



INFORME DE GESTIÓN
Gerencia General INCOP
del 7 de agosto al 6 de noviembre 2023



INFORME
CR-INCOP-GG-01070-2023
Puerto Caldera, 7 de noviembre de 2023

Informe de Gestión Gerencia General

El objetivo de este informe es dar a conocer a los miembros de junta directiva, los principales procesos que se han llevado a cabo por parte de la Gerencia General durante los tres primeros meses de gestión. Lo anterior, para el seguimiento, control y observaciones de mejora que esa junta directiva pueda brindar y sean implementadas en cada uno de estos.

Entre los aspectos identificados durante estos tres meses de gestión como Gerente General, la institución ha venido arrastrando algunos atrasos importantes relacionados con los proyectos, esto en vista de la curva de aprendizaje para la inscripción de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de Mideplan, donde algunos se han llevado alrededor de 9 meses para la inscripción, situación que ha provocado atrasos importantes.

Es relevante mencionar que algunos proyectos cuentan con código de Mideplan, así como el estado de cada uno de ellos a los cuales se les da seguimiento en la ejecución presupuestaria, a efectos de alcanzar las inversiones necesarias para la institución.

Cabe destacar los avances de las metas aprobadas en el **PND 2023-2026**:

- 003288 Reforzamiento y rehabilitación del puente de acceso de la terminal Puntarenas por INCOP-002721 Sanblasting y pintura de los pilotes del muelle de Puntarenas:



El 13 de junio del 2023 mediante el oficio **MIDEPLAN-DM-OF-1025-2023**, se emite la viabilidad del Proyecto. Los trabajos de mantenimiento se encuentran en proceso de licitación y adjudicación mediante proceso **2023LE-000004-0019200001**. Los trabajos consideran saneado (sandblasting), reparación, pintura y cambio de elementos metálicos en la estructura del Muelle de Cruceros de Puntarenas. La apertura de las ofertas se realizó el 12-10-2023.

Para el cierre del cuarto trimestre 2023 se espera finalizar las etapas licitación, adjudicación e iniciar los trabajos programados.

Por otra parte, en lo relacionado con la ampliación del puente de acceso se cuenta con los planos preliminares, se estima contar con los planos definitivos del proyecto en el periodo 2024, con el propósito de realizar la licitación correspondiente.

- 003238 a Desarrollo y modernización de Puerto Caldera según el Plan Maestro Portuario del Litoral Pacífico:

En el Contrato celebrado entre INCOP y el IFC, denominado “Contrato de servicios de asesoría transaccional para la debida diligencia, elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad, proceso de precalificación y licitación y gestión de contratación y adjudicación para la concesión de obra pública con servicios públicos al sector privado del proyecto de modernización y expansión del Puerto Caldera”, contrato establecido en SICOP No. 0432022101200068-00; en el cual se definieron para la primera fase del proyecto diferentes entregables, en cumplimiento de las etapas del proceso de prefactibilidad, factibilidad y estructuración del proceso.



El IFC realizó el pasado 14 de junio de 2023, la primera entrega formal, definido en el contrato, mismo que consiste en el plan de trabajo para la modernización y expansión del Puerto de Caldera, por un monto de US\$ 106.000,00 (ciento seis mil dólares americanos), adicionalmente se tiene previsto que para la primera quincena de diciembre 2023 se gire el pago de US\$ 406.000,00 (cuatrocientos seis mil dólares), correspondiente a los entregables previstos para dicho periodo.

- 003248 Sustitución del montacarga telescópico para el Muelle de Cruceros en Puntarenas por el INCOP - 003249 Sustitución de montacarga telescópico para el muelle de Golfito por el INCOP:

La adquisición de los montacargas telescópicos del Muelle de Puntarenas y Golfito fueron adquiridos mediante la Licitación Menor 2023LE-000003-0019200001 por un monto total de US\$ 316,999.98 dichos equipos ya fueron recibidos a satisfacción por parte de las unidades solicitantes.

- 003269 Mantenimiento a la subestructura del Muelle de Golfito por parte del INCOP:

Es importante indicar, que con el análisis estructural en el Muelle de Golfito el proyecto se iba a realizar con el Instituto Costarricense de Electricidad, mediante una contratación directa entre entes de derecho público, sin embargo, después de la propuesta que se recibió se estimó que la misma superaba el monto dado por la empresa Camacho y Mora S.A., por lo que se tomó la decisión de realizar un proceso concursado.

