Manual de Organización y Funciones

INCOP

INSTITUTO COSTARRICENSE
DE PUERTOS DEL PACÍFICO

EL MOTOR DEL PACÍFICO

Noviembre, 2019

Licenciamiento

Los documentos elaborados por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y la INCOP, gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud de la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, Ley Nº 6683. No obstante, ciertos extractos breves de este documento pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener derechos de reproducción o de traducción sobre esta investigación se debe solicitar permiso por escrito al INCOP. La violación de esta Ley por cualquier persona física o jurídica será denominada para sanción penal.

Este documento fue elaborado por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

Tabla de contenido

1. Introducción....3
2. Objetivos y metodología....4
2.1. Objetivo General....4
2.2. Metodología....4
3. Macroproceso propuesto....4
4. Organigrama actual....11
5. Organigrama propuesto....12
6. Descripción de las dependencias del organigrama propuesto....14
6.1. Junta Directiva....14
6.2. Auditoría Interna....18
6.3. Secretaría Fiscalizadora de Concesiones....20
6.4. Presidencia Ejecutiva....23
6.5. Planificación Institucional....25
6.6. Proyección Institucional....27
6.7. Asesoría Legal....29
6.8. Gerencia General....32
6.9. Gestión de Proyectos....35
6.10. Tecnologías de la Información....37
6.11. Administración....38
6.12. Proveeduría....45
6.13. Servicios Generales....47
6.14. Capital Humano....49
6.15. Finanzas....53
6.16. Contabilidad....56
6.17. Tesorería....58
6.18. Operaciones Portuarias....61
6.19. Muelle Golfito....63
6.20. Muelle Puntarenas....64
6.21. Muelle Quepos....66
6.22. Unidad Técnica de Supervisión y Control....67
6.23. Mantenimiento....68
6.24. Junta Promotora de Turismo....70
7. Funciones transversales....72
8. Referencias Bibliográficas....74

1. Introducción

La presente propuesta de Manual de Organización y funciones se realiza en el marco del proyecto denominado “Contratación de Servicios de una Empresa que realice el Diagnóstico de la estructura organizacional actual del INCOP”, específicamente la etapa IV denominada “Presentación de propuestas de diseño organizacional”.

La propuesta de Manual de Organización y Funciones es elaborada por el CICAP en total observancia de la legislación nacional vigente, y en apego al modelo de gestión por procesos propuesto. Con este manual se pretende plasmar la propuesta formal de organización para el INCOP, donde se definen las áreas funcionales y sus responsabilidades, así como los niveles jerárquicos y vínculos de coordinación necesarios para soportar los procesos definidos en los tres niveles que recomiendan las normas internacionales de sistemas de gestión (por ejemplo, ISO 9001): estratégicos, sustantivos y de apoyo.

Este manual se ha estructurado en varios apartados según lo siguiente: objetivos y metodología, presentación del macroproceso propuesto para el INCOP, organigrama actual, organigrama propuesto y descripción de las funciones de cada una de las áreas contenidas en la propuesta.

2. Objetivos y metodología

En este apartado se indican los objetivos de la etapa del proceso de Fortalecimiento Integral del INCOP referenciados en este Manual.

2.1. Objetivo General

Diseñar un esquema de estructura organizacional, así como el respectivo Manual de Organización y Funciones, que tome en cuenta los procesos levantados y los lineamientos estratégicos de la Institución, siendo el soporte adecuado para el despliegue y desarrollo de los procesos de la organización.

2.2. Metodología

Para la elaboración de la propuesta contenida en el presente informe, se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión de documentos existentes tales como normativa, manuales, procedimientos, reglamentos, normas internas, directrices y similares.
- Levantamiento de inventario de procesos de primer nivel de la institución
- Definición del mapa de procesos o Macro-proceso organizacional.
- Modelización de procesos de primer nivel a través de Fichas SIPOC mediante la realización de talleres con los líderes de proceso de la organización y el aporte del equipo consultor.
- Determinación del nivel de adecuación de la estructura actual con las demandas de los procesos soportados en el Informe de actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022, identificando las brechas existentes.

3. Macroproceso propuesto

Dentro de los seis ejes estratégicos definidos en el Cuadro de Ejes y acciones estratégicas 2019-2022 para el proceso de fortalecimiento del INCOP se encuentra el “Desarrollo y Fortalecimiento de la Gestión Institucional para la Calidad”, orientada a resultados y a la creación de valor público.

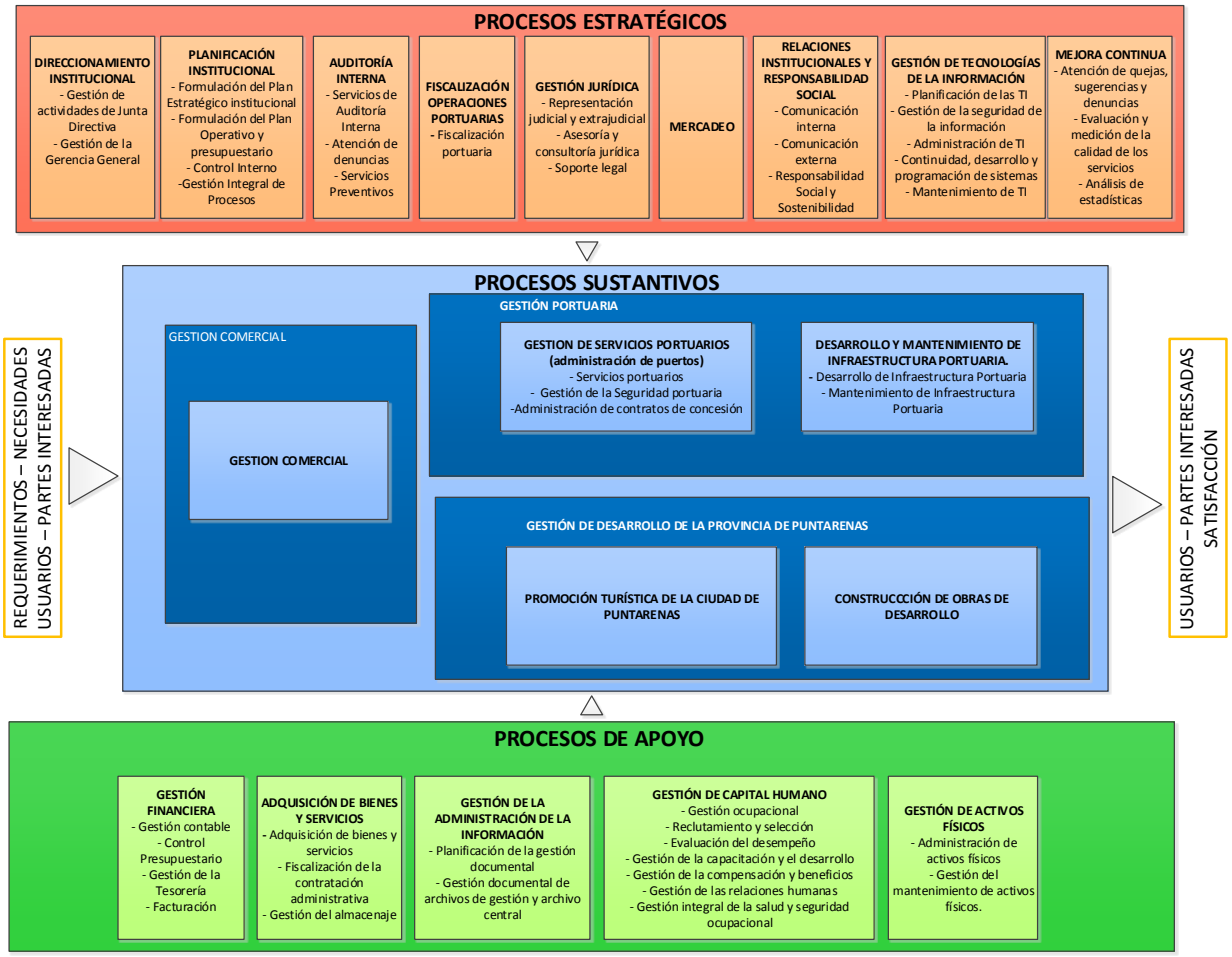
Con esto se pretende dar una lógica integral a las acciones que desarrolla la organización, donde cada uno de los recursos y dependencias se organizan de forma sinérgica, para lograr la transformación de los requerimientos de clientes/usuarios de la organización en productos concretos con valor agregado para las partes interesadas (*stakeholders*). Esto además en clara sintonía con las tendencias en administración pública y gestión de la calidad, como la que se presenta en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la familia de normas ISO 9000.

Distinto al modelo funcional, el modelo de gestión por procesos parte de la identificación del Macroproceso organizacional, y los distintos procesos y subprocesos y finalmente actividades que lo componen, para posteriormente definir una estructura y distribución de recursos apropiados para llevarlos a cabo, de ahí la importancia de conocer el modelo de Macroproceso previo a adentrarse en la descripción funcional de la propuesta estructural.

En el caso del INCOP, el macro-proceso organizacional fue definido en apego a lo establecido en el marco legal, en especial lo indicado en la Ley Nº 1721 Ley de Creación del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), de 1953, y sus reformas, en especial, la Ley Nº 8461 Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, del año 2005, así como por medio de un levantamiento y análisis de productos y procesos, realizado de forma participativa y conjunta con funcionarios de diferentes áreas de la Institución.
En adelante, cuando se cite la Ley Nº 1721, se entiende que esta integra las reformas realizadas a la fecha de emisión. El texto íntegro de la Ley, incluyendo sus reformas, se encuentra disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35569&nValor3=37506&strTipM=TC

A partir de la información recopilada, y del análisis de la misma, así como de las revisiones y validaciones internas requeridas, se define el macro-proceso de la organización de la siguiente manera:

Figura 1: Macroproceso propuesto para el INCOP



Fuente: CICAP-INCOP, noviembre 2019.

Tal como se observa, el macroproceso de la organización inicia con los requisitos y requerimientos establecidos por los ciudadanos, usuarios, clientes y/o partes interesadas, los cuales se constituyen en las entradas del macroproceso.

En la parte superior de la figura, se observan en primera instancia los **procesos estratégicos de la organización**, que son aquellos que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización.

Figura 2: Procesos Estratégicos INCOP

Fuente: CICAP-INCOP, noviembre 2019

Tal como se muestra en la Figura 2, para el INCOP se proponen los siguientes procesos estratégicos:

a. **Direccionamiento Institucional:** Incluye las actividades relacionadas con la correcta gestión de actividades de Junta Directiva y de la gestión de Gerencia General con el fin que estas instancias colaboren en el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en la normativa que rige la institución.

b. **Planificación Institucional**: Comprende las actividades relacionadas con el análisis prospectivo en materia portuaria, la planificación estratégica del desarrollo institucional, la formulación del plan operativo institucional y del proyecto de presupuesto para el logro de los resultados establecidos y el análisis de los riesgos asociados, la gestión del control interno, la gestión integral de procesos y la transparencia y rendición de cuentas.

c. **Auditoría Interna:** Comprende las actividades relacionadas con los servicios propios de una auditoría interna, según las normas y leyes atinentes al ejercicio de la Auditoría Interna.

d. **Fiscalización de operaciones portuarias**: comprende las actividades relacionadas con la auditoría y fiscalización de las empresas que cuentan con contratos de concesión de servicios portuarios, según lo establecido por las normas y leyes atinentes, en especial la Ley Nº 1721 Ley de Creación del INCOP y sus reformas, en especial la Ley Nº 8461 Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico y la Ley Nº 7762 Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos, y lo indicado en los contratos de concesión vigentes y futuros. Para las terminales gestionadas por el INCOP, comprende las actividades relacionadas con la elaboración de estudios ambientales y de calidad

e. **Gestión Jurídica:** Comprende las actividades relacionadas con la representación judicial y extrajudicial del INCOP, la asesoría y consultoría

jurídica, la gestión y resolución de procedimientos administrativos, y la asistencia legal a las demás instancias de la Institución.

f. **Mercadeo**: Comprende las actividades de investigación para la definición de nuevos productos y servicios en el contexto de la gestión portuaria, y de la aplicación de nuevas tendencias en el desarrollo comunitario.

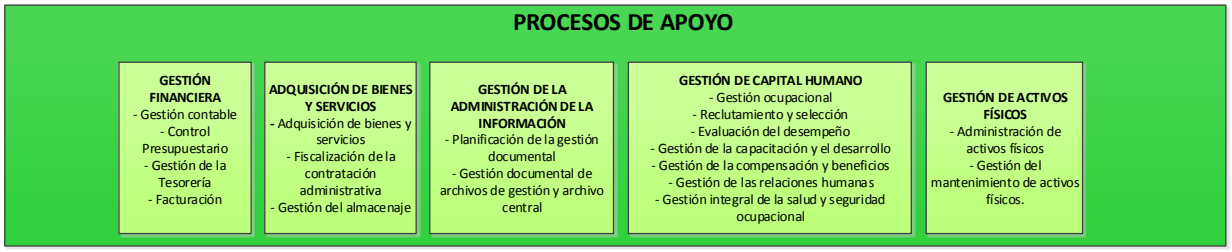
g. **Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social:** Comprende las actividades relacionadas con la Cooperación y relaciones institucionales, la Comunicación; interna o externa, y la Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la institución.

h. **Gestión de Tecnologías de la Información**: Comprende las actividades relacionadas con la planificación de las Tecnologías de la Información (TI), la Gestión de la Seguridad y calidad de la información, la construcción, adquisición e implementación de soluciones de TI, así como la Gestión del Soporte Técnico de las TI.

i. **Mejora Continua:** Incluye las actividades relacionadas con la identificación de oportunidades de mejora, atención de quejas, sugerencias y denuncias de los usuarios y clientes de la institución, la evaluación y medición de la calidad de los servicios y el análisis estadístico para la mejora del desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.

En cuanto a los **procesos de apoyo**, el Macro Proceso contempla cinco procesos; estos procesos de apoyo o “soporte” aportan los insumos y/o recursos necesarios a los procesos sustantivos permitiendo su despliegue efectivo.

Figura 3: Procesos de Apoyo del INCOP



Fuente: CICAP-INCOP, noviembre 2019

Como se muestra en la Figura 3, los procesos de apoyo propuestos en el macro-proceso del INCOP, son los siguientes:

a. **Gestión financiera:** Incluye la gestión de las actividades financieras propias de una institución u organización, incluyendo la Gestión Contable, Control Presupuestario, Gestión de la Tesorería, la Facturación. Incorpora además actividades propias del desarrollo de Ingeniería financiera con el fin que este proceso aporte proyecciones de escenarios financieros basados en información técnica y robusta a la alta dirección de la organización para la toma de decisiones relacionadas con la inversión o uso de recursos financieros.

b. **Adquisición de bienes y servicios:** Incluye las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, la fiscalización de la contratación administrativa y la gestión del almacenaje.

