

# **Informe de gestión**

Miembro de la Junta Directiva del Instituto  
Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)

**Ana Catalina Kawas Rodríguez**

Período: 07 de febrero del 2024 al 31 de mayo  
del 2024

## **I. Presentación**

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de 7 de julio de 2005, emitida por la Contraloría General de la República, la cual “regula la obligación de los jefes y los titulares subordinados de la Administración activa de presentar un informe donde se rinda cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad conforme al artículo 12 de la Ley General de Control Interno”.

En febrero de 2024, en sesión Ordinaria número ochenta y nueve del Consejo de Gobierno, celebrada el siete de febrero de dos mil veinticuatro, se me nombró miembro de la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP); lo anterior consta en el Oficio PR-SCG-CERT-00026-2024 que certifica el acta de la Sesión Ordinaria número ochenta y nueve del Consejo de Gobierno emitida por la señora Yara Jiménez Fallas en su condición de secretaria del Consejo de Gobierno.

En el presente documento se realizará un detalle de las actividades, decisiones y sesiones de Junta Directiva en las cuales participé en mi condición de miembro, así como una explicación de las implicaciones y contexto de cada tema.

## II. Resultados de la gestión

Como institución autónoma de derecho público, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) debe guiarse exclusivamente por las decisiones emanadas de su **Junta Directiva**, cuyos miembros actuarán conforme a su criterio, con apego a la Constitución, a las leyes y reglamentos pertinentes y a los principios de la técnica, siendo responsables de su gestión en forma total e ineludible. (Así dispuesto en el artículo 2 de la Ley del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)).

La Junta Directiva será responsable de establecer las Políticas de dirección, las cuales serán deberán ser ejecutadas por la gerencia general.

Según lo anterior, se hace evidente la relevancia que tiene para el INCOP su Junta Directiva, así como la labor realizada por cada uno de sus miembros. Las decisiones que se tomen en el seno de dicho órgano colegiado tendrán un impacto directo en la consecución de los objetivos, deberes y atribuciones trazadas para dicha institución según su Ley de creación.

## III. Principales logros

Si bien es cierto, el periodo pareciera corto, considero que durante el periodo de mi gestión en la Junta Directiva se realizaron avances importantes relativos a temas fundamentales para la Institución en el contexto en el que se asumió la labor de miembro de Junta Directiva.

Como principales logros podría destacar:

- a. **Aprobación de Acuerdo de conciliación con las concesionarias a cargo de Puerto Caldera**; esto permitió poder definir de común acuerdo aspectos técnicos de suma importancia para poder avanzar en el proceso de administración de las concesiones y a su vez avanzar con el proceso de modernización que requiere Puerto Caldera; los puntos y acuerdo medulares acordados con las concesionarias fueron los siguientes:
  - i. Mantenimiento de Infraestructura: Se aumentó el monto máximo de Infraestructura de USD 565.463,00, acorde a lo establecido en la Tabla 17 del Modelo Financiero de la Oferta a USD \$5.500.000,

que se invertirá entre los años 2023 hasta agosto 2026 (final de la concesión).

- ii. Mantenimiento de Equipo: A fin de que el equipo portuario sea devuelto en el mejor estado mecánico al final de la concesión las partes acordaron que la Administración Concedente contratara una forma especializada para realizar Revisión Técnico – Mecánica” de manera anual y el Concesionario someterá el equipo a dicha inspección y harán las reparaciones que sean necesarias según el resultado de la inspección.
- iii. Productividades de carga y descarga: La productividad de los buques atendidos en la Terminal Granelera de Puerto Caldera puede ser medida por escotillas o por buque y el resultado aritmético de ambas mediciones, que se consideran correctas ambas, deben arrojar el mismo resultado. Se acuerdan implementar fichas técnicas para la medición de la productividad y otros indicadores.
- iv. Percepción sobre los servicios Portuarios de los clientes: Para la medición del grado de satisfacción de los clientes sobre los servicios portuarios, el Concesionario lo medirá bajo el alcance de su Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 de forma anual, los resultados serán informados al INCOP por medio del informe anual de cumplimiento de las normas de calidad ,las acciones correctivas, preventivas y de mejora y reflejadas en este informe anual, serán de supervisión y control del INCOP.
- v. Devolución de Bienes al INCOP al finalizar las concesiones: Realización de un inventario del mobiliario en el año 2025 ejecutado por el INCOP con soporte del Concesionario.