Es importante indicar que al cierre del informe se están terminando los detalles del pliego de condiciones en vista de que corresponde a una Licitación Mayor, lo que conlleva una mayor complejidad y consideraciones al momento de promover la contratación. Se tiene previsto que la contratación sea en diciembre y se adjudique para enero del 2024.



- 003280 Adquisición de banda transportadora de rodillos para el Muelle de Cruceros en Puntarenas por el INCOP:

Mediante el contrato No. 2022CD-000162-0019200001 se llevó a cabo el proceso de contratación de la banda transportadora de rodillos para el Muelle de Cruceros de Puntarenas, el mismo fue recibido a satisfacción por la unidad solicitante, donde en septiembre se le logró dar el contenido presupuestario suficiente para el pago de esta.

- 002687 Proyecto de “Construcción de un área de entornamiento para camiones y transporte intermodal de carga en Puerto Caldera”. (Región Pacífico Central):

Mediante oficio **DVMP-2023-0419**, de fecha 22 de mayo 2023, dirigido a Álvaro Alfaro Gutiérrez, Oficial Jefe de Misión Costa Rica BCIE, la División Marítimo-Portuaria del MOPT indica que actualmente los términos de referencia de las obras que serían contratadas se encuentran en revisión en el del Banco Centroamericano de Integración Económica, por su parte la División de Obras Públicas está en tareas preparativas para la ejecución de los trabajos a su cargo. Conforme a lo anterior, la presidencia ejecutiva, mediante oficio **CR-INCOP-0958-2023** inició el traslado del proyecto de manera formal al MOPT, a efectos de que el mismo ya no se encuentre inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión Pública como parte de los proyectos a ejecutar por parte del INCOP.

- 002891 Proyecto de “Ampliación del Duque de Alba del Muelle de Puntarenas”
Conforme al análisis estructural contratado por la Institución en el 2021, se debió realizar una priorización de los trabajos a realizar en las infraestructuras de las terminales portuarias administradas por el INCOP, lo que ocasionó que el proyecto se reprogramará para los periodos 2025-2026 según aprobación de programación del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP):



Es importante señalar, que se está valorando realizar una propuesta alternativa que en tesis de principio pueda brindar una solución al problema actual de la imposibilidad de atraque de buques de una eslora mayor a los 300 metros, lo que provoca que cruceros de mayor tamaño deban de realizar sus operaciones en Puerto Caldera, situación que muchas veces agrava la situación de congestión existente. Es necesario indicar, que se debe contar con estudios adicionales que permita determinar si los pilotes existentes permiten agregar dos bitas y una defensa en el puesto de transición, que posibilite la solución propuesta, donde en caso de que sea viable se deberá de realizar el diseño respectivo.

A continuación, se enlistan las principales acciones que se han llevado a cabo por parte de la Gerencia General, de cara a la buena marcha de la Institución:

Se han realizado reuniones semanales con todas las jefaturas con el propósito de atender cualquier desviación en el avance de las gestiones y proyectos de las diferentes dependencias.

Entre los aspectos que se ha dado principal énfasis, en lo relacionado con la ejecución presupuestaria, debido a la baja ejecución que ha venido teniendo la institución en los últimos meses.

Es necesario indicar algunos puntos en relación con la ejecución presupuestaria que resultan pertinentes indicar, donde conforme al seguimiento realizado se ha logrado determinar que durante el último trimestre existen pagos importantes a realizar por parte de la Institución, que van a incidir en la ejecución presupuestaria, entre lo que destaca:

- 1.** Corporación Internacional Financiera por sus siglas en inglés IFC, donde la ejecución se realiza conforme a la estimación proyectada, a pesar de que únicamente a la fecha se ha ejecutado US\$ 106.000,00 (ciento seis mil dólares



americanos), se tiene previsto que para la primera quincena de diciembre 2023 el pago de US\$ 406.000,00 (cuatrocientos seis mil dólares).