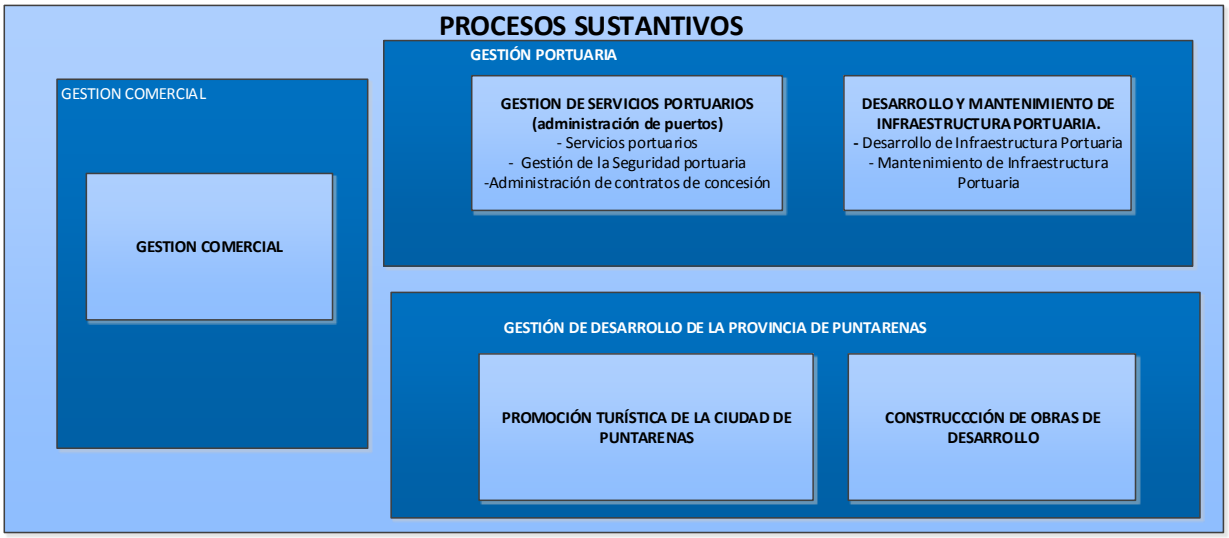
c. **Gestión de la administración de la información:** Incluye la planificación de la gestión documental, la gestión documental de archivos de gestión y del archivo central.

d. **Gestión del Capital Humano:** Incluye las actividades relacionadas con la gestión ocupacional, el reclutamiento y selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la gestión de la compensación y de los beneficios, la gestión de las relaciones humanas y la gestión integral de la salud y la seguridad ocupacional.

e. **Gestión de activos físicos**: Incluye las actividades relacionadas con la gestión integral de los activos físicos, llámese edificios y/o flotilla vehicular, a lo largo de todo su ciclo de vida, incluyendo la recepción, registro, asignación, custodia, mantenimiento y disposición final.

Por último, se presentan los **procesos sustantivos** de la organización, que son aquellos que concentran las actividades misionales, y donde se producen u originan servicios que finalmente generan valor a las partes interesadas, ya sea ciudadanía, personas usuarias, instituciones, o “clientes” de los servicios de la Institución.

Figura 4: Procesos Sustantivos del INCOP



Fuente: CICAP-INCOP, noviembre 2019

Los procesos sustantivos propuestos para el INCOP incluyen tres macroprocesos: **Gestión Comercial, Gestión Portuaria y Gestión de Desarrollo de la Provincia de Puntarenas**. Gestión portuaria se despliega en dos procesos: Gestión de Servicios Portuarios (administración de puertos) y Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Portuaria; el macroproceso Gestión de Desarrollo de la Provincia de Puntarenas se despliega en los procesos Promoción Turística de la Ciudad de Puntarenas y Construcción de Obras de Desarrollo.

a. **Gestión Comercial**: El proceso Gestión Comercial responde a la nueva visión contenida en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, específicamente en el Eje-Objetivo estratégico “Sostenibilidad financiera”. Comprende las actividades de planificación, ejecución, control y seguimiento del Plan de Promoción y comercialización del INCOP

b. **Gestión de Servicios Portuarios**: Comprende las actividades relacionadas con la gestión de los servicios portuarios a ejecutar en los puertos administrados por el INCOP, la gestión de la seguridad portuaria y la administración de los contratos de concesión.

c. **Desarrollo y mantenimiento de infraestructura portuaria**: Comprende las actividades relacionadas con el desarrollo de infraestructura portuaria y su mantenimiento

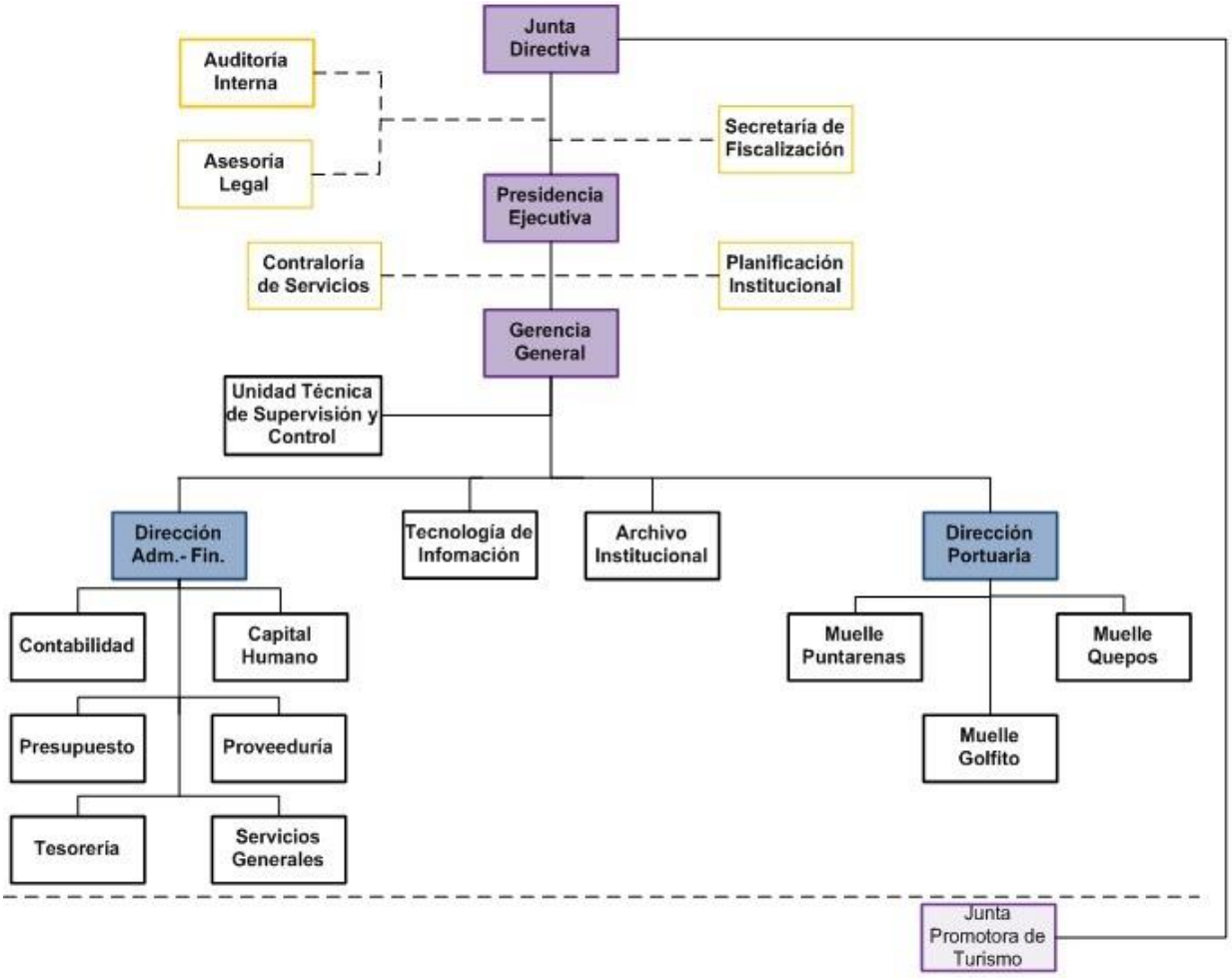
d. **Promoción turística de la ciudad de Puntarenas**: Comprende las actividades relacionadas con el desarrollo del Plan Estratégico de la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas.

e. **Construcción de obras de desarrollo**: Comprende las actividades relacionadas con la asignación de financiamiento para obras de desarrollo en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 8461, desde la evaluación de propuestas de proyectos, aprobación y asignación de recursos, ejecución del proyecto, control y seguimiento y, por último, evaluación de los proyectos.

4. Organigrama actual

El organigrama actual del INCOP, vigente desde el año 2012, se presenta en la figura 5:

Figura 5: Organigrama vigente INCOP

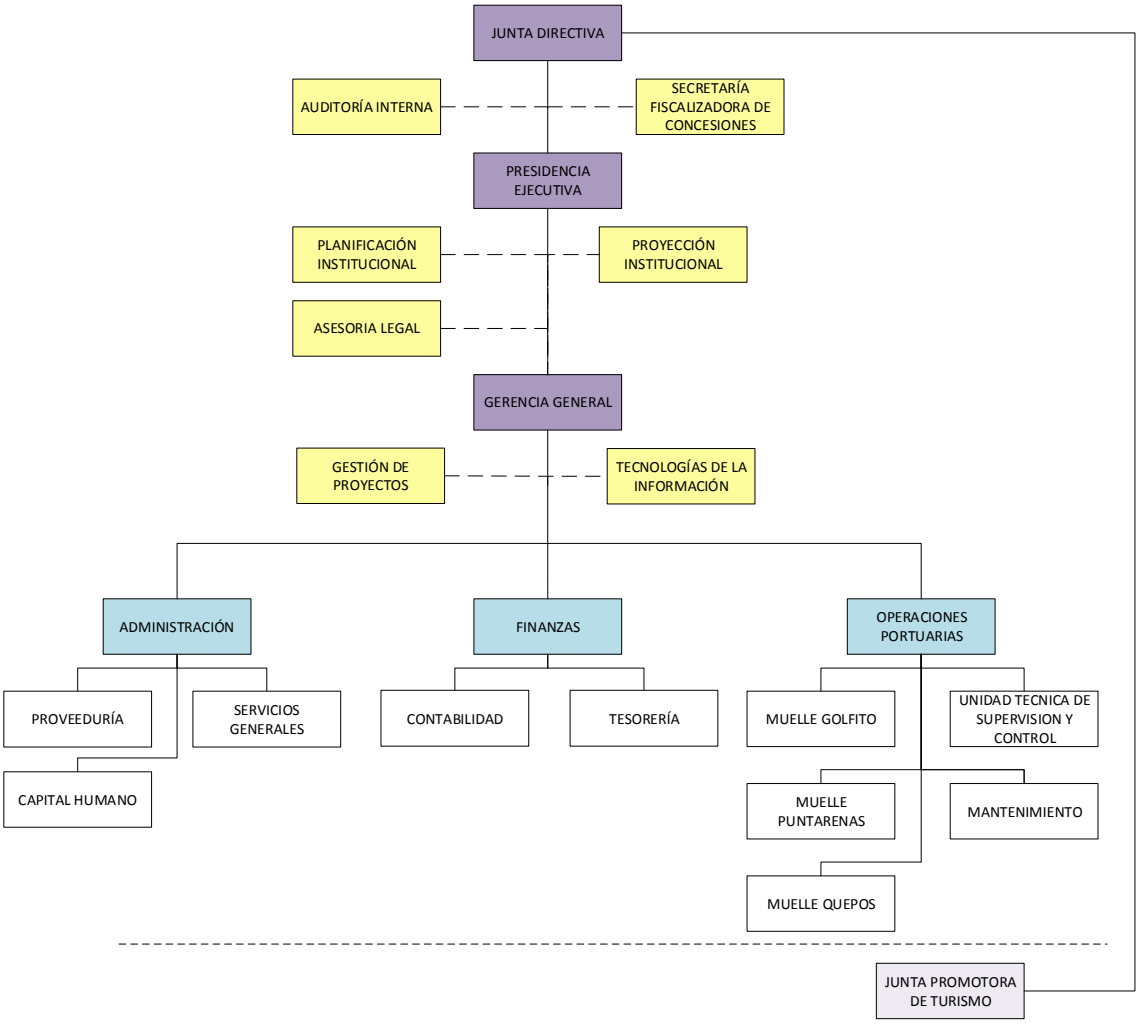


Fuente: INCOP, 2012

5. Organigrama propuesto

En concordancia con el modelo de gestión por procesos, se define a continuación la estructura organizacional necesaria para soportar el adecuado despliegue de los procesos identificados. Para su diseño se han observado las directrices emitidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) para la elaboración y diseño de organigramas en el sector público costarricense (Mideplan, 2007). El organigrama propuesto es el siguiente:

Figura 6: Organigrama propuesto para INCOP



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2019.

Tal como se observa en la figura anterior, el organigrama propuesto consta de un nivel político, unidades asesoras y dos niveles operativos

Dentro del nivel político se incluyen aquellas dependencias de corte decisorio y direccionamiento organizacional que conforman las **instancias de carácter político** de la organización **(color morado).** Todas las dependencias catalogadas en este nivel además tienen sus funciones definidas por ley (Ley Nº 1721 Ley del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP).

Las **instancias asesoras o staff (color amarillo)**, son aquellas que asesoran principalmente a las instancias de nivel político estratégico, pero también despliegan sus actividades hacia lo interno de la organización, no cuentan con autoridad directa funcional, por su carácter propositivo o asesor, y pueden canalizar a través de un órgano superior estas propuestas, para que este, a su vez, las gire con carácter de orden o mandato. Algunas de estas instancias como la Auditoría Interna, Planificación Institucional y/o Asesoría legal se encuentran ampliamente reguladas por la legislación nacional, otras como Secretaría de Fiscalizadora de Concesiones tiene su origen en la Ley Nº 1721 y sus reformas, 8461 y sus funciones están definidas en base a esta ley.

Para el nivel operativo se han definido 2 niveles, **Nivel 1 (color azul)** con un mayor rango de jerarquía y responsabilidad y como nivel inferior, el **Nivel 2 (color blanco).**

Cabe destacar que, para esta propuesta, se han tomado en cuenta las siguientes disposiciones contenidas en el documento “Lineamientos generales para reorganizaciones administrativas”, MIDEPLAN, enero 2013:

- “La menor cantidad posible de niveles jerárquicos flexibilizará la organización de acuerdo con las necesidades cambiantes de la demanda de trabajo y permitirá operar en función de un producto o resultado común para eliminar la rigidez de las jerarquías tradicionales, y lograr agilidad en la toma de decisiones, ya que existe una mayor cercanía entre el nivel superior –nivel decisorio- y el nivel de ejecución u operativo. Por ende, se tiene mayor información en el momento oportuno”. (Inciso a) punto 11. apartado E.2. Lineamientos en el Componente de Estructura)
- Se recomienda denominar para el Nivel Operativo, el nombre de Unidad al nivel organizacional mínimo que se va a representar en una estructura organizacional y se define como un conjunto de procesos desarrollados por un grupo de personas que buscan un mismo fin y un Departamento como el conjunto de unidades (inciso c) del punto 11, apartado E.2. Lineamientos en el Componente de Estructura).
- “La determinación del nivel asignado a una unidad organizacional no debe guardar relación con el cargo o puesto de la persona que ocupe la jefatura. La determinación del cargo de la jefatura es competencia de la Dirección General del Servicio civil y la Autoridad Presupuestaria, bajo los procedimientos y métodos debidamente establecidos

por dichas instancias". (inciso d) del punto 11, apartado E.2. Lineamientos en el Componente de Estructura).

