razonables. Para determinar la eficiencia, se valorará el costo beneficio de modo que se dé la aplicación más conveniente de los recursos asignados. La seguridad razonable será determinada una vez considerados los riesgos asociados de la contratación, y éstos sean analizados y evaluados para adoptar las medidas pertinentes de administración de riesgos, según lo dispone la Ley General de Control Interno. f) Indicación expresa de los recursos humanos y materiales de que dispone o llegará a disponer para verificar la correcta ejecución del objeto del contrato. En la etapa de definición de especificaciones técnicas, selección y ejecución contractual deberá participar la unidad usuaria de la Administración que formuló el requerimiento. g) La designación de un encargado general del contrato cuando, por la magnitud del negocio o porque así sea conveniente al interés público o institucional, tal designación resulte conveniente para la adecuada ejecución del contrato. El funcionario competente valorará el cumplimiento de los anteriores requisitos, dispondrá la confección de un cronograma con tareas y responsables de su ejecución y velará por el debido cumplimiento del contrato que llegue a realizarse; e informará a la brevedad posible al adjudicatario, cualquier ajuste en los tiempos del cronograma o incumplimiento trascendente de éste, a fin de que se adopten las medidas pertinentes, de lo cual deberá mantener informado en todo momento a la Proveduría Institucional. (Sección 1,2 Normativa Interna de Contratación Administrativa, 2014).

1.3.5 Proceso concursal

1.3.5.1 Revisión especificaciones técnicas

Este paso es trascendental para que un concurso administrativo sea publicado dado que es la revisión minuciosa de todas las especificaciones técnicas, justificación del objeto de compra, presupuesto, así como las aprobaciones del titular subordinado y la persona que se hará cargo de la verificación del bien o servicio cuando entre en ejecución.

1.3.5.2 Invitación a cotizar

La invitación a cotizar es la transcripción de las condiciones técnicas a un documento denominado cartel, lo que permite que los oferentes se enteren de las necesidades a satisfacer de la Empresa.

Por lo que el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa apoya dicha teoría mediante el *artículo 59.-Publicación y contenido de la invitación al concurso. La invitación a participar, se publicará por los medios físicos o electrónicos así establecidos, de acuerdo al tipo de concurso que se promueva y deberá contener un encabezado que incluya: la identificación de la Administración contratante; la indicación del tipo y número del concurso y una breve descripción del objeto contractual; el costo y forma de pago para adquirir el cartel, o bien, la dirección o medio electrónico en el que éste pueda ser consultado; la hora y fecha de recepción de ofertas y cualquier otra indicación, que la Administración considere necesaria. El cartel y sus anexos deberán estar a disposición de cualquier interesado, al menos desde el día siguiente en que se curse la última invitación. Queda facultada la Administración, para cobrar el costo de impresión o reproducción de dicho material. En la contratación directa de escasa cuantía, la Administración, podrá utilizar el fax indicado por el proveedor para remitir la invitación correspondiente, sin perjuicio de que se utilicen otros medios electrónicos habilitados al efecto. (Artículo 59, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, 2015).*

1.3.5.3 Recepción de ofertas

Luego de la publicación del cartel, se establece en el mismo la fecha en que se recibirán todas las ofertas según el número de contratación que se publicó, por lo que el sustento jurídico se encuentra establecido en el número 78 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa: *..se tendrá por cerrado el plazo de recepción de ofertas a la hora y fecha señaladas en el cartel. De inmediato, el funcionario encargado procederá a abrir las propuestas en presencia de los asistentes y levantará un acta haciendo constar sus datos generales, así como cualquier incidencia relevante del acto. Los oferentes o sus representantes tendrán derecho a examinar las demás ofertas y a hacer constar sus observaciones en el acta, sin que sea procedente resolver en el mismo acto las preguntas y reclamos que dirijan, aunque sí deben considerarse dentro del estudio de ofertas. Cuando se acuda a la contratación por medios electrónicos, la Administración debe asegurarse que los sistemas utilizados garanticen la apertura de ofertas en la hora y fecha señalada y que una vez que se hubiese dado ese acto, se permita conocer las generalidades de las ofertas presentadas. (Artículo 78, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, 2015).*

1.3.5.4 Recomendación técnica

Deberá ser elaborado por personal especializado de la unidad gestionante y aprobado por el titular subordinado de la dependencia que tramita el requerimiento de contratación. Cuando la diferencia entre el monto recomendado y el costo estimado de RECOPE se encuentre fuera del margen superior del diez por ciento (10%), la unidad técnica deberá realizar la justificación de dicha desviación, así como un análisis sobre la razonabilidad del precio cotizado. (Sección 2,8 Normativa Interna de Contratación Administrativa, 2014).

1.3.5.5 Adjudicación

La Normativa Interna de Contratación Administrativa para la actividad no ordinaria indica en el punto 2.10 lo siguiente:

El nivel de competencia dispondrá de una proporción del 20% y 10% del plazo de adjudicación, en las licitaciones públicas y las licitaciones abreviadas respectivamente, para dictar el acto de adjudicación. Se adjudicará la mejor oferta u ofertas válidas por acuerdo o acto razonado con fundamento en la documentación contenida en el expediente administrativo de la contratación, y cuando resulte más conveniente a los intereses de RECOPE, podrá la instancia competente declarar desierto o infructuoso el concurso. Para aquellos procedimientos de contratación de servicios continuados en los que se hayan previsto prórrogas en la ejecución contractual, se considerará, a efectos de determinar el nivel de competencia, únicamente el monto a adjudicar para el primer periodo. El órgano competente de dictar la resolución, será el encargado de realizar las gestiones necesarias para que el acuerdo razonado se reciba directamente en la Dirección de Suministros, a más tardar el día hábil siguiente a su dictado. Tratándose de acuerdos de Junta Directiva este plazo regirá a partir del acuerdo en firme. (Sección 2.8, Normativa Interna de Contratación Administrativa para la actividad no ordinaria, 2014).

1.3.5.6 Recursos (revocatoria – apelación)

Cuando por monto no proceda el recurso de apelación, podrá presentarse recurso de revocatoria en contra del acto de adjudicación o contra aquel que declara desierto o infructuoso el concurso, dentro de los cinco días hábiles siguientes a aquel en que se notificó a todas las partes y se regirá en cuanto a la legitimación, fundamentación y procedencia por las reglas del recurso de apelación, salvo lo dispuesto en cuanto a la fase recursiva de las materias excluidas de los procedimientos ordinarios de contratación. (Artículo 185, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, 2015).

El recurso de apelación deberá indicar, con precisión, la infracción sustancial del ordenamiento jurídico que se alegue como fundamento de la impugnación. Cuando se discrepe de los estudios que sirven de motivo a la administración para adoptar su decisión, el apelante deberá rebatir, en forma razonada, esos

antecedentes; para ello, deberá aportar los dictámenes y estudios emitidos por profesionales calificados. En los casos en que se apele un acto de readjudicación, la impugnación, únicamente deberá girar contra las actuaciones realizadas con posterioridad a la resolución anulatoria, y cualquier situación que se haya conocido desde que se dictó el acto de adjudicación estará precluída. (Artículo 88, Ley de Contratación Administrativa, 2015).

1.3.5.7 Ejecución contractual

Artículo 190.-Formalización contractual. La relación contractual válida y perfeccionada se formalizará en simple documento en los siguientes casos: cuando resulte imprescindible para el correcto entendimiento de los alcances de los derechos y las obligaciones contraídas por las partes; cuando por seguridad jurídica en razón del objeto sea necesario, tales como obra pública, contratos de ejecución continuada, entre ellos, arrendamiento y servicios; o cuando por disposición de la Contraloría General de la República en razón de sus labores de fiscalizador de la Hacienda Pública así lo requiera. Dicho documento será suscrito por el funcionario legalmente facultado para ello y por el representante legal de la cocontratante y deberá contener una breve descripción de los elementos esenciales de la relación contractual entre ellos la estimación del negocio y adjuntarse las especies fiscales que correspondieren o entero de gobierno que demuestre su cancelación. En aquellos casos que si se requiera de la formalización, dentro de los cinco días hábiles posteriores a la firmeza de la adjudicación, la Administración comunicará al adjudicatario el día en que deberá presentarse a suscribir la formalización contractual, previo rendimiento satisfactorio de la garantía de cumplimiento. Dicho plazo no podrá exceder los diez días hábiles, salvo que el cartel disponga justificadamente un plazo mayor o exija la constitución de una sociedad en cuyo caso el plazo será de hasta tres meses. Suscrita la formalización, la entidad contratante dispondrá de tres días hábiles para enviarlo a aprobación interna o refrendo, según corresponda. La Contraloría General de la República deberá resolver la solicitud dentro de un plazo de veinticinco días hábiles cuando se trata de contratos resultado de una licitación

pública y de veinte días hábiles en los restantes casos. De requerir la contratación aprobación interna la solicitud deberá resolverse en un plazo de quince días hábiles para licitaciones públicas y diez días hábiles en los restantes casos. Cuando no resulte necesario formalizar una contratación, el documento de ejecución presupuestaria denominado pedido, orden de compra u otro similar, en el tanto incluya la descripción del bien, nombre del contratista, plazo de entrega y monto del contrato, constituirá instrumento idóneo junto al expediente administrativo en que se sustenta, para que se ejerza la fiscalización del procedimiento, así como para continuar con los trámites de ejecución contractual y pago respectivo, todo bajo responsabilidad del funcionario que la emite. Sólo requerirá formalización en escritura pública las contrataciones administrativas que por su naturaleza requieran de dicho documento y deban inscribirse en el Registro Nacional, así como las que por ley tengan que sujetarse a ese requisito. (Artículo 190, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, 2015).

Así también sustentado en el artículo 192.-Orden de inicio del contrato. La Administración, deberá girar la orden de inicio del contrato dentro del plazo establecido en el cartel, y a falta de estipulación cartelaria, lo hará dentro de los quince días hábiles siguientes contados a partir de la notificación a la entidad contratante del refrendo o de que se dé la aprobación interna, según corresponda. Ese plazo podrá ser extendido siempre que medie resolución razonada exponiendo los motivos calificados para ello y ésta se adopte antes del vencimiento del plazo inicial. En las contrataciones de obra, la Administración deberá dictar la orden de inicio dentro de los quince días hábiles siguientes al refrendo del contrato por parte de la Contraloría General de la República, o de la aprobación interna, a fin de que el contratista pueda iniciar las labores propias de la obra dentro del mes siguiente al refrendo. (Artículo 192, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, 2015).

1.4 Contratación Administrativa:

Disciplina o materia de carácter autónomo y estatutaria porque va encausada a un exclusivo grupo de instituciones y personas, toda vez que es una materia por la cual se accesa a la contratación general del estado, llámese instituciones, entes descentralizados, autónomas o empresas no estatales con participación accionaria.

Tomando en cuenta lo anterior, Recope como entidad pública rige la contratación de bienes y servicios a través de la Ley #7494 del 02 de mayo y sus reformas Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

En las mismas se establecen las modalidades, procedimientos, plazos y generalidades que son de acatamiento obligatorio en el desarrollo de las funciones de las proveedurías de las diferentes instituciones del estado.

Dentro de los instrumentos para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos se citan los siguientes conceptos:

1.5 Tipo de estudio

El tipo de investigación es de tipo cualitativo, combinado con el enfoque cuantitativo, porque se aplica de la forma más adecuada a la indagación, donde se obtendrá la información por medio de preguntas cerradas, de los grupos de personas seleccionados, con la facilidad de ser analizadas en conjunto por medio de datos numéricos y estadísticos. "El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación (...), y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población". (Hernández, et al 2003, p. 10).

Según Venegas (1986) "En la investigación cualitativa participan todos los individuos para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de

técnicos, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo p 27”.

1.6 Descripción del proceso utilizado para la validación de la encuesta

1.6.1 Diseño de Investigación

En la recolección de datos en la investigación, se utiliza la técnica narrativa, bibliográfica y observación; ya que me enfoco en aplicar entrevistas, encuestas además de fortalecer la indagación con artículos de libros, tesis, periódicos y archivos encontrados. Que aporte de la forma eficiente a los resultados de la finalidad del escudriñamiento. "Aquí las técnicas de recolección de los datos, al igual que en la investigación cuantitativa, pueden ser múltiples (entrevistas, (...), biografías, casos, grabaciones en audio o video, registros, revisión de archivos, observación, etcétera). (Hernández, et al 2003, p. 18). Determinando que las técnicas seleccionadas son las más óptimas para el desarrollo de la indagación, con fácil acceso y fácil de adquirir la información y datos.

1.7 Procedimientos y las Técnicas para la Sistematización

Se toma en cuenta la opinión de la jefatura, para la recolección de datos, el cual se utilizó el medio presencial, para su debido análisis, las cuestiones son de forma concisa y precisa para que la duración de las entrevistas y encuestas no sean más de treinta minutos por persona.

En la recopilación de la información obtenida por medio de las encuestas se obtiene por medio de preguntas que se brindaran de forma escrita a cada persona interesada en contestar el formulario que contiene menos de 10 pregunta entendibles y fácil de razonar, además se utilizará en sistema de software Excel para el debido análisis de los datos.

1.8 Presentación de la información recopilada: metodología de análisis de datos y presentación de los resultados

1.8.1 La encuesta:

Según Acevedo y López (2000)

“En sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos (para después, informar al público). Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración”.

1.8.2 El cuestionario:

Según Hurtado (2000,469)

“Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”.

1.8.3 La observación:

Según Hurtado (2000)

“La observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrentes en una visión global, en todo un contexto natural”.

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 Historia de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A.

Se citan los acontecimientos más relevantes en cada etapa de la fundación de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A., el cual se describe según el año, donde ocurrieron hechos que marcaron la ruta a seguir.

En 1931 se dicta la Ley del Monopolio de la importación y expendio de gasolina. El responsable de realizar estas tareas fue el Banco de Seguros. En 1933 se autoriza a expendios privados a vender gasolina a compradores particulares. En 1940 se deroga la Ley del Monopolio y el Estado otorga concesiones a cinco grandes compañías: a la West Indian Oil Company (llamada posteriormente ESSO Standar Oil), a la Texas Company Ltda. (denominada luego TEXACO Caribbean Inc), a la Union Oil Company of California (luego llamada GULF Costa Rica Company), a la Compañía Petrolera de COSTA RICA (llamada luego Chevron S.A.) y a CEI de Costa Rica S.A.

En 1961 un grupo privado funda la Refinadora Costarricense de Petróleo Sociedad Anónima (RECOPE S.A.) e inicia gestiones para obtener los permisos del Ministerio de Industrias con el fin de construir una refinería al amparo de la Ley 2426 de Protección y Desarrollo Industrial. En noviembre de 1962 logran dicha autorización bajo el contrato industrial 53-62.

En 1963 se inicia la construcción de la refinería en Moín, Limón, puerto en el Atlántico de Costa Rica y se concluye en 1967. En ese mismo año se inicia la construcción de la primera línea de oleoducto y se finaliza la primera terminal de distribución en El Alto de Ochomogo, Cartago. Hasta ese momento el transporte de producto hacia la Meseta Central se hacía por medio del ferrocarril.

A finales de la década del 60, una comisión especial de la Asamblea Legislativa inicia una investigación sobre el funcionamiento de las distribuidoras privadas y a finales de 1971 dicta un informe final donde se evidencian serios incumplimientos de los contratos otorgados por el gobierno.

En 1972, el Ministerio de Economía inicia gestiones para comprar las acciones de la Refinería, que en aquel momento pertenecen mayoritariamente a Allied Chemical. La participación estatal en la Refinería era del 15% de las acciones. Se hace un primer avalúo que determinó su costo en US \$16 millones.

En 1974 una delegación viaja a Houston a negociar con Allied Chemical. Sorpresivamente el precio de la Refinadora se establece en US1\$ (un dólar estadounidense), y además se le condona al país la deuda por cuatro millones de colones que tenía con Venezuela por la compra del petróleo.

En 1975, por Decreto Ejecutivo, se decide la nacionalización de la distribución de combustibles. Además, por ley, se le prohíbe a RECOPE operar expendios de combustible al detalle, por lo que las estaciones de servicio pasan a manos privadas.

En 1977 RECOPE financia una cuantiosa inversión para realizar trabajos de infraestructura: se inicia la construcción de la primera fase del complejo portuario de Moín, se empieza a instalar un oleoducto paralelo al que funcionaba entre Moín y El Alto de Ochomogo, se construye el edificio para las oficinas centrales de la empresa y se concluye una terminal de distribución en el Aeropuerto Juan Santamaría.

En 1980, entra en funcionamiento la Terminal de distribución de La Garita, Alajuela, y se inicia un programa de investigación geológica para determinar el potencial petrolero de Costa Rica, con inversión nacional y extranjera. En diciembre queda lista una primera plataforma para el pozo San José 1, ubicado en

Baja Talamanca (sur-este de Costa Rica). En ese mismo año se introduce como una alternativa para el consumo de combustible, el gasohol, una mezcla de gasolina y alcohol.

En 1981 se aprueba la Ley 6588 que regula la actividad de RECOPE y se inicia la construcción de una terminal de distribución en Barranca, Puntarenas, que se concluye en 1985.

En 1984, se abandonan los trabajos de perforación en los pozos San José 1 y San José 2. La meta inicial era llegar a una profundidad de 6 000 metros, pero sólo se alcanzaron los 4 832 metros.

En este mismo año se presenta en la Asamblea Legislativa la primera versión de la Ley de Hidrocarburos, para promover la inversión privada en la actividad de exploración en cuencas sedimentarias. En 1986 la Gerencia de Exploraciones de RECOPE se convierte en la Gerencia de Producción Primaria, con la idea de que la empresa mantenga un papel preponderante en las actividades de exploración de los recursos energéticos incluyendo el carbón mineral. En 1987 se inician las gestiones para ampliar y modernizar la Refinería.

En 1989 comienza la etapa ambientalista de RECOPE con el Decreto Ejecutivo 19088, en el que se le encarga iniciar estudios para eliminar el plomo de la gasolina en un plazo de 7 años. Ese mismo año se introduce en el país un producto alternativo que es una gasolina "super", de alto octanaje y sin plomo.

En 1990, se cierra la Gerencia de Producción Primaria y RECOPE se retira de la exploración petrolera. En 1993 se aprueba un préstamo con España para financiar el proyecto de ampliación y modernización de la Refinería. Ese año la Asamblea Legislativa reitera la decisión de mantener el monopolio estatal de la importación, refinación y distribución a granel de los combustibles mediante la aprobación de la

Ley 7352.

En mayo de 1994 se aprueba la Ley de Hidrocarburos y RECOPE suspende las actividades de exploración y explotación de carbón, por considerar que no es una alternativa energética ambientalmente aceptable. Además, se pide al Instituto Francés del Petróleo replantear la ingeniería básica del Proyecto de ampliación y modernización de la Refinería para adecuarlo a las nuevas corrientes ambientales, que exigen combustibles más limpios, libres de plomo y azufre.

En 1995 se introduce la gasolina Super Eco de alto octanaje sin plomo y oxigenada, y en 1996 se logra la eliminación total del plomo en las dos gasolinas de distribución nacional. En 1997 se bajan las concentraciones de azufre en el diesel y se decreta iniciar un proceso de disminución paulatina hasta un 0,05% a partir del 2003.

En febrero de 1998 se inicia la construcción de la primera fase del Proyecto de ampliación y modernización de la Refinería, que eleva la capacidad de carga a los 25 mil barriles por día y automatiza los sistemas de control y verificación. La puesta en marcha de los equipos inicia a principios del 2001.

Entre 1999 y el 2003, el Nuevo Poliducto Limón- La Garita fue la obra de mayor prioridad, al ponerse en ejecución la II Etapa del proyecto que permite ampliar la capacidad de trasiego de las líneas actuales, reemplazando 39.5 kilómetros de tubería de 6 pulgadas de diámetro por tubos de 12 pulgadas de diámetro en los tramos ubicados entre Moín y El Alto de Ochomogo.

En enero del 2003 se inicia el proceso de reducción paulatina del nivel de azufre en el diesel con el fin de llevarlo a 0.05% en el año 2008 para cumplir con la normativa vigente.

En mayo del 2003 se inaugura la II etapa del Poliducto con un costo de \$8 millones financiada con fondos propios. También en ese mismo año, se inauguran dos tanques de 50 mil barriles para almacenamiento de gasolina y una esfera para almacenar 25 mil barriles de Gas Licuado de Petróleo (L.P.G), en el Plantel de Moín. Las obras tuvieron un costo aproximado de \$5.3 millones.

En abril del 2003 se obtuvo el aval del Ministerio de Hacienda para construir la III etapa del Poliducto, que permitirá responder a las proyecciones de demanda para 25 años más, bajo el sistema tradicional de financiamiento. Las obras contemplan la instalación de 123.5 kilómetros de tubería de 12 pulgadas (30 centímetros), la construcción de tres estaciones de bombeo en Moín, Siquirres y Turrialba, así como las instalaciones de recibo en los planteles de El Alto de Cartago y la Garita en Alajuela. El financiamiento fue aportado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la Corporación Andina de Fomento (C.A.F.).