2. Por parte de la Gerencia General se llevaron a cabo dos contrataciones relacionadas a estudios previos requeridos para el proceso de modernización del puerto de caldera, donde los montos corresponden a ₡50.433.241,03 (Estudio de caracterización de las condiciones de batimétrica, geofísica y bionomía de las zonas consideradas como prioritarias en el marco de la futura modernización de Puerto Caldera) y ₡56.700.000,00 (Estudios ambientales de suelo y subsuelo de las zonas consideradas como prioritarias en el marco de la futura modernización de Puerto Caldera).

Los presentes proyectos quedarán ejecutados conforme al cronograma en la primera quincena de diciembre 2023.

3. La institución ha realizado la adquisición de equipos de cómputo, con el fin de atender necesidades de equipos que se encuentran en estado de obsolescencia y que dificultan la operativa y buena gestión de los funcionarios, donde el costo de los equipos adquiridos ascienden a US\$ 52.976,00 (cincuenta y dos mil novecientos setenta y seis dólares americanos), dichos equipos se tienen previstos a ser recibidos a finales de noviembre 2023, por lo que dichos recursos se estarán ejecutando en el presente periodo.
4. Mediante la Licitación Menor 2023LE-000004-0019200001 se promovió la contratación de "Trabajos de saneado (sandblasting), reparación, pintura y cambio de elementos metálicos en la estructura del Muelle de Cruceros de Puntarenas, donde conforme al análisis realizado por la unidad solicitante se está adjudicando por un monto de ₡ 889.150.737,8 (ochocientos ochenta y nueve



millones ciento cincuenta mil setecientos treinta y siete colones con 80/100), donde a la fecha del presente informe se encuentra en la etapa de recursos de revocatoria. Se espera lograr una ejecución del presente proyecto de aproximadamente un 20%, donde el principal rubro a cancelar correspondería a materiales.

5. Un aspecto que debe ser mencionado, es que en vista de la condenatoria del proceso por la cesión de derechos por el caso PYDCA, se deba presupuestar ₡ 214,395,574.51 debido a que el monto fue embargado de las cuentas de la Institución.
6. Adicionalmente se están realizando contrataciones menores que van a incidir de manera positiva en la ejecución presupuestaria.

Tal y como se mencionó, en las reuniones de seguimiento con las jefaturas se está dando el apoyo a las unidades para alcanzar los proyectos que se encuentran en ejecución, así como los que se encuentran próximos a iniciar, a efectos de poder atacar cualquier posible desviación que se pueda dar.

Durante los últimos tres meses se ha tramitado ante nuestra Junta Directiva dos modificaciones presupuestarias, un presupuesto extraordinario, así como el presupuesto ordinario 2024. Donde los tres primeros ya cuentan con el visto bueno de los entes externos correspondientes y en el caso del presupuesto ordinario 2024 se encuentra pendiente de aprobación por parte de la Contraloría General de la República.

Respecto al principal proyecto que se está ejecutando actualmente con recursos del fideicomiso INCOP-ICT-BNCR a partir de septiembre de los corrientes se reiniciaron con los



pagos de los proyectos, donde a la fecha se tiene un 82% de avance de obra, que equivale a un 70,05% de ejecución presupuestaria del proyecto.

Existen dos estudios que se están tramitando actualmente con recursos del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, los cuales corresponden a la “Contratación de servicios profesionales para la realización del estudio mecánica de suelos, el Higo, Pavones y Playa Zancudo” donde la parte técnica recomendó la adjudicación por un monto de ₡ 15.451.620. El segundo estudio corresponde a la “Contratación de servicios profesionales para la realización del estudio de mecánica de suelos, rampa y embarcadero en Isla Venado, Lepanto”, donde a la fecha del informe las ofertas recibidas se encuentran en evaluación por parte de la Unidad Gerencial del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, siendo el presupuesto estimado de ₡ 18.194.220,08.

Por otra parte, pero siempre en lo relacionado con proyectos del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, actualmente se están ultimando detalles a efectos de promover la contratación para la “Construcción del atracadero en Isla Chira”, con la intención de contar con una empresa adjudicada en enero de 2024.

En otro orden de ideas, existe un aspecto que estimo pertinente informar a esta Junta Directiva, en vista de las consultas que se han realizado en diferentes sesiones, misma que tiene que ver con becas a los funcionarios, donde no se ha brindado ninguna, sin que cuente actualmente la Administración con presupuesto para atender dicho algún requerimiento que se presente, a causa de las necesidades presupuestarias que se han tenido producto de la regla fiscal y de las pobres ejecuciones presupuestarias que se han tenido en el pasado.