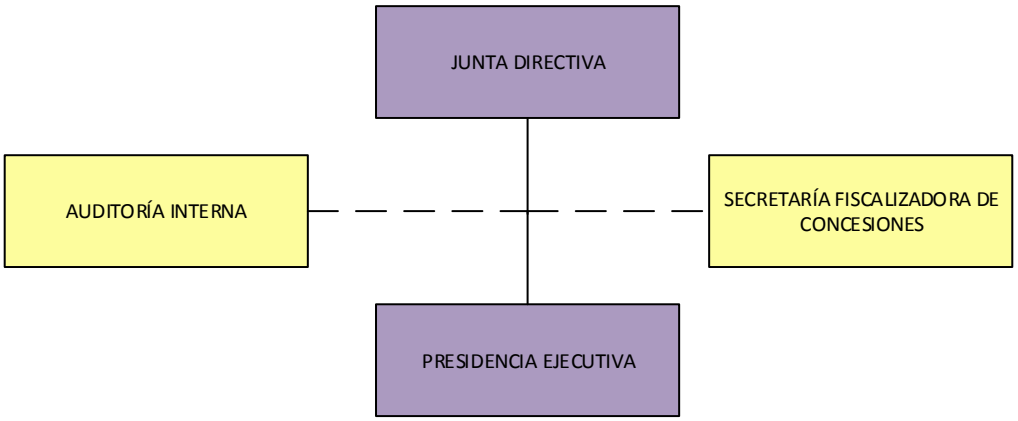
6. Descripción de las dependencias del organigrama propuesto

A continuación, se detallan cada uno de los componentes del organigrama propuesto para el INCOP, en un orden de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Para cada una de las dependencias se indica el objetivo general, procesos vinculados y funciones:

6.1. Junta Directiva

Para iniciar y tal como se muestra en la siguiente figura, en la parte superior del organigrama se encuentra la instancia política denominada Junta Directiva, la cual cuenta con dos unidades asesoras, Auditoría Interna y Secretaría Fiscalizadora de Concesiones y la instancia política Presidencia Ejecutiva a su cargo. A continuación, se describe el objetivo general y funciones de cada una de estas dependencias según lo indicado en la Ley Nº 1721 Ley de Creación del INCOP y sus reformas y normativa vinculada.

Figura 7: Junta Directiva



Fuente: Elaboración Propia, noviembre 2019.

Descripción:

Dependencia de nivel político, que funge como máxima instancia decisoria del Instituto y está integrado por los miembros que designe el Consejo de Gobierno, según los

criterios definidos en la Ley Nº 1721[1]. Los deberes y atribuciones de la Junta Directiva del INCOP se establecen en el artículo 14 de la Ley 1721.

Objetivo General:

Fungir como máxima instancia decisoria del Instituto cumpliendo con los deberes y atribuciones establecidas en la Ley Nº 1721

Procesos asociados:

Como órgano deliberativo participa activamente en los procesos estratégicos Direccionamiento Institucional, Planificación Institucional, Auditoría Interna, Fiscalización de Operaciones Portuarias, Gestión Jurídica y en los procesos sustantivos y de apoyo que requieran la toma de decisiones de la máxima instancia de la Institución.

Funciones y responsabilidades:

La Ley Nº 1721, en su artículo 15, define como deberes y atribuciones de la Junta Directiva del INCOP[2]:

a. *Dirigir al Instituto, fiscalizar sus operaciones y definir sus políticas generales.*

b. *Establecer y fiscalizar las políticas y actividades del Instituto concernientes a la prestación de los servicios portuarios y las facilidades conexas, incluso la atención de los cruceros y turistas que arriben a los puertos del litoral pacífico.*

c. *Fijar parámetros y fiscalizar que la prestación de los servicios portuarios y las facilidades conexas se realicen con base en estándares internacionales que garanticen su calidad y competitividad.*

d. *Establecer las políticas económicas y financieras del Instituto, procurando el uso óptimo de sus recursos materiales y humanos.*

e. *Nombrar al gerente general, al auditor general del Instituto y al secretario fiscalizador de concesiones, y removerlos, por acuerdo de al menos el*

[1] Artículos 7, 8 y 9 de la Ley Nº 1721. Ley de Creación del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)

[2] Se incluye transcripción literal de las atribuciones contenidas en la Ley 1721 (art. 15)

mismo número de votos requerido para nombrarlos, salvo en el caso del auditor general, el cual deberá ser removido según las disposiciones del artículo 31 de la Ley general de control interno, Nº 8292, y sus reformas, y del artículo 15 de la Ley orgánica de la Contraloría General de la República, Nº 7428, y sus reformas.

f. *Aprobar, a más tardar el último día de setiembre de cada año, el presupuesto general de gastos que le presente el Gerente General e introducirle las modificaciones que juzgue convenientes. Este presupuesto deberá ceñirse a los porcentajes fijados en un plan financiero previamente aprobado por la Junta Directiva, en los aspectos de administración, operación, mantenimiento y fondos de reconstrucción o reserva. En el caso del presupuesto de la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas, esta remitirá un presupuesto detallado a la Junta Directiva del INCOP para su aprobación y esta última deberá incluir el contenido económico necesario para cumplir los deberes y las atribuciones, establecidos en el artículo 25 de esta Ley.*

g. *Aprobar los presupuestos extraordinarios, los cuales deberán hacerse con base en los superávits del presupuesto ordinario anual o en las entradas extraordinarias o adicionales señaladas concretamente.*

h. *Examinar y aprobar todos los balances del Instituto.*

i. *Autorizar la publicación y adjudicar o declarar desiertas o infructuosas las licitaciones públicas, concesiones y contrataciones que el Instituto deba hacer para el mejor cumplimiento de sus fines; todo ello de conformidad con las leyes vigentes.*

j. *Aprobar las compras, los finiquitos, las transacciones, los arreglos judiciales o extrajudiciales y los arrendamientos necesarios para el mejor logro de los objetivos del Instituto; todo ello mediante el acuerdo de por lo menos cinco de sus miembros.*

k. *Conocer previamente y aprobar o improbar todo acto del gerente general que implique una obligación futura del Instituto, excepto las referentes a previsiones corrientes de mantenimiento calculadas hasta por un año y sujetas al presupuesto respectivo.*

l. *Aprobar ventas, celebrar empréstitos y constituir gravámenes hasta por una suma equivalente a cien mil dólares en moneda de los Estados*

Unidos de América (US$100.000,00), por el acuerdo de al menos cinco de sus miembros. Si la operación excede de esa suma, deberá solicitar autorización de la Asamblea Legislativa.

m. *Dictar, reformar y derogar los reglamentos necesarios para el mejor desarrollo de todos los fines que persigue la Institución, relativos al trabajo, la administración de sus diversas actividades y las tarifas, en general, sobre todos los servicios que el Instituto preste.*

n. *Conceder licencia con goce de sueldo o sin él al gerente general, el asesor jurídico, el auditor general y el secretario fiscalizador, de conformidad con los principios del Estatuto del Servicio Civil, su Reglamento y la demás normativa aplicable a los casos de los puestos de auditoría.*

ñ. *Conocer en alzada de las apelaciones que se presenten contra las resoluciones del gerente o del auditor general y dar por agotada la vía administrativa en todos los casos que no correspondan en forma exclusiva a la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas.*

o. *Tomar oportunamente las disposiciones necesarias para que las partes firmantes en los contratos de concesión, se ajusten al estricto cumplimiento de las condiciones, las especificaciones y los plazos establecidos en el contrato y a las demás obligaciones implícitas en este, para la explotación de los servicios concesionados; todo con el fin de garantizar la seguridad, eficiencia y calidad de los servicios prestados.*

Todas las anteriores atribuciones y obligaciones son de carácter mandatorio, por lo que no se modifican, agregan ni eliminan funciones, y se citan textualmente según lo indicado en la Ley de Creación del INCOP (Ley 1721 y sus reformas).

Secretaría de Junta Directiva

Son funciones de la Secretaría de Junta Directiva, área integrada en la instancia Junta Directiva, las siguientes:

1. Registro y revisión de documentación interna y externa; para ser incorporados en la agenda de cada sesión de la Junta Directiva del INCOP.

2. Preparar las agendas e insumos necesarios para cada sesión de Junta Directiva, incluyendo la digitalización y vinculación de documentos necesarios para cada sesión, y solicitar al Presidente Ejecutivo su aprobación con el fin de comunicarla a los miembros de Junta Directiva previo a la realización de las sesiones.

3. Enviar la convocatoria a los miembros de la Junta Directiva para cada sesión y confirmar su participación.

4. Registrar todo lo que acontece durante las sesiones ordinarias y extraordinarias de Junta Directiva

5. Transcribir la grabación de cada sesión de Junta Directiva.

6. Elaboración de los acuerdos con el formato correspondiente, basados en la transcripción y notas realizadas durante la sesión. En este paso se realiza la asignación de responsables para su ejecución, los cuales son posteriormente revisados por el Presidente Ejecutivo para su impresión, firma y comunicación interna y externa, mediante correo electrónico, fax y físico.

7. Revisión, impresión y firma de actas definitivas, para ser remitidas y avaladas a la Auditoría Interna; a fin de que éstas sean trasladadas a la Instancia Tecnologías de la Información para ser publicadas en la página web.

8. Expedir las certificaciones solicitadas por personal interno o usuarios externos referentes a documentación que se mantiene en custodia en la Secretaría de Junta Directiva; referente a acuerdos, actas y antecedentes, según corresponda.

9. Revisión y firma de resoluciones finales producto de los acuerdos tomados por parte de la Junta Directiva.

6.2. Auditoría Interna

Descripción:

Instancia asesora dependiente del nivel político Junta Directiva, la cual se rige, entre otras, según la siguiente normativa asociada:

- Ley N.° 7428 – Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, art 62.
- Ley N.° 8292 – Ley General de Control Interno. Cap. IV

- “Normas generales de Auditoría para el Sector Público”, Contraloría General de la República, 2014
- Ley Nº 1721 – Ley de Creación del INCOP y sus reformas

Objetivo General:

Ejerce vigilancia y fiscalización constante de todas las dependencias del INCOP, así como las demás funciones y atribuciones que le corresponden, de conformidad con la normativa vigente.

Procesos asociados

Las actividades de la Auditoría Interna se despliegan en el proceso estratégico **Auditoría Interna.**

Funciones y responsabilidades:
La Ley Nº 1721 establece como funciones del Auditor, y por tanto de la Auditoría General del INCOP, además de las que fije la Junta Directiva, las siguientes:

a. *Fiscalizar todas las operaciones y actividades del Instituto, verificando la contabilidad y los inventarios, realizando arqueos y otras comprobaciones que estime necesarios; examinar los diferentes balances y estados de cuentas, comprobarlos con los libros o documentos correspondientes, y certificarlos o refrendarlos, cuando los encuentre correctos. Los arqueos y las demás verificaciones que considere convenientes, los realizará por sí mismo o por medio de los funcionarios que designe al efecto. Dicho funcionario deberá actuar con apego a las disposiciones de la Ley general de control interno, Nº 8292.*

b. *Presentar informes resumidos de sus actividades de inspección y fiscalización a la Directiva, la cual podrá solicitarle, si lo creyere conveniente, el informe completo y cualquier otra información sobre sus labores;*

c. *Comunicar a la Junta Directiva las irregularidades, infracciones o deficiencias que observare en las operaciones y funcionamiento del Instituto;*

d. *Hacer las sugestiones, observaciones o recomendaciones que estimare convenientes, y adoptar las medidas que fueren de su competencia, o recomendar las que fueren propias de otra autoridad para efectos de sanciones y corrección de las infracciones que se hubieran cometido;*

e. *Levantar las informaciones que le solicite la Junta o la Gerencia, examinar libremente todos los libros, documentos y archivos del Instituto, y obtener de los empleados y de la Gerencia los datos e informaciones necesarios para el buen desempeño de su cargo;*

f. *Llevar cuidadosamente el estudio y vencimiento de las obligaciones del Instituto y cuidar de que se cobren oportunamente los créditos vencidos;*

g. *Asistir a las sesiones de la Junta Directiva, con voz, pero sin voto, y velar por que se cumplan estrictamente las resoluciones que ella le encomienda; y*

h. *Ejercer las demás funciones y atribuciones que le correspondan de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones pertinentes.*

Todas las anteriores atribuciones y obligaciones son de carácter mandatorio, por lo que no se modifican, agregan ni eliminan funciones, y se citan textualmente según lo indicado en la Ley de Creación del INCOP (Ley 1721 y sus reformas).

6.3. Secretaría Fiscalizadora de Concesiones

Descripción:

Instancia asesora dependiente del nivel político Junta Directiva. La creación, objetivo, atribuciones y funciones de la Secretaría Fiscalizadora de Concesiones se rige según lo dispuesto en la Ley Nº 8461 Ley de Creación del INCOP y sus reformas.

Objetivo General:

Fiscalizar todos los actos relacionados con la gestión de los concesionarios de puertos del Pacífico con quien el INCOP decida establecer relaciones, incluyendo desde los actos preparatorios previos a la contratación, la gestión de la contratación, y la fiscalización de la correcta gestión de los acuerdos por parte de los concesionarios. Tiene carácter de auditoría de gestión con alto componente técnico.
Es responsable además de elaborar estudios en materia de desempeño de los procesos y sistemas de calidad de los servicios, así como el cumplimiento de las normas técnicas y ambientales, tanto en las terminales portuarias y servicios otorgados en concesión, como en los administrados por el INCOP, y elaborar los informes técnicos derivados de los estudios para ser presentados a Junta Directiva.