El 17 de febrero del 2005 se adjudica a la Empresa mexicana Techint S.A., la construcción de la III Etapa del Proyecto de Ampliación del Poliducto. Se espera iniciar con las obras de construcción en el segundo semestre del 2005.

En el 2007 la supervisión del proyecto poliducto III etapa se adjudica al Consorcio ARCO que inicia labores en marzo de 2007. Para diciembre presentaba un avance del 97%, con la proyección de operar en el primer trimestre del 2008. Ese año la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) modifica la fórmula de fijación extraordinaria de precios individualizando el cálculo por producto y establece como fecha para realizar el estudio correspondiente, los segundos viernes de cada mes. Los planteles de distribución de RECOPE ubicados en La Garita de Alajuela y Barranca en Puntarenas reciben por segundo año consecutivo la Certificación ambiental "Bandera Ecológica" otorgada por el Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). El Ente Costarricense de Acreditación (ECA) acredita pruebas de ensayo bajo la norma INTE –ISO/IEC 17025:2005 a los laboratorios de control de calidad de Moín y El Alto de Ochomogo, dos laboratorios

de la empresa que cuentan con dicha acreditación desde el año 2001 y cada año se someten a auditorías para mantenerla.

En el 2008 Se acreditan pruebas de calibración de los laboratorios de Metrología, tanto el Laboratorio Nacional de Grandes Masas y Volumen, como el Laboratorio Metrológico Empresarial. Este último funciona desde el 2001 cuando fue equipado para calibración de termómetros y otros instrumentos de medida que utilizan los laboratorios de calidad. Además, durante los años 2006, 2007 y 2008 se redefine la misión y visión empresarial, con miras a preparar la Empresa para los cambios del entorno y hacerla más competitiva. Se plantea una nueva estructura organizacional e inicia un estudio integral de puestos y el diseño de un sistema de valoración del trabajo por productividad. Paralelamente se contrata y pone en marcha el desarrollo de un proyecto de generación de sistemas (GeneSis) para la automatización de los procesos financieros, contables y de costos de la Empresa. Otro avance importante en este periodo, corresponde a las gestiones para implementar la II fase de modernización de la Refinería; mediante el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) se concreta la vía de financiamiento. También se firma un convenio entre los gobiernos de Costa Rica y China que abre la posibilidad de obtener cooperación de esa nación para la optimización de los procesos de refinación. Una delegación de RECOPE viaja a esa nación y se reciben en nuestro país dos visitas técnicas de expertos de China National Petroleum Corporation (CNPC), el objetivo es lograr una propuesta de Joint Venture Agreement (JVA), mediante la cual se puedan materializar los objetivos de cooperación en materia de refinación, contemplando la posibilidad de expandir la refinería de Moín a 60 mil barriles de producción por día.

En el 2009 se planteó un cambio de visión a lo interno y a lo externo de la empresa, que coadyuvaría a alcanzar una mejora de la reputación pública de RECOPE, donde el primer paso fue trabajar en un nuevo plan estratégico que alineara los objetivos empresariales con el Plan Nacional de Desarrollo. Se logró así consolidar procesos que aseguran la competitividad y eficiencia de RECOPE,

donde los objetivos al igual que la Visión y la Misión definidas, marcaron un derrotero sobre el cual partir, para definir una estructura orgánica más acorde al tipo de empresa que se debe forjar y que el país necesita. Al evaluar la demanda total de combustibles de los últimos cuatro años también se constata un comportamiento atípico, ya que se revertió la curva de crecimiento que llevaba, donde el 2008 fue el año que marcó el cambio, debido al comportamiento del mercado petrolero, pues el precio del barril de petróleo llegó a máximos históricos en julio de ese año. De esta forma, en este periodo el costo de la factura petrolera alcanzó \$ 1.239.201.321 al 31 de diciembre del 2009, por la importación de 18.057.848 barriles. Lo anterior obedece a que el comportamiento de la factura petrolera va íntimamente asociado a la fluctuación de los precios internacionales del petróleo y sus derivados; así como a la devaluación del colón.

Para el 2010, en lo que se refiere al año 2010 el monto pagado por factura petrolera fue de \$ 1.604.351.458 correspondientes a la importación de 18.530.723 barriles. En el caso de la refinería, si bien se mantuvo constante en cuanto al volumen de proceso; al no haberse completado el proyecto de modernización, seguía siendo una limitante para alcanzar la eficiencia en cuanto a los productos que de ella se obtienen, razón por la que la administración emprendió esfuerzos no sólo para encontrar las vías que hicieran realidad la culminación del proyecto de ampliación y modernización de la refinería, sino también para iniciar las mejoras necesarias en las unidades asociadas al proceso de refinación, que es dónde se efectúan las mezclas para cumplir las especificaciones de calidad que rigen en Costa Rica; dichas unidades aprovechan tanto los destilados que se obtienen de la planta como los productos terminados de importación. Con recursos propios, se logró por ejemplo poner en operación la unidad de Reformado Catalítico a mediados del 2008, lo que flexibilizó la producción de combustibles limpios como la gasolina y el diésel que fueron adaptados a los nuevos requerimientos de calidad, incluyendo bajar las concentraciones de azufre en el diésel a 500 partes por millón como concentración máxima y aumentar el octanaje de las naftas, para elevar el de la gasolina regular de 88 a 91 octanos, producto

que fue presentado al mercado nacional como gasolina Plus 91, de venta en todo el país a partir de setiembre del 2008. En lo que se refiere al tema de la calidad de los combustibles, se dieron importantes pasos en la incorporación de la gasolina Plus 91 y un diesel con únicamente 500 partes por millón de azufre, cambios generados por medio de procesos de mejora continua, que le han significado a RECOPE reconocimientos como el que se hizo en el V Informe "Calidad del Aire de la Ciudad de San José 2008". Como resultado de todo este esfuerzo por parte de la Administración y la alta calidad del recurso humano, RECOPE se ubicó en el 2009 a la cabeza en el ranking de las 500 empresas más importantes de Costa Rica, según los resultados de la revista EKA publicados en diciembre y que consideran datos del periodo fiscal 2007-2008. También en el mes de julio la Revista América Economía había informado sobre la posición alcanzada como la empresa más grande de Centro América, que la ubicó además, en el puesto 154 entre las 500 mejores empresas de América Latina. Todos estos reconocimientos alcanzados en el 2009, deben motivar a proseguir con la tarea de mantener la mayor y mejor competitividad, comprometidos en suministrar de manera eficiente, con calidad, responsabilidad social y ambiental, los combustibles que el país necesita para alcanzar su desarrollo sostenible. Por noveno año consecutivo RECOPE figura entre las 500 mejores empresas Latinoamericanas, y por tercer año consecutivo se ubica como la mayor empresa centroamericana por parte de la por la Revista América Economía en su edición especial de julio 2011; reconocimiento que pone de manifiesto el aporte que hace RECOPE a la competitividad de Costa Rica en la región. También durante este período se fortaleció la infraestructura de distribución, que permitió que se continuara operando un sistema de trasiego seguro, económico y ambientalmente amigable, único en Centroamérica, fortalecido ahora con la entrada en operación de la III etapa del poliducto de 12 pulgadas. La empresa está involucrada en profundos procesos de modernización, donde se pusieron a despacho proyectos de infraestructura, de modernización administrativa y se entró a una nueva era informática que facilitaría el poder operar de una manera más integrada, con la ayuda de herramientas tecnológicas de avanzada. Se concretaron acuerdos para

facilitar el acceso a nuevas y novedosas formas de financiamiento para ampliar la infraestructura petrolera, y se dio impulso a la investigación con la ayuda de universidades y centros de investigación en temas como los biocombustibles. Por primera vez en la historia de RECOPE se concretaron acuerdos para crear una empresa subsidiaria denominada Sociedad Reconstructora Sino-Costarricense (SORESO) que permitirá consolidar el proyecto de modernización de la refinería, que conllevó a realizar una labor de relaciones internacionales para la formalización final, con el apoyo de la Presidencia de La República y la Cancillería, así como convencer por medio de la negociación y una política de transparencia a los entes de control y fiscalización externos, que avalaron su desarrollo. Este avance en la modernización de la refinería permitirá mayor independencia energética, generará ahorros en la factura petrolera y garantizará combustibles más amigables con el ambiente, como los biocombustibles, lo que ubicará al país a la vanguardia y mantener altos estándares internacionales de calidad en sus combustibles.

A partir de enero de 2011 Costa Rica da un salto enorme en materia de conservación del medio ambiente al introducir en el mercado nacional el diesel con bajo contenido de azufre, cuyo límite máximo será de 50 ppm (partículas por millón), colocando al país a nivel de Europa y otras naciones como Japón donde quedó establecido como norma desde el año 2005. Con la reducción del contenido de azufre a 50 partes por millón, Costa Rica logra diferenciarse del resto de naciones centroamericanas donde el contenido máximo de azufre permitido, según el Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA) es 0,5% m/m por volumen (5000 partes por millón). El azufre es un componente natural del petróleo crudo y en consecuencia se encuentra en sus productos derivados como el diesel, cuando estos combustibles son quemados, el azufre se emite como dióxido de azufre (SO₂) que se convierte en ácido sulfuroso y sulfúrico; por lo tanto al reducir el contenido de azufre en los combustibles se logra una disminución significativa en las emisiones de estos compuestos al ambiente. El diesel es el combustible que mayormente consume la flotilla de transporte público así como el transporte de

carga y algunos vehículos particulares, por eso la introducción del diesel de 50 partes por millón de azufre en sustitución del diesel de 500 partes, traerá consigo una disminución en las emisiones de dióxido de azufre (SO₂) por consumo de diesel vehicular del 90%. El considerable potencial para reducir emisiones es un beneficio que redundará en favor de la salud de todos los costarricenses, pues con la mejora en la calidad del aire se espera también una disminución de las enfermedades respiratorias, cardíacas y cáncer. La puesta en marcha de proyectos para incrementar la capacidad de almacenamiento de diversos productos en planteles y refinería, así como el avance en obras del nuevo plantel en el Aeropuerto Juan Santamaría, muestra un esfuerzo por parte de la Empresa por brindar un mayor y mejor servicio a todo el país.

Entre lo más relevante del 2012 está el inicio de las obras de ampliación de la terminal portuaria petrolera hacia el área del rompe olas norte de la Bahía de Moín, con instalaciones modernas, bajo el modelo estructural "duques de alba", que permitirá atracar naves de hasta 80.000 toneladas de peso muerto. Además se completó el dragado del canal, del muelle y del área de ampliación de rompeolas.

En edificaciones se inauguró el "Nuevo Plantel Aeropuerto Internacional Juan Santamaría". Se trata de las nuevas instalaciones de RECOPE ubicadas en dicha terminal aérea, que incluye el sistema de recibo, filtración, almacenamiento y despacho a rampa de combustibles; tubería subterránea, hidrantes y camiones servidores, para el abastecimiento de hasta 11 aviones en forma simultánea. También la cuadrilla de B-Line estrenó un nuevo edificio que alberga además el taller y bodega de materiales.

Cabe resaltar en este año la colocación de la primera emisión de bonos por \$50 millones a 10 años plazo, de un total de \$200 millones de bonos en el mercado bursátil, los cuales servirán para el financiamiento de algunos de los proyectos de inversión de la Empresa, entre ellos la Terminal Atlántico, nuevos tanques en planteles y, parcialmente, el proyecto del Sistema de Almacenamiento de Gas LPG

(SAGAS), del cual quedó avanzada la construcción de una esfera de 25 mil barriles y la colocación de seis tanques cilíndricos, a la vez que se adjudicaron otras cuatro esferas más.

En cuanto a investigación en energías alternativas se realizó un estudio de factibilidad contratado a la firma Lavalín para una planta de desgasificación con la idea de llegar a desarrollar un proyecto de infraestructura para introducir al mercado nacional el gas natural (GN). En biocombustibles, se equipó una planta experimental de biodiésel en el Plantel El Alto, que apoya la investigación en asocio con el Instituto Fabio Baudrit para alternativas de producción utilizando especies como *Jatropha*, higuierilla y otras plantas, cuyas semillas permiten la producción de este producto. Para este año la empresa cuenta con instalaciones de almacenamiento y dosificación de producto para la puesta en marcha de mezclas con hidrocarburos con etanol y biodiésel.

Además, mediante un convenio y alianza estratégica con la compañía del científico costarricense Franklin Chang, Ad Astra, se inició la investigación para el aprovechamiento del hidrógeno como alimentador de baterías para transporte eléctrico.

Es el año del año del aniversario número 50 de la empresa, en el que destaca la puesta en marcha del comercio electrónico, que le permitirá a los clientes efectuar transacciones comerciales en línea a través del sitio web. Este se aplicará para toda compra de combustible que se efectúe en planteles de la empresa a partir del segundo trimestre del 2013.

El proyecto denominado "Petroweb" nace del requerimiento de la Dirección de Servicio al Cliente y Comercialización de RECOPE, que estableció como necesidad prioritaria el desarrollo de un sitio Web transaccional. Con este desarrollo RECOPE ingresa al comercio electrónico y promueve su alineamiento con las directrices gubernamentales de disminuir el uso del papel, promover

nuevos servicios digitales a los clientes, e ingresar al Gobierno Digital. El Proyecto completó su fase de desarrollo y pruebas para su pase a producción y este año e inició el piloto, con una selección de clientes, que ya realizan la pre facturación, el pago correspondiente (utilizando los servicios de SINPE) y la programación de su despacho, registrándose en tiempo real las transacciones ejecutadas en el sitio.

2.2 La misión empresarial de Recope es:

Abastecer los combustibles requeridos por el país, mediante la administración del monopolio del Estado de la importación, refinación y distribución al mayoreo de combustibles, asfalto y naftas; para promover el desarrollo del país."

Para la ejecución de esta Misión, RECOPE hará uso de los siguientes instrumentos:

- Desarrollo, mantenimiento y operación de infraestructura de importación y exportación, procesamiento, almacenamiento, trasiego y distribución de combustible.
- Procedimientos empresariales y gerenciales modernos, con adecuados mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.
- Utilización y mantenimiento de los medios tecnológicos modernos y apropiados.
- Desarrollo de alianzas estratégicas y cooperaciones a nivel nacional e internacional.
- Capacitación y perfeccionamiento continuo de su personal.
- Información y educación de la población y clientes sobre temas relacionados con la actividad empresarial de RECOPE.
- Investigación y desarrollo de procedimientos para la aplicación de las mejores prácticas, relacionadas con el desarrollo institucional, la protección del ambiente y la salud ocupacional.
- Investigación y desarrollo institucional, de nuevos productos y servicios

para el mercado.

- Mecanismos de financiamiento diversos.

2.3 La visión empresarial de Recope es:

“Ser un pilar de la competitividad de Costa Rica.”

(Misión y Visión de la empresa aprobada en Junta Directiva en el Artículo #6, de la Sesión Ordinaria N°4456-9, celebrada el miércoles 16 de junio de 2010. Se modifica Misión de Recope, según acuerdo tomado por la Junta Directiva en el Artículo No. 4.1 de la Sesión Ordinaria No. 4505-58, celebrada el miércoles 1 de diciembre de 2010).

2.4 Los objetivos estratégicos se fundamentan en:

2.4.1 Desarrollar y mantener la infraestructura para asegurar el abastecimiento de combustibles en condiciones competitivas: puertos, refinería, (nueva y actual), sistema de distribución.

2.4.2 Asegurar el abastecimiento de petróleo y derivados, diversificando las fuentes, desarrollando alianzas y el uso de futuros, e implementando un sistema de administración de riesgo para este propósito.

2.4.3 Establecer una cultura empresarial orientada hacia la eficiencia y la simplificación de los procesos, para disminuir costos y gastos (\$/Bbl), de tal forma que los precios en Costa Rica sean los más competitivos del área, asegurando el suministro continuo y la calidad de los productos.

2.4.4 Desarrollar los proyectos y operaciones de forma amigable con el ambiente y de manera que garanticen la sostenibilidad el uso racional de la energía y el establecimiento de medidas para mitigar la huella de carbono de Recope.

2.4.5 Consolidar la carrera laboral de Recope S. A. promoviendo una cultura de cumplimiento de metas objetivas, evaluación del desempeño y el desarrollo profesional, mediante el entrenamiento y la creación de la universidad virtual.

2.4.6 Desarrollar una cultura de servicio al cliente, para atender en forma oportuna y eficiente sus necesidades.

2.4.7 Promover la investigación y el desarrollo para incorporar fuentes de energía renovable y limpia a la matriz energética nacional, tales como biocombustibles, gas natural, hidrógeno y otros combustibles alternativos. (Modificado según acuerdo tomado por la Junta Directiva en el Artículo No.4.2 de la Sesión Ordinaria No.4568-121, celebrada el miércoles 3 de agosto de 2011).

2.4.8 Desarrollar actividades operacionales, constructivas y administrativas bajo los estándares de seguridad de la industria petrolera.

2.5 Lo cual lleva a las políticas empresariales que se basan en:

Servir de guía para la efectiva gestión empresarial hacia el cumplimiento de la Misión, los cuales se detallan a continuación:

- Orientar la actividad empresarial hacia el aseguramiento continuo de la calidad y el servicio al cliente, mediante la capacitación de su personal, haciendo uso intenso del desarrollo tecnológico para mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios.
- Promover el desarrollo de la eficiencia y la capacidad competitiva en todas las actividades, de manera que se garantice el abastecimiento de los productos, procurando los menores costos para RECOPE S. A.
- Contribuir con el desarrollo del país, en concordancia con las políticas gubernamentales y las establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan

Nacional de Energía.

- Fomentar las buenas relaciones obrero-patronales a efecto de lograr los objetivos empresariales, con base en los principios de eficiencia, equidad, justicia y solidaridad.
- Promover la desconcentración geográfica de su infraestructura, servicios y almacenamiento, de acuerdo con la demanda nacional de combustibles y productos afines.
- Evaluar periódicamente la gestión de la Empresa, con el propósito de verificar si sus actuaciones se ajustan a lo planificado; para tal efecto utilizará los indicadores propios de la industria.
- Promover una exhaustiva revisión de la legislación aplicable a RECOPE S. A., a efecto de realizar los cambios necesarios para obtener el marco jurídico adecuado que le permita enfrentar con éxito la competitividad empresarial.
- Gestionar la promoción del talento humano y la idoneidad en todos y cada uno de los puestos existentes en la empresa, con el propósito de retribuir salarialmente a los funcionarios según su conocimiento, experiencia y desempeño.
- Tener como base de seguridad para la consecución de su misión, el compromiso de mantener capacidad de refinación, con la cual se atenúe la vulnerabilidad del país a un eventual desabastecimiento que pudiera presentarse por razones ajenas a la Empresa.

Políticas Empresariales que rigen en RECOPE S. A. aprobadas por Junta Directiva, de conformidad con el Artículo #4 del acta de la Sesión Ordinaria #4417-373, celebrada el 13 de enero de 2010.

Como parte de la gestión que realiza la Unidad de Obras por Contrato de la

Gerencia de Refinación, se encuentra el acudir a la Regencia Ambiental para solicitar los permisos respectivos, para que los contratos que se realicen no tengan impacto ambiental de manera que afecte la salud e integridad física de los trabajadores, por lo que una de las políticas que se encuentran establecidas es la **Política de Salud, Ambiente y Seguridad**, la cual describe lo siguiente:

RECOPE, en el cumplimiento de su misión, está comprometida a promover y mantener la excelencia y la mejora continua de la gestión de sus operaciones, proyectos y actividades, de manera que se proteja la salud y seguridad de sus trabajadores, contratistas, clientes, comunidades, y el ambiente, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. Para lo anterior, se compromete como Empresa a:

- Reconocer que la salud, protección ambiental y seguridad, son valores universales con mayor prioridad que la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos.
- Desarrollar las operaciones, proyectos y actividades de forma amigable con el ambiente, usando racionalmente los recursos naturales y estableciendo medidas para mitigar la huella de carbono, de manera que se garantice la sostenibilidad.
- Gestionar objetivos, metas y responsabilidades, mediante un sistema integrado de Salud, Ambiente y Seguridad Industrial, asignando los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, para promover la mejora continua del desempeño, la rendición de cuentas, y la excelencia operativa, de conformidad con las mejores prácticas de la industria petrolera.
- Identificar, eliminar o controlar los riesgos en Salud Ocupacional, Ambiente y Seguridad de operaciones, proyectos y actividades, para promover y mantener un entorno de trabajo sano y seguro, en el cual, el personal se encuentre facultado para gestionar los riesgos de su puesto y logre su seguridad.