En lo concerniente a capacitaciones durante el 2023, se cuenta con un presupuesto total de ₡3.500.000,00; donde a la fecha del presente informe se ha ejecutado un monto de ₡ 3,142,715.80; existiendo además un monto comprometido por la suma de ₡ 320,520.00, siendo el monto disponible a la fecha de ₡36,764.2.



En este punto es importante agregar, que conforme al plan estratégico institucional y lo así instruido por parte de esta Gerencia General, se solicitó tanto a la Dirección Administrativa Financiera como a la Unidad de Capital Humano un plan anual de capacitaciones para los funcionarios de la institución, que responda a las brechas y de proyección profesional, donde se brinde un seguimiento periódico, donde se contemple las necesidades institucionales, competencias, donde se brinde un seguimiento periódico. Lo anterior se encuentra en proceso por las dependencias antes indicadas, debiéndose de contar con el instrumento para el primer trimestre del 2024.

Existen dos normativas que actualmente se encuentra en proceso de revisión, para la posterior remisión a nuestra Junta Directiva, que revisten de gran importancia para nuestra Institución, como lo es el Reglamento Autónomo de Servicios de INCOP, mismo que está sufriendo una modificación sustancial, de cara a las reformas que se han dado, relacionadas con la Ley Marco de Empleo Público, así como las diferentes Directrices emitidas por el Poder Ejecutivo y que se convierten de carácter obligatorio para el INCOP.

La segunda normativa en importancia que se está realizando es la correspondiente al Código de Ética Institucional, mismo que se está llevando a través de un proceso participativo por parte de todos los funcionarios del INCOP, debiéndose contar con el mismo en diciembre de los corrientes.

Por otra parte, es necesario dejar constancia de lo ya informado mediante oficio CR-INCOP-GG-1063-2023 en lo relacionado con el “Manual Institucional de Clases y Puestos y Cargos de INCOP”, donde se tiene prevista su presentación el 22 de enero del 2024 para el respectivo conocimiento y posterior aprobación por parte de ese órgano colegiado.



En lo relacionado a normativa, en los últimos tres meses se ha logrado la presentación y aprobación por parte de nuestra Junta Directiva de los siguientes reglamentos:

1. Reglamento de Tesorería
2. Reglamento de Cauciones

Le correspondió a la Gerencia General brindar el aval respectivo para su posterior remisión a nuestra Junta Directiva, en el periodo de agosto a la fecha, la aprobación de la siguiente política:

1. PL-UT-02 Política de la prescripción de cheques.

Los procedimientos que cuentan las unidades son aprobados por la Gerencia General posterior a la revisión y aval por parte de la Dirección solicitante, Asesoría Legal y la Planificación Institucional, donde en los últimos tres meses se han aprobado los siguientes:

1. Derogación Procedimientos Estadísticas de Muelles
2. Procedimiento Refrendo Interno para Convenios y Contratos.
3. Reglamento sobre la rendición de cauciones a favor del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico”.

Por la relevancia del reglamento se informa que actualmente se encuentra en revisión el Reglamento de Servicios Portuarios de INCOP, mismo que revierte de gran trascendencia en vista que se está realizando modificaciones sustanciales al mismo, donde se espera que en el corto plazo sea presentado ante nuestra Junta Directiva para su aprobación y posterior remisión a consulta pública.

Recientemente se remitió oficio CR-INCOP-GG-1060-2023, donde se remite cronograma para el traslado de fondos a Caja Única del estado. Es importante manifestar que el 1 de



noviembre de los corrientes se recibió oficio MH-TN-OF-1474-2023 por parte del Ministerio de Hacienda, donde nos indican como fecha máxima para el traslado de los recursos a la caja única del estado al 8 de enero del 2024, por lo que el cronograma remitido a Junta Directiva esta conforme a lo indicado por el Subtesorero Nacional. En este sentido nos encontramos en realizando todos los actos preparativos para el traslado respectivo, así como del ajuste de la normativa necesaria para llevar a cabo dicho proceso.

En lo relacionado con la atención de recomendaciones de la auditoría interna, se ha venido realizando un trabajo importante a efectos de atender recomendaciones que se encontraban vencidas y otras que si bien se encontraban en proceso las mismas estaban próximas a vencer, por lo que el trabajo ha sido arduo y se mantiene constante, ya que las oportunidades de mejora son latentes en la institución, por lo que continuamos en este proceso de atención de las recomendaciones dadas.