Procesos asociados:

Sus actividades se desarrollan en el proceso estratégico **Fiscalización de Operaciones Portuarias**

Funciones y responsabilidades

La Ley Nº 1721 establece en su artículo 17 bis las funciones a realizar por la Secretaría Fiscalizadora de Concesiones:

a. *Fiscalizar los actos preparatorios previos a cualquier contratación, relacionada con proyectos de concesión, incluso la propuesta del cartel, y determinar su factibilidad.*

b. *Fiscalizar los mecanismos y procedimientos de control y seguimiento, de los contratos de concesión de gestión de servicios públicos que se suscriban, refrenden y ejecuten.*

c. *Efectuar estudios pertinentes y presentar a la Junta Directiva informes sobre los procesos y sistemas de calidad de los servicios y el cumplimiento de las normas técnicas y ambientales, tanto en las terminales portuarias y servicios otorgados en concesión, como en los administrados directamente por el INCOP.*

d. *Analizar la información presentada por los concesionarios: informes de avance en la gestión ambiental; informe de cumplimiento del Plan de mantenimiento y normas de calidad; información estadística, contable, y cualquier otra necesaria para garantizar la efectiva fiscalización sobre los contratos de concesión.*

e. *Evaluar los manuales de calidad y medio ambiente que presenten los concesionarios, y emitir las recomendaciones correspondientes a la administración.*

f. *Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por los concesionarios. En el desempeño de dicha labor deberá confeccionar, periódicamente, un informe exhaustivo sobre el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales y extracontractuales de las partes, con indicación precisa de los eventuales incumplimientos, sus causas, sus eventuales consecuencias y/o sus perjuicios para las partes y el Estado costarricense; asimismo, emitirá un informe como mínimo cada seis meses.*

g. *Velar por la correcta realización de las inspecciones y auditorías, de acuerdo con lo dispuesto por la legislación vigente, los carteles de licitación y los contratos de concesión.*

h. *Evaluar los estudios técnicos que presenten los concesionarios y la administración, cuando esta considere que existen razones de interés público que justifican prorrogar el plazo de una concesión.*

i. *Concurrir a las reuniones de la Comisión Técnica de Conciliación, la cual se encarga de resolver las controversias que se produzcan con motivo de la interpretación o aplicación de los contratos y de todo lo relativo a seguros, daños e indemnizaciones.*

j. *Fiscalizar el desarrollo de la resolución de las disputas y el arbitraje que se susciten en la ejecución de los contratos de concesión.*

k. *Gestionar, ante la administración, la ejecución de las acciones necesarias para garantizar la continuidad de los servicios en caso de suspensión, resolución anticipada o finalización de la concesión.*

l. *Efectuar las inspecciones que considere oportunas, en cualquier fase de la ejecución contractual.*

m. *Remitir, semestralmente, copia de los informes que realice a la Junta Directiva y al gerente general, así como a la Auditoría General del INCOP y a la Contraloría General de la República.*

n. *Solicitar a la Gerencia General, mediante un informe justificado, la contratación periódica de firmas consultoras especializadas para que realicen periódicamente evaluaciones de los servicios portuarios, en cuanto al cumplimiento de los estándares internacionales para puertos de tamaño y volúmenes de pasajeros y de carga similares.*

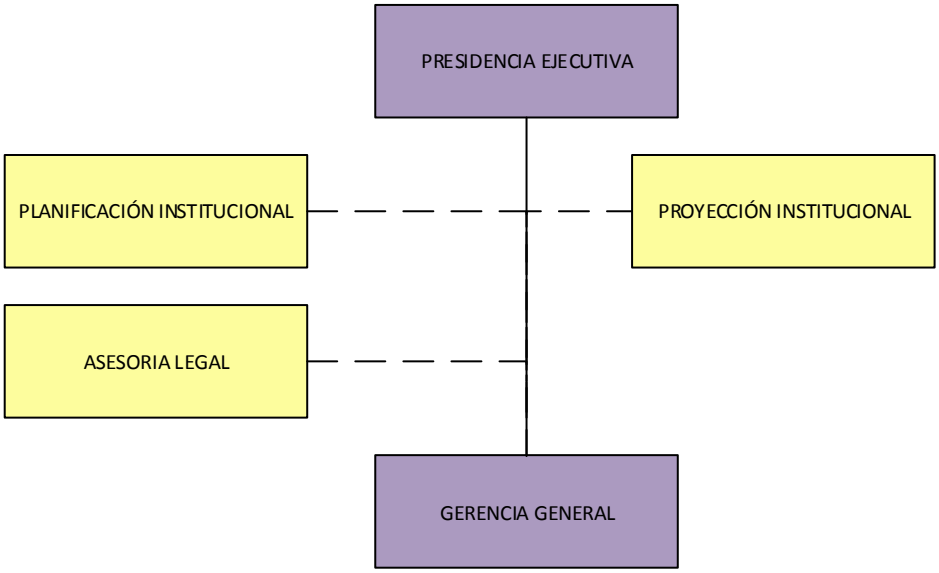
ñ. *Efectuar todas las otras funciones de fiscalización que contribuyan a asegurar los principios de transparencia, publicidad y legalidad de los actos y procedimientos de contratación administrativa, dirigidos al otorgamiento y/o al cumplimiento de concesiones*.

Todas las anteriores atribuciones y obligaciones son de carácter mandatorio, por lo que no se modifican, agregan ni eliminan funciones, y se citan textualmente según lo indicado en la Ley de Creación del INCOP (Ley 1721 y sus reformas).

6.4. Presidencia Ejecutiva

Dependiendo directamente de la Junta Directiva, se encuentra la instancia político estratégica denominada Presidencia Ejecutiva, la cual cuenta con tres instancias asesoras: Planificación Institucional, Proyección Institucional y Asesoría Legal. Su organización se muestra en la siguiente figura:

Figura 8. Presidencia Ejecutiva y sus dependencias directas



Fuente: Elaboración Propia, marzo 2019.

Objetivo General:

Velar por que se ejecuten las decisiones tomadas por la Junta Directiva, la cual preside, y coordinar internamente la función del Instituto, así como las acciones de este con los demás entes y órganos públicos.

Proceso(s) Asociado(s):

Como funcionario de mayor jerarquía de la organización, el Presidente Ejecutivo y, por tanto, la Presidencia Ejecutiva, tiene injerencia en el establecimiento de los lineamientos y guía para el despliegue de los procesos estratégicos.

Funciones y responsabilidades:

La Ley Nº 1721, en su artículo 8, establece como deberes y atribuciones del Presidente Ejecutivo:

a) *Ocupar la posición de mayor jerarquía del Instituto en representación del Poder Ejecutivo.*

b) *Presidir la Junta Directiva del Instituto.*

c) *Velar por que se ejecuten las decisiones tomadas por la Junta Directiva y coordinar internamente la acción del Instituto, así como las acciones de este con los demás entes y órganos públicos.*

d) *Cumplir sus funciones a tiempo completo y con dedicación exclusiva, por lo que no podrá desempeñar otro cargo público ni ejercer profesiones liberales.*

e) *Ejercer la representación judicial y extrajudicial del Instituto, con el carácter de apoderado generalísimo.*

Todas las anteriores atribuciones y obligaciones son de carácter mandatorio, por lo que no se modifican, agregan ni eliminan funciones, y se citan textualmente según lo indicado en la Ley de Creación del INCOP (Ley 1721 y sus reformas).

Más allá de los deberes y atribuciones indicadas en la Ley 1721, corresponde al Presidente Ejecutivo:

1. Propiciar las relaciones con entes nacionales e internacionales, públicos o privados, que permitan al Instituto alcanzar sus objetivos estratégicos propuestos.

2. Dirigir la gestión de convenios a realizar con entes nacionales e internacionales, públicos o privados

3. Promover, en las más altas instancias, la imagen corporativa del Instituto que permita el desarrollo portuario del Litoral Pacífico

4. Liderar las acciones para la definición de la estrategia institucional, incluyendo entre otros los planes estratégicos de desarrollo y modernización portuaria, plan de mercadeo institucional, planes de desarrollo para la provincia de Puntarenas, planes de desarrollo de infraestructura u obras de desarrollo y similares.

6.5. Planificación Institucional

Descripción:

Instancia asesora dependiente de la unidad de nivel político Presidencia Ejecutiva; no presenta subdivisiones. La normativa asociada está establecida entre otras:

- Leyes de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- Ley Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos 8220 y su Reforma Ley 8990 y su Reglamento
- Normas técnicas sobre presupuesto público N-1-2012 DC-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República
- Normas establecidas por Ministerio de Planificación MIDEPLAN

Objetivo General:

Dirigir e integrar el proceso de Planificación institucional del INCOP, mediante una labor continua de coordinación, asesoría y acompañamiento a las unidades administrativas. Asimismo, asesorar a las instancias directivas y demás áreas de la organización sobre los temas de su experticia, a fin de mejorar la labor organizacional.

Proceso(s) asociado(s):

Sus actividades se desarrollan en el proceso estratégico de **Planificación Institucional**

Funciones y responsabilidades:

1. Dirigir los procesos de planificación del INCOP dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos por el Sistema General de Planificación (SNP).

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento organizacional de las políticas y metas establecidas en los instrumentos de planificación organizacional, en especial Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y del Presupuesto institucional.

4. Formular los planes estratégicos atendiendo y tomando en cuenta los lineamientos, metodologías y procedimientos emitidos por MIDEPLAN.

5. Elaborar y proponer a la Presidencia Ejecutiva el Plan Operativo Anual y verificar su incorporación en la formulación de los presupuestos organizacionales.

6. Apoyar a las autoridades en las actividades de transparencia y rendición de cuentas, con inclusión de la elaboración de memorias e informes que fomenten mayor transparencia ante las partes interesadas

7. Proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.

8. Monitorear y evaluar el diseño y rediseño de los procesos de la organización, para asegurar una adecuada gestión organizacional en cumplimiento a las funciones y disposiciones normativas establecidas.

9. Mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión estratégica organizacional, incluyendo la generación de estándares y parámetros que sirvan de insumos para la formulación y ejecución de la gestión organizacional y para la evaluación de sus resultados e impactos.

10. Apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la realización de labores de control interno y valoración de riesgos, en concordancia con la planificación institucional y conforme a las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y Poder Ejecutivo.

11. Establecer y coordinar acciones de capacitación institucional en aspectos de Planificación y Control Interno.

12. Formular un programa de implementación del Sistema de Control Interno Organizacional considerando las particularidades de sus componentes funcionales.

13. Coordinar, procesar y divulgar la información relativa a riesgos y los resultados de las autoevaluaciones que están incluidas dentro del proceso de valoración de riesgos del Sistema de Control Interno de la organización.

14. Coordinar, procesar y divulgar la información relativa a directrices, órdenes, acuerdos, disposiciones y recomendaciones que emitan en el ámbito de su competencia, tanto internos y externos.

15. Elaborar, o colaborar en la realización, de aquellos informes que establezca la normativa vigente o que definan las instancias superiores de la Institución , que permitan ante las partes interesadas mantener procesos, de transparencia y de rendición de cuentas, como pueden ser informes de control y seguimiento del Plan Estratégico, estado del sistema de gestión de la calidad, informes de gestión física y financiera, informes de cumplimiento de planes de trabajo, informe de labores, informes del estado de ejecución de proyectos o similares.

16. Coordinar y apoyar el proceso de inscripción de proyectos institucionales en el Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN.

17. Dar seguimiento a las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna e informar semestralmente a la Presidencia de la República sobre su atención por parte de la administración del instituto.

18. Asesorar y apoyar a las demás áreas de la Institución en los asuntos de su competencia.

6.6. Proyección Institucional

Descripción:

Instancia asesora dependiente de la unidad de nivel político Presidencia Ejecutiva; no presenta subdivisiones.

Objetivo General:

Colaborar con la Presidencia Ejecutiva en la proyección de la imagen institucional mediante la ejecución de actividades relacionadas con la cooperación y/o las relaciones interinstitucionales, incluyendo entre otras la gestión de las relaciones con entes nacionales, internacionales, públicos o privados y la comunidad, la gestión y materialización de los convenios a realizar con entidades para la proyección de la institución, la comunicación interna y externa, la gestión de la responsabilidad social y sostenibilidad institucional materializado en el Plan de Responsabilidad Social.
Lidera también la materialización del Plan de Marketing Institucional con base a los criterios definidos por la Presidencia Ejecutiva y en cumplimiento de los objetivos institucionales.

Proceso(s) asociado(s):

Sus actividades se desarrollan en el proceso estratégico **Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social y Mercadeo**

Funciones y responsabilidades:

1. Colaborar con la Presidencia Ejecutiva en la gestión de las relaciones con entes nacionales e internacionales, públicos o privados, que permitan alcanzar los objetivos definidos por la institución en su planificación estratégica.

2. Gestionar las actividades propias necesarias para la gestión de convenios entre el INCOP y partes interesadas, según las indicaciones y acuerdos alcanzados por la Presidencia Ejecutiva con estas.

3. Ejecutar las acciones necesarias para la realización de los acuerdos alcanzados por la Junta Directiva que le sean delegados por parte de la Presidencia Ejecutiva y tengan relación con las relaciones institucionales del INCOP con partes interesadas.

4. Garantizar una adecuada gestión de la comunicación interna y externa de la organización que permita a las partes interesadas, internas o externas a la organización, conocer el alcance de los proyectos a realizar por el INCOP, ya sean de desarrollo de infraestructura de puertos, mejora de infraestructura, de promoción turística, y similares derivados de los objetivos institucionales.

5. Gestionar la elaboración y materialización del Plan de Responsabilidad Social, incluyendo todas las etapas derivadas del diseño, planificación, ejecución, control y seguimiento y evaluación.

6. Gestionar la elaboración y materialización del Plan de Marketing Institucional del INCOP, incluyendo todas las etapas derivadas del diseño, planificación, ejecución, control y seguimiento y evaluación.

7. Desarrollar herramientas para realizar una adecuada gestión de propuestas de Innovación y mejora de los servicios que brinda el INCOP y promover el desarrollo de nuevos servicios

8. Apoyar a las demás instancias del Instituto en el establecimiento de mecanismos para la puesta en marcha, monitoreo y evaluación de los resultados de las

propuestas de mejora o de los nuevos servicios implementados por el INCOP, de tal manera que se asegure su sostenibilidad.

9. Desarrollar y promover mecanismos de relación con la ciudadanía que permita la transparencia institucional y el acceso a la información pública[3]

6.7. Asesoría Legal

Descripción:

Instancia asesora dependiente de la unidad de nivel político Presidencia Ejecutiva; no presenta subdivisiones.

Objetivo General:

Proporcionar adecuada y oportuna asesoría jurídica para que las actividades de la administración del INCOP sean conformes con el ordenamiento jurídico y se encuentre siempre dentro del bloque de legalidad. Le compete atender los procesos judiciales que involucren a la organización, el visto bueno a los procesos de contratación administrativa, y ejecutar las actividades que en materia jurídica traslade la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General e instancias del INCOP.

Proceso(s) asociado(s):

Sus actividades se desarrollan en el proceso estratégico denominado **Gestión Jurídica**

Funciones y responsabilidades:

La Ley Nº 1721, en su artículo 17, establece como deberes y atribuciones del asesor jurídico, y por tanto de la Asesoría Legal:

a. *Asesorar, a la Junta Directiva y a la Gerencia General, con el fin de asegurar la transparencia y legalidad de los actos que ellos acuerden o ejecuten.*

b. *Redactar los proyectos de acuerdos y resoluciones que le soliciten los órganos indicados en el inciso anterior[4].*

---

[3] El Decreto Ejecutivo 40200 y Circular Presidencial 073 establece por ejemplo la figura del Oficial de Acceso a la Información

[4] En referencia a los acuerdos emanados por la Junta Directiva o Gerencia General

c. *Revisar los proyectos de ley y los decretos ejecutivos directamente relacionados con la función portuaria, e informar a los superiores cuando en ese estudio se detecten roces de constitucionalidad o legalidad.*

d. *Rendir el criterio legal respectivo sobre las consultas de carácter jurídico de las distintas dependencias del Instituto.*

e. *Cumplir todas las funciones propias de su cargo, definidas por el Reglamento orgánico y la Junta Directiva del Instituto.*

Todas las anteriores atribuciones y obligaciones son de carácter mandatorio, por lo que no se modifican, agregan ni eliminan funciones, y se citan textualmente según lo indicado en la Ley de Creación del INCOP (Ley 1721 y sus reformas).

Más allá de las funciones y atribuciones indicadas en la Ley de Creación del INCOP, le corresponden a Asesoría Legal:

1. Proponer a la Presidencia Ejecutiva las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de los procesos de gestión jurídica de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Brindar asesoría jurídica a las unidades administrativas de la organización, en asuntos estrictamente relacionados con el accionar organizacional

4. Elaborar, a solicitud las áreas sustantivas y con el visto bueno de la Presidencia Ejecutiva, los documentos que formalicen los contratos que la organización desea suscribir, los cuales serán presentados posteriormente a Junta Directiva para su aprobación. Para la elaboración de los contratos contará con el apoyo técnico de las áreas sustantivas.

5. Elaborar los pronunciamientos legales que le sean solicitados por las instancias superiores de la organización.

6. Participar de manera activa en la elaboración de convenios / contratos que realice la organización y revisar su correspondencia con la normativa legal vigente.

7. Participar activamente en los procedimientos de Contratación Administrativa, según la normativa vigente y dar el visto bueno a los contratos relacionados con esta materia.