- Investigar las causas raíz de todos los accidentes, incidentes y enfermedades laborales a fin de tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias para evitar su recurrencia.
- Capacitar al personal para el desarrollo de una cultura de excelencia, liderazgo, responsabilidad y compromiso, que promueva la participación activa de los trabajadores y sus representantes en todos los elementos del Sistema Integrado de Gestión en Ambiente, Salud y Seguridad Industrial.
- Prepararse, asignar los recursos y ejecutar acciones en casos de emergencia, para salvar vidas, preservar la salud, conservar el ambiente, salvaguardar los bienes, continuar las operaciones, y recuperar el área afectada en sus aspectos sociales, ambientales y económicos.
- Cumplir con los requisitos legales pertinentes, y los compromisos voluntarios en materia de Salud, Ambiente y Seguridad en el trabajo, y los establecidos en la Convención Colectiva de Trabajo.

(Aprobada en Junta Directiva de RECOPE S.A., Artículo 8, Sesión Ordinaria No.4698-251, del 20 de febrero, 2013).

Al manejar la Unidad de Obras por Contrato, procesos concursales los cuales se desarrollan con la prestación de servicios de forma privada, otra política es la de **Política de Contraloría de Servicios**, la cual se rige bajo los siguientes principios:

- Garantizar a los clientes que sus quejas, denuncias y sugerencias serán tramitadas a la mayor brevedad, guardando criterios de objetividad, discreción y confidencialidad, logrando una respuesta a su solicitud y contribuyendo a mejorar los procesos y servicios que brinda RECOPE.
- Tendrá una actitud y un comportamiento proactivos respecto a la calidad de los

servicios que brinda RECOPE a sus clientes, velando por su apego a los principios fundamentales del servicio público de: continuidad, eficiencia, adaptación a todo cambio legal e igualdad de trato a los usuarios.

- No se recibirán denuncias de fuentes anónimas.

Aprobada según acuerdo tomado por la Junta Directiva en el Artículo #6 sesión ordinaria 4170-126 (JD-343-2007), celebrada el 18 de julio de 2007.

Todos los concursos administrativos se manejan a través de un expediente físico y digital, por lo cual la siguiente política se relaciona con esta investigación:

Política de Documentación y Archivo:

- La Empresa contará con un sistema de archivo de acuerdo con lo establecido en la Ley 7202. Este sistema empresarial estará conformado por un archivo central, los archivos de gestión de las dependencias y los archivos transitorios.
- El sistema de archivo empresarial debe garantizar el acceso al acervo documental, en cualquier forma en que esté contenida la información, de toda época, generados y conservados en función de su misión y objetivos.
- Cada dependencia garantizará la calidad en la producción de los documentos; además, velará por su seguridad e integridad durante el período de gestión y será responsabilidad del Archivo Central cuando los reciba.
- La eliminación de documentos originales o que cumplan con una función auxiliar relevante, sólo puede realizarla el Archivo Central a través del Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos (CISED).

Aprobada según acuerdo tomado por la Junta Directiva en el Artículo #6 sesión ordinaria 4170-126 (JD-343-2007), celebrada el 18 de julio de 2007.

En vista que se manejan fondos públicos a través de la figura del concurso administrativo la siguiente política está ligada con la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, la cual se describe a continuación:

Política de Control Interno

Política General:

RECOPE se compromete con el fortalecimiento en la gestión empresarial, apoyándose en un sistema de control interno que genere una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y que permita a la Empresa operar con un nivel de riesgo aceptable.

Políticas Específicas:

- RECOPE aplicará la valoración de riesgos de forma sistemática y permanente, para generar información que apoye la toma de decisiones y que permita ubicar a la Empresa en un nivel de riesgo aceptable y así promover de manera razonable el logro de los objetivos.

La valoración de riesgo se aplicará en las siguientes áreas:

- Plan Estratégico Empresarial.
- Procesos Empresariales.
- Planificación y Ejecución de Proyectos. RECOPE no aceptará un nivel de riesgo tal, que amenace la continuidad y sostenibilidad de su actividad sustantiva que impida cumplir con el abastecimiento nacional de combustibles conforme al marco legal, para la determinación de la necesidad de implantar medidas de administración de riesgos, se establecen en RECOPE cuatro niveles de riesgo, con los siguientes parámetros de aceptabilidad:

- Bajo: Se considera aceptable, por lo que no requiere el establecimiento de

medidas de administración.

- Moderado: Se considera aceptable, pero debe mantenerse un monitoreo permanente de estos riesgos, a fin de actuar oportunamente ante una posible modificación del mismo.
- Alto: Se considera aceptable sólo cuando el costo de implantación de las medidas de administración excede los beneficios que se espera obtener, o cuando se imposibilite el planteamiento de acciones para su administración:
- Extremo: Se considera aceptable únicamente en casos extraordinarios que deberán estar formalmente justificados. En el caso de los riesgos positivos, es decir aquellos que representen oportunidades para la Empresa, se invertirán los parámetros de valoración y se potenciarán los riesgos que se califiquen como extremos y altos, en ese orden en particular, siempre y cuando la relación de costo beneficio sea positiva para la Empresa

Las acciones que se establezcan, en materia de control interno, deberán garantizar el principio de razonabilidad en cuanto al costo beneficio de su implantación. La prioridad, para efectos de valoración de riesgos la tiene la actividad sustantiva o razón de ser de RECOPE: Importación, Refinación, Distribución y Venta de hidrocarburos. Las prioridades para la administración de los riesgos estarán definidas por su nivel de criticidad y por el impacto que tengan sobre la actividad sustantiva. En la Administración de los riesgos RECOPE considerará la seguridad de las personas, el cuidado del ambiente y la seguridad de las instalaciones, en ese orden en particular. RECOPE fortalecerá la cultura organizacional en materia de riesgo, mediante un programa de capacitación continuo. Responsabilidades:

- Estas políticas son de aplicación para todos los funcionarios de la Empresa.
- Los titulares subordinados serán responsables de la aplicación de la valoración

de riesgos en los procesos y proyectos, que estén bajo su cargo.

- El Presidente de RECOPE será responsable de dirimir las diferencias de interpretación y criterio en la aplicación de la política.
- La Junta Directiva, El Presidente, Gerente General y los Gerentes de área, velarán por su correcta y oportuna aplicación, cada uno en su nivel de competencia.

Aprobada por Junta Directiva en sesión ordinaria # 4443-399, celebrada el miércoles 21 de abril de 2010.

Continuando con el cuidado de los fondos públicos, la siguiente política está relacionado con la ejecución del presupuesto, asignado a la Unidad de Obras por Contrato:

Política de Formulación, Ejecución, Control y Seguimiento de las Inversiones

I Formulación:

- 1) El presupuesto de inversiones estará vinculado al plan estratégico de la empresa, y su asignación se realizará en función de las prioridades que se establezcan.
- 2) Se incluirán en la formulación de metas del presupuesto de inversiones, únicamente aquellos proyectos que tengan listo el cartel de licitación pública, y que al 31 de octubre del año en curso estén presentados en la Dirección de Suministros, o bien, se garantice la ejecución del presupuesto en el periodo programado.
- 3) Los proyectos que se incorporen en el presupuesto de inversiones deberán contar con un cronograma de ejecución física y la calendarización trimestral de los

desembolsos estimados para todo el proyecto. La información deberá ser remitida al Departamento de Planificación Empresarial.

II. Ejecución:

1) La ejecución de los proyectos se realizará de conformidad con lo programado. En caso de variaciones en el porcentaje de programación física, que superen el 10% (por exceso o por defecto). El funcionario responsable del proyecto deberá formular una amplia justificación en la que indique: responsables de la variación, causa, impacto y acciones correctivas adoptadas, la cual debe ser avalada por el Gerente de Área, Presidente o Gerente General, según corresponda. La información debe ser remitida al Departamento de Planificación Global.

2) Los responsables de los proyectos deben tomar las medidas pertinentes para comunicar oportunamente a la Dirección de Planificación los recursos que no serán utilizados en el periodo.

III. Control y seguimiento

1) La Dirección de Planificación establecerá los mecanismos que se consideren necesarios para el control y la evaluación efectivos de la ejecución física y financiera de los proyectos.

2) Los responsables de cada proyecto deben generar oportunamente la información mensual sobre la ejecución física y financiera del proyecto, tanto estimada como real requerida por la Dirección de Planificación, así como las justificaciones pertinentes por las variaciones en el nivel de ejecución.

3) La Dirección de Planificación elaborará un informe ejecutivo trimestral (Informe de Gestión), el cual incluye una rendición de cuentas sobre el nivel de ejecución de los proyectos de inversión, el cual deberá ser presentada por cada gerente responsable ante la Junta Directiva. "

Aprobado por Junta Directiva en sesión ordinaria #4204-160, celebrada el miércoles 31 de octubre del 2007.

Otras políticas que también se toman en cuenta para el presente estudio son:

Política de Comunicación e Información

La comunicación será un recurso estratégico, se utilizará para dar cabal cumplimiento a la misión, visión, valores, objetivos institucionales y el Plan Estratégico de la Empresa.

- Los medios oficiales de comunicación que establezca la administración serán para informar debidamente a la población laboral y a la sociedad en general, sobre el logro de los objetivos y cometidos institucionales.
- La comunicación interna se deberá dar bajo una atmósfera de confianza, consenso y cooperación basada en valores y principios éticos que aseguren la difusión de información veraz, el intercambio de conocimientos y de información entre el personal.
- La comunicación con los diferentes públicos externos debe generar una atmósfera de apertura, confianza y transparencia ante la sociedad costarricense y la comunidad internacional.

Aprobada según acuerdo tomado por la Junta Directiva en el Artículo #6 sesión ordinaria 4170-126 (JD-343-2007), celebrada el 18 de julio de 2007.

Política de Importación y Exportación

La importación y exportación de combustibles y productos afines, debe realizarse

de manera que permita lograr seguridad en el abastecimiento, a fin de garantizar la demanda del país.

- Las contrataciones de combustibles y productos afines se realizará procurando precios competitivos y acuerdos con las condiciones del mercado internacional.
- Los volúmenes de las importaciones y exportaciones se establecerán con el fin de mantener los niveles de inventario definidos en el ámbito empresarial para cada tipo de producto.
- Las importaciones se realizarán de manera que garanticen la calidad para cada uno de los productos, en concordancia con la política nacional ambiental.
- RECOPE establecerá relaciones comerciales de largo plazo con empresas estratégicas que generen mayor valor agregado y que permitan mejores precios, garantía de suministro, alianzas estratégicas y otros.

Aprobada según acuerdo tomado por la Junta Directiva en el Artículo #6 sesión ordinaria 4170-126 (JD-343-2007), celebrada el 18 de julio de 2007.

Política de Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información

Aprobadas por la Junta Directiva de RECOPE, en el Artículo #4, de la Sesión Ordinaria #4868-74, celebrada el miércoles 29 de abril de 2015:

Política de Continuidad de Negocio

1-Objetivo: Definir los lineamientos a seguir, antes, durante y después de una interrupción en las operaciones de RECOPE, que respondan asertiva y oportunamente ante eventos que afecten los servicios de la Empresa, así como gestionar la continuidad y restauración de sus procesos, buscando el mínimo impacto en las operaciones.

2- Declaración de la política: RECOPE se compromete a garantizar que todos los

procesos críticos del negocio operen adecuadamente, bajo los principios de universalidad, continuidad, oportunidad, calidad y confiabilidad, para asegurar el abastecimiento nacional de combustibles, mediante la implementación de un plan de continuidad de negocio.

Para la aplicación del Plan de Continuidad de Negocio se establecen como elementos primordiales los siguientes: la salvaguarda de la vida humana, la protección del ambiente, la protección de los activos de la Empresa, y la continuidad de las operaciones.

Se crea el Comité de Continuidad de Negocio como ente rector en la materia, bajo la coordinación del Director de Planificación, integrado por la Gerencia General, los Gerentes de Área, el Director de Tecnología Informática, así como por el coordinador de la Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo. Se considera prioritaria la asignación de recursos humanos, financieros y materiales para asegurar el cumplimiento de la presente política, y la ejecución del plan de continuidad de negocio. Se asignará y capacitará a personal clave para la gestión de la continuidad de negocio, con la firme convicción y compromiso de cumplir con la normativa vigente, así como con los requerimientos de nuestros clientes y su papel en la sociedad costarricense.

Para los efectos del desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio se tomará como referencia la norma ISO 22301, con el fin de asegurar la mejora continua y contar con un marco normativo que permita acceder a las mejores prácticas ya definidas en dicha norma, utilizadas a nivel mundial.

3- Alcance: La continuidad de negocio es un eje transversal, y por tanto la presente política es de aplicación en todas las dependencias que componen la Empresa, cuya función sea crítica en brindar los servicios que se prestan; asimismo aplica a terceros a través de contratos o acuerdos de prestación de servicios, y a todo el personal de la Empresa que participe en los procesos de

negocio que hayan sido identificados como críticos.

4- Responsabilidades:

a) Los titulares subordinados de la Empresa y los Departamentos de Salud Ambiente y Seguridad son responsables de ejecutar las acciones que permitan concienciar al personal, sobre su responsabilidad en la prevención de incidentes.
Comité de Continuidad de Negocio:

b) Velar por la aplicación de la presente política de continuidad de negocio, así como formular, y gestionar las modificaciones en la misma, y someterlas a aprobación por parte de la Junta Directiva. c) Validar los procesos críticos empresariales que se deban considerar en el Plan de Continuidad de Negocio, así como la estimación del tiempo máximo que puede soportar la Empresa con la interrupción del servicio, producto del incidente que se presente.

d) Asegurar que se formulen, evalúen, y mantengan actualizados los Planes de Continuidad de Negocio, por parte de los responsables de los procesos críticos, y que se divulguen a todos los funcionarios, contratistas y proveedores de servicios. Se entiende como plan de continuidad de negocio, un plan documentado y probado con el fin de responder ante una emergencia de manera adecuada, logrando así el mínimo impacto en la operación del negocio.

e) Asegurar que se mantenga actualizado el análisis de vulnerabilidad y amenazas, así como la evaluación periódica de los riesgos y sus probabilidades de materialización con el fin de actualizar los planes de continuidad de negocio.

f) Garantizar que se documenten y mantengan actualizados y disponibles los procedimientos para hacer frente a un incidente, desde que éste se presenta, hasta la restauración o vuelta a la normalidad, tanto en lo que se refiere al accionar interno como externo a la Empresa.

g) Asegurar que las funciones y responsabilidades detalladas en los planes de continuidad de negocio, se asignen al personal idóneo para la atención de los incidentes. El mismo criterio se aplicará al plan de sucesión en caso de incidentes.

h) Velar porque se cumpla con los planes de capacitación al personal, tanto titular como sucesor en los roles que debe desempeñar en caso de incidentes.

i) Asegurar que, como parte de los planes de continuidad, se elaboren y actualicen los planes de comunicación interna y externa, para aplicar cuando se presente un incidente.

j) Establecer el mecanismo para asegurar que se considere la opinión de los sujetos interesados en la elaboración de los planes.

k) Asegurar que se mantenga actualizada la evaluación de proveedores de insumos para los procesos críticos y que se evalúen periódicamente los requerimientos de repuestos en stock para esos procesos críticos.

l) Asegurar que los planes de continuidad incluyan en forma detallada los roles ante la presencia de un incidente y que se realicen las pruebas de validación y efectividad de estos planes, así como de control del tiempo requerido para la restauración de las operaciones.

m) Asegurar que ante cambios significativos en los procesos empresariales, se actualice el plan de continuidad de negocio.

5- Evaluación independiente: La Auditoría Interna incorporará, dentro de su Plan de Trabajo, de acuerdo con su análisis de riesgo, la fiscalización del cumplimiento de la política y del Plan de Continuidad de Negocio. La Empresa podrá contratar servicios externos para una evaluación independiente del Plan de Continuidad de Negocio, cuando así lo requiera.

6- Vigencia de la política: La vigencia de la presente Política será a partir de la aprobación por parte de la Junta Directiva.”

Política de Seguridad de la Información

-Objetivo: Establecer la posición de RECOPE frente a la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, lo que implica protegerla contra uso, divulgación o modificación no autorizados, daño o pérdida u otros factores disfuncionales.

-Declaración de la política: RECOPE se compromete con la seguridad de la información reconociendo su valor estratégico en la gestión del negocio, implementando un sistema de gestión de seguridad de la información que asegure el cumplimiento de los principios de Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información. La información estará disponible, sin alteración alguna, para las personas autorizadas a accederla, en el momento en que se necesite, asegurando su resguardo independientemente de si es almacenada, procesada o transferida dentro o fuera de un alcance definido. La Junta Directiva declara que para la implementación y mejora continua de esta Política, se destinarán los recursos que garanticen un adecuado tratamiento en la gestión documental que incluya el control, almacenamiento y posterior recuperación de la información producida y recibida en la Empresa.

- Alcance: Aplica a todas las áreas de la Empresa, así como a terceros a través de contratos o acuerdos de prestación de servicios y a todo el personal de la Empresa.

- Responsabilidades:

a) La Gerencia General deberá velar por el cumplimiento de la política de seguridad de la información, y la implementación del Sistema de Gestión de

Seguridad de la Información.

b) La responsabilidad por la aplicación de las medidas de seguridad de la información que defina la Gerencia General, es competencia del usuario de dicha información. Dirección de Tecnología Informática:

c) Garantizar que la política de seguridad de la información sea implementada, con las herramientas tecnológicas y procedimentales necesarias.

d) Ejercer la coordinación operativa de la aplicación de la política de seguridad de la información, así como informar sobre su cumplimiento.

e) La Dirección de Tecnología Informática en coordinación con el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, implementará programas de capacitación y concienciación a los empleados sobre seguridad de la información.

5. Vigencia de la política: La vigencia de la presente Política será a partir de la aprobación por parte de la Junta Directiva.”

2.6 Como eje moral se encuentran definidos los valores empresariales:

Los siguientes valores serán los orientadores de la conducta y de todas nuestras acciones y decisiones en el quehacer de la Empresa.

Integridad

Conducción de la empresa de conformidad a los más elevados principios éticos conforme a la ley. Uso racional y eficiente de todos los recursos de la empresa para el logro de su misión y estrategias.

El cliente es lo primero

Nuestra labor se realiza para la satisfacción del cliente.

Rapidez, calidad y eficiencia

Debemos actuar con diligencia trabajando en equipo para cumplir con la misión de hacer a RECOPE un pilar de la economía costarricense por la calidad de sus productos, servicios y su competitividad. Reducción de costos y gastos controlables en forma permanente.

Protección de la naturaleza y responsabilidad social

Todas las actividades se desarrollaran de tal manera reduciendo los impactos en el cambio climático, de manera sostenible y con responsabilidad social.

RECOPE somos todos

Debemos tener conciencia de que nuestra imagen es la que proyecta RECOPE. De nuestra dedicación, eficiencia y competencia es el tejido de la empresa.

2.7 Departamento de Mantenimiento:

El Departamento de Mantenimiento es una dependencia directa de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento y posee las características de un órgano operativo.

2.7.1 Sus objetivos son:

- Planear, programar, ejecutar y supervisar las actividades que involucra el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo y correctivo tendientes a mantener en óptimas condiciones la conservación y funcionamiento de los equipos e instalaciones de la Gerencia de Refinación.
- Brindar un mantenimiento adecuado a las dependencias de la Empresa que lo requieran.

Se relaciona en forma interna con las siguientes dependencias:

Gerencia de Refinación, Gerencia de Distribución y Ventas (se dedica a las ventas y oleoducto Limón), Dirección de Proyectos, Dirección de Operaciones, Dirección

de Suministros, Departamento de Salud, Ambiente y Seguridad Industrial, Departamento de Ingeniería, Departamento de Desarrollo de Personal.

Y su relación externa se entrelaza con los siguientes elementos:

Proveedores de Equipo, Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica, Instituto Costarricense de Ferrocarriles, Instituto Costarricense de Electricidad, Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Dirección General de Tránsito, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

2.8 Breve reseña histórica de la Unidad Obras por Contrato Gerencia de Refinación.

La Unidad Obras por Contrato se creó en el año 2006 por la necesidad del Departamento de Mantenimiento, la cual es brindar obras de mantenimiento en la planta de la refinería, bajo ese eje o elemento, se detectó que existían trabajos que no se podían realizar por el Departamento de Mantenimiento, por lo que se utilizó a varios de los profesionales del área civil, para que generaran contrataciones administrativas, esto fue así a lo largo de más de cinco años, para luego darle carácter formal denominándose Unidad Obras por Contrato. En el mismo orden surgió la necesidad de definir coordinadores, por lo que al desarrollar obras de materia civil.