En otro orden de rendición de cuentas, actualmente nos encontramos en el proceso de atención de recomendaciones dadas por el MOPT para lograr la certificación PBIP del Muelle de Golfito, donde en diciembre 2023 tendremos la visita de Guardacostas de los Estados Unidos de América, donde evaluará si las instalaciones de Golfito pueden ser consideradas como instalaciones seguras. En este sentido es importante indicar, que a partir del 26 de octubre de los corrientes se cuenta con un Oficial de Seguridad del Puerto (OPIP) debidamente certificado por el MOPT, adicionalmente se ha tenido que incluir recursos presupuestario con el propósito de dotar de mayor seguridad en la Instalación Portuaria de Golfito cuando se cuente con operaciones, Adicionalmente se llenaron las plazas de supervisores de la terminal portuaria, lo cual tiene su relevancia en que Golfito en un puerto 24/7, lo que hace que siempre exista presencia de funcionarios de la terminal durante las operaciones.



Respecto al Muelle de Quepos, actualmente nos encontramos en el proceso de aval sectorial en el MOPT, con el propósito de realizar el “Mantenimiento a la subestructura del Muelle de Quepos por parte del INCOP”, donde lo más urgente es realizar la intervención al Puente de acceso en dicha terminal, debiéndose realizar en el corto plazo los diseños y valoraciones sea para el mantenimiento de la infraestructura existente o para la instalación de un puente Bailey, como una medida alterna.

En lo relacionado con el Muelle de Puntarenas, tal y como se informó líneas atrás, se tiene previsto iniciar los trabajos de mantenimiento correctivo de la infraestructura existente, con lo cual se espera que la infraestructura existente quede en óptimas de condiciones de funcionamiento.

Para el Muelle de Puntarenas, se tiene prevista la ampliación del Puente de Acceso, para lo cual se tiene un prediseño elaborado por la empresa Camacho y Mora, S.A., debiéndose realizar las gestiones necesarias para las especificaciones técnicas suficientes, concretas y objetivas, así como los diseños definitivos para llevar a cabo el proyecto.

En lo relacionado con la estructura actual de la institución, se estima necesario lo siguiente:

1. Contar con una unidad de proyectos, que apoye a las unidades en la elaboración y ejecución del Plan Institucional de Inversión Pública, que permita definir y perfeccionar los mecanismos de coordinación institucional en el proceso de la inversión pública.
2. Contar con un profesional en comercialización, que permita mercadear los servicios que brinda la institución de cara a la atracción de un mayor número de cruceros, así como de buques de carga, que permita la obtención de mayores ingresos para la Institución.



3. Contar con un profesional en Responsabilidad Social Empresarial, esto debido a que la persona que brinda el servicio para la Institución es contratada por servicios profesionales, lo que hace que cada vez que se realiza un nuevo proceso de contratación se pierda el conocimiento en caso de no resultar adjudicada la misma persona.
4. Se estima necesario contar con un regente ambiental, donde la persona que actualmente brinda el servicio esta contratada por servicios profesionales, aspecto que podría ser contraproducente por las necesidades actuales de la Institución.
5. Se considera necesario contar con dos puestos adicionales en la Unidad de Tecnologías de Información, una que se encargue de la parte de Ciberseguridad y la otra que realice las labores de mesa de ayuda.

Debido a lo anterior y conforme a otras necesidades que han sido planteadas por partes de las Unidades, se le solicitó a la Unidad de Capital Humano, que para el 29 de febrero 2024 se presente un estudio de las necesidades de plazas para la Institución, esto con el propósito que pueda ser valorado y posteriormente aprobado por parte de esta Junta Directiva.

La Institución cuenta con una serie de comisiones, donde actualmente se está activando su funcionamiento, ya que las mismas son de gran apoyo para esta Gerencia General, donde se han retomado las reuniones de seguimiento, así mismo se han reestructurado algunas, con el propósito de lograr equidad y participación de los funcionarios, ya que muchas de las comisiones estaban conformadas por los mismos funcionarios.