8. Participar, a solicitud de la administración, en los procesos administrativos disciplinarios, como órgano encargado de realizar las investigaciones sobre el(los) hecho(s) denunciado(s).

9. Asesorar y participar en la elaboración de reglamentos o manuales del INCOP, verificando el cumplimiento del marco normativo, de modo que con su aplicación final no se contravenga el ordenamiento jurídico, sino que dichos instrumentos coadyuven con la ejecución y consecución de los fines y principios de la INCOP.

10. Analizar, en forma rutinaria, las iniciativas y gestiones que se tramitan en la Asamblea Legislativa y otras instancias estatales y políticas como base para asesorar y emitir las recomendaciones que procedan respecto de aquellos temas que puedan afectar los intereses organizacionales.

11. Atender, asesorar, coordinar y girar las instrucciones que correspondan a nivel administrativo, en relación con las sentencias y resoluciones judiciales, provenientes de diversas autoridades judiciales, como la Sala Constitucional, que son de obligada observancia por la Institución y los variados órganos que la conforman

12. Atender los procesos judiciales y apersonarse en procesos judiciales relacionados con juicios donde se vea involucrada la Institución. Plantear las acciones judiciales que se requieran en resguardo de los servicios e intereses de la organización, así como realizar las defensas correspondientes a ese nivel, cuando la Institución es demandada por diferentes personas.

13. Representar a la Institución ante las instancias administrativas y judiciales que corresponda, según el asunto a tratar.

14. Revisar la documentación presentada para la elaboración de contratos interinstitucionales o contratos con terceros y emitir el aval correspondiente.

15. Mantener un registro actualizado de la normativa vigente que afecte a las dependencias o acciones a desarrollar por el INCOP.

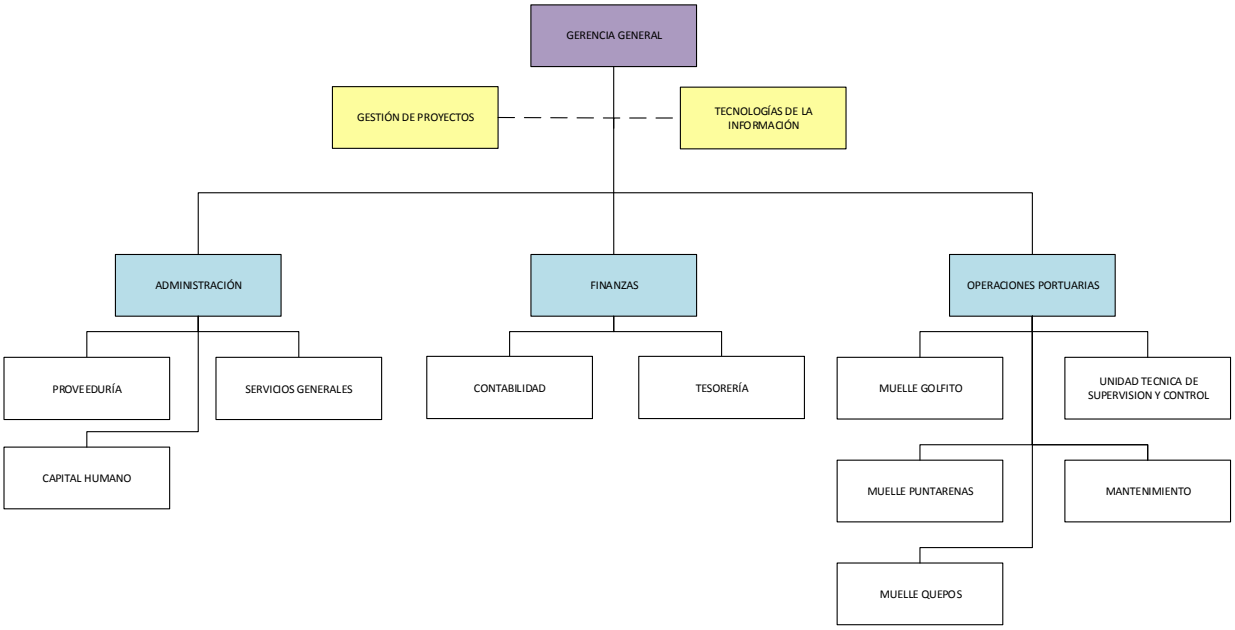
6.8. Gerencia General

Dependencia de nivel político, que funge como máxima instancia administrativa de la Institución, según lo estipulado en el artículo 5 de la ley Nº 1721

Descripción:

La Gerencia General cuenta con tres instancias subordinadas de nivel operativo 1: Administración, Finanzas y Operaciones Portuarias, y con una instancia asesora: Tecnologías de la Información. Su organización se muestra en la siguiente figura.

Figura 9: Gerencia General y sus dependencias directas



Fuente: Elaboración Propia, noviembre 2019.

Objetivo General:

Gestionar de manera adecuada la administración del INCOP, ejecutando los acuerdos emitidos por la Junta Directiva y cumpliendo con los planes estratégicos y operativos definidos. Debe, además, gestionar eficientemente los recursos de la Institución, buscando generar entre los funcionarios un entorno ético y proactivo de mejora continua para el cumplimiento de las funciones encomendadas por ley que generen valor público.

Proceso(s) Asociado(s):

Como jerarca administrativo de la institución participa de forma activa y directa en la totalidad de los procesos sustantivos y de apoyo de la institución, así como en los procesos estratégicos Direccionamiento Institucional, Gestión de Tecnologías de la Información y Mejora continua.

Funciones y responsabilidades:

La Ley No 1721 establece en el artículo 16 las siguientes funciones y responsabilidades de la Gerencia General:

a. *Ejercer la representación administrativa, legal, jurídica y extrajudicial de la Institución como Apoderado General;*

b. *Nombrar y remover el personal del Instituto, conceder licencias, imponer sanciones, así como ejercer todas aquellas facultades que, como Gerente y de conformidad con las leyes y reglamentos, le correspondan en relación con los empleados. No podrá nombrar a los que estuvieren ligados por parentesco de consanguinidad hasta el tercer grado o de afinidad hasta el segundo grado, inclusive, con los miembros de la Junta Directiva, con el Gerente y con el Auditor. No será causal de remoción de un empleado el hecho de que, con posterioridad a su designación, se nombre en dichos cargos a una persona que con él tenga el parentesco mencionado o que llegue a ser pariente por afinidad de cualquiera de dichos funcionarios;*

c. *Ejecutar o hacer ejecutar los acuerdos y resoluciones que dicte la Junta Directiva. Si estima que son contrarios a las disposiciones legales o a los intereses de la Institución, deberá presentar por escrito sus observaciones dentro de los ocho días siguientes a aquel en que se dictaron. En caso de insistencia de la Junta Directiva, dará cumplimiento a lo resuelto y quedará exento de responsabilidad por esta causa;*

d. *Velar por la buena marcha y coordinación de los diferentes Departamentos del Instituto, cuya Jefatura Superior desempeña; por la eficiente administración de las inversiones y por el fiel cumplimiento de esta ley y sus reglamentos, dando cuenta a la Junta Directiva de las irregularidades que ocurran;*

e. *Presentar a la Junta Directiva una memoria sobre la marcha y situación económica de la Institución y las labores realizadas durante el anterior semestre;*

f. *Presentar anualmente a la Junta Directiva el Presupuesto de Ingresos y Egresos conforme a un plan financiero y otro de trabajo previamente*

aprobados por la Junta, en cuya elaboración deberán haber intervenido el Consejo Consultivo[5] y el Auditor y vigilar su ejecución;

g. Girar y endosar cheques, aceptar, girar y endosar letras, conjuntamente con el Auditor hasta por la suma que fije la Junta Directiva; y

h. Asistir a las reuniones de la Junta Directiva con voz, pero sin voto.

Adicionales a las funciones definidas en la Ley Nº 1721, se establece como funciones de la Gerencia General:

1. Garantizar que las instancias de la institución responsables, o aquellas instancias externas que el Instituto designe, materialicen las actividades derivadas de la Planificación Estratégica institucional a través de los procesos institucionales definidos o mediante la gestión de proyectos específicos, informando de su avance a la Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva

2. Monitorear los resultados de la gestión de Ingeniería Financiera con el fin de fundamentar toma de decisiones y cursos de acción tomando en cuenta los escenarios analizados

3. Liderar la implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

4. Asegurar el funcionamiento óptimo de los procesos de la institución.

Se establece **Comercial** como una función de la Gerencia General, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Gestionar con las áreas operativas de la organización la ejecución de las actividades derivadas de los planes de mercadeo institucional, controlando su correcta ejecución y cumplimiento.

2. Evaluar el cumplimiento y resultado de las actividades comerciales desarrolladas por el Instituto, y trasladar a las instancias decisorias de la institución, propuestas

[5] **Consejo Consultivo**: instancia asesora de la Gerencia General y de la Junta Directiva formado por el Gerente General, el Auditor, los Jefes de Departamento, un representante de la Junta Directiva y un delegado de los trabajadores del INCOP (art 22, Ley 1721)

de mejora o implementación de nuevos productos y servicios con el fin de integrarlas en el catálogo de productos y servicios de la institución.

3. Garantizar que los productos y servicios que ofrece la institución se elaboren de manera adecuada y con el nivel de calidad convenido, satisfaciendo los requerimientos específicos de los clientes y otras partes interesadas.

6.9. Gestión de Proyectos

Descripción

Instancia asesora de la Gerencia General; no presenta subdivisiones

Objetivo General
Ser la instancia responsable de la gestión integral de los proyectos a realizar por el Instituto en cumplimiento de la planificación estratégica, fungiendo como Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, o Project Management Office), garantizando el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de comunicación en el desarrollo de los proyectos a ejecutar por la organización, ya sean gestionados a lo interno de la organización o por entidades externas.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en los procesos sustantivos que requieran la gestión de proyectos, en especial, **Construcción de Obras de Desarrollo** y **Desarrollo de Infraestructura Portuaria**.

Funciones y responsabilidades:

1. Gestionar de manera eficaz la planificación de los proyectos a realizar por el Instituto, contemplando entre otros insumos de información los recursos necesarios para su ejecución (humanos, materiales, financieros, tecnológicos y similares), la priorización de tareas, calendarización o definición de plazos.

2. Analizar la información financiera relacionada con la planificación de proyectos, en especial, la distribución y asignación de recursos, la elaboración de presupuestos y la cuantificación de los posibles riesgos, con el fin de presentar esta información ante las instancias decisorias de la institución, permitiendo una adecuada toma de decisiones basada en datos.

3. Coordinar la participación y aporte de las diferentes instancias, ya sean internas o externas a la organización, en las actividades propias del proyecto donde estas instancias estén involucradas.

4. Controlar de manera minuciosa el correcto desarrollo de los proyectos, monitoreando el cumplimiento de la normativa relacionada, la ejecución de todas las actividades definidas en la planificación del proyecto y el uso adecuado de los recursos, y en general, el cumplimiento de los objetivos de cada etapa en tiempo, costo y calidad.

5. Gestionar de manera eficaz la resolución de las incidencias derivadas de la ejecución de los proyectos.

6. Garantizar la estandarización en la gestión de proyectos, reducir duplicidades y optimizar el aprovechamiento de los recursos.

7. Presentar regularmente ante las instancias decisorias de la Institución informes de ejecución de los proyectos, indicando tanto el cumplimiento de las fases proyectadas como de sus desviaciones y afectaciones (plazo, presupuesto y similares).

8. Documentar toda la información relacionada con la planificación, ejecución, control y seguimiento y evaluación de los proyectos, buscando la mejora continua de los procesos.

9. Evaluar el desempeño de los actores externos que la institución decida involucrar en la gestión de proyectos, por ejemplo, Fideicomisos y similares.

6.10. Tecnologías de la Información

Descripción

Instancia asesora de la Gerencia General; no presenta subdivisiones.

Objetivo General

Coordinar las actividades relacionadas con la planificación de la estrategia tecnológica a desarrollar por el INCOP, así como la definición de sistemas para la seguridad de la información, definición de lineamientos para la adquisición, administración y mantenimiento de nuevas tecnologías de información y comunicación. De igual manera, asesora a la Administración Superior en las materias de su competencia.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de apoyo de **Gestión de Tecnologías de la Información**

Funciones y responsabilidades:

1. Proponer a la Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de las tecnologías de la información y comunicación de la Institución, en concordancia con los objetivos, misión, visión y planeación estratégica institucional y con los avances tecnológicos disponibles, según las posibilidades institucionales. La propuesta se materializará dos instrumentos de planificación, uno estratégico (Plan Estratégico de Tecnologías de la Información) y otro táctico donde se plasmarán los proyectos a desarrollar para la implementación de nuevas Tecnologías de la Información (Plan Táctico de Tecnologías de la Información)

2. Planear, organizar, dirigir y controlar los servicios de tecnología de la información que requiera la Institución, conforme a las necesidades planteadas por las áreas usuarias y definidas en el plan estratégico y táctico aprobado.

3. Establecer políticas, normas y procedimientos para la utilización y aprovechamiento de los recursos y servicios de tecnologías de la información, así como de la seguridad de la información.

4. Someter a la aprobación de la Gerencia General o Junta Directiva los estudios y proyectos, disposiciones, normas, políticas, programas, presupuestos y lineamientos de carácter general, que se elabore en materia de Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

5. Coordinar, formular o asesorar en la determinación de especificaciones técnicas y estrategias para la adquisición de bienes y servicios de TIC.

6. Participar en el proceso de análisis, aprobación o rechazo de toda solicitud de compra o adquisición de recursos relacionados con TIC, brindando la recomendación técnica al responsable de la instancia solicitante para la toma de decisión correspondiente.

7. Colaborar con Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y las áreas sustantivas de la organización en el desarrollo de proyectos de investigación que faciliten la implementación de avances tecnológicos o mejores prácticas nacionales o internacionales.

8. Dictar e instituir los sistemas y medidas de seguridad informática, utilizando las mejores prácticas nacionales o internacionales, que permitan garantizar la confidencialidad, integridad y respaldo de la información institucional almacenada en las plataformas de cómputo usadas en la Institución.

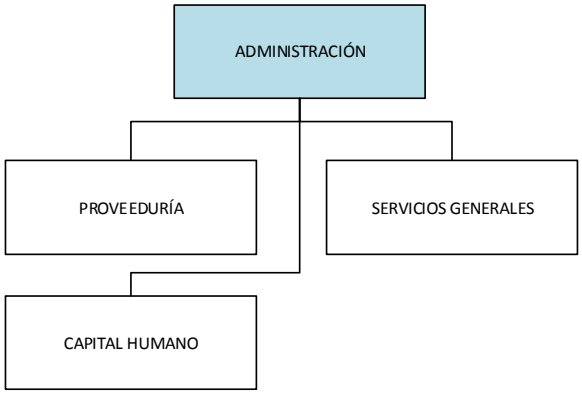
9. Procurar el adecuado funcionamiento de la infraestructura tecnológica informática de la INCOP.

10. Gestionar la atención de incidentes de los usuarios de los servicios informáticos, con el fin de garantizar la continuidad operativa de los procesos.

6.11. Administración

Tal y como se muestra en la siguiente figura, dependiendo directamente de la instancia política Gerencia General, se encuentra en el nivel operativo 1 Administración

Figura 10: Administración y sus dependencias directas



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2019

Descripción

Instancia de nivel operativo 1, dependiente de la unidad de nivel político Gerencia General, se subdivide en tres instancias de nivel operativo 2: Proveeduría, Servicios Generales y Capital Humano.