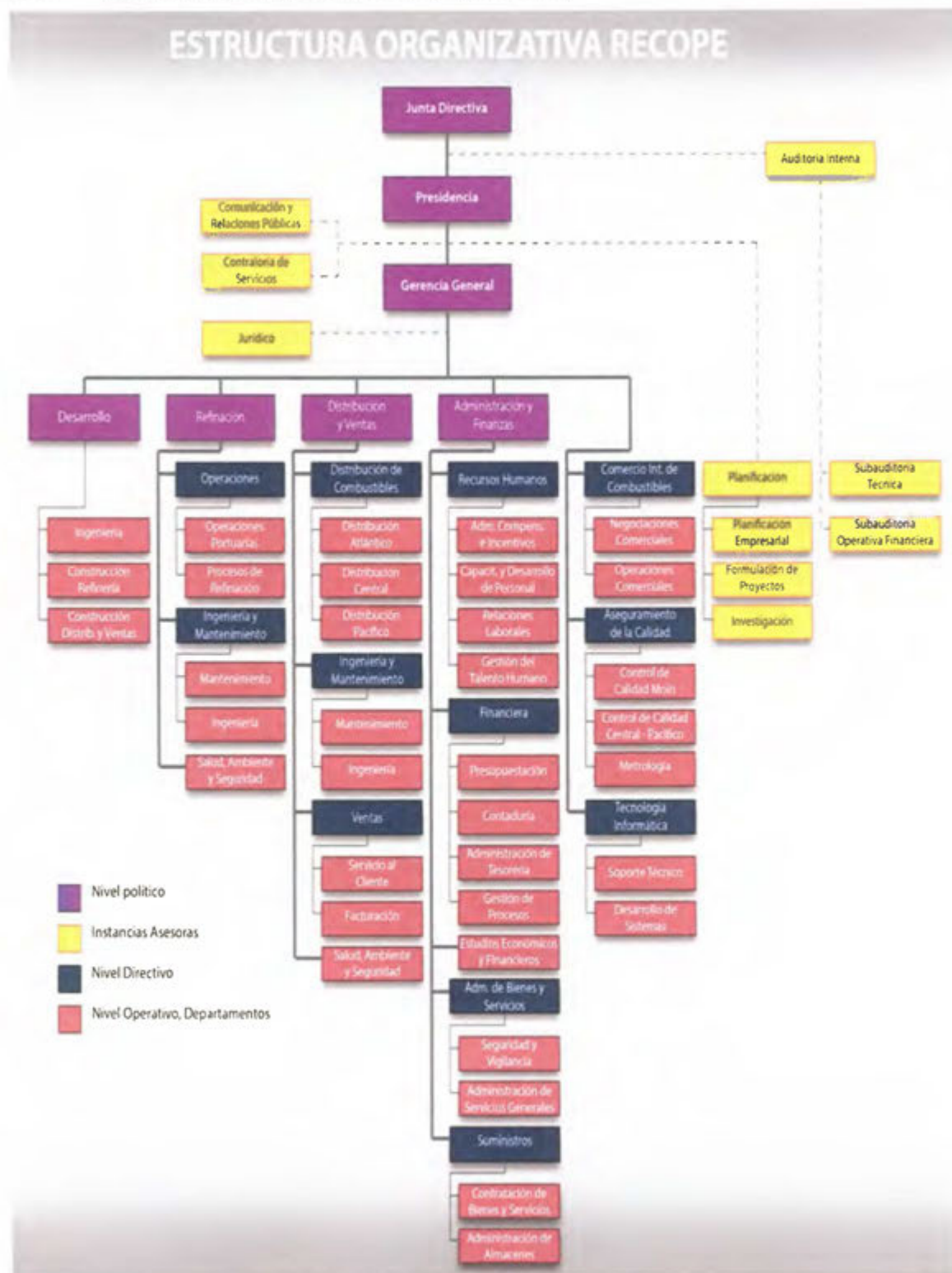
2.9 Organigrama interno de la Unidad Obras por Contrato (Figura N° 1)



Fuente: Organigrama interno de la unidad Obras por Contrato

La Unidad de se encarga de atender todas las necesidades de obra civil de la Gerencia de Refinación, la cual consiste en construir estructuras de protección de toda el área de la planta, así como la infraestructura de los edificios que se encuentran alrededor del Plantel de Refinería.

2.10 Organigrama de RECOPE (Figura N°2)



Fuente: sitio http://www.recope.go.cr/acerca/vision_corporativa/marcolega.htm.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIDAD OBRAS POR CONTRATO Y PROPUESTA

Tomando en consideración que la razón de ser de la unidad Obras por Contrato, es para atender las necesidades de obra civil, utilizando para tal fin las modalidades de contratación que de obra civil que le establece la Ley de Contratación Administrativa, se procedió a realizar distintas investigaciones para tratar de determinar los distintos hallazgos para identificar los factores que están interviniendo en el desarrollo de proyectos de inversión y encontrar y plantear posibles estrategia y/o soluciones para mejorar la gestión.

En tal sentido, se llevó a cabo la investigación de campo, procediéndose a recopilar la información necesaria que permita detectar dichos factores, en todo caso se aplicaron tres cuestionarios, dirigidos a: técnicos, supervisor e inspectores, coordinador de la Unidad de Obras por Contrato y los jefes de la Gerencia de Refinación.

Para esta investigación se logró encontrar tanto información de tipo cualitativo, como cuantitativa, buscando aplicar de la forma más adecuada los cuestionarios, con la finalidad de obtener información por medio de preguntas cerradas a los grupos de personas seleccionados.

3.1 Procedimiento para Seleccionar a los Participantes

Para la recolección de datos primarios se tomó en cuenta de las personas que participan en el proceso de los estudios previos, planificación y ejecución contractual de los concursos administrativos.

3.2 Procedimiento de Recolección de la Información:

Primeramente se entrevistó a profundidad, al Coordinador de la Unidad Obras por Contrato. Además se le aplicó una entrevista para conocer acerca de la necesidad y objeto de haber creado el Área de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación. Asimismo se le aplicó cuestionario y entrevista a todos los miembros del Área estudiada.

3.3 Clasificación de los procedimientos concursales:

Es importante tomar en consideración las tipologías concursales para clasificar los montos según el objeto que se va a contratar:

CUADRO N°1

PROCEDIMIENTO		MONTO MÁXIMO A CONTRATAR (EN MILLONES DE COLONES) BIENES Y SERVICIOS
Contratación Directa	Escasa Cuantía	Menos de ₡ 61,5 millones
Procedimiento Ordinario	Licitación Abreviada	De ₡ 61,5 a menos de ₡ 443 millones
	Licitación Pública	Igual a o más de ₡ 443 millones

CUADRO N° 2

PROCEDIMIENTO		MONTO MÁXIMO A CONTRATAR (EN MILLONES DE COLONES) OBRA PÚBLICA
Contratación Directa	Escasa Cuantía	Menos de ₡ 95.5 millones
Procedimiento Ordinario	Licitación Abreviada	De ₡ 95.5 a menos de ₡ 687 millones
	Licitación Pública	Igual a o más de ₡ 687 millones

Fuente: página web de Recope, noviembre, 2015

3.4 Estadística de contratos tramitados al año por la Unidad Obras por Contrato Gerencia de Refinación. Periodos del 2012 al 2014

Se procedió a ubicar del año 2012 al 2014, los distintos concursos que se dieron según modalidad de contratación, con el fin de analizar el resultado de los mismos, cuántos pudieron culminar y cuántos quedaron pendientes tratando de determinar las posibles causas de no haberse podido cumplir satisfactoriamente con la contratación respectiva.

CUADRO N° 3

Contratos Tramitados 2012 Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas

CANTIDAD	CONTRATOS TRAMITADOS 2012 ESCASA CUANTÍA	RESULTADO DEL CONCURSO
1	Pintura epóxica	ADJUDICADA
2	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el control de zacates y malezas en terrenos de Recope en Refinería Limón, por cinco meses.	DECLARATORIA INFRUCTUOSA
3	Suministro de agregados para relleno y estabilización.	ADJUDICADA
4	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el control de zacates y malezas en terrenos de Recope en Refinería Limón, por cinco meses Refinería.	ADJUDICADA, CONTINUÓ CON LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO.
5	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el acondicionamiento Soda-Comedor de Refinería	ADJUDICADA
6	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el acondicionamiento de talleres de precisión y mecánica industrial.	EL CONTRATISTA ABANDONÓ EL TRABAJO ADJUDICADO
7	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para acondicionar externa e internamente las Casa N°1 Y N°9 del Residencial Las Lomas en la Provincia de Limón.	ADJUDICADA
8	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para la construcción de un hangar.	ADJUDICADA
9	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el mantenimiento interno de tanque	ADJUDICADA
10	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el control de zacate y malezas en Refinería	ADJUDICADA.
11	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para limpieza y Pintura de Tanques.	ADJUDICADA.

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

CUADRO N° 4

Contratos Tramitados 2013 Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas

CANTIDAD	CONTRATOS TRAMITADOS 2013 ESCASA CUANTÍA	RESULTADO DEL CONCURSO
1	Adquisición de equipos para la limpieza y pintura de tanques.	ADJUDICADA
2	Suministro de agregados de consumo diario ordinario para realizar trabajos varios en Refinería.	ADJUDICADA
3	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la reparación de malla perimetral.	DECLARATORIA DESIERTA DE
4	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para realizar reparaciones en obra gris y reparaciones en metalmecánica en Refinería.	ADJUDICADA
5	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la reparación de malla perimetral.	ADJUDICADA
6	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de un hangar para máquinas de soldar y bodegas del Departamento de Mantenimiento.	ADJUDICADA
7	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para acondicionar casetas para vigilantes en refinería Limón.	ADJUDICADA.
8	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento de casas lomas N°1 y N° 9	DECLARATORIA INFRUCTUOSA DE
10	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el Cambio de cubierta techos de Almacén Refinería.	DECLARATORIA INFRUCTUOSA DE
11	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el cambio de cubierta techos de Almacén Refinería.	ADJUDICADA, RECURSO DE REVOCATORIA.
12	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento de las casas 1 y 9 en Urbanización las Lomas.	ADJUDICADA.
13	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento y limpieza de áreas de trasiego de Hidrocarburos y otras zonas aledañas en la refinería por una año calendario.	DECLARATORIA DESIERTA
14	Contratar los servicios de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para brindarle mantenimiento y limpieza de áreas de trasiego de hidrocarburos y otras zonas aledañas en la refinería por un año.	DECLARATORIA DESIERTA SE ANULÓ EL CONCURSO
15	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para realizar reparaciones en obra gris y reparaciones en metalmecánica en Refinería.	ADJUDICADA
16	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de hangar para máquinas de soldar y bodega para unidad obras por contrato del Depto. de Mantenimiento en Refinería Limón.	ADJUDICADA
17	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el cambio de cubierta de techos en Talleres de Refinería.	ADJUDICADA.
18	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de galerón en Refinería.	ADJUDICADA.
19	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de cimientos y parrillas para pasos de calle en Refinería.	DECLARADO INFRUCTUOSO.
20	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de rampa en la entrada a la soda de la refinería, montaje de un puente prefabricado con los cimientos de soporte, construcción de caseta de seguridad y modificación del cubículo existente incluyendo el sistema eléctrico y la iluminación, en la entrada principal de la Refinería	ADJUDICADA
21	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de cimientos y parrillas para pasos de calle en Refinería.	ADJUDICADA, INFRUCTUOSA, DEJÓ EL TRABAJO SIN CONCLUIR.
22	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la Construcción Cuarto Hermético para Sand Blastin.	RECURSO DE REVOCATORIA DECLARADO INFRUCTUOSO

23	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de bodega en la Refinería..	DESIERTO Y RECURSO DE REVOCATORIA
24	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el acondicionamiento de edificio de la estación de bomberos en Refinería.	INFRUCTUOSO Y RECURSO DE REVOCATORIA

Fuente: Centro documental digital Alfresco octubre 2015

CUADRO N°5

Contratos Tramitados 2014 Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas

CANTIDAD	CONTRATOS TRAMITADOS 2014 ESCASA CUANTÍA	RESULTADO DEL CONCURSO
1	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para la instalación cerca viva en finca Sandoval de Recope, Moín.	ADJUDICADA, RECURSO DE REVOCATORIA
2	Suministro granalla mineral para uso en el Plantel Refinería.	ADJUDICADA.
3	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para los servicios lavado completo Edificio Soda-comedor, lavado tanques de agua potable en distintas áreas Plantel Refinería, por periodo de un año prorrogable por otro periodo igual.	DECLARATORIA INFRUCTUOSA DE
4	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el mantenimiento servicio de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para dar mantenimiento a la red de agua potable en Refinería	ADJUDICADA
5	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el cambio loza sanitaria talleres.	DECLARATORIA DESIERTA Y ANULADA
6	Adquisición de aspiradores de granalla para trabajos en recolección de granalla.	ADJUDICADA
7	Adquisición de concreto hidráulico.	ADJUDICADA.
8	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el acondicionar externa e internamente el edificio de transportes en Recope Refinería Limón.	ADJUDICADA, RECURSO DE REVOCATORIA ATRASOS PERMISO MUNICIPAL
9	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para la construcción de salidas de emergencia y acondicionamiento del área de baños y cocinetas del edificio administrativo de Refinería Limón.	ADJUDICADA, NO CONCLUYÓ EL TRABAJO
10	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de Bodega en Refinería.	ADJUDICADA Y RECURSO DE REVOCATORIA.
11	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento interno de tanques en Refinería.	DECLARATORIA DESIERTA
12	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el acondicionamiento del Edificio Bomberos en Refinería.	ADJUDICADA
13	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el los servicios para control de zacate y malezas en terrenos de Recope en la Refinería	ADJUDICADA

Fuente: Centro documental digital Alfresco octubre 2015

Después de investigar los concursos administrativos según la tipología, a continuación se encuentra la estadística de los concursos administrativos que se declararon infructuosos y desiertos, recursos de revocatoria, para los de Escasa Cuantía y las Licitaciones Abreviadas, así como los concursos que no fueron ejecutados por el contratista adjudicado.

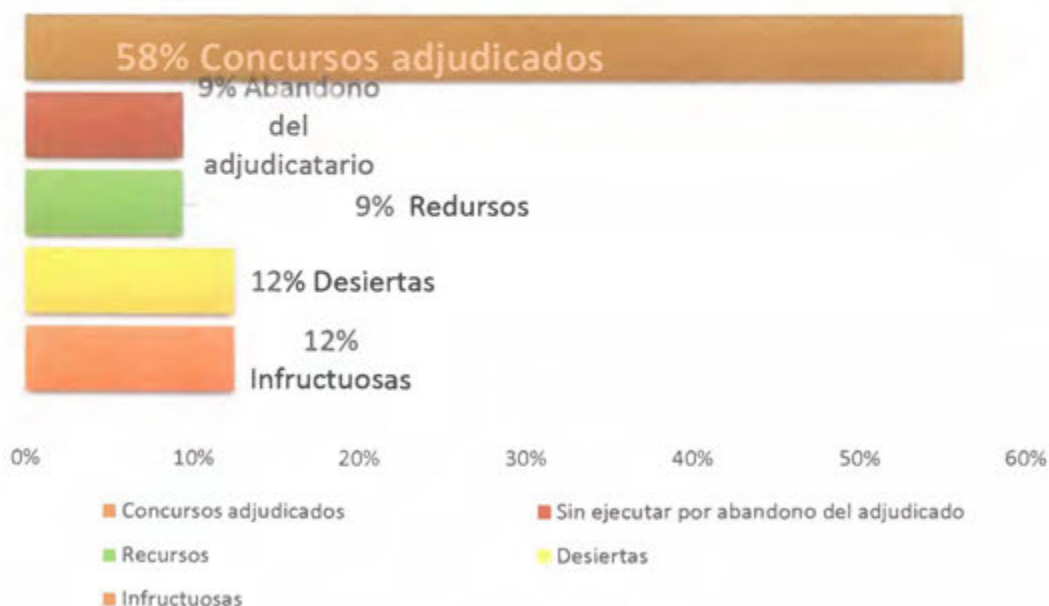
El resumen por año fue el siguiente:

TABLA N°1 Estadística procesos de Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas 2012 – 2014

Tipo de concurso	Declaratoria infructuosa		Declaratoria desierta		Recursos		Concursos Sin ejecutar por abandono del adjudicado		Concursos adjudicados		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Escasa Cuantía	4	12	4	12	3	9	3	9	20	58	34	100
Licitación Abreviada	2	14	1	7	3	21	1	7	7	50	14	100
Total	6		5		6		4		25		46	

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

GRÁFICO N°1 Estadística procesos de Escasa Cuantía y Licitaciones Abreviadas 2012 – 2014



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre

2015

El peso que representa los procesos por Escasa Cuantía de los contratos adjudicados son de un 58%, por lo tanto el porcentaje se distribuye de la siguiente manera: las declaratorias infructuosas que fueron 12,5% se presentaron en 4 concursos de los 34 tramitados entre los periodos 2012 al 2014, esto significa que los oferentes no se ajustaron a los requerimientos del pliego cartelario, y estos es basado en el artículo 136 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, los 4 concursos declarados desiertos se debieron a que a- por motivo de interés público, fundamentados en que por error material no se incluyó dentro del cartel de la contratación la condición de mejora de precios, aplicable para toda contratación de Obra Pública por Escasa Cuantía, conforme disposiciones internas siendo este mecanismo un medio para estimular mejores condiciones de precios entre las ofertas que resulten admisibles y técnicamente cumplientes, favoreciéndose de esta manera los intereses económicos de la Administración en las contrataciones de esta naturaleza que promueve y adjudica.

b- se determinó que según los alcances definidos para el requerimiento contractual el servicio a contratar no se enmarcó dentro del concepto de Obra Pública, según lo indicado en el Manual para Elaborar y Tramitar Solicitudes de Pedidos de la Actividad no Ordinaria, por lo que el mismo se declaró desierto, para incorporar el dato correspondiente a Obra Pública o Civil.

Con relación a los recursos de revocatoria los oferentes que recurrieron entre los periodos 2012 al 2014 alegaron algunos hechos como: 1) que los proveedores no cumplieron con aspectos esenciales como la incorporación de porcentajes en la Tabla de Pagos,2) por los permisos solicitados en la Municipalidad del Cantón Central de Limón y el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. Otros por que presentaron 3) un menor precio en comparación a la oferta adjudicada, así como ofrecer un menor plazo de entrega. De igual manera argumentan que la oferta satisface todos los aspectos formales y técnicos cartelarios, según el artículo 61 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, con la sola

presentación de la oferta, el oferente se compromete a cumplir con todas las obligaciones del contrato en la fase de ejecución.

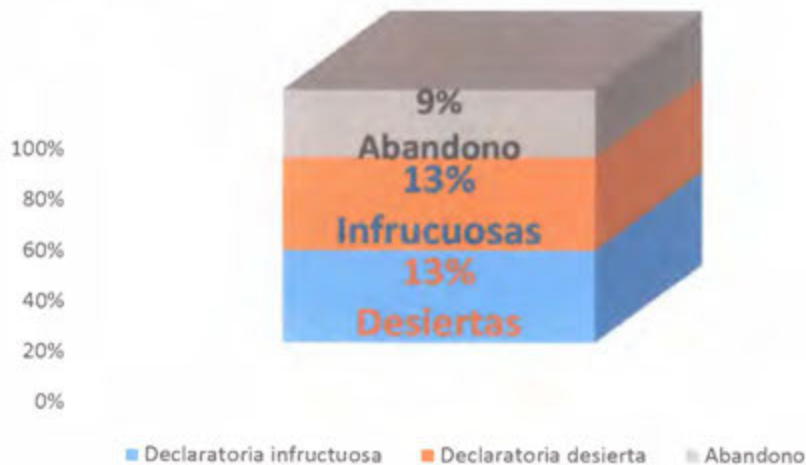
4) Y por último de los concursos que fueron abandonados por el contratista en pleno proceso de ejecución se debieron a: que una razón que llama la atención es el hecho que el contratista de uno de los concursos se declaró en quiebra por otro concurso que no le generó ganancias, sino más bien pérdidas.

TABLA N° 2 Estadística de los Procesos Escasa Cuantía periodos 2012 al 2014

Procedimiento de Escasa Cuantía			
Concepto	Porcentaje	Motivos	Cantidad
Declaratoria infructuosa	12,5	No se ajustaron a las condiciones cartelarias.	4
Declaratoria desierta	12,5	Omisión de la mejora de precios y la condición de obra pública.	4
Contrataciones en Abandonos por el contratista	9	Quiebra de la empresa, negligencia del contratista.	3

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

GRÁFICO N°2 Estadística de los Procesos Escasa Cuantía periodos 2012 al 2014

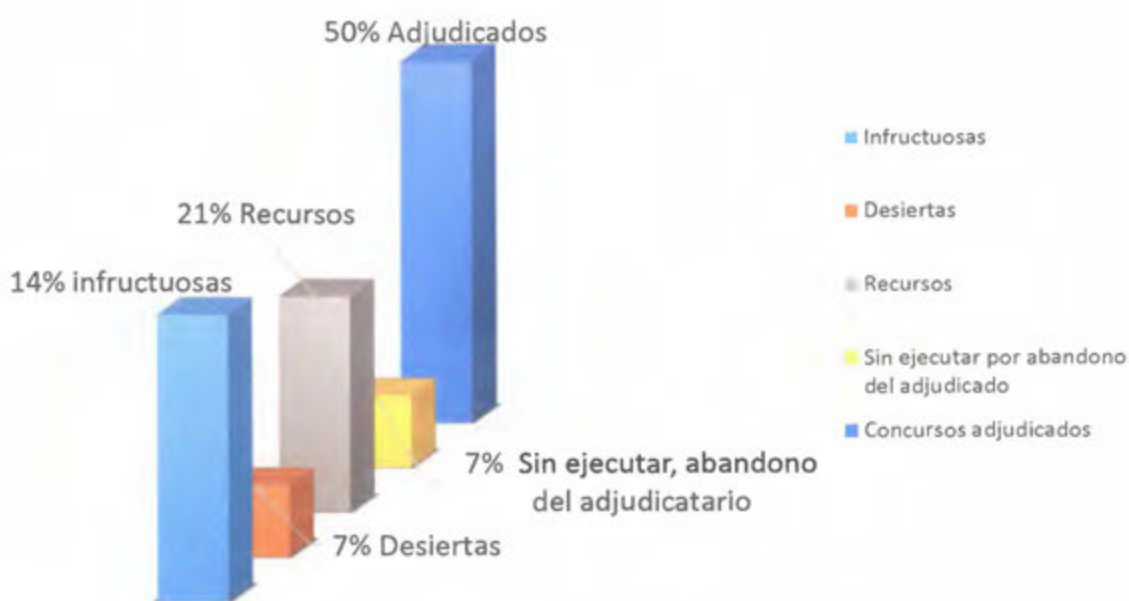


Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

A continuación se tomó de los expedientes administrativos para los años 2012 al 2014 los concursos en cuanto a procesos de Licitación Abreviada, que tramitó la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, arrojando los siguientes resultados:

Continuación de la tabla N°1

Estadística de los Procesos Licitatorios (Abreviadas) entre los periodos 2012 al 2014



Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Para el caso de las Licitaciones Abreviadas se tiene que el total del porcentaje adjudicado corresponde a un 50%, y esto se debió al hecho que las declaraciones infructuosas obtuvieron el segundo lugar porcentual, el cual después del análisis hechos en los expedientes se basa en que: 1) dos de las empresas participantes no cumplieron con el requisito mínimo del 5% en la Tabla de Pagos correspondiente al pago del Director Técnico. 2) Otro hecho por parte de la

Administración indica que no se realizaron los ajustes en cuanto al monto estimado por concepto de AJUSTE DE OBRAS, por lo que la contratación se declaraba infructuoso para proceder con la modificación económica con relación al monto estimado y así no verse enfrentado ante un eventual Recurso de Revocatoria.

En lo que respecta a los argumentos presentados en los recursos de revocatoria se pueden extraer aspectos como: 1) que de acuerdo al arancel establecido en el Decreto Ejecutivo No. 18636-MOPT los servicios de dirección técnica de una obra no deben ser menores al 5% del costo final de una obra. Este porcentaje es conocido por los analistas de RECOPE ya que en reiteradas ocasiones algunas empresas han sido descartadas de un proceso concursal por no cumplir con este requisito en la Tabla de Pagos. 2) También señalan que en la Tabla de Pagos presentada en la mejora de precios por el CONSORCIO GALERON PRISA-JIMENEZ, no cumple con el 5% mínimo que debería haber cobrado por los servicios de Dirección Técnica debido a que si el costo total de esa oferta es de 78.172.850,77 colones donde el 5% de ese monto es la suma de 3.908.642,54 colones y no la suma de 2.961.092,83 que señaló, lo que significa un 3.78% del costo total sin incluir el ajuste de la obra. 3) le siguen otros rubros como las declaratorias desiertas y servicios no ejecutados quien llevan el mismo porcentaje, pero antes están los recursos de revocatoria que equivale a un 21,42%.

**TABLA N° 3 Incidencias en los Procesos Licitatorios (Abreviadas)
periodos 2012 - 2014**

Procedimiento Licitación Abreviada			
Concepto	Porcentaje	Motivos	Cantidad
Declaratoria infructuosa	7	No se ajustaron a las condiciones cartelarias.	2
Declaratoria desierta	7	Resguardar el Interés público.	1
Contrataciones en Abandonos por el contratista	14	Negligencia del contratista.	1

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

**GRÁFICO N°3 Incidencias en los Procesos Licitatorios (Abreviadas)
periodos 2012 - 2014**



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Por incumplimiento en el tiempo de entrega se llegó al siguiente resultado:

**TABLA N° 4 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento
en el tiempo de entrega, 2012**

Año 2012	
Total de concursos de obra pública de Escasa Cuantía	Total concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega
8	1

Fuente: Centro documental digital Alfresco octubre 2015

**GRÁFICO N° 4 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento
en el tiempo de entrega, 2012**



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Se resalta, para esta variable que de los 9 concursos en trámite uno de ellos el adjudicatario incumplió en el tiempo de entrega por lo que este representa un 11% del gran total del 100%, por lo que el restantes porcentaje arroja un resultado superior al 89% de cumplimientos en el tiempo de entrega.

**TABLA N° 5 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento
en el tiempo de entrega, 2013**

Año 2013	
Total de concursos de obra pública de Escasa Cuantía	Total concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega
16	3

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

**GRÁFICO N°5 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento
en el tiempo de entrega, 2013**

- Año 2013 Total de concursos de obra pública de Escasa Cuantía
- Año 2013 Total concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

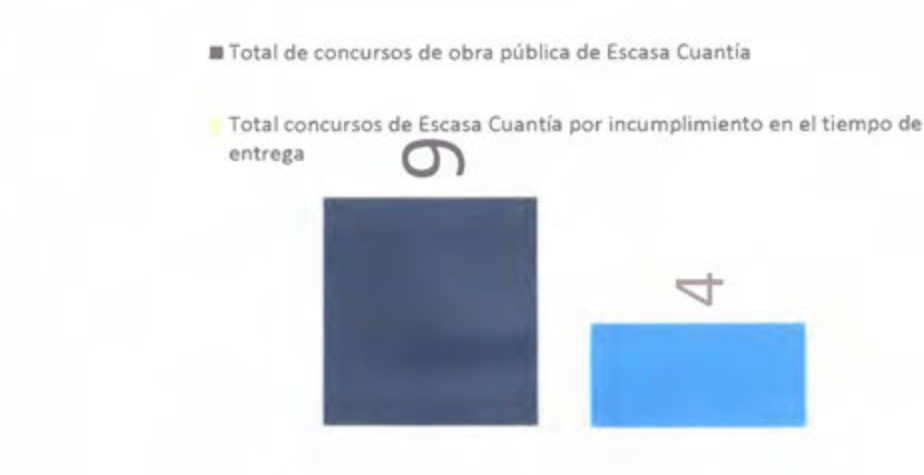
Aumento dos números de casos en donde incumplió el contratista dado que según análisis de los expedientes administrativos se tiene que para el periodo 2013, tres empresas ganadoras de la contratación no entregaron, según lo establecido en el contrato entre el adjudicatario y RECOPE lo que arroja la balanza un porcentaje de 18,75%.

**TABLA N° 6 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento
en el tiempo de entrega, 2014**

Año 2014	
Total de concursos de obra pública de Escasa Cuantía	Total concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega
9	4

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

GRÁFICO N° 6 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2014



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Cuatro de los nueve concursos tramitados para el periodo 2014 fueron incumplientes con el tiempo de entrega, por lo que el peso que representa esta falta es de un 44,4%, mismo que se aproxima a la mitad de los concursos gestionados para el año indicado. Cabe señalar que para cada proveedor que no cumple con el compromiso pactado, el Sistema Empresarial los identifica y se le abre un expediente administrativo, para realizarles una eventual sanción de apercibimiento o inhabilitar el contratista según el artículo en sus numerales 99 y 100 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

TABLA N° 7 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega

Año 2012	
Total de concursos de obra pública de Licitación Abreviada	Total concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega
1	0

Fuente: Centro documental digital Alfresco octubre 2015

GRÁFICO N° 7 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Se cumplió el objetivo en el año 2012 del total de Licitaciones Abreviadas ninguna fue dejada de entregar según el tiempo pactado entre la empresa Contratista y RECOPE. Según el Centro Documental Alfresco.

TABLA N° 8 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega

Año 2013	
Total de concursos de obra pública de Licitación Abreviada	Total concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega
8	0

Fuente: Centro documental digital Alfresco octubre 2015

GRÁFICO N° 8 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega

- Total de concursos de obra pública de Licitación Abreviada
- Total concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Del total de Licitaciones Abreviadas ninguna fue dejada de entregar según el tiempo pactado entre la empresa Contratista y RECOPE. Según el Centro Documental Alfresco.

TABLA N° 9 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega

Año 2014	
Total de concursos de obra pública de Licitación Abreviada	Total concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega
4	0

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

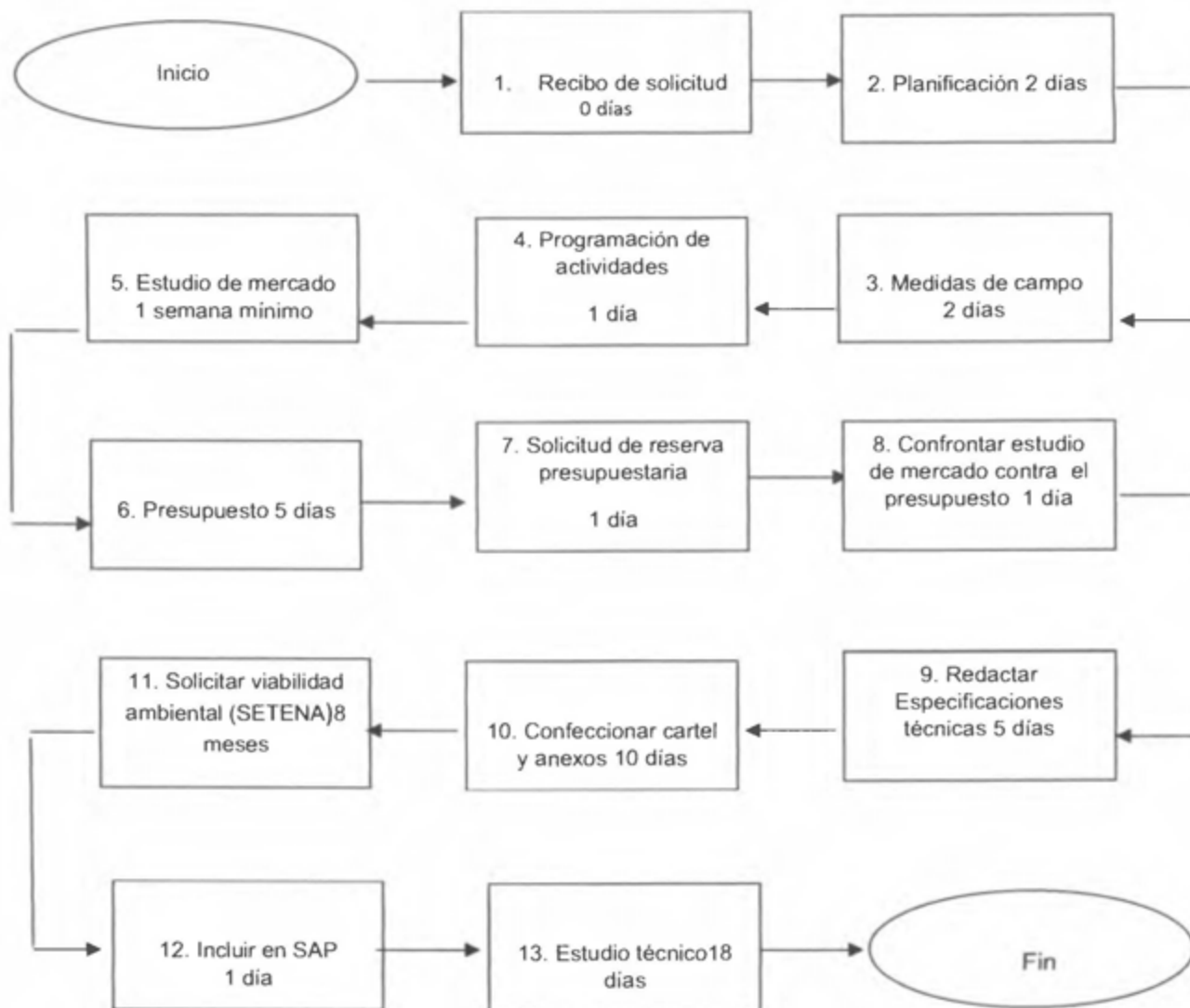
GRÁFICO N° 9 Concursos de Licitación Abreviada por incumplimiento en el tiempo de entrega



Fuente: Elaboración propia a partir del Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Al igual que el año anterior del total de Licitaciones Abreviadas ninguna fue dejada de entregar según el tiempo pactado entre la empresa Contratista y RECOPE. Según el Centro Documental Alfresco.

3.5 Flujo grama de la línea cronológica de la etapa previa a la tramitación de concursos administrativos (Figura N°4)



Fuente: Unidad de Obras por Contrato, noviembre 2015

A continuación se detalla los tópicos que se indican en el flujograma.

1. Se refiere a las necesidades que se canalizan a través de una solicitud de trabajo de todas dependencias que forman la Gerencia de Refinación y otras áreas desconcentradas adscritas a otras Gerencias de Recope.

2. Corresponde en revisar cual técnico e inspector o supervisor está disponible y asignarle la solicitud, para que la revise y haga las anotaciones que se requieren para atenderla, también se puede apoyar en la experiencia de los ingenieros civiles.
3. Se basa en acudir al campo para revisar y tomar las medidas de donde se va a construir o reparar la obra.
4. Se detallan aspectos de índole técnico, es ponerle tiempo a cada actividad a realizar.
5. Solicitar a las empresas comerciales dedicadas al tipo de objeto, un monto estimado por los servicios que se eventualmente se requiere contratar, se utiliza el tipo de documento para este fin la proforma.
6. Es hacer el presupuesto por cada actividad que se detalla en el proyecto y esto es por parte de los técnicos de la Unidad de Obras por Contrato.
7. Corresponde en la asignación de contenido presupuestario al proyecto, es decir incorporar el requerimiento en el Programa de Adquisiciones.
8. Básicamente se refiere a hacer un cuadro comparativo entre lo que indicó las compañías comerciales y lo que calculó el técnico (ingeniero civil).
9. En esta etapa se plasma todos los datos técnicos de las especificaciones, es decir indicar clara y detalladamente el alcance del proyecto de manera que sea entendible, tanto para los funcionarios de la empresa como los posibles oferentes que eventualmente logren participar en el concurso.
10. Esta fase consiste en llevar un lineamiento que está descrito en el Procedimiento para confeccionar un cartel, siguiendo los apartados que en él se describen.
11. Este aspecto lo autoriza un órgano externo a la Empresa, en donde a través del Regente Ambiental sirve de enlace con la Secretaria Técnica Ambiental para saber si el concurso administrativo que se pretende publicar no lleva algún impacto ambiental.
12. Se trata de ingresar todos los datos técnicos y económicos al Sistema Empresarial denominado Sistema Integrado de Gestión.
13. Luego de la publicación del pliego cartelario se reciben las ofertas y se

trasladan, en este caso a la UOC, para que evalúen técnicamente las propuestas de los participantes y confronte con el cartel.

3.6 Análisis del resumen del cuadro y gráfico

TABLA N° 10 Análisis del flujograma

Actividad	Número de días	Porcentaje
Estudio de mercado	5	1,71
Presupuesto	5	1,71
Solicitar viabilidad ambiental (SETENA) 8 meses mínimo	240	82,47
Confeccionar cartel y anexos	10	3,43
Redactar Especificaciones técnicas	5	1,71
Estudio técnico*	18	6,18

Fuente: Coordinación Unidad de Obras por Contrato, octubre 2015

*En procesos de Escasa Cuantía el número de días se reduce a 5 días hábiles.

GRÁFICO N° 10 Análisis del flujograma



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a la Coordinación Unidad de Obras por Contrato, octubre 2015

3.6.1 Resultado de las entrevistas y de la aplicación de los cuestionarios:

A continuación se detallan los resultados de la encuestas por tipo de puesto que desempeña en la Unidad Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación.

a-Técnicos supervisores, inspectores de la Unidad Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación

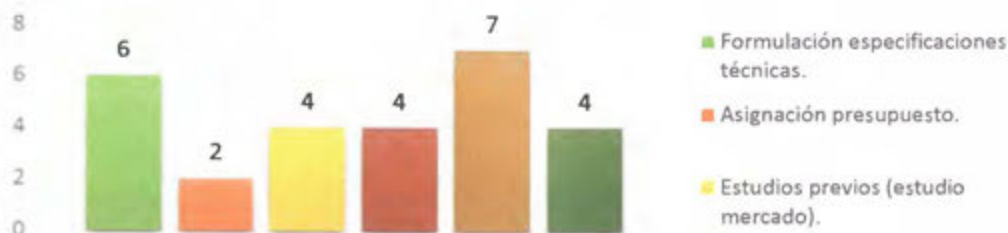
Es importante detallar, que fueron encausadas preguntas, con la finalidad de obtener información por parte de los que realizan tanto funciones administrativas como operativas de los concursos administrativos que conforman a la unidad Obras por Contrato.

TABLA N° 11 Funciones que se llevan a cabo en la Unidad Obras por Contrato

Funciones	Valor
Formulación especificaciones técnicas.	6/10
Asignación presupuesto.	2/10
Estudios previos (estudio mercado).	4/10
Recomendación técnica.	4/10
Ejecución contractual.	7/10
Ingreso de datos al Sistema empresarial	4/10
Total	10/10

Fuente: Población encuestada de la Obras por Contrato, octubre 2015

GRÁFICO N°11 Funciones que se llevan a cabo en la Unidad Obras por Contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a la población Unidad de Obras por Contrato, octubre 2015

Se entrevistaron un total de diez (10) personas, a las cuales se preguntó acerca de las actividades en las que participan, relacionadas con el proceso de contratación administrativa en Obra Civil.

Para lo cual, se obtuvo la siguiente información:

Se pudo determinar que la mayoría de los entrevistados realizan funciones de tipo supervisión donde un 70% es el porcentaje más alto el cual corresponde al rubro de ejecución contractual, es decir que los concursos ya fueron adjudicados a un contratista y es el momento de materializar la obra. El porcentaje que sigue equivale a la formulación de especificaciones técnicas, el cual es este aspecto garantiza el éxito o fracaso de una contratación, dado que en las especificaciones técnicas se detallan el alcance del proyecto. Los aspectos con menos puntaje son estudios previos, recomendación técnica, ingreso de datos en el Sistema Empresarial, lo cual equivale a un 40% y por último se encuentra la asignación de presupuesto el cual el control está asignado a una funcionaria de la Gerencia de Refinación, quien sirve de enlace con la Unidad de Obras por Contrato para dotar de recursos económico a los proyectos.

TABLA N° 12 Capacitación formal en Contratación Administrativa

Capacitación formal en Contratación Administrativa	Valor absoluto	Valor relativo
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Población encuestada de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

GRÁFICO N° 12 Capacitación formal en Contratación Administrativa



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada población encuestada de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

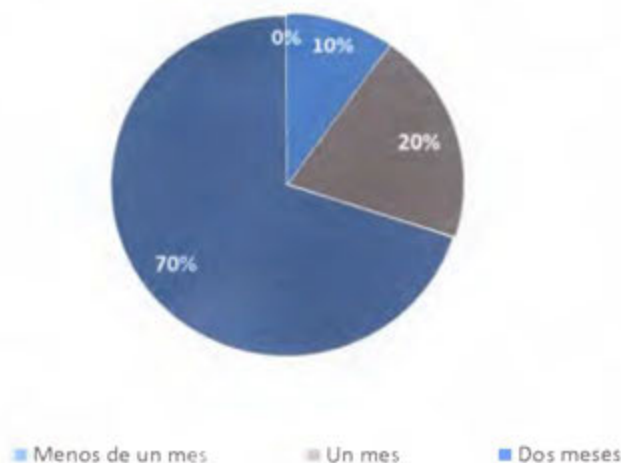
El 60% de los colaboradores de la Unidad de Obras por Contrato manifiesta que ha recibido capacitación formal en material de Contratación Administrativa y 4 de los 10 funcionarios indicaron que aún no reciben el adiestramiento, mismo que representa un 40% de total del personal destacado de la Unidad Técnica estudiada.

TABLA N° 13 Tiempo de duración para trámite interno de los concursos

Tiempo de duración para trámite interno de los concursos	Valor absoluto	Valor relativo
Menos de un mes	0	0
Un mes	0	0
Dos meses	0	0
Tres meses	1	10%
Más de cuatro meses	2	20%
No aplica	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Población encuestada de la Unidad Obras por Contrato

GRÁFICO N° 13 Tiempo de duración para trámite interno de los concursos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a la población Unidad de Obras por Contrato, octubre 2015

En lo que respecta al tiempo de duración para el trámite interno propiamente de la Unidad de Obras por Contrato una persona indicó que es de 3 meses, dos indicaron que es más de 4. Lo importante de rescatar es el tiempo de tramitología de los procesos que se sigue para autorizar la compra de los servicios requeridos de la Gerencia de Refinación.

TABLA N° 14 Acción a seguir cuando no se ejecuta concursos administrativos

Acción a seguir cuando no se ejecuta concursos administrativos	Valor absoluto	Valor relativo
Informar a jefatura inmediata	3	30%
Buscar otro medio de compra autorizado	1	10%

Esperar próximo año para tramitarlo nuevamente	1	10%
No aplica	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Población encuestada de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

GRÁFICO N° 14 Acción a seguir cuando no se ejecuta concursos administrativos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a la Coordinación Unidad de Obras por Contrato, octubre 2015

Un 30% de los encuestados informa a la jefatura inmediata, el 10% busca otro medio de compra autorizado y espera el próximo año para tramitar el concurso administrativo y el resto de los funcionarios no le atañe este tema. Resulta interesante notar que el peso de los que no participan en dicho proceso representa la mitad del personal destacado, aspecto que hay que mantener presente para el involucramiento del equipo de trabajo. Este resultado permite determinar el grado de tramitología en que se incurre para poder llevar a cabo las contrataciones ya sea por Escasa Cuantía o Licitaciones. Se averiguó este aspecto y la respuesta es que el PAO tiene caducidad anual, por lo que aquellos proyectos que no se pudieron tramitar un año se incorpora en el PAO siguiente, a menos que se cuente

con reserva presupuestaria futura para hacerle frente a lo pactado, sin embargo la ejecución se debe hacer en una parte en el año que se formaliza la adjudicación.

b- En las entrevistas y cuestionario aplicado al Coordinador de Obras por Contrato, se obtuvo el siguiente resultado:

El cuestionario se encuentra conformado por 8 preguntas (cerradas), las cuales buscan conocer la opinión del criterio técnico en temas relacionados con las funciones que realiza, la ejecución porcentual de los concursos administrativos, control de los concursos administrativos, por lo que a continuación se detalla el resultado de ambas apreciaciones:

TABLA N°15 Funciones en las que participa el coordinador de la Unidad Obras por Contrato

Funciones	
Revisar etapa estudios previos	X
Controlar lo tiempos de aprobación presupuestaria	—
Controlar los tiempos para la etapa de adjudicación	X
Velar por el cumplimiento ejecución contractual	X

Fuente: Coordinador de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

El coordinador de la Unidad estudiada manifiesta que las funciones son de revisar la etapa de estudios previos, controlar los tiempos para adjudicación, velar por el cumplimiento de ejecución contractual, en cuanto a la aprobación presupuestaria el mismo no indicó tener participación al respecto. Mismo que también participa como un técnico más, cuando hay exceso de trabajo.

TABLA N° 16 Cantidad de trabajadores bajo su cargo

Funcionarios a cargo	
1 a 5 colaboradores	—
6 a 10 colaboradores	x

Más de 10 colaboradores	—
-------------------------	---

Fuente: Coordinador de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

El coordinador de la Unidad de Obras por contrato, tiene a cargo entre 6 a 10 funcionarios. Tema que permite analizar para medir las cargas de trabajo versus las funciones que tramitan el equipo de trabajo, sabiendo que este factor es representativo para medir la eficiencia y efectividad de las operaciones internas de la Unidad Gestionante, por lo que el tramo de control es pequeño en comparación a otras Áreas del Departamento de Mantenimiento de la Gerencia de Refinación.

TABLA N° 17 Procesos en los que participa la Unidad de Obras por Contrato

Trámite de concursos administrativos		Días de duración según flujo grama
Etapas previas.	X	17 días
Trámites para permisos.	X	8 meses
Revisiones por la Direcc. Suministros	X	2 días
Confección del presupuesto	x	1 día

Fuente: Coordinador de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

Los siguientes aspectos describen los pasos a seguir para que los concursos se materialicen y dentro de ello se citan lo siguiente: etapas previas, trámites de permisos, revisión de las especificaciones técnicas por parte de la Dirección de Suministros. Y además confeccionar el presupuesto para cada concurso administrativo. Hay que considerar que según el flujograma de la línea de tiempo los permisos de viabilidad ambiental lo tramita otro Departamento de la Gerencia de Refinación, por lo que este rubro de las actividades propias de las contrataciones depende de otros colaboradores, que no forman parte del equipo de la Unidad de Obras por Contrato, lo cual incrementan el tiempo de espera para consolidar una adjudicación.

TABLA N° 18 Variables por las cuales considera que no se ejecutan los concursos de obra civil

Variables por la no ejecución de concursos administrativos	
Falta de compromiso	0
Poco personal	X
Cargas de trabajo	X
Tramitología Dirección Suministros	---
Planteamiento de las especificaciones técnicas	---
Recursos de revocatoria y apelación	X
Declaración de infructuosa o desierta	X
Falta de capacitación en contratación administrativa	---
Poca motivación personal	---

Fuente: Coordinador de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

De las variables que apunta el coordinador, por lo cual no se ejecuta los concursos administrativos son: poco personal, cargas de trabajo, recursos de revocatoria y apelación, declaratorias infructuosas y desiertas. Se sustenta este ítem con la entrevista que se transcribe en el siguiente apartado.

TABLA N° 19 Acciones que usualmente se siguen al no ejecutarse un concurso

Acciones a seguir por no ejecutarse un concurso	
Indicar a jefatura inmediata	---
Buscar otro medio de compra	---
Esperar el próximo año para tramitarlo nuevamente	---
No responde	X
Total	X

Fuente: Coordinador de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

El coordinador no responde las acciones a seguir por la no ejecución de los concursos administrativos, por lo cual no se tiene porcentaje.

TABLA N° 20 Decisiones que se toma cuando no se ejecuta un concurso

Decisiones que se toma cuando no se ejecuta un concurso	
Incluirlo en el presupuesto del siguiente año	X
Sancionar al encargado del proyecto.	—
Rendir informes	—
Indicar a la jefatura inmediata	—
Esperar el próximo año para tramitarlo.	—

Fuente: Coordinador de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

La única decisión que se hace cuando no se ejecuta un concurso administrativo, según apreciación del coordinador es incluirlo en el presupuesto del siguiente año.

Resultado de entrevista:

Se realizó una entrevista al Ing. Alexis Rodríguez Morales, con los resultados siguientes:

1. Aspectos considera que impiden que se tramite los concursos administrativos

Son varios aspectos, los cuales en su mayoría están ligados 1) Carga de trabajo la cual no es equitativa con la cantidad de personal (mucho trabajo y poco personal) sin dejar de lado que 2) Falta de apoyo de índole administrativo, en vista que, la única persona destinada a dicho fin, invierte un 80% a otros trámites y sólo un 20% lo dedica a incluir en el Sistema Empresarial el requerimiento de los concursos.

3) trámites de los permisos ambientales, los cuales tardan como mínimo en la Secretaría Técnica Ambiental (SETENA) ocho (8) meses.

4) Permisos municipales, los cuales duran dos meses o más en otorgarlos.

- 5) Revisión no integral del Área de Contrataciones: revisan por partes las solicitudes de pedido y no de forma integral, además agrega que ésta misma Área.
- 6) cuestionamiento de las interpretaciones técnicas y no de redacción.

2. Aspectos de capacitación y adiestramiento del equipo que integra la Unidad de Obras por Contrato, formal adiestramiento en materia de contratación administrativa

La respuesta del coordinador, fue que él ha recibido cursos de capacitación como: reajustes de precios, cláusula penal y cobros de multas, jurisprudencia, lo cual suman 48 horas de cursos, los inspectores no lo ocupan, no especificó a los técnicos (ingenieros).

En cuanto a la capacitación formal al supervisor, cuenta con vasta experiencia, producto de los años laborados para la Empresa, sin embargo solamente ha recibido 16 horas, hace mucho tiempo atrás.

3. Etapas del concurso en que intervienen los supervisores

El único supervisor de la Unidad, aparece en la etapa de la toma de medidas en el campo (estudio de campo, medir, observar el área a intervenir), lo cual se efectúa antes de confeccionar el cartel, por consiguiente el mismo en conjunto con los ingenieros (técnicos) realizan el análisis para cuantificar los materiales que se requieren, luego se realiza el estudio del mercado, por lo cual se apoya de las proformas, para hacer un cuadro comparativo de los precios. Cabe señalar que aún en esta etapa no aparece la figura del cartel, sino en una fecha posterior.

En cuanto a la capacitación formal al supervisor, cuenta con vasta experiencia, producto de los años laborados para la Empresa, sin embargo solamente ha recibido 16 horas, hace mucho tiempo atrás.

4. Actividades que intervienen en un trámite de un concurso administrativo, de obra civil

Primer paso se recibe la solicitud de trabajo por medio del Sistema Empresarial.

Se prosigue con la programación según el objeto de la necesidad; es decir el trabajo que se requiere construir, en qué condiciones se encuentra el lugar donde se realizará el proyecto y se ordena la necesidad a suplir. La programación de las actividades consiste en detallar las tareas que se van a ejecutar. Después se efectúa el análisis y estudio de mercados con proformas para determinar el precio de los materiales a utilizar.

Tercero: Se efectúa las medidas de campo, el cual consiste en el método de observación, toma de fotografías, videos, entre otros.

Cuarto: Se solicita el contenido presupuestaria y se solicita la reserva de recursos económicos al Área destinada para dicho fin, con fundamento en los precios cotizados con el presupuestado.

Quinto: En esta etapa se define el tipo de contrato (abreviada, pública, escasa cuantía) por el monto.

Sexto: Luego del análisis económico se confecciona las especificaciones técnicas, con los datos recopilados, junto con los detalles de la obra y la tabla de pago, la cual se describe los renglones de pago, posterior se rellenan los tomos 1, 2 y 3 en caso que sea una licitación. El tomo 1 consiste en ajustar los datos que se señalan en el formulario, el tomo 2 se describen las especificaciones técnicas y en el tomo 3, los documentos de respaldo que apoyan el concurso (anexos), algunos se rellenan con los datos que en él se solicita.

Sétimo: La solicitud de permisos ambientales, en el caso que se requieran se tramita ante el SETENA, donde se espera que regrese la autorización.

Octavo: En el Sistema Empresarial (marca SAP) se incluyen los datos técnicos, el cual se prepara en aproximadamente 10 días posterior a la confección del cartel.

Noveno: Visita al sitio (3 días escasa cuantía, 5 días las licitaciones) para que los posibles oferentes revisen los trabajos a realizar.

Décimo: Luego de la publicación del concurso se reciben las ofertas para evaluarlas técnica y económicamente, éste proceso es por espacio de 5 días para las contrataciones de escasa cuantía y 18 días en el caso de las licitaciones.

Once: Posterior a la recomendación técnica y la adjudicación, se le hace entrega al ganador del concurso, los documentos necesarios para los permisos municipales y los planos, para su aprobación por parte del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, es importante recalcar que la autorización municipal tarda de 2 a más meses (copia escritura, autorización de la Gerencia de Refinación, plano catastrado, planos diseñados), en cuanto al visado de los planos el CFIA, puede autorizarlos entre una a dos semanas, se resalta el hecho que dicho Colegio implementó un sistema automatizado denominado APC.

Pueden sumarse otros permisos y autorizaciones como los de: Acueductos y Alcantarillado, Bomberos, Instituto Nacional de Seguros.

Doce: "Orden de Inicio de Ejecución de los Trabajos", para seguir con la etapa de ejecución de la obra, por lo cual el ingeniero asignado (técnico) revisa los "planos de calidad", así como los planes detallados de trabajo, que se encuentran definidos en el tomo 3 de las licitaciones.

El Coordinador acentuó que se integra a la lista de los 4 técnicos; que asumen la responsabilidad de la ejecución de la obra como ingeniero inspector.

Se hizo otra pregunta relacionada con las actividades que se realizan cuando un contrato es abandonado, obteniéndose la siguiente respuesta:

Hay que tomar en consideración lo siguiente:

Cuando un contrato que se encuentra en ejecución no es culminado por el contratista se debe seguir los pasos que a continuación se detallan:

- Suspender el contrato: se envía un documento formal al contratista con la información de que al no terminar las labores contractuales este se deja sin efecto.
- Rescisión por incumplimiento.
- Calcular los daños y perjuicios.
- Comunicación tanto a la Dirección de Suministros, como a la Dirección Jurídica.

Es importante considerar que después de poner en conocimiento a las dos Direcciones antes mencionadas, se eleva el caso a la Contraloría General de la República, para que resuelva y autorice otro concurso administrativo.

Otra información que se obtuvo referente con el control de seguimiento de cada uno de los procesos respectivos. Obteniendo como hallazgo que no se lleva este control administrativo, solamente se abre un expediente físico el cual se incorpora los documentos y una vez concluido el mismo se archiva en forma manual.

Otro hallazgo encontrado fue el hecho de que no se lleva un informe de la cuenta de gastos. Seguidamente se investigó con el Área de Presupuesto de la Gerencia de Refinación, por lo que se encontró que el reporte de gastos es controlado por cada Unidad Técnica y que no existe la retroalimentación de los montos sobrantes a la Gerencia de Refinación.

c- Jefatura o jerarcas de la Unidad de Obras por Contrato

Este cuestionario se generó con el objetivo de ser aplicado a los jefarcas destacados de la unidad obras por contrato de la Gerencia de Refinación, responsable del desarrollo del proceso de contratación administrativa de la dependencia evaluada.

Este cuestionario cuenta con tres preguntas (cerradas), a través de las cuales se recopila información relacionada con la rendición de cuentas, ejecución de los concursos administrativos.

TABLA N° 21 Se brinda un informe periódico de los concursos administrativos

Informe periódico de los concursos administrativos	Valor absoluto
Si	3
No	0
Total	3

Fuente: Jefatura de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

Todos contestaron que si.

GRÁFICO N° 21 Se brinda un informe periódico de los concursos administrativos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a la jefatura de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

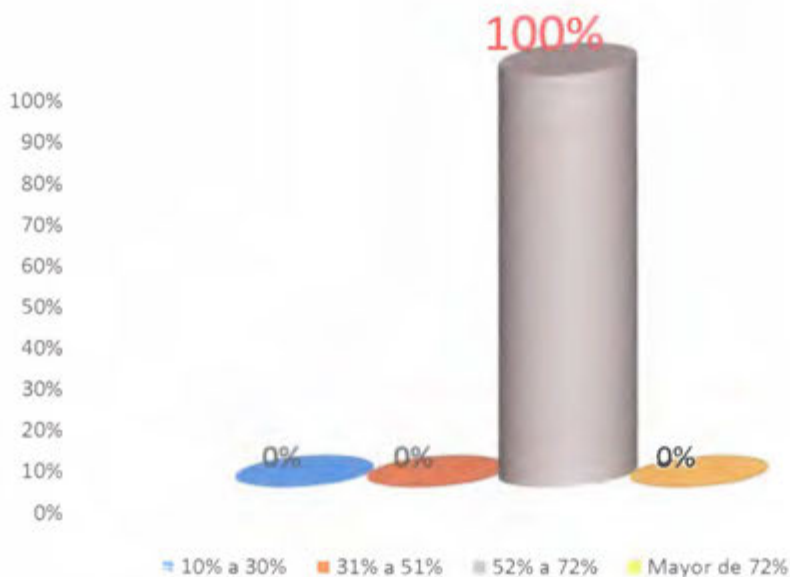
La jefatura superior de la Unidad de Obras de Obras por Contrato indica que recibe informes periódicos del estado de los concursos administrativos, con información que le indica el porcentaje de ejecución.

TABLA N° 22 Percepción de la ejecución de los concursos administrativos

Porcentaje de ejecución de los concursos administrativos	Valor absoluto	Valor relativo
10% a 30%	0	0%
31% a 51%	0	0%
52% a 72%	3	100%
Mayor de 72%	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Jefatura de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

GRÁFICO N° 22 Percepción de la ejecución de los concursos administrativos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada al jefatura de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

Los 3 funcionarios denotan que el porcentaje de ejecución de los concursos administrativos representa más de un 50%, paralelamente el coordinador también tiene la misma percepción de la tramitación.

TABLA N° 23 Decisiones que se toman por la no ejecución de los concursos administrativos

Decisiones que se toman por la no ejecución de los concursos administrativos	Valor absoluto	Valor relativo
Incluirlo en el siguiente año.	2	67%
Sancionar al o los encargados del proyecto.	0	0
Rendir informes.	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Jefatura de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

GRÁFICO N° 23 Decisiones que se toman por la no ejecución de los concursos administrativos



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a la jefatura de la Unidad Obras por Contrato, octubre 2015

Para esta variable se nota que las acciones parcialmente divididas dado que el 67% de los jefarcas indican que se incluye el concurso no ejecutado para el próximo periodo y el 33% restante detalla que se rinde el informe a la jefatura, de los respectivos concursos administrativos. Uno de los encuestados agregó que el porcentaje de ejecución puede variar puesto que algunos contratos culminan en el siguiente año, por lo que estos se suman a los servicios que se encuentran vigentes, según su periodo contractual.

El análisis de la ejecución presupuestaria de los concursos administrativos tramitados por la Unidad de Obras por Contrato, se obtuvieron los resultados durante los años 2012 al 2014 donde se resumen en la siguiente figura:

3.7 Análisis de la ejecución presupuestaria

TABLA N° 24 Análisis de la ejecución presupuestaria

MONTO EN MILLONES DE COLONES COSTARRICENSES					
Periodo	Presupuesto aprobado	Inversión ejecutada	% Ejecución	% Subejecución	% aprobado
2012	3.564,21	2.068,05	58,02	41,98	100
2013	5.920,01	1.672,05	28,24	71,76	100
2014	1.520,89	794,73	52,25	47,75	100

Fuente: Datos obtenidos por el Área de Presupuesto de la Gerencia de Refinación, 2012 al 2014

GRÁFICO N° 24 Análisis de la ejecución presupuestaria



Fuente Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el Área de Presupuesto de la Gerencia de Refinación, 2012 al 2014

Se observa que para el año 2012 el monto de las contrataciones para la cuenta de proyectos fue de 2068,05 millones de colones y disminuye en 396 millones de colones con respecto año anterior y que para el año 2014 los trámites baja aún más en 792,33 millones de colones, cuya diferencia es de 879,72 millones de colones.

Se obtuvo otro hallazgo, después de desglosar los años que van del 2012 al 2014. Según lo que a continuación se detalla. Para el año 2012 representa el consumo den 58,02% según el valor inicial, en cuanto al año 2013 se utilizó un 28,04%, y para el año 2014 la inversión fue de 52,25%, por lo que el porcentaje no se acerca en los tres periodos ni siquiera al 70% de ejecución, siendo el más bajo el correspondiente al 2013.

La cuenta de gastos no fue resumida, dado que no se lleva ningún tipo de control, estos datos fueron consultados tanto en el Área de Presupuesto de la Gerencia de Refinación, como al coordinador de la Unidad de Obras por Contrato, así como al Asistente de la Dirección.

3.8 Razones de no éxito de los procedimientos concursales entre los periodos 2012 al 2014:

Luego de analizar los expedientes, se pudo encontrar situaciones de no éxito, que en especial se detectó en la etapa de la ejecución contractual, el cual se detalla en el siguiente resumen:

CUADRO N° 6 ESCASA CUANTÍA

CANTIDAD	OBJETO DEL CONCURSO	INCIDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN
1	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el control de zacates y malezas en terrenos de Recope en Refinería Limón, por cinco meses.	Los proveedores no cumplieron técnicamente con los requerimientos descritos en el cartel.
2	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el control de zacates y malezas en terrenos de Recope en Refinería Limón, por cinco meses Refinería.	A pesar de ser adjudicada, decidió el adjudicatario no continuar con la ejecución contractual.

3	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el acondicionamiento de talleres de precisión y mecánica industrial.	El contratista abandonó el trabajo adjudicado.
4	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la reparación de malla perimetral.	Se declaró desierto, porque no se incluyó en el requerimiento la condición de mejora de precios, lo cual permite recibir de los oferentes una segunda propuesta con precios rebajados al inicialmente recibido.
5	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento de casas lomas N°1 y N° 9	Declaratoria de infructuosa
6	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el Cambio de cubierta techos de Almacén Refinería.	Se declaró infructuoso el concurso porque incumplieron todos los proveedores en la tabla de pago.
7	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el cambio de cubierta techos de Almacén Refinería.	Adjudicada, recurso de Revocatoria.
8	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento y limpieza de áreas de trasiego de Hidrocarburos y otras zonas aledañas en la refinería por un año calendario.	Declaratoria desierta
9	Contratar los servicios de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para brindarte mantenimiento y limpieza de áreas de trasiego de hidrocarburos y otras zonas aledañas en la refinería por un año.	Se declaró desierto el concurso y posteriormente se anuló porque la Unidad Gestionante decidió cambiar algunas especificaciones técnicas e incorporaría otro concurso bajo el mismo objeto.
10	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para la instalación cerca viva en finca Sandoval de Recope, Moín.	Fue adjudicada, sin embargo se recibió recurso de revocatoria.
11	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para los servicios lavado completo Edificio Soda-comedor, lavado tanques de agua potable en distintas áreas Plantel Refinería, por período de un año prorrogable por otro período igual.	Declaratoria de infructuosa
12	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el cambio loza sanitaria talleres.	Declarado desierto el concurso y anulada.
13	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para el acondicionar externa e internamente el edificio de transportes en Recope Refinaria Limón.	Atrasos por permisos municipales.
14	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para la construcción de salidas de emergencia y acondicionamiento del área de baños y cocinetas del edificio administrativo de Refinería Limón.	A pesar de ser adjudicada, el contratista dejó inconclusa la obra, por declararse en quiebra la empresa.
15	Contratación de los servicios de mano de obra, materiales, herramientas y equipo para la construcción de hangar para máquinas de soldar.	Se declaró infructuoso porque no se incluyó en el requerimiento la condición de mejora de precios, lo cual permite recibir de los oferentes una segunda propuesta con precios rebajados al inicialmente recibido.

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

CUADRO N°7 LICITACIÓN ABREVIADA

CANTIDAD	OBJETO	INCIDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN
1	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de cimientos y parrillas para pasos de calle en Refinería.	Declarado infructuoso.
2	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de cimientos y parrillas para pasos de calle en Refinería.	El contratista se declaró en quiebra.

3	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la Construcción Cuarto Hermético para Sand Blasting.	Recurso de revocatoria declarado infructuoso
4	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para la construcción de bodega en la Refinería.	Desierto y recurso de revocatoria.
5	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el acondicionamiento de edificio de la estación de bomberos en Refinería.	Atraso en la entrega del servicio por parte del adjudicatario
6	Contratación de mano de obra, herramientas, equipo y materiales para el mantenimiento interno de tanques en Refinería.	La administración decidió modificar el monto estimado, como producto a una objeción al cartel

Fuente: Centro documental digital Alfresco, octubre 2015

Luego de analizar los concursos, que de una u otra forma no fueron adjudicados o fueron presentados por los no ganadores un recurso de revocatoria lo que mayormente prevalece son las declaratorias infructuosas o desiertas porque algunos no cumplieron con el requerimiento técnico descrito en el cartel, otros por que la Administración decidió variar algunos datos técnicos en el cartel para luego ser publicado. Además otro grupo de las razones que no se adjudicó el concurso fue porque se presentaron recursos de revocatoria por los proveedores participantes los cuales no ganaron el concurso y por último otros contratistas en pleno acto de los servicios en ejecución no terminaron el acuerdo pactado entre la empresa y Recope. Además en dos ocasiones el rubro de mejora de precios no fue considerado en el cartel por parte de la Dirección de Suministros, lo cual dificultó la consolidación de la adjudicación y por ende atrasos en los tiempos para los trabajos ofertados.

Estos son aspectos que hay que considerar en el no éxito de las contrataciones y que dificultan el desempeño eficiente de la Unidad de Obras por Contrato.

3.9 Propuesta

Basado en el análisis anterior se describe la propuesta para mejorar la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación.

3.10 Prefacio

La presente propuesta cuenta con el objetivo de asegurar y mejorar la calidad de los procesos de la Unidad de Obras por Contrato.

Para facilidad de los lectores esta propuesta estará estructurada de siete temas a saber: objetivo general, objetivo específico, alcances y limitaciones, desarrollo de la propuesta, costo de la propuesta, impacto y otros estudios derivados.

3.11 Objetivo General

Desarrollar una propuesta que permita el aseguramiento de la calidad de los procesos de la Unidad de Obras por Contrato.

3.12 OBJETIVO ESPECÍFICO

Incorporar dentro del plan de capacitación cursos en materia de Contratación Administrativa.

Ley de Contratación Administrativa y Reglamento a La Ley de Contratación Administrativa

Remitir las actualizaciones de la LCA y el RLCA para que sean conocidos por todo el personal involucrado en los procesos de los concursos administrativos.

3.13 Alcances (Limite)

Dado que Recope es una empresa que se planifica a través del Plan Anual Operativo (PAO) el cual contiene aspectos de índole presupuestaria, el mismo en ocasiones se centra en atender necesidades de los Planteles, por lo que la presente propuesta se verá sujeta a las pretensiones presupuestarias anuales de la empresa.

3.14 Desarrollo de la propuesta

A- Lineamientos para la capacitación en materia de Contratación Administrativa

Propósito.

Alcance.

Responsabilidades.

Definiciones.

Actividades.

B- Propuesta de contenido de un plan de capacitación específico para la unidad de obras por contrato

TEMA 1. Introducción

- Tipología de los concursos administrativos.
- Generalidades de los concursos administrativos.
- Obra pública.

TEMA 2. Pronunciamientos De La Contraloría General de la República

- Aplicación de multas.
- Subsanación de ofertas.

TEMA 3. Reglamento a La Ley de Contratación Administrativa

- Diferencia con la LCA.
- Aspectos básicos del Reglamento a la Ley C.A.

TEMA 4. Aplicación de la LCA Y RLCA

- Aspectos de tramitología.

C- Propuesta de contenidos de un plan de comunicación (divulgación) de la LCA Y RLCA

Relaciones interpersonales (superiores y colaboradores).

- Medios de comunicación existentes.
- Uso de la tecnología como medio para promover las jurisprudencia de parte

de la Contraloría General de la República.

- Uso de correo electrónico para divulgar los actualizaciones a la Ley de Contratación Administrativa y Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.
- Uso de la intranet empresarial.

3.15 Costo de la propuesta

CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTO TOTAL (COLONES)	COSTO TOTAL (DÓLARES)
Contenido de un plan de capacitación específico para el equipo humano de la UOC.	10	€2.640.050,00	\$5.000,00
Contenidos de un plan de comunicación (divulgación) de L.C.A. R.L.C.A.	10	**	**
TOTAL		€2.640.050,00	\$5.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tipo de cambio BCCR 528,01 colones

** Se aprovechará el medio tecnológico proporcionado por RECOPE para difundir los aspectos de este apartado.

3.16 Impactos

3.16.1 Impacto económico

Al capacitar a los funcionarios de la Unidad de Obras por Contrato aumenta la capacidad de atender los concursos administrativos, por lo que las necesidades en materia de obra civil se ven mayormente atendidos en todo el Plantel de Refinería.

3.16.2 Impacto organizacional

Mejoraría la actividad de la tramitología de los concursos administrativos, por lo que la Empresa se vería beneficiada al atender las necesidades propias de la infraestructura física del Plantel de Refinería.

3.17 Otros estudios derivados de este Trabajo Final de Graduación

- **Estudios de flujo de procesos.** A los funcionarios que están involucrados en las obras civiles a través que se tramitan por medio de la figura de los concursos administrativos, sería importante incentivar a los supervisores e inspectores que lleven cursos técnicos de ingeniería civil para que no solamente participen en la ejecución contractual, sino más bien puedan cubrir otros áreas y servir de apoyo a los técnicos.

- **Estudios de cargas de trabajo.** Sobre este tema se podrían contratar al menos dos técnicos adicionales, los cuales se dedicarían al diseño de los planos y los ya existentes se encargarían de la atención de los concursos administrativos, así como la supervisión de los trabajos que se encuentran en ejecución. De esta manera no se acumula las actividades en los 10 funcionarios, sino más bien se dividen para una mejor atención de las funciones.

Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. Contiene los artículos que definen los pasos a seguir de los concursos administrativos.

Plan de capacitación. A todos los funcionarios de nuevo ingreso se les debe entregar al menos copia de la Ley de C.A., junto con el Reglamento, para que sirva como lectura y otorgarles un periodo determinado para las consultas, dudas o sugerencias. A todo el personal de la Unidad de Obras por Contrato se recomienda capacitarlos en materia de jurisprudencia, al menos dos veces al año. Esta información puede ser impartida por el coordinador de la UOC o contratar a una empresa privada.

Plan de comunicación

Estudio del talento humano (comunidad del conocimiento) en la oficina de la Unidad de obras por Contrato de Recope. Reunir una vez al año a los funcionarios jubilados de la Unidad de Obras por Contrato, para que colaboren con la retroalimentación, por la experiencia acumulada como resultado por los

años laborados en Contratos Administrativos, en especial al personal de nuevo ingreso, para que absorban los conocimientos aprendidos por los ex funcionarios que formaron parte del talento humano de RECOPE por muchas décadas.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando los datos como resultado del análisis realizado en el Capítulo III del presente estudio, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar las actividades de la Unidad Obras por Contrato.

TÉCNICOS, SUPERVISORES, INSPECTORES DE LA UNIDAD DE OBRAS POR CONTRATO DE LA GERENCIA DE REFINACIÓN.

4.1 Capacitación formal en contratación administrativa

4.1.1 Conclusiones

- Al observar el resultado se nota que cuatro de los diez funcionarios que laboran en la Unidad de Obras por Contrato, aún no han recibido capacitación formal en materia de Contratación Administrativa.
- El porcentaje de los que no se han capacitado representa un 40%, a pesar que es menos de la mitad, es importante considerar que la Empresa, se encuentra en un proceso de negociación para ampliar la capacidad instalada de todo el Plantel de Refinería, esto conlleva mayor número de concursos administrativos, por ende mayores contratos complejos y atípicos.

4.1.2 Recomendaciones

- Es importante tomar al resto de la población de la Unidad de Obras por Contrato, en vista que todos los elementos que la conforman deben tener pleno conocimiento de las labores que se ejecutan.
- Se debe abandonar la teoría de que solamente los profesionales deben asistir a los cursos de capacitación, dado nadie puede tener desconocimiento de la Ley, por lo que la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento es mejor que la manejen todos los colaboradores de dicha Unidad.

4.2 Tiempo de duración para trámite interno de los concursos

4.2.1 Conclusiones

- Un funcionario indica que el tiempo de duración para realizar el trámite interno antes de enviarlo a la Dirección de Suministros es de tres meses.
- Dos de los 10 funcionarios manifiesta que el periodo de duración del trámite interno es de 4 meses.
- Demás funcionarios no respondieron este ítem, lo cual representa un 70% del 100% de la población encuestada.

4.2.2 Recomendaciones

- Es importante tomar en consideración que los meses que se tarda en el trámite interno es muy alto, por lo que el coordinador junto con los jefaturas superiores de la Unidad de Obras por Contrato, deben establecer periodos más cortos para la tramitología interna antes de remitir el requerimiento técnico a la Dirección de Suministros, lo cual restaría solamente 9 y 8 meses de los 12 para los demás gestiones administrativas de los concursos administrativos. Un ejemplo sería reducir el tiempo que la Secretaría Técnica (SETENA), autorice las contrataciones con impacto ambiental.

4.3 Acciones a seguir cuando no se ejecuta concursos administrativos

4.3.1 Conclusiones

- El 30% de los colaboradores informan a la jefatura inmediata sobre aquellos concursos administrativos que no se podrán efectuar para el año en curso.
- Otro funcionario responde que se contrata los servicios de obra civil por otro medio de compra con el fin de no dejar de tramitarse el requerimiento previsto en el periodo respectivo.
- El 10% que sigue indica que al no lograr tramitar la solicitud se incorpora en el siguiente año.

- Y los 50% que hacen falta no les atañe este rubro del cuestionario.

4.3.2 Recomendaciones

- Es necesario que el grupo de funcionarios que atiende los concursos administrativos, siempre informen a la jefatura inmediata para que tomen acción sobre este trámite antes que concluya el año en curso.
- Aun cuando la mitad de la población no están involucrados en este proceso sería conveniente informarse para ver en que pueden ayudar con la tramitación del concurso inconcluso.

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE OBRAS POR CONTRATO DE LA GERENCIA DE REFINACIÓN

4.4 Medición de la ejecución de los concursos administrativos

4.4.1 Conclusiones

- Señala la coordinación que el rango de ejecución de los concursos administrativos van del 52 al 72 % de ejecución.

4.4.2 Recomendaciones

- Aun cuando representa más de un 50% la ejecución de los concursos administrativos es importante que de parte de la coordinación de la Unidad de Obras por Contrato, junto con la Administración Superior, establezcan mecanismos de control (acciones preventivas y correctivas) para que el porcentaje se acerque más al 100% de la ejecución contractual.

4.5 Variables por la no ejecución de concursos administrativos

4.5.1 Conclusiones

- Como respuesta indica la coordinación de la Unidad de Obras por Contrato que la variable principal para que no se ejecute un concurso administrativo es la falta de personal. Otro aspecto a considerar son las cargas de trabajo.

- Los recursos de revocatoria y apelación son otras razones, de la no ejecución de los concursos administrativos, así como también las declaraciones infructuosas y desiertas.

4.5.2 Recomendaciones

- Valorar para que se realice un estudio de cargas de trabajo.
- Las cargas de trabajo se distribuiría en forma equitativa, de esta manera se podría eventualmente abarcar un mayor número de obras civiles y se vería beneficiada la Gerencia de Refinación, que al final el resultado sería provechoso para toda la empresa y el país.
- En cuanto a las declaratorias y recursos-apelaciones es un aspecto meramente técnico y reglamentado, por lo que no se podría emitir recomendación.

4.6 Acciones que usualmente se siguen al no ejecutarse un concurso

4.6.1 Conclusiones

- En esta ocasión no hubo apreciación de parte de la coordinación de la Unidad de Obras por Contrato.

4.6.2 Recomendaciones

- Valorar para que se maneje un sistema de control de los concursos.
- A pesar de no emitir respuesta se recomienda que todos los funcionarios a su cargo le informe en el caso que un concurso administrativo no se pueda ejecutar en el periodo correspondiente y así tomar las acciones pertinentes.

4.7 Decisiones que se toma cuando no se ejecuta un concurso

4.7.1 Conclusiones

- Donde obtuvo el mayor peso de las decisiones que se toma cuando no se ejecute un concurso administrativo es el de incluirlo en el próximo periodo presupuestario.
- Los demás aspectos no fueron considerados por la coordinación de la Unidad de Obras por Contrato.

4.7.2 Recomendaciones

- Si bien es permisible incluir los requerimientos técnicos para el periodo siguiente, es importante que la coordinación de la Unidad Obras por Contrato, rinda un informe a los jefaturas para que los mismos puedan comunicar a sus superiores y que no se pierda en perspectiva la necesidad no satisfecha.

JEFATURA O JERARCAS DE LA UNIDAD DE OBRAS POR CONTRATO

4.8 informe periódico de los concursos administrativos

4.8.1 Conclusiones

- Dentro de la apreciación de los jefaturas de la Unidad de Obras por Contrato, en su totalidad, manifiestan que se rinde un informe periódico de los concursos administrativos.

4.8.2 Recomendaciones

- Con el informe periódico se debería retroalimentar al grupo de la Unidad de Obras por Contrato, para que se visualice aquellos aspectos que se logró subsanar a tiempo y que se haga recurrente o repetitivo.

- Llevar estadísticas de los concursos administrativos para ver el grado de avance de los concursos tramitados en tiempo y fuera de tiempo.
- Elevar los resultados a la alta administración para que conozcan el desenvolvimiento de la Unidad de Obras por Contrato.

4.9 Percepción de la medición de ejecución de los concursos administrativos

4.9.1 Conclusiones

- Los tres jefes indicaron que el porcentaje de los concursos administrativos están entre el 52 y 72%.
- Este mismo porcentaje fue señalado por la coordinación.

4.9.2 Recomendaciones

- Mantener una actitud de superar este porcentaje y exigir aún más a la coordinación de la Unidad de Obras por Contrato, junto con el equipo de trabajo, que este porcentaje alcance el 100% de ejecución contractual.
- Capacitar a todos los involucrados del proceso de llevar a cabo los concursos administrativos.

Paralelamente luego de consultar con la coordinación, indicó que no se lleva un informe detallado de los datos anteriormente anotados, por lo que se recomienda, llevar en forma digital el estado de cada concurso administrativo, utilizando la herramienta de hoja electrónica, para así poder entregar en forma periódica a sus superiores, el contenido sustancial de las contrataciones, independiente que se cuente con un informe numérico del nivel de ejecución del mismo.

Para este aspecto se recomienda el siguiente formato para llevar una mejor y mayor control de los trabajos una vez que adquiera firmeza:

Tipo de concurso	Número de concurso	Resultado del concurso	Objeción al cartel	Recursos de revocatoria	Apelación
------------------	--------------------	------------------------	--------------------	-------------------------	-----------

EC: Escasa Cuantía.	2015CD- XXXXXX-01	Declaratoria Infructuosa.			
L.A.: Licitación Abreviada.	2015LA- XXXXXXX	Declaratoria Desierta			
LN: Licitación Pública.	2015LN- XXXXXX	Adjudicada.			
		Anulado			

Fuente: Palmer, Seyngie 2015

4.10 Decisiones que se toman por la no ejecución de los concursos administrativos

4.10.1 Conclusiones

- Dos de los tres jefarcas respondieron que la decisión que se toma por la no ejecución de los concursos es incluirlo en el próximo año.
- Uno manifestó que se rinde informe sobre la necesidad no satisfecha para la Gerencia de Refinación.

4.10.2 Recomendaciones

- Aun cuando se rinde el informe y se incluye el concurso no ejecutado, es importante que se tomen medidas preventivas y correctivas como por ejemplo comparar los concursos ejecutados con relación al (PAO) Plan Anual Operativo, de esta manera se podrá canalizar aquellos que les hace falta tramitar, de esta manera la jefatura puede solicitar a la coordinación el avance en un periodo menor al año.

Después de hacer un análisis de los concursos administrativos de Escasa Cuantía, Licitaciones Abreviadas y Públicas se llegó a las siguientes conclusiones:

4.11 Concursos de Escasa Cuantía declarados infructuosos y desiertos, 2012

- Se alcanzó el 85% la meta según el PAO, lo cual se considera aceptable para los intereses económicos y estratégicos de la Empresa.
- Cabe considerar que la declaración de infructuosos o desiertos los concursos obedecen a incumplimientos técnicos de parte de los proveedores o bien un mal planteamiento en las especificaciones técnicas, lo cual repercute en la efectividad de los contratos.

4.12 Concursos de Escasa Cuantía declarados infructuosos y desiertos, 2013

- Se cumplió en un 68,75%, lo cual se considera un tanto bajo para las pretensiones empresariales de la Gerencia de Refinación.

4.13 Concursos de Escasa Cuantía declarados infructuosos y desiertos, 2014

- Más del 50% fue ejecutado en el periodo analizado, lo que arroja un resultado sobresaliente en la actuación de la Unidad de Obras por Contrato.

4.14 Concursos de Licitación Abreviada declarados infructuosos y desiertos, 2012, 2013 y 2014

- Se declaró infructuoso un total de 14% y desiertos representó un 7% del total de las 14 Licitaciones Abreviadas para los periodos mencionados.

4.15 Concursos de Escasa Cuantía Recurridos de Revocatoria, 2012, 2013, 2014

- Para los periodos 2012 al 2014 se recurrió tres de las contrataciones en materia de Escasa Cuantía, misma que representa un peso de 9% y 9% porcentajes que son relativamente bajos en la paralización de los concursos administrativos.

4.16 Concursos de Escasa Cuantía por incumplimiento en el tiempo de entrega, 2012, 2013, 2014

- El incumplimiento en el tiempo de entrega fue aumentando en cada año mismos que representan un porcentaje de estancamiento de la ejecución contractual de 11,11%, 18,75% y 44,44%, dato que hay que considerar para una eventual sanción a los proveedores, la cual puede tipificarse según la falta en un apercibimiento o inhabilitación, luego del análisis jurídico de las pruebas de descargo presentadas. En uno de los casos, el representante legal de la compañía adjudicada falleció, por lo tanto se considera un incumplimiento atípico. Sin embargo la esposa asumió la responsabilidad y luego concluyó el servicio, en fecha posterior a la pactada.

4.17 Concursos de Escasa Cuantía por no concluir la obra, 2012, 2013, 2014

- Cabe rescatar un suceso especial ocurrido en el periodo 2012, fue cuando el proveedor se declaró en quiebra al perder más de 20 millones de colones costarricenses en otro servicio brindado, además se encontró que otro contratista no siguió el trabajo por que no logró obtener el permiso de la municipalidad para iniciar los mismos.

1.18 Concursos de Licitaciones Abreviadas por no concluir la obra 2012, 2013, 2014

- Un concurso no tuvo conclusión en la etapa de la ejecución contractual el cual representa un 7%, por consiguiente este porcentaje se considera bajo, tomando en cuenta que para este tipo de procedimientos, se le solicita a los oferentes que desean participar un depósito por concepto de garantía de cumplimiento, lo cual es un respaldo para toda la Administración Pública, y que se encuentra establecida en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

4.19 Presupuesto aprobado confrontado con la inversión consumida 2012, 2013 y 2014

Después de analizar el tema presupuestario se llegó a las siguientes conclusiones

- El periodo donde mayormente se utilizó lo proyectado por la Gerencia de Refinación, en materia de obras civiles, fue en el año 2012 lo cual representa un 58,02%, el resto de los años que siguen se observa una disminución del 29,98% y 5,77% con relación al 2012.
- Hay que considerar que el mayor número de incumplimientos en el tiempo de entrega se dio en el año 2013 y los trabajos que no fueron concluidos por el contratista se dieron en mayor cantidad en el 2014. Sin embargo se retomó el servicio en fecha posterior según lo que dicta la Contraloría General de la República.

4.20 Cumplimiento del mantenimiento de las edificaciones del Plantel Refinería

4.20.1 Conclusiones

- No se ejecuta el presupuesto en al menos en un 90% o 95%, el cual es un elemento necesario para poder cumplir con el programa de mantenimiento de las instalaciones y así llevar a cabo la razón de ser de la Unidad de Obras por Contrato.

4.20.2 Recomendaciones

- utilizar todos los elementos de la figura de contratación administrativa para que el programa de mantenimiento de las instalaciones del Plantel Refinería se ejecute en mayor proporción que en los años analizados (2012 al 2014).

ANEXO METODOLÓGICO

En el presente apartado se procede a describir la metodología y herramientas que se utilizarán para la obtención, recolección y procesamiento de la información, requerida para el desarrollo de la investigación.

El proyecto estará conformado por cuatro capítulos destacándose así en el primero, el detalle de los elementos conceptuales que serán la base teórica de la investigación. La información se obtendrá de fuentes secundarias, a través de la investigación documental de libros, internet, revistas, leyes, reglamentos, procedimientos.

En el Capítulo II, se realizará una descripción de la empresa "Refinadora Costarricense de Petróleo S.A." y de la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, detallándose las actividades que conforman el proceso interno de la Unidad antes de publicarse un concurso administrativo y en la etapa de ejecución contractual de las contrataciones tramitadas en el periodo, estableciendo para este caso la representación gráfica que mostrará el macroproceso, facilitando a la vez la visualización de la ejecución de las etapas que la conforman y su orden. Para obtener la información se utilizarán fuentes primarias, de parte de la coordinación de la Unidad de Obras por Contrato.

En el desarrollo del Capítulo III, se requerirá obtener información a través de fuentes primarias, para lo cual se procederá a diseñar tres tipos de cuestionarios, que serán aplicados a:

- a. Técnicos, inspectores, supervisores.
- b. Coordinador.
- c. Jefes.

Los resultados de las mismas serán tabulados y representados gráficamente para su análisis y diagnóstico.

Adicionalmente este capítulo contempla la utilización de fuentes secundarias, teniéndose así proyectado la revisión de los expedientes administrativos para obtener datos estadísticos que permitan evaluar la aplicación de los

procedimientos en los trámites en las diferentes actividades que lo conforman y el cumplimiento de los plazos en la ejecución del proceso contractual. La muestra se obtendrá del universo de las contrataciones adjudicadas en materia de obra civil únicamente de los períodos 2012 al 2014, por medio del método no probabilístico.

En el capítulo cuarto se plantearán las mejoras que se consideran son requeridas para lograr obtener las mejores prácticas en el tema de Contratación Administrativa, alcanzar la ejecución presupuestaria mediante la figura del concurso administrativo, establecido en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, así como la Normativa Interna de RECOPE. Se procederá a plantear las conclusiones y recomendaciones, así como el diseño de una propuesta que permita potenciar al equipo humano de la Unidad de Obras por Contrato y así poder cumplir con las metas trazadas en cada inicio de año hasta culminar con el mismo, paralelamente se plantea la posibilidad de anexar recurso humano a la Unidad estudiada.

BIBLIOGRAFÍA

1. Franklin, Benjamin (1998). Organización de Empresas. Análisis Diseño y Estructura. Edición Primera, Mexico Df. Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
2. Hernández, R., Fernández, C., C y Baptista L, P. (2001). Metodología de la Investigación. 2ª Ed. Mc Graw Hill. México. , D.F.
3. Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
4. Koontz, O'Donnell, Weihrich. Administración, (2006). Doceava Edición. Mc Graw-Hill.
5. Ley de Contratación Administrativa y su reglamento – 18ava ed – San José, CR Editec Editores, 2006.
6. Ley de Contratación Administrativa y su reglamento: concordancia, con comentarios y pronunciamientos de la Dirección general de contratación administrativa de la Contraloría / Rentato Rey, -- 4 ed. – San José, CR: IJSA, setiembre del 2002.
7. Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, 2007.
8. Normativa Interna de Contrataciones para la actividad no ordinaria.
9. Porter, Mitchael E. (1982). Estrategias, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia_ Compañía Editorial Continental, S.A de, C.V. México, D. F.
10. Reglamento de Contrataciones de Recope.
11. Stanton, George. (1978). Principios De Administración. Edición Novena.México:
12. Editorial C.E.C.S.A..
13. Stephen P. Robbins, 2000 Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice May. Sexta Edición. Pag 499.
14. Obtenido de Refinadora Costarricense de Petróleo:
<https://www.recope.go.cr/>
15. Obtenido de

[Http://Cgrw01.Cgr.Go.Cr/Pls/Portal/Docs/Page/Objetos_Portal_Cgr/Leyes_Reglamentos/Reglamento_Ley_Contratacion_Administrativa.Pdf](http://Cgrw01.Cgr.Go.Cr/Pls/Portal/Docs/Page/Objetos_Portal_Cgr/Leyes_Reglamentos/Reglamento_Ley_Contratacion_Administrativa.Pdf), El Día 21 De Julio Del 2015 A Las 7:57 P.M.

16. Extraído de

[Https://www.Recope.Go.Cr/Wp-Content/Uploads/2012/11/Plan_Estrategico_2010-2014.Pdf](https://www.Recope.Go.Cr/Wp-Content/Uploads/2012/11/Plan_Estrategico_2010-2014.Pdf) El Día 21 De Julio De 2015^a Las 9:39 PM.

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo complementario N°1 Resumen etapa para confeccionar un cartel

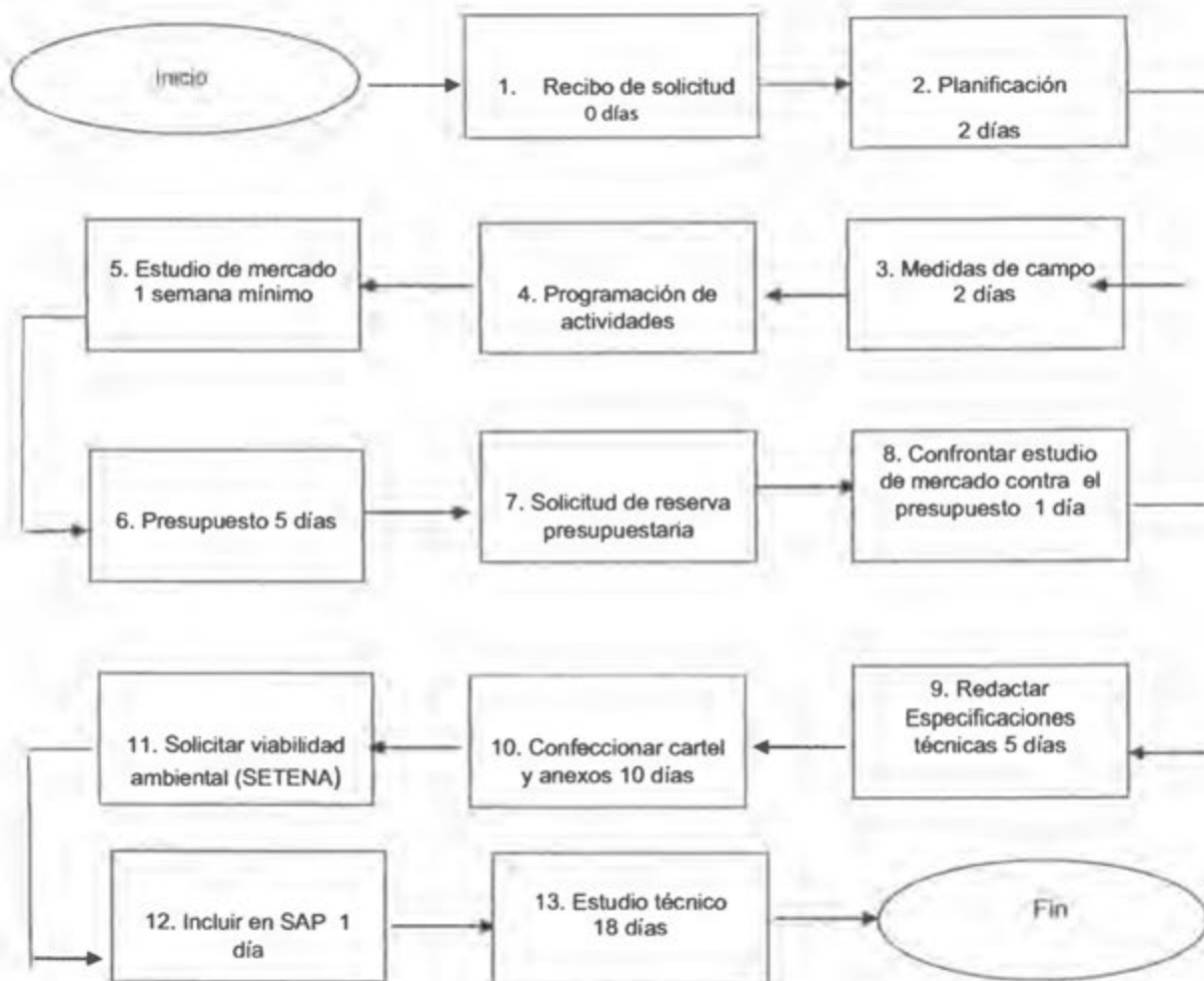
ETAPAS PARA CONFECCIONAR UN CARTEL

1. Recibo de solicitud	0 días
2. Planificación	2 días
3. Medidas de campo	2 días
4. Programación de actividades	1 día
5. Estudio de mercado mínimo *	1 semana
6. Presupuesto	5 días **
7. Solicitud de reserva presupuestaria	1 día
8. Confrontar estudio de mercado contra el presupuesto	1 día
9. Redactar Especificaciones técnicas	5 días
10. Confeccionar cartel y anexos	10 días
11. Solicitar viabilidad ambiental (SETENA) (mínimo)	8 MESES
12. Incluir en SAP	1 día
13. Estudio técnico	18 días

*Depende del recibo de las proformas e información de terceros

** Depende del tipo de contratación y/o tamaño de la contratación

Anexo complementario N°2 Flujo grama etapa para confeccionar un cartel



Anexo complementario N°3 Ejemplo de la asignación de un proyecto a ingenieros inspectores de la Unidad Obras por Contrato

FECHA XX

Ingeniero

XXXXXXXXXXXX

Unidad Obras Por Contrato.

Referencia: Licitación Abreviada 201xLA-000xxx-02.

Asunto: Notificación formal como "Ingeniero inspector encargado"

Estimado señor:

Como es de su conocimiento, su persona ha sido asignado y/o nombrado como ingeniero inspector de la contratación de referencia.

Por tal motivo, se le solicita llevar control estricto de todos los procesos que representen el buen desarrollo de esta contratación, ejecutando entre otras cosas los siguientes aspectos:

1. Solicitar, revisar, aprobar o rechazar el Plan detallado de trabajo (PDT), el cual debe estar en concordancia con el Plan Maestro de trabajo (PMT).
2. Solicitar, revisar, aprobar o rechazar el Plan de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (plan de manejo ambiental PMA), el cual debe estar en concordancia con la contratación de referencia.
3. Solicitar, revisar, aprobar o rechazar el Plan de Aseguramiento de la Calidad, el cual debe estar en concordancia con la contratación de referencia.
4. Llevar archivo físico debidamente foliado y archivo digital de la contratación, remitiendo copias a este servidor, al jefe departamento, al director y a quien corresponda.
 - a. En relación al archivo físico, se le indica, se realizará revisión mensual del mismo.
5. Revisar, aprobar o rechazar el organigrama de ejecución de la obra.
6. Revisar y aprobar los materiales y equipos solicitados y ofrecidos.
7. Revisar documentación de incorporación de profesionales ofrecidos.
8. Revisar, aprobar o rechazar el plan de evaluación de riesgos.
9. Solicitar, revisar, aprobar o rechazar las certificaciones de las pólizas del INS u otra aseguradora y los seguros de la CCSS.
10. Revisar y dar seguimiento al Procedimiento de Coordinación.
11. Revisar y dar seguimiento, a la programación de los trabajos presentada por el contratista, la cual debe conformarse, con base a las actividades de la tabla de pagos.
12. Revisar, aprobar o rechazar los contratos de los subcontratistas (si existen), previo a la incorporación de la obra.
13. Realizar por lo menos tres visitas por semana al proyecto.
14. Realizar anotaciones objetivas, claras y puntuales, en bitácora oficial y bitácora de campo, detallando avances o retrasos con forme la programación presentada, y PDT, y cualquier tipo de inconsistencias o incumplimiento.
15. Solicitar a los inspectores de campo informe semanal escrito, de los detalles del trabajo realizado por el contratista, así como las inconsistencias, incumplimientos, (si existen), durante las inspecciones realizadas por ellos.
16. Realizar reunión de programación con el contratista una vez por semana, confeccionar agenda y minuta de la misma.
17. Atender en tiempo según los plazos del RCR y RLCA, las solicitudes formales del contratista, en cuanto al de trámite de pagos, prórrogas, modificaciones, reconocimiento de días por condiciones climáticas adversas, reajustes, recepción provisional y recepción definitiva, etc., etc.
18. Entregar informe mensual de estado y avance de la obra, a este servidor (Jefe de Proyecto), con el siguiente detalle como mínimo:
 - Porcentaje de avance de obra
 - Ajuste y comparación de la programación
 - Pagos realizados
 - Saldos
 - Detalles de documentos recibidos y tramitados.
 - Detalle de inconsistencias y sus soluciones.

Atentamente,

Fc.	Gerente Refinación.	Dirección Ingeniería y Mantenimiento	Jefe Departamento Mantenimiento.
	Jefe Licitaciones	Supervisor Obras por Contrato	Inspector Obras por Contrato
	Archivo		

Anexo complementario N°4 Encuesta para Coordinación de La Unidad Obras Por Contrato Gerencia de Refinación

Las siguientes preguntas tienen el propósito de recabar información sobre los concursos administrativos que se tramitan en la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, con la finalidad de verificar cuáles podrían ser las variables y/o factores que intervienen como elementos de éxito o fracaso dentro de las etapas que los conforman. La información recopilada es parte integrante del trabajo de graduación para optar por el título de Magister en Administración y Dirección de Empresa, de la Universidad de Costa Rica, y la misma será procesada en forma académica, por lo tanto le agradecemos que sus aportes tengan la mayor exactitud, experticia, transparencia y colaboración posible.

1. De la lista que se detalla a continuación ¿cuáles son sus funciones?

Puede marcar más de una opción.

- Revisar las etapas previas de los concursos administrativos.
- Controlar los tiempos de la aprobación del presupuesto de los concursos administrativos.
- Controlar los tiempos para la etapa de adjudicación de los concursos administrativos.
- Velar por el cumplimiento de la ejecución contractual.

2. ¿Cuántos funcionarios bajo su coordinación participan en los procesos de los concursos administrativos? *

- 1 a 5 colaboradores.
- 6 a 10 colaboradores.
- Más de 10 colaboradores.

3. ¿Cuál es el trámite que lleva un concurso administrativo? *

Puede marcar más de una opción.

- Etapas previas. (planificación, programación de actividades, estudio de mercado).

- Trámites para permisos.
- Revisiones de parte de la Dirección de Suministros.
- Confección del presupuesto.

4. ¿Maneja algún medio de control que le permita determinar el porcentaje de ejecución de los concursos administrativos?

- SI.
- NO.

5. ¿Cuál es el porcentaje de ejecución de los concursos administrativos? *

- 10% a 30%.
- 31% a 51%.
- 52% a 72%.
- Mayor a 72%.

6. ¿Cuál(es) es (son) la(s) variable(s) por la cual no se lleva a cabo el trámite de un concurso administrativo?

Puede marcar más de una opción

- Falta de compromiso del personal.
- Poco personal.
- Cargas de trabajos.
- Tramitología en la Dirección de Suministros.
- Planteamiento de las especificaciones técnicas.
- Recursos de revocatoria y apelación.
- Declaración de infructuosa o desierta.
- Falta de capacitación en materia de contratación administrativa.
- Poca motivación del personal.

7. De las siguientes opciones, ¿cuál es la acción a seguir cuando se sabe que no podrá ejecutarse algún concurso administrativo?

- Indicar a su jefatura inmediata sobre la situación.

- Buscar otro medio de compra autorizado.
- Esperar el próximo año para volverlo a tramitar.

8. ¿Cuáles son las decisiones que se toma cuando un contrato administrativo no se ejecuta?

- Incluirlo en el presupuesto del siguiente año.
- Sancionar al o los encargado(s) del proyecto.
- Rendir un informe de la(s) razón(es) por el (as) cual (es) no se ejecutó algún concurso administrativo.
- Indicar a su jefatura inmediata sobre la situación..
- Esperar el próximo año para volverlo a tramitar.

Anexo complementario N°5 Encuesta para Técnicos, Supervisores, Inspectores de la Unidad Obras por Contrato Gerencia De Refinación

Las siguientes preguntas tienen el propósito de recabar información sobre los concursos administrativos que se tramitan en la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, con la finalidad a fin de verificar cuáles podrían ser las variables y/o factores que intervienen como elementos de éxito o fracaso dentro de las etapas que los conforman. La información recopilada es parte integrante del trabajo de graduación para optar por el título de Magister en Administración y Dirección de Empresa, de la Universidad de Costa Rica, y la misma será procesada en forma académica, por lo tanto le agradecemos que sus aportes tengan la mayor exactitud, experticia, transparencia y colaboración posible.

1. De la lista que se detalla a continuación ¿cuáles son sus funciones?

Puede marcar más de una opción.

- Formulación de especificaciones técnicas.
- Asignación de presupuesto.
- Estudios previos (estudio de mercado).
- Recomendación técnica.
- Ejecución contractual (inspección/supervisión).
- Ingreso de datos al sistema empresarial.

2. ¿Ha recibido una formal capacitación en materia de contratación administrativa?

- SI.
- NO.

3. ¿Maneja algún medio de control que le permita determinar el tiempo de ejecución de las diferentes etapas de los concursos administrativos?

- SI, pase a la pregunta siguiente.

NO

4. ¿Cuál es el tiempo de duración que consume desde que se aprueba el presupuesto hasta enviar al Depto. Contratación de Bienes y Servicios para el trámite correspondiente?

- Menos de un mes.
- Un mes.
- Dos meses.
- Tres meses.
- Más de cuatro meses.

5. De las siguientes opciones, ¿cuál es la acción a seguir cuando se sabe que no podrá ejecutar algún concurso administrativo?

- Indicar a su jefatura inmediata sobre la situación.
- Buscar otro medio de compra autorizado.
- Esperar el próximo año para volverlo a tramitar.

Anexo N°6 complementarios Encuesta para Jefatura de la Unidad Obras Por Contrato Gerencia de Refinación

Las siguientes preguntas tienen el propósito de recabar información sobre los concursos administrativos que se tramitan en la Unidad de Obras por Contrato de la Gerencia de Refinación, con la finalidad a fin de verificar cuáles podrían ser las variables y/o factores que intervienen como elementos de éxito o fracaso dentro de las etapas que los conforman. La información recopilada es parte integrante del trabajo de graduación para optar por el título de Magister en Administración y Dirección de Empresa, de la Universidad de Costa Rica, y la misma será procesada en forma académica, por lo tanto le agradecemos que sus aportes tengan la mayor exactitud, experticia, transparencia y colaboración posible.

1. Reciben algún informe periódico del estado de los concursos, con información que le indica el porcentaje de ejecución?

- SI
- NO

2. ¿Cuál es el porcentaje de ejecución de los concursos administrativos?

- 10% a 30%.
- 31% a 51%.
- 52% a 72%.
- Mayor a de 72%.

3. ¿Cuáles son las decisiones que toman cuando un concurso administrativo no se ejecuta?

- Incluirlo en el siguiente año.
- Sancionar al o los encargados del proyecto.
- Rendir un informe de la(s) razón(es) por el cual no se ejecutó el concurso.