Un aspecto relevante por mencionar, es que desde el 2019 la Institución no presentaba un Plan de Mejora Regulatoria ante el MEIC, situación que este año se logró corregir, donde el 31 de octubre 2023 se presentó un plan para la atención de denuncias por parte de la Unidad



de Gestión de Calidad Institucional, dicho plan actualmente se encuentra en consulta pública hasta el 30 de noviembre 2023, con el propósito de que cualquier ciudadano pueda presentar las observaciones que estime pertinente, mismas que tendrán que ser evaluadas y aplicadas en caso de estimarse pertinente por parte de la Administración.

Otro aspecto que se encontró es que la comisión de salud ocupacional no se encontraba conformada, por lo que se realizó las acciones tendientes a lograr la elección de los funcionarios necesarios para su funcionamiento.

No puedo dejar de mencionar comisiones como las de presupuesto, comisión ambiental, Comisión Gerencial de Tecnologías de Información, Comisión de Rescate de Valores, entre otras que mantienen un rol activo dentro de la organización.

Si bien es cierto existen algunas comisiones que están retomando funciones, es importante indicar que se continuará en constante monitoreo a efectos de que cada un alcance los objetivos por las que fueron creadas.

Conclusiones

Entre las principales conclusiones que se pueden considerar se tienen las siguientes:

- La institución ha venido con una deficiente ejecución presupuestaria, producto de una deficiente planificación que ha tenido en sus proyectos, donde la situación se vio agravada con la necesidad de contar con Códigos por parte del Banco de Proyectos de Inversión Pública de Mideplan, donde la Institución tuvo que variar la priorización debido al estado de la infraestructura portuaria existen de los puertos Administrados.
- En el análisis de las modificaciones presupuestarias, presupuesto extraordinario, así como en el presupuesto ordinario 2024 presentado por las diferentes dependencias,



se ha determinado que existe poca planificación, así como estudios de mercado deficientes en algunos casos, lo que provoca algunos reprocesos en los procesos de contratación.

- Se determinó que existen oportunidades de mejora en el manejo de los proyectos del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, donde resalta la necesidad de mayor personal que permita lograr contar con los insumos necesarios para tramitar los procesos de contratación de cara a la liberación de la regla fiscal y a los proyectos que están en proceso de obtención de código.
- En la Institución existe un plan de capacitaciones, sin embargo, el mismo en la mayoría de los casos no se cumple, sea por falta de capacitaciones relacionadas con los requerimientos institucionales o por la falta de presupuesto existente.
- Tal y como se definió en el Plan Estratégico Institucional, se debe contar con un plan que permita reducir las posibles brechas existentes en los profesionales.
- Se ha realizado esfuerzos importantes en la actualización de la normativa interna, sin embargo, resulta necesario potencializar esfuerzos para gestionar algunos reglamentos, políticas, manuales y procedimientos necesarios para el óptimo funcionamiento de la Institución.
- Se estima que a estructura actual resulta insuficiente.
- Las comisiones resultan un apoyo fundamental para la Institución, siendo las llamadas a asesorar en los procesos internos que se les solicite.



Recomendaciones

- Se debe continuar con las reuniones de seguimiento de manera semanal con todas las jefaturas, con el propósito de detectar cualquier desviación que se pueda dar tanto en los proyectos institucionales, así como en las actividades que realiza la organización.
- Brindar capacitación a los funcionarios, que les permita contar con herramientas para el correcta y eficiente labor diaria, así como concientización de las labores encomendadas.
- Contar con una herramienta que permita llevar un seguimiento de los proyectos de inversión, así como de mantenimiento, donde se logre establecer la periodicidad con que se llevaran a cabo tanto los mantenimientos preventivos como los correctivos.
- Dotar de un profesional en ingeniería que apoye las labores de la Unidad Gerencial del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR.
- Tal y como se definió en el Plan Estratégico Institucional, se debe contar con un plan que permita reducir las posibles brechas existentes en los profesionales.
- Se deberá establecer planes de acción que permita establecer fechas para la actualización de la normativa Institucional, debiendo la misma mantenerse actualizada.
- Se deberá realizar un análisis de la estructura actual de la organización, a efectos de determinar las necesidades reales de nuevas plazas.
- Reestructurar y fortalecer las comisiones institucionales, con el propósito que puedan apoyar a la Institución.

MBA. Juan Ariel Madrigal Porras
Gerente General
INCOP

cc: archivo/achj