Objetivo General

Gestionar de una manera eficiente el adecuado acceso a los recursos humanos y materiales necesarios para el despliegue de los procesos sustantivos y el aseguramiento de la calidad de los resultados institucionales.

Procesos asociados

Lidera y participa activamente en los procesos de apoyo denominados Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión de Activos Físicos, Gestión del Capital Humano, Gestión de la Administración de la Información. Es también la instancia responsable de la adecuada implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad a lo largo y ancho de la institución; tiene una relación directa con las actividades contenidas en el proceso estratégico denominado Mejora Continua.

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a la Gerencia General las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de los procesos de apoyo administrativos de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Administrar el sistema de Gestión de Calidad, garantizando el adecuado despliegue del mismo entre las instancias de la organización

4. Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión de la Institución relacionada con la administración de los recursos físicos y el apoyo logístico a sus actividades sustantivas.

5. Garantizar la adecuada administración de los recursos físicos de la Institución y la prestación del apoyo logístico necesario para el buen desarrollo de las actividades sustantivas del mismo.

6. Definir lineamientos específicos, conjuntamente con los responsables de las instancias de nivel operativo 2, para propiciar el adecuado desarrollo de los procesos técnicos bajo su administración, conforme al objetivo del área.

7. Proponer políticas a la Gerencia General, y establecer acciones dirigidas a la adecuada gestión y desarrollo del capital humano del Instituto, que propicien un clima apropiado y una cultura organizacional orientada hacia el logro de la calidad

8. Establecer las políticas y proponer a la Gerencia General las acciones orientadas a la administración y uso de los activos físicos a utilizar por los funcionarios de la institución, en especial, de la flotilla de vehículos del Instituto.

9. Establecer las políticas y proponer a la Gerencia General y controlar las acciones orientadas a la adquisición y distribución de los bienes y servicios necesarios para brindar un apoyo logístico eficaz y eficiente a las áreas sustantivas y administrativas de la Institución.

10. Establecer las políticas y proponer a la Gerencia General y controlar las actividades orientadas al mantenimiento y protección de los bienes muebles e inmuebles del Instituto arrendados o en préstamo a terceros

Se establece **Archivo Institucional** como una función de Administración, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Proponer las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión documental de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Ser el responsable del Control Documental del Sistema de Gestión de Calidad y garantizar su accesibilidad, la calidad técnica de los documentos, su adecuada actualización y custodia.

4. Centralizar y administrar todo el acervo documental, ya sea físico o digital, de las dependencias de la organización.

5. Reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar el acervo documental de la INCOP.

6. Proponer los lineamientos para la implementación de los sistemas de acceso y gestión de los contenidos de información, ya sean físicos o digitales, por medio del cual se facilite la consulta, copia y uso de forma rápida, efectiva y con la seguridad para la preservación de los documentos.

7. Mantener actualizados los sistemas de acceso a la información, digitalizando aquellos contenidos que se encuentren en formato físicos e incorporándolos a las plataformas virtuales definidas por la Institución, con el fin que estos puedan ser descargados por los funcionarios para el desarrollo de sus actividades o bien para el acceso de usuarios externos debidamente autorizados.

8. Definir los criterios para el servicio de préstamo, cesión o consulta de la información a usuarios de la INCOP y presentarlo ante las instancias superiores para su aprobación.

9. Recuperar, recopilar, procesar y almacenar la memoria organizacional; así como garantizar el acceso, la preservación y la custodia de dicha información.

10. Coordinar la ejecución de las políticas archivísticas con la Dirección General de Archivo Nacional.

11. Velar por la aplicación de políticas archivísticas correctas en el INCOP y asesorar técnicamente al personal que labora en los archivos de gestión o que manipula documentos, para que éstos sean ingresados debidamente a los archivos de

gestión de la organización, con el fin de establecer una codificación única y estandarizada para su registro.

12. Transferir a la Dirección General de Archivo Nacional aquellos documentos con valor histórico-cultural que no vayan a ser custodiados en los diferentes archivos de gestión del INCOP.

13. Brindar asesoría técnica y capacitación a los funcionarios de los archivos de gestión de la organización, en materia archivística.

14. Entregar a la Dirección General de Archivo Nacional, según lo establezca el reglamento, una copia de los instrumentos de descripción, en que esté registrada toda la documentación institucional.

15. Rendir un informe anual a la Dirección General de Archivo Nacional, sobre el desarrollo archivístico de la organización.

16. Solicitar a la Comisión Nacional de Selección y Eliminación de Documentos autorización para eliminar documentos.

17. Definir políticas de selección y adquisición de documentos en diferentes formatos.

18. Realizar un inventario físico del acervo documental una vez al año.

19. Ofrecer servicios de información especializados que respondan a requerimientos específicos de temas requeridos por los usuarios.

Se establece **Gestión de la Calidad** como una función de Administración, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Proponer a la Gerencia General las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar el proceso de mejora continua.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del INCOP

3. Garantizar y controlar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad del INCOP.

4. Proponer, coordinar y garantiza los recursos para el mejoramiento continuo de los procesos de la organización, asegurando una adecuada gestión organizacional en cumplimiento a las funciones y disposiciones normativas establecidas

5. Mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión operacional, incluyendo la generación de estándares y parámetros que sirvan de insumos para la formulación y ejecución de la gestión organizacional y para la evaluación de sus resultados e impactos.

6. Garantizar que los usuarios de servicios de la institución puedan tramitar sus reclamos, quejas y sugerencias ante las instancias responsables, y que estas serán resueltas en los plazos indicados según la normativa vigente.[6]

7. Promover y presentar a la Gerencia General propuestas para la optimización de la prestación de los servicios a través de la creación de las políticas, normas y procedimientos necesarios para la prestación de los servicios con criterios de calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia.

8. En conjunto con Comercial y con Proyección Institucional, elaborar una guía de los servicios que presta la institución y velar porque se establezca un servicio permanente de información a las partes interesadas sobre los mismos.

9. Establecer instrumentos de información y procedimientos para formular quejas, sugerencias o reclamos y hacerlos accesibles a los ciudadanos de los servicios de la institución.

10. Velar porque se respeten los derechos de las personas usuarias de los servicios que presta la institución y el acceso a sus instalaciones, y en concreto, el cumplimiento de la aplicación de la Ley Nº 7600 Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, asegurando el acceso de los usuarios a las instalaciones de la Institución, y de la Ley Nº 8220 Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos

11. Controlar y evaluar la calidad y oportunidad con que se brindan los servicios que presta la Institución, y que estos cumplan con los criterios establecidos en la normativa vigente.

---

[6] Para ello, podrá aplicar lo dispuesto en la Ley Nº 9158 Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios, en lo que concierne a atención y trámite de quejas y reclamos de usuarios.

12. Comunicar a las instancias del INCOP cualquier deficiencia detectada en los procedimientos del sistema de gestión de calidad a su cargo, incluyendo posibles oportunidades de mejora.

13. Velar porque se establezcan indicadores de gestión que le sirvan para alertar a las unidades operativas de la Institución cuando en la prestación de los servicios se observen dificultades o tendencias anormales injustificadas, que puedan traducirse en reclamos o quejas en el corto plazo.

14. Aplicar instrumentos que permitan consultar en forma regular y sistemática el grado de satisfacción de los usuarios acerca de los servicios que presta la institución

15. Desarrollar herramientas para el análisis de la causa de las No conformidades relevantes y dar un acompañamiento y seguimiento exhaustivo al cumplimiento de las acciones correctivas propuestas y medir su eficacia para evitar la reaparición de dichas causas.

16. Presentar propuestas a las instancias operativas y a Planificación para la mejora de los procesos organizacionales que detecte a través de la evaluación del desempeño de los mismos.

17. Rendir informes periódicos a Planificación Institucional sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad

18. Rendir informes periódicos a la Gerencia General sobre el desempeño de los procesos.

19. Administrar la información contenida en la página web de la institución y en los perfiles de la institución en redes sociales, como herramientas de acercamiento a los usuarios y a la comunidad.

6.12. Proveeduría

Descripción

Instancia de nivel Operativo 2, dependiente de la instancia nivel operativo 1 Administración. La adquisición de bienes, obras y servicios que realice el INCOP se regirá por lo dispuesto en la Ley Nº 7494, Ley de Contratación administrativa y su reglamento, las disposiciones de la Contraloría General de la Republica y normativa vigente, además de las disposiciones contenidas en los respectivos carteles.

Objetivo General

Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con las contrataciones de bienes y servicios que demanda la Institución, en concordancia con lo dispuesto en la Ley de Contratación Administrativa, y su reglamento. Además, es responsabilidad de esta instancia, almacenar y distribuir entre los funcionarios los bienes recibidos, a través de los almacenes habilitados por la Institución para este fin.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de **Adquisición de bienes y servicios,** las cuales se desarrollan en los siguientes procedimientos:

Funciones y responsabilidades

1. Actuar como la instancia técnica en materia de contratación administrativa y cumplir en forma eficiente y oportuna con las funciones de conducción de los procedimientos de contratación administrativa en apego a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, entidades y órganos vinculantes en la materia.

2. Proponer a Administración las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de la adquisición de bienes y servicios que requiera la Institución.

3. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

4. Consolidar anualmente el Plan de compras anual del INCOP, según lo establecido en la Ley de contratación administrativa, y velar por su cumplimiento.

5. Capacitar, asesorar y apoyar, a los funcionarios que participan en los procesos de contratación administrativa de las unidades solicitantes del INCOP con apego a los principios establecidos en la normativa vigente, y de acuerdo a las herramientas definidas por la Institución para llevar a cabo los procesos de contratación (SICOP).

6. Asesorar y apoyar la correcta ejecución de los procedimientos de contratación administrativa, en cuanto a la fase de planificación, fase de desarrollo de los procedimientos y fase de ejecución contractual, incluyendo la custodia transitoria de los bienes y suministros adquiridos en coordinación con las unidades y los respectivos Supervisores de Proyecto.

7. Colaborar, cuando sea requerido, con Asesoría Legal en el aporte información, criterios, aclaraciones y consultas, para la elaboración de los documentos legales propios de los procesos de contratación administrativa.

8. Aportar a Finanzas la información necesaria para la gestión de pago a proveedores dentro de los plazos definidos por ley.

9. Notificar a las instancias afectadas, sobre cualquier incidencia o desviación en los procesos de contratación administrativa a su cargo que afecten a la operativa o finanzas de la Institución.

10. Garantizar la transparencia de todos los procesos de contratación administrativa que lleve a cabo la Proveeduría, así como realizar cualquier rendición de cuentas requerida tanto a nivel interno y externo.

Se establece **Almacén** como una función de Proveeduría, la cual realizará las siguientes acciones:

11. Recibir en primera instancia los bienes o productos que ingresan a las instalaciones de la INCOP por procesos de adquisición de bienes y suministros, y/o procesos de donación.

12. Registrar la entrada de nuevos productos en el Almacén General de la organización y mantener un control adecuado de los bienes y suministros que están en inventarios.

13. Colaborar con Servicios Generales aportando la información necesaria para la correcta gestión y administración de los activos adquiridos por la Institución.

14. Facilitar la adecuada gestión y administración de los insumos y materiales almacenados en la bodega de la institución, procurando registrar de manera eficiente cualquier entrada y salida y garantizando el uso adecuado de los insumos requeridos por la organización para el desarrollo de sus actividades.

6.13. Servicios Generales

Descripción

Instancia de nivel Operativo 2, dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Administración.

Objetivo General

Coordinar las actividades relacionadas con la gestión integral de los activos físicos que requiere la organización para el desarrollo de sus actividades no operativas, incluyendo al menos su registro, asignación, control, mantenimiento y disposición final, con salvedad de la gestión de los activos físicos relacionados con la operación portuaria, que es responsabilidad de la instancia operativa de nivel 1 Operaciones Portuarias

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de **Gestión de Activos Físicos**.

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a Administración las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión integral de los activos físicos de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Supervisar y controlar las acciones orientadas a la administración y uso de los activos físicos a utilizar por los funcionarios de la institución.

4. Supervisar y controlar las acciones orientadas a la administración y uso de la flotilla de vehículos de la INCOP, atendiendo entre otras actividades, la

asignación del uso de los vehículos, la tramitación de permisos, la renovación de licencias, la gestión del inventario de choferes asignados, la investigación y atención de accidentes y cualquier actividad relacionada.

5. Supervisar y controlar las acciones orientadas a la adquisición y distribución de los bienes y servicios necesarios para brindar un apoyo logístico eficaz y eficiente a las áreas sustantivas y administrativas de la Institución.

6. Supervisar y controlar las actividades orientadas al mantenimiento y protección de los bienes muebles e inmuebles del Instituto arrendados o en préstamo a terceros

7. Elaborar un informe de diagnóstico del estado de los activos físicos de la INCOP, y presentarlo ante Administración

8. Elaborar un plan anual de mantenimiento preventivo de los activos físicos a su cargo y gestionar su incorporación a los presupuestos de la organización, a través del Plan Operativo Anual.

9. Gestionar a través de Proveeduría los requerimientos de adquisición de bienes y servicios para el correcto mantenimiento de los activos físicos de la INCOP, y verificar que estos requerimientos se reciben en tiempo y forma para su ejecución.

10. Gestionar la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo, ya sean realizadas por funcionarios o contratistas externos, y notificar a los usuarios de los activos, con el fin de cumplir con el plan de mantenimiento preventivo.

11. Registrar, asignar y controlar y mantener actualizados en el sistema los activos físicos otorgados a cada unidad administrativa o funcionario que tenga en su custodia bienes propiedad del INCOP, lo cual se deberá realizar en el sistema de registro y control de activos que para tal efecto se establezca, manteniendo actualizada toda la información relacionada con: identificación, localización, características técnicas o distintivas relevantes, así como de los movimientos de traslado, préstamo, desecho, sustracción o pérdida de los activos.

12. Mantener actualizado un inventario general de los activos del INCOP. Para ello coordinará con las áreas usuarias la realización de tomas físicas de los activos con el fin de verificar su existencia y el estado físico de los mismos, comprobando la confiabilidad y exactitud de los registros de control de cada unidad administrativa, los cuales conciliará con los registros llevados en el sistema.

13. Realizar las conciliaciones de los registros y determinar las diferencias, si las hubiese, entre lo informado y lo registrado a cargo de los responsables de la custodia y salvaguarda de los activos, procurando aclarar cualquier duda que de este análisis surja, previo estudio de las causas que lo originaron.

14. Elaborar las actas de desecho de activos físicos necesarias y presentarlas ante la Administración para su disposición final según los procedimientos establecidos, determinando el tipo de disposición final, donación, venta, destrucción, o cualquier otra.

15. Recibir, registrar, asignar, controlar y dar seguimiento a los activos cedidos en préstamo temporal por otras instituciones, así como gestionar todas las actividades relacionadas con la cesión o préstamo de activos de la Institución a terceros, fiscalizando el buen uso y mantenimiento de dichos activos.

16. Reportar al área contable cualquier mejora, modificación o cambio que afecte a un activo.

17. Fiscalizar los contratos de servicios de mantenimiento y los convenios de arrendamiento, concesión o préstamo de instalaciones (no portuarias) y reportar cualquier incidencia ante la Proveeduría Institucional o Administración.

6.14. Capital Humano

Descripción

Instancia de nivel operativo 2 dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Administración. El marco normativo principal que regula a esta unidad se cita a continuación:

- Reglamento Autónomo de Servicios del INCOP
- Ley Nº 2. Código de Trabajo
- Ley Nº 8292 Ley de Control interno
- Ley Nº 2166. Ley de Administración de Salarios
- Reglamentos internos relacionados con la Gestión de Capital Humano

Objetivo General

Gestionar de forma eficiente el Capital Humano que integra el INCOP procurando el cumplimiento de los objetivos de la organización, el crecimiento y desarrollo de sus

funcionarios, y su salud y seguridad, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación y normativa vigente. Asesora a la Gerencia General y a las jefaturas en las materias de su competencia.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de apoyo denominado **Gestión de Capital Humano**

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a la Gerencia General las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión humana de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Aplicar la normativa pertinente y las recomendaciones de las entidades de control en los procedimientos y documentos organizacionales bajo su responsabilidad.

4. Proponer las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para desarrollar eficientemente los procesos asociados a la captación, selección, retención, administración, desarrollo, remuneración, carrera profesional, evaluación del desempeño y del clima y cultura organizacional del capital humano del INCOP.

5. Participar y asesorar a la Gerencia General y demás instancias decisoras en los procesos relacionados con la Administración de Capital Humano y condiciones del personal de la organización, así como asuntos de su competencia

6. Emitir los lineamientos y criterios técnicos, así como diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las unidades de la INCOP en relación con los procesos que son responsabilidad de esta unidad, y velar por su correcta aplicación.

7. Ejecutar y dar seguimiento a las acciones del proceso de reclutamiento y selección de personal.

8. Promover actividades tendentes a la integración, eficiencia y prestación de servicios en materia propia de la Gestión de Capital Humano, con oportunidad y calidad

9. Implantar esquemas de organización, métodos, procesos y programas de trabajo para las unidades administrativas o equipos de trabajo que se requieran.

10. Elaborar, operar, controlar y mantener los sistemas de administración de recursos humanos, necesarios para la toma de decisiones (relación de puestos, archivo general de trabajadores, control de vacaciones, convenios de prácticas con universidades / escuelas, beneficios salariales y no salariales, entre otros)

11. Administrar, operar, controlar y dar seguimiento a la Gestión de Planillas (aumentos de salario, rebajos, retenciones por afiliaciones, embargos, movimientos de personal) que operen dentro de la organización.

12. Operar el sistema de promoción del desarrollo integral de los funcionarios del INCOP, mediante sistemas de inducción, incentivos, medición del desempeño y rendimiento de las personas funcionarias de la organización.

13. Desarrollar programas de carrera profesional, capacitación y formación a todo nivel.

14. Formular y actualizar los reglamentos y manuales de procedimientos que regulan los procesos asociados al reclutamiento, administración y desarrollo del personal del INCOP.

15. Formular y aplicar el plan de sucesión de personal.

16. Coordinar con los entes externos, cuando sea necesario, los asuntos relacionados con la administración y desarrollo de personal.

17. Actualizar el Manual de Puestos y Cargos, basado en competencias y enfocado hacia una cultura de calidad.

18. Evaluar de forma periódica el desarrollo de las competencias laborales y formular y dar seguimiento al plan de cierre de brechas, mediante procesos de formación y capacitación

19. Establecer y desarrollar las competencias necesarias para cada puesto o cargo que permitan a todos los funcionarios de la institución la toma de conciencia, y

en general, las competencias necesarias para contribuir de manera positiva y tangible al cumplimiento de los objetivos de cada proceso y a cualquier aspecto de su trabajo relacionado con el Sistema de Gestión de Calidad.

Se establece **Salud y Seguridad Ocupacional** como una función de Capital Humano, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Velar por el cumplimiento de todo lo establecido en la normativa relacionada con la Salud y seguridad ocupacional, y establecer acciones concretas para su implementación.

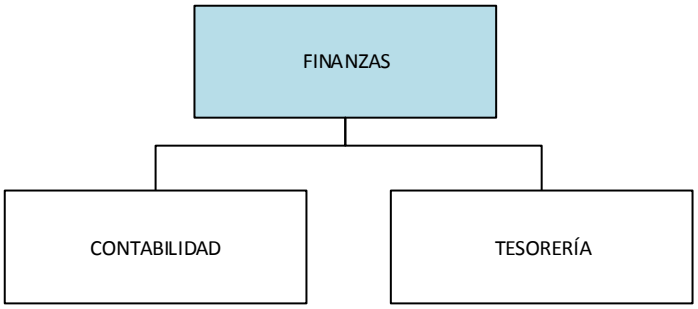
2. Apoyar y asesorar a todas las instancias en la implementación de buenas prácticas de Salud y Seguridad en el trabajo, incluyendo las que tengan relación directa con concesionarios, proveedores y otras partes interesadas.

3. Liderar las comisiones o comités relacionados con el área, principalmente el Comité de Seguridad Ocupacional Instancia

6.15. Finanzas

Tal como se muestra en la siguiente figura, dependiendo directamente de la instancia de nivel político Gerencia General, se encuentra en el nivel operativo 1 Finanzas

Figura 11: Finanzas y sus dependencias directas



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2019

Descripción

Instancia de nivel operativo 1, dependiente de la unidad de nivel político Gerencia General, se subdivide en dos instancias de nivel operativo 2: Contabilidad y Tesorería.

Objetivo General

Garantizar la ejecución, ingreso y registro de los recursos financieros del INCOP, enmarcado en el presupuesto institucional con el fin de asegurar el desarrollo de los procesos institucionales.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de apoyo denominado **Gestión Financiera.** En las actividades relacionadas con la función Presupuesto, participa en el proceso de **Planificación Institucional.**

Funciones y responsabilidades

1. Recomendar a la Gerencia General las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para la administración eficaz y eficiente de los recursos financieros del INCOP.

2. Velar porque se mantenga una sana situación económica y financiera, y rendir cuentas a la Gerencia General y a la Junta Directiva en materia financiera.

3. Velar, en conjunto con sus dependencias, por el cumplimiento de las leyes, decretos y demás normativa interna o externa relacionada con sus áreas de competencia.

4. Asesorar al Junta Directiva y a la Gerencia General, para la toma de decisiones, sobre los aspectos financieros, presupuestarios, o cualquier otro de su competencia.

5. Dirigir y dar seguimiento al ingreso de recursos financieros del INCOP, según lo dispuesto en las leyes o normativa.

6. En conjunto con Planificación Institucional, dirigir y dar seguimiento a los aspectos relacionados con la formulación, ejecución y liquidación de los presupuestos ordinarios, extraordinarios y sus modificaciones, considerando su íntima relación con el plan operativo institucional.

7. Presentar al Junta Directiva los Estados Financieros en tiempo, calidad y forma a la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva para su revisión y aprobación.

8. Tramitar ante la Gerencia General los estudios técnicos generados por las unidades que la integran, así como todo documento que requiera ser conocido por el Junta Directiva u otra instancia de la Institución que participe en los procesos que supervisan dichas unidades.

9. Coordinar con otras entidades públicas asuntos de orden financiero relacionados con la gestión de la INCOP.

10. Velar por la adecuación de los procedimientos y/o reglamentos de las dependencias que la integran, conforme a los cambios estructurales y operativos organizacionales que se sucedan.

11. Realizar las gestiones necesarias para la programación y ejecución de auditorías externas, sobre aspectos financieros críticos del INCOP.

Se establece **Ingeniería Financiera** como una función de Finanzas, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Desarrollar estudios y análisis de ingeniería financiera[7] para evaluar la situación y proyección financiera de la organización que permitan a las instancias político estratégicas la toma de decisiones basadas en datos y escenarios posibles.

2. Diseñar, desarrollar e implementar instrumentos y procesos financieros innovadores y formular soluciones creativas a los diferentes escenarios de temas relacionados con la gestión portuaria y similares.

Se establece **Presupuesto** como una función de Finanzas, la cual realizará las siguientes acciones:

1. En materia presupuestaria, asesorar y apoyar a las instancias del INCOP en los asuntos de su competencia y supervisar su gestión presupuestaria, principalmente en el control y seguimiento del presupuesto asignado y del gasto efectuado en las diferentes cuentas y subcuentas.

2. Llevar el registro y ejercer el control presupuestario sobre las diferentes transacciones financieras que se tramitan en las unidades/áreas para la compra de bienes y servicios, de conformidad con los presupuestos aprobados, lo gastado, comprometido y disponible.

3. Elaborar los informes de tipo financiero sobre la ejecución presupuestaria, conforme la legislación, normas y otras disposiciones presupuestarias.

4. Coordinar los aspectos financieros y presupuestarios en el proceso de formulación del Plan Operativo Anual y el presupuesto ordinario, así como las modificaciones y presupuestos extraordinarios, siguiendo la normativa de la Contraloría General de la República, en estrecha coordinación con Planificación Institucional y las demás instancias que indica la normativa vigente.

5. Preparar las liquidaciones mensuales, trimestrales y los compromisos presupuestarios, acorde con las prescripciones que señale la Contraloría General de la República, y tramitarlas a Finanzas.

6. Realizar las conciliaciones de las liquidaciones presupuestarias con los registros contables, a efecto de determinar posibles desviaciones, todo en estricta coordinación con los responsables de las áreas Contabilidad y de Tesorería.

---

[7] **Ingeniería financiera**: es la utilización de instrumentos financieros para reestructurar un perfil de las finanzas existentes y obtener otro con propiedades más deseables (Galitzl, 1994). También se puede definir como la aplicación de la inventiva y utilización de instrumentos financieros para realizar inversiones y o manejos en una institución u organización, a efectos que sean redituables, y se minimice el riesgo.

7. Preparar las comunicaciones a las diferentes unidades administrativas u dependencias, sobre el detalle de los presupuestos o modificaciones, a efecto de que las mismas mantengan sus registros actualizados.

8. Supervisar la formulación y las actividades de control, seguimiento, liquidación y evaluación de los presupuestos ordinarios, extraordinarios y sus modificaciones.

6.16. Contabilidad

Descripción

Instancia de nivel Operativo 2, dependiente de la instancia nivel operativo 1 Finanzas. La normativa relevante asociada a esta área, entre otras, es la siguiente:

- Ley N.° 6227 – Ley General de la Administración Pública.
- Ley N.° 7428 – Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley N.° 7494 – Ley de Contratación Administrativa.
- Ley N.° 8131 – Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
- Ley N.° 8220 – Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos.
- Ley N.° 8292 – Ley General de Control Interno.
- Ley N.° 8422 – Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos Nº8131 y su Reglamento Nº32988.

Objetivo General

Registrar y procesar sistemáticamente todas las transacciones económico-financieras para presentar los Estados Financieros en forma oportuna, para que sean utilizados por las instancias superiores como base para la toma de decisiones.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de **Gestión Financiera**

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a Finanzas las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de los procesos contables de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Registrar los dineros y otros valores que ingresan a la INCOP, las operaciones que se realizan y emitir los informes contables requeridos, bajo las normas y procedimientos de contabilidad, a fin de brindar información veraz, oportuna y precisa sobre los estados financieros organizacionales.

4. Realizar los asientos de diario de cada tipo de documento que se tramita adjuntando los documentos que respaldan cada transacción.

5. Realizar de forma oportuna los pagos contractuales y de ley conforme a los recursos presupuestarios disponibles.

6. Llevar el control de pagos relacionados con los conceptos salariales de los trabajadores, así como realizar el registro contable de dicha planilla.

7. Realizar las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas corrientes que mantiene el INCOP haciendo los respectivos análisis en cuanto a cheques pendientes, notas de débito, crédito y depósitos, según su fecha de emisión.

8. Actualizar y custodiar los libros contables legales del INCOP.

9. Mantener el registro y control de las cuentas auxiliares que se consideren necesarias para obtener información detallada y oportuna para la toma de decisiones.

10. Emitir mensualmente como producto final, al cierre de cada mes, los Asientos de Diario, Balances de Comprobación, de Situación y de Estado de Resultados, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, información del movimiento contable mensual y Conciliaciones Bancarias, en cada uno de estos con las notas de análisis y observaciones pertinentes respecto a desviaciones, tendencias y similares.

11. Realizar de forma oportuna los pagos contractuales y de ley conforme a los recursos presupuestarios disponibles.

12. Realizar el registro y cálculo de la depreciación mensual de los activos del INCOP, según la información aportada por Servicios Generales.

6.17. Tesorería

Descripción

Instancia de nivel Operativo 2, dependiente de la instancia nivel operativo 1 Finanzas. La normativa relevante asociada a esta área es la siguiente:

- Ley N.° 6227 – Ley General de la Administración Pública en lo que aplique.
- Ley N.° 7428 – Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley Nº 7494 – Ley de contratación administrativa
- Ley Nº 8131 Ley de Administración financiera de la Republica y presupuestos públicos
- Ley N.° 8292 – Ley General de Control Interno.
- Ley N.° 8422 – Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.

Objetivo General

Coordinar y controlar los flujos de dinero de la Institución, así como manejar y custodiar dinero en efectivo y cheques, que ingresan y egresan.

Procesos asociados

Sus actividades se encuentran inmersas en el proceso de **Gestión Financiera**

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a Finanzas las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de tesorería de la Institución.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Recibir, custodiar y controlar los dineros o valores que ingresan al INCOP por cualquier concepto, considerando, entre otros, pagos de servicios,

transferencias del Estado, garantías de participación y cumplimiento, certificados de depósito a plazo, fórmulas de cheques, recuperación de inversiones y similares.

4. Hacer transferencias de dinero o emitir cheques, con base en las solicitudes de emisión de pago de las instancias superiores de la organización, o con el respaldo de órdenes de compra por bienes y servicios adquiridos por el INCOP, de procesos relacionados con la adquisición de bienes y servicios.

5. Mantener actualizado los saldos diarios de las cuentas bancarias a nombre del INCOP, en conciliación con los saldos del Sistema Bancario General.

6. Revisar y tramitar los adelantos de dinero a los funcionarios solicitados mediante vales de Caja Chica, previa comprobación de la aprobación de su Jefatura directa, así como controlar y tramitar los reintegros y liquidaciones, conforme a la normativa vigente.

7. Realizar los pagos de salarios, retenciones salariales, embargos y pensiones alimentarias, planillas adicionales, extremos legales, pagos de subsidios por incapacidades según lo indicado por la instancia Capital Humano, giro de cajas chicas por medio de cheques y transferencias bancarias.

8. Mantener actualizado el control de garantías en custodia.

9. Estimar las proyecciones del flujo de ingresos de las inversiones y los recursos, para la elaboración del presupuesto ordinario, así como las recalificaciones de los mismos, para las respectivas modificaciones presupuestarias.

10. Monitorear el control de los pagos del Fideicomiso

11. Realizar arqueos periódicos de los fondos de la caja general, cheques, documentos, recibos y cajas chicas.

12. Retener el impuesto del 2% de renta a los proveedores que venden bienes y servicios a la organización de procesos licitatorios, e impuestos de salarios.

13. Emitir certificaciones del impuesto de renta según solicitudes de proveedores.

Se establece **Facturación** como una función de Tesorería, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Controlar y registrar en el sistema de contabilidad de la institución los pagos realizados por los usuarios de servicios que ofrece el INCOP, realizar los depósitos y emitir los comprobantes de pago.

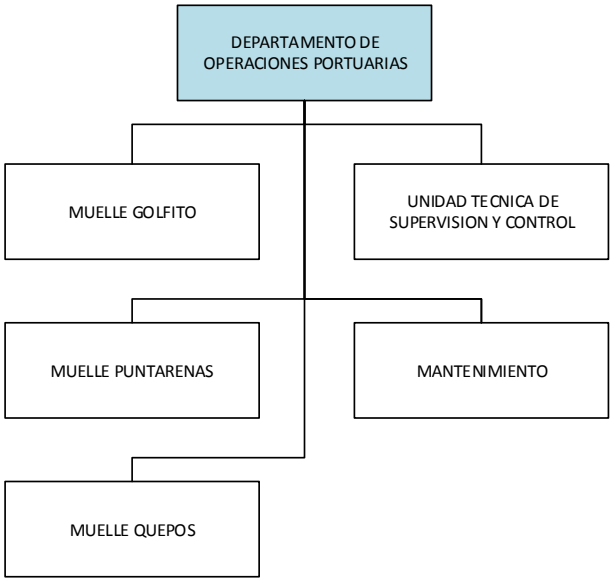
2. Actualizar en el sistema de contabilidad de la institución las tarifas a aplicar por el pago de uso de servicios

3. Reportar a las instancias involucradas cualquier incidencia detectada en la aplicación de tarifas por el uso de servicios.

6.18. Operaciones Portuarias

Tal como se muestra en la siguiente figura, dependiendo directamente de la instancia de nivel político Gerencia General, se encuentra en el nivel operativo 1 Operaciones Portuarias

Figura 12: Operaciones Portuarias y sus dependencias directas



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2019

Descripción

Instancia Operativa de nivel 1 dependiente de la instancia de nivel político Gerencia General. Cuenta con cinco dependencias de nivel operativo 2 a su cargo, Muelle Golfito, Muelle Puntarenas, Muelle Quepos, Unidad Técnica de Supervisión y Control y Mantenimiento. La normativa asociada a esta área es la siguiente:

- Reglamento General de Servicios Portuarios del INCOP v11

Objetivo General

Ejercer el rol de Autoridad Portuaria de los puertos gestionados o concesionados, por el INCOP de manera eficiente y respetando la normativa internacional en materia de gestión y seguridad portuaria, procurando el suministro de servicios eficientes y de calidad.

Debe además participar activamente en la definición de propuestas de desarrollo de infraestructura portuaria y de mantenimiento de la infraestructura actual.

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el macroproceso sustantivo **Gestión Portuaria**, que incluyen los procesos **Gestión de Servicios Portuarios** y **Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Portuaria**.

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a la Gerencia General las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión de la operación portuaria en los puertos gestionados o concesionados del litoral Pacífico responsabilidad del INCOP.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Modelizar el Plan Maestro de Desarrollo Portuario (PMDP) del Litoral Pacífico

4. Verificar y controlar la operación portuaria, en cuanto, aplicación de normas, estándares de servicio, tarifas y demás términos y condiciones económicas

5. Velar por una adecuada planificación, construcción, operación y mantenimiento de los servicios de señalización marítima y ayuda a la navegación en aguas y costas nacionales del Litoral Pacífico

6. Colaborar con la Secretaría Fiscalizadora de Concesiones en aquellas actividades que permitan la evaluación del cumplimiento de los contratos de concesión y de los resultados esperados.

Se establece **Planificación y Desarrollo Portuario** como una función de Operaciones Portuarias, la cual realizará las siguientes acciones:

1. Mantener actualizado un diagnóstico del estado de la infraestructura portuaria actual que sirva como base para la toma de decisiones en inversión portuaria a las altas instancias de la institución.

2. Colaborar en la definición de la Planificación Estratégica de Desarrollo de Infraestructura Portuaria en base al diagnóstico realizado bajo criterios de seguridad y pertinencia.

3. Colaborar con la instancia Gestión de Proyectos en la definición de los requisitos necesarios para la gestión de proyectos de desarrollo de infraestructura portuaria a realizar, aportando, entre otra información, aspectos o requerimientos técnicos, plazos, recursos financieros, recursos operativos, y similares, que permitan a las instancias superiores de la organización una adecuada toma de decisiones.

4. Colaborar activamente con la instancia Gestión de Proyectos en la supervisión de la ejecución de proyectos de desarrollo de infraestructura portuaria en aquellos aspectos técnicos de su competencia.

5. Rendir informes periódicos del cumplimiento del Plan Estratégico de desarrollo de infraestructura portuaria, y proponer a las instancias superiores los ajustes necesarios.

6.19. Muelle Golfito

Descripción

Instancia Operativa de nivel 2 dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Operaciones Portuarias, no presenta subdivisiones. La normativa relacionada con esta instancia es:

- Reglamento General de Servicios Portuarios del INCOP v11

Objetivo General

Ejercer el rol de autoridad portuaria en el Muelle de Golfito suministrando servicios portuarios eficientes y de calidad.

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el proceso sustantivo **Servicios Portuarios, Gestión de la Seguridad Portuaria y Mantenimiento de Infraestructura Portuaria.**

Funciones y responsabilidades

1. Presentar a la Dirección Portuaria las propuestas que considere necesarias para mejorar la gestión del Muelle de Golfito.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Administrar de manera segura, eficiente y eficaz los servicios a buques que arriben al Muelle de Golfito

4. Cumplir de manera eficiente con la normativa internacional y nacional en relación a la administración de puertos y de la seguridad portuaria.

5. Vigilar el uso y adecuado mantenimiento de la infraestructura, instalaciones y equipos del Muelle de Golfito

6. Proponer a Dirección Portuaria acciones concretas que procuren la mejora continua de los servicios prestados por el INCOP en el muelle de Golfito

7. Colaborar proactivamente con las autoridades e instituciones que desarrollan sus actividades en el Muelle de Golfito, vigilando la correcta aplicación de la normativa.

8. Vigilar la correcta ejecución de los servicios prestados por terceros en el muelle de Golfito, así como el uso adecuado de instalaciones y equipos propiedad del puerto

6.20. Muelle Puntarenas

Descripción

Instancia Operativa de nivel 2 dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Operaciones Portuarias, no presenta subdivisiones. La normativa relacionada con esta instancia es:

- Reglamento General de Servicios Portuarios del INCOP v11

Objetivo General

Ejercer el rol de autoridad portuaria en el Muelle de Puntarenas suministrando servicios portuarios eficientes y de calidad.

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el proceso sustantivo **Servicios Portuarios, Gestión de la Seguridad Portuaria y Mantenimiento de Infraestructura Portuaria.**

Funciones y responsabilidades

1. Presentar a la Dirección Portuaria las propuestas que considere necesarias para mejorar la gestión del Muelle de Puntarenas

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Administrar de manera segura, eficiente y eficaz los servicios a buques que arriben al Muelle de Puntarenas

4. Cumplir de manera eficiente con la normativa internacional y nacional en relación a la administración de puertos y de la seguridad portuaria.

5. Vigilar el uso y adecuado mantenimiento de la infraestructura, instalaciones y equipos del Muelle de Puntarenas

6. Proponer a Dirección Portuaria acciones concretas que procuren la mejora continua de los servicios prestados por el INCOP en el muelle de Puntarenas

7. Colaborar proactivamente con las autoridades e instituciones que desarrollan sus actividades en el Muelle de Puntarenas, vigilando la correcta aplicación de la normativa.

8. Vigilar la correcta ejecución de los servicios prestados por terceros en el muelle de Puntarenas, así como el uso adecuado de instalaciones y equipos propiedad del puerto

6.21. Muelle Quepos

Descripción

Instancia Operativa de nivel 2 dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Operaciones Portuarias, no presenta subdivisiones. La normativa relacionada con esta instancia es:

- Reglamento General de Servicios Portuarios del INCOP v11

Objetivo General

Ejercer el rol de autoridad portuaria en el Muelle de Quepos suministrando servicios portuarios eficientes y de calidad.

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el proceso sustantivo **Servicios Portuarios, Gestión de la Seguridad Portuaria y Mantenimiento de Infraestructura Portuaria.**

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a Dirección Portuaria las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión del Muelle de Quepos.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Administrar de manera segura, eficiente y eficaz los servicios a buques que arriben al Muelle de Quepos

4. Cumplir de manera eficiente con la normativa internacional y nacional en relación a la administración de puertos y de la seguridad portuaria.

5. Vigilar el uso y adecuado mantenimiento de la infraestructura, instalaciones y equipos del Muelle de Quepos

6. Proponer a Dirección Portuaria acciones concretas que procuren la mejora continua de los servicios prestados por el INCOP en el muelle de Quepos

7. Colaborar proactivamente con las autoridades e instituciones que desarrollan sus actividades en el Muelle de Quepos, vigilando la correcta aplicación de la normativa.

8. Vigilar la correcta ejecución de los servicios prestados por terceros en el muelle de Quepos, así como el uso adecuado de instalaciones y equipos propiedad del puerto

6.22. Unidad Técnica de Supervisión y Control

Descripción

Instancia Operativa de nivel 2 dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Operaciones Portuarias, no presenta subdivisiones. La normativa relacionada con esta instancia es:

Objetivo General

Evaluar, controlar, supervisar y dar seguimiento que los contratos de concesión que mantiene el INCOP con concesionarios se cumplan de forma eficiente

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el proceso **Administración de Contratos de Concesión**

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a Dirección Portuaria las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la supervisión y control de los concesionarios.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Definir un plan anual de trabajo, donde se incluyan las actividades y tiempos de ejecución relacionadas con las inspecciones y auditorías periódicas a realizar en temas relativos a su área de actuación y dentro de los recintos portuarios concesionados (muelles); estas actividades deben incluir al menos, revisión del mantenimiento de la infraestructura portuaria, revisión de infraestructura y

equipos, gestión de la seguridad portuaria, servicios a clientes, aplicación de tarifas y similares.

4. Ejecutar de manera eficiente el plan anual de trabajo en los recintos portuarios concesionados

5. Elaborar periódicamente informes de las inspecciones y auditorías realizadas, analizando las desviaciones o no conformidades encontradas, y reportar los hallazgos a Dirección Portuaria, Gerencia General y Secretaría de Fiscalizadora de Concesiones

6. Analizar periódicamente las quejas efectuadas por parte de los usuarios de los servicios a los concesionarios, y verificar la adecuada resolución de los mismos en tiempo y forma.

7. Canalizar las demandas o necesidades que el concesionario deba solicitar al INCOP, como puede ser la negociación o renegociación de contratos, solicitudes de inversión, gestión de mantenimiento de instalaciones, equipos y maquinaria, y similares.

8. Revisar, en primera instancia, las propuestas realizadas a través de iniciativa privada en materia de concesión y emitir su criterio a la Dirección Portuaria.

9. Controlar de manera continuada el cumplimiento de los contratos de concesión suscritos por el INCOP en el ámbito de operación de los concesionarios y reportar de manera inmediata cualquier incidencia o desviación encontrada a quien corresponda.

6.23. Mantenimiento

Descripción

Instancia Operativa de nivel 2 dependiente de la instancia de nivel operativo 1 Operaciones Portuarias, no presenta subdivisiones. La normativa relacionada con esta instancia es:

Objetivo General

Gestionar de manera eficiente los planes de mantenimiento preventivo y correctivo en los puertos administrados por el INCOP, que permitan garantizar el adecuado uso de

infraestructuras, maquinaria y equipos por parte de los usuarios cumpliendo con la normativa internacional aplicable a la seguridad portuaria.

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el proceso sustantivo **Mantenimiento de Infraestructura Portuaria.**

Funciones y responsabilidades

1. Proponer a Dirección Portuaria las políticas, estrategias y lineamientos que considere necesarios para mejorar la gestión del mantenimiento de infraestructura portuaria.

2. Emitir los criterios técnicos y diseñar los instrumentos que deben observar y utilizar las áreas de la Institución en relación con los procesos que son responsabilidad de esta área y supervisar su aplicación.

3. Mantener un inventario de activos físicos (infraestructura, equipos y maquinaria) que deban llevar mantenimiento actualizado

4. Definir anualmente un Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura Portuaria detallado, que incluya aspectos como: activo a mantener, mantenimiento a realizar, periodicidad, recursos requeridos, y similares, que permita a la administración cuantificar los recursos necesarios para su ejecución

5. Realizar la programación del mantenimiento preventivo a realizar, garantizando el cumplimiento de los procesos de contratación administrativa en tiempo y forma.

6. Supervisar la ejecución del mantenimiento preventivo de manera eficiente procurando la mayor disponibilidad de infraestructura, maquinaria y equipos con el fin que afecten en la menor medida a la operación

7. Definir un sistema adecuado para la gestión del mantenimiento correctivo que permita la eficiencia en la reparación de infraestructura, maquinaria y equipos, evitando la afectación de los servicios prestados a usuarios.

8. Evaluar anualmente la planificación de la gestión del mantenimiento (preventivo y correctivo) y proponer mejoras, con el fin de eficientizar su aplicación.

9. Colaborar con Operaciones Portuarias y con la Unidad Técnica de supervisión y control en la validación técnica de la gestión del mantenimiento aplicada por los

concesionarios en los activos que pertenecen a los servicios concesionados (planes de mantenimiento preventivo, atención de averías y similares).

6.24. Junta Promotora de Turismo.

Instancia política de máxima desconcentración, por tanto, no administrada por el INCOP que participa de manera activa en el proceso sustantivo denominado **Promoción Turística de la Ciudad de Puntarenas.**

Objetivo General

Administrar las instalaciones de la denominada Plaza del Pacífico, antes Plaza de la Artesanía de la ciudad de Puntarenas, destinadas al recibo y la atención de los turistas nacionales y extranjeros, así como los bienes indicados en el inciso c) del artículo 25 de la Ley 1721 y sus reformas.

Procesos asociados

Sus actividades se desarrollan en el proceso sustantivo **Promoción Turística de la Ciudad de Puntarenas.**

Funciones y responsabilidades

La Ley Nº 1721, en su artículo 25, define como deberes y atribuciones de la Junta Promotora de Turismo:

a. *Diseñar e implementar, en coordinación con el ICT, en su calidad de órgano rector en materia turística, la estrategia de atracción de cruceros al puerto de Puntarenas, incluso las acciones relacionadas con la promoción turística.*

b. *Promover, en coordinación con el ICT, la Cámara de Turismo de Puntarenas y la Municipalidad de Puntarenas, la actividad y prestación de servicios turísticos a nacionales y extranjeros, e impulsar el desarrollo de actividades de índole educativa, cultural, ambiental y deportiva, especialmente relacionadas con actividades acuáticas de otro tipo, tales como ferias gastronómicas y cualesquiera otras que promuevan el turismo en las zonas aledañas con potencial turístico de la ciudad de Puntarenas.*

c. *Administrar la Plaza del Pacífico, el edificio conocido como Capitanía de Puerto, el vehículo denominado Manuel Emilio y los trolebuses adquiridos como parte del proyecto Puntarenas por siempre, así como la denominada Casa de la Loma, que podrá ser arrendada o prestada para actividades de carácter comunal, de acuerdo con el Reglamento de uso y administración de los bienes muebles e inmuebles, que dictará al efecto la Junta Promotora, previa consulta a la Junta Directiva del Incop.*

d. *Coordinar con las demás autoridades del Incop, así como con otras instituciones públicas o privadas, la atención de los cruceros y turistas que arriben al puerto de Puntarenas.*

e. *Determinar el destino de los locales de la Plaza del Pacífico para su arrendamiento o préstamo; para ello, podrá