La Junta Directiva realizó un profundo análisis de los acuerdos logrados en este proceso conciliatorio y recibió los reportes y recomendaciones de los entes técnicos internos del INCOP (Unidad Técnica de Supervisión y Control, Secretaría de Fiscalización, Representante de INCOP en la COMISIÓN Técnica de Conciliación) que nos permitieron constatar el alto nivel técnico, legal y de profesionalismo con el que se llevó a cabo este proceso. Por lo anterior voté afirmativamente este acuerdo en el seno de la Junta Directiva de la Institución.

Este hito permite que podamos enfocar esfuerzos en el proceso de modernización del puerto, además de poder enviar a la Contraloría General de la República para efectos de

cumplimiento de las disposiciones pendientes contenidas en el informe DFOE-CIU-IF-00008-2021 “INFORME DE AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL INCOP EN EL CONTROL DE LAS CONCESIONES DE PUERTO CALDERA”,

- b. **Aprobación de Informe de prefactibilidad “Modernización de Infraestructura y Equipamiento de Puerto Caldera” realizado por el IFC (International Finance Corporation):** Sobre este particular; es un paso sumamente importante para continuar por la ruta que nos lleve a la modernización tan necesaria de Puerto Caldera; la Junta Directiva contó con los insumos suficientes para constatar el nivel técnico y legal con el que se llevó a cabo las distintas etapas para llegar a este Informe de Prefactibilidad. Con esta etapa finalizada, se vienen las siguientes que llevarán a la publicación del cartel de licitación pública internacional.
- c. **Aprobación de Reforma al “Reglamento General de Servicios Portuarios del INCOP”:** Esta reforma era muy necesaria y corresponde a una reforma integral del mismo, pues el actual data desde el año 2007 cuya ultima modificación fue en el año 2017. La Logística y operación portuaria es un área que se encuentra en constante transformación y actualización, por lo que se hace necesaria la constante actualización de la normativa y reglamentación a efectos que este acorde a la realidad operativa. Esta reforma contó con la participación y objeto de observaciones por las respectivas áreas técnicas, legales y administrativas de la Institución.

#### **IV. Cumplimiento disposiciones y/o Recomendaciones**

Sobre este apartado me referiré de manera individual según el tipo de entidad:

- Contraloría General de la República: Durante mi gestión no tengo información o conocimiento de disposiciones que haya emitido la Contraloría General a la Junta Directiva. Sin embargo, actualmente se tienen en proceso las disposiciones contenidas en el informe DFOE-CIU-IF-00008-2021 “INFORME DE AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL INCOP EN EL CONTROL DE LAS CONCESIONES DE PUERTO CALDERA”, que se detallan a continuación:

26-11-2021	DFOE-CIU-IF-00008-2021	INFORME DE AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL INCOP EN EL CONTROL DE LAS CONCESIONES DE PUERTO CALDERA	4.5	Determinar el daño causado a la eficiencia de los servicios portuarios, derivado de los incumplimientos de las productividades acordadas contractualmente y establecer su cuantificación, con base en ello aplicar, conforme al ordenamiento jurídico, las acciones indemnizatorias que correspondan. Para acreditar el cumplimiento de esta disposición, deberá remitir a esta Contraloría General: (Ver párrafos del 2.25 al 2.52) a. En un plazo de 4 (cuatro) meses contados a partir de la notificación del presente informe, una certificación que acredite que se realizó la determinación del daño causado a la eficiencia de los servicios portuarios, derivado de los incumplimientos de las productividades acordadas contractualmente./ b. Adicionalmente en un plazo de 4 (cuatro) meses contados a partir del cumplimiento del punto a) anterior, deberá certificar las acciones indemnizatorias correspondientes al ordenamiento jurídico, tomadas por esa Administración". (Modificado mediante Adjunto a proceso 2022025807 del 20/09/2022)	Proceso	DISPOSICION
26-11-2021	DFOE-CIU-IF-00008-2021	INFORME DE AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL INCOP EN EL CONTROL DE LAS CONCESIONES DE PUERTO CALDERA	4.6	A LA JUNTA DIRECTIVA Establecer e implementar una estrategia de mantenimiento para los bienes muebles e inmuebles, que garantice que al finalizar el periodo de concesión, la Administración recibirá por parte del concesionario los bienes en buenas condiciones de uso y explotación. Para acreditar la presente disposición deberá remitir a esta Contraloría General: (Ver párrafos del 2.65 al 2.79) c. En el plazo de 3 meses (tres) meses contados a partir de la notificación del presente informe, una certificación donde indique que se estableció una estrategia de mantenimiento que garantice que al finalizar el periodo de concesión, los bienes concesionados serán devueltos a la Administración en buenas condiciones de uso y explotación, según lo establecen los contratos. d. En el plazo de 6 (seis) meses contados a partir del cumplimiento del punto a) anterior, una certificación donde se indique que la estrategia se encuentra en implementación por parte de la Administración de INCOP.	Proceso	DISPOSICION
26-11-2021	DFOE-CIU-IF-00008-2021	INFORME DE AUDITORIA DE CARACTER ESPECIAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL INCOP EN EL CONTROL DE LAS CONCESIONES DE PUERTO CALDERA	4.7	Con sustento en las obligaciones contractuales vigentes, definir una estrategia para solventar el rezago que presenta el mantenimiento de los bienes otorgados en concesión, teniendo en cuenta lo dispuesto en la cláusula 2.1 del contrato de concesión para la Terminal Multipropósito y la cláusula 3.9 del contrato de la Terminal Granelera y se garantice la utilización y funcionalidad de los bienes dados en concesión, de tal forma que, al término de las concesiones los bienes sean entregados a la Administración en buenas condiciones de uso y explotación, según lo pactado contractualmente (cláusulas 5.2.3 del contrato de la Terminal Multipropósito y la cláusula 5.4 del contrato de la Terminal Granelera) y considerando lo concluido en la consultoría que el INCOP contrató mediante la Licitación Abreviada 2018LA-000013-01. Para acreditar la presente disposición deberá remitir a esta Contraloría General: (Ver párrafos del 2.80 al 2.98) / a. En el plazo de 6 (seis) meses contados a partir de la notificación del presente informe, una certificación que indique la estrategia definida para solventar los rezagos identificados por la Administración. En dicha estrategia debe incorporarse al menos lo siguiente: • El monto y objeto de cada intervención. / • El cronograma establecido para las atenciones, con plazos y responsables. / • Monto anual definido para el mantenimiento de la infraestructura portuaria. / b. En el plazo de 1 (un) mes contado a partir del cumplimiento del punto a). anterior, una certificación donde se acredite que se le instruyó a la UTSC y a la SF incorporar en sus informes semestrales un estado de avance de la estrategia para solventar los rezagos en el mantenimiento de la infraestructura portuaria" (Modificado mediante Adjunto a proceso 2022025807 del 20/09/2022)	Proceso	DISPOSICION

Es importante aclarar que, si bien es cierto es estado actual es EN PROCESO, las mismas ya fueron atendidas en su totalidad y se está a la espera que en ente contralor revise la información presentada

- **Auditoría Interna:** Durante mi gestión no se han girado disposiciones o recomendaciones por parte de la Auditoría Interna a la Junta Directiva; Sin embargo, se detallan las disposiciones que actualmente se encuentren en proceso:

Recomendaciones o Registros											
N° Informe	N°	Recomendación	Destinatario	Nivel Riesgo	Respuesta	Estado	Grado Avance	Grado Cumplimiento	Fecha Limite	Detalle	Plazo en M
CR-INCOP-AI-RH-2023-002	1	5.-CONSIDERACIONES FINALES?En razón de ello, se traslada a esa estimable Junta Directiva la presente relación de hechos con el fin de determinar de acuerdo con lo expuesto y cualquier otro elemento qu...	Junta Directiva INCOP	Serio	Sin Respuesta	Sujeta a Seguimiento			19/10/2023		
CR-INCOP-AI-RH-2023-001	1	En razón de lo anterior, se traslada a esa estimable Junta Directiva la presente relación de hechos con el fin de determinar de acuerdo con lo expuesto y cualquier otro elemento que se estime pertinen...	Junta Directiva INCOP	Alto	Sin Respuesta	Sujeta a Seguimiento	En Proceso (dentro del plazo)				
CR-INCOP-AI-HEE-2018-001	4	Girar instrucciones a la Dirección de Fideicomiso y Estructuraciones del BNCR y a la Gerencia General del INCOP, en caso de continuar con la figura del Fideicomiso, para que de forma inmediata, se tom...	Junta Directiva INCOP	Bajo	Sin Respuesta	Proceso	Urgencia de Caso Crítico(más 1 mes fecha viene)		15/12/2023		

Búsqueda Agrupamiento | Página 1 de 1 | 10 | Mostrando 1 - 3 de 3

Informe	Asunto	Recomendación	Dirigido	Estado
CR-INCOP-AI-I-2020-010	Informe sobre Auditoría de Carácter Especial acerca el Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR	<p>4.2.2. Llevar a cabo la Identificación de los principales desafíos y retos del uso y administración de la figura de fideicomiso para mejorar el cumplimiento efectivo de los objetivos contractuales establecidos, entre ellos, y sin menoscabo de otros, la planificación de proyectos y ejecución presupuestaria.</p> <p>Para ello deberá utilizar la metodología que considere pertinente y documentar dicho proceso, para ser planificado, ejecutado, controlado (seguimiento) y retroalimentado entre las partes que conforman el fideicomiso, con el propósito de fortalecer las condiciones señaladas en este informe a través de una gestión de alto desempeño, más eficiente y efectiva. Producto de tal metodología, se deberán establecer los indicadores respectivos (CONTROLSEGUIMIENTO) para determinar el desempeño real de esa figura en comparación con los objetivos establecidos, así como el impacto a la población objetivo. (Ver apartado 2.2 de este informe) Fecha de cumplimiento: 30 diciembre 2020</p>	Junta Directiva	Fuera de plazo
CR-INCOP-AI-2022-239 CR-INCOP-AI-I-2022-009	"INFORME DE RESULTADOS SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA CORTE AL 30/06/2022"	<p>2. Instruir a la Gerencia General para que los titulares subordinados responsables de atender las disposiciones del Órgano Contralor diseñen, elaboren y le presenten un cronograma con actividades y plazo de cumplimiento. El plazo de las disposiciones que corresponden a la Junta Directiva se deberá considerar en el cronograma que el producto final debe ser remitido al Órgano Colegiado de manera anticipada al vencimiento del plazo. Plazo de cumplimiento a más tardar un (01) mes calendario a partir de la comunicación. Para el cumplimiento de esta recomendación se espera que la Gerencia remita a la Auditoría Interna los cronogramas respectivos.</p>	Junta Directiva	Fuera de plazo

## **V. Conclusiones**

A pesar del periodo tan corto, considero que durante mi gestión se realizaron importantes avances en temas medulares lo cuales habían estado detenidos por situaciones particulares que sufrió la institución en la última parte del año 2023. INCOP enfrenta un reto mayúsculo actualmente; pues la situación actual de Puerto Caldera está en una condición crítica al punto de afectar severamente la competitividad del país y causar un daño irreparable; entonces el reto está en ir por un camino seguro hacia la modernización a largo plazo; pero paralelamente debe concretar mejoras sustanciales que puedan constituir en pequeñas curas paliativas a la situación tan crítica que enfrenta el puerto.

Por mi parte fue un placer por contribuir y aportar a esta gran institución durante el periodo indicado y agradezco profundamente por la confianza otorgada.

Ana Catalina Kawas Rodríguez  
Cédula 303650546  
Directora INCOP  
Periodo 07/02/2024 al 31/05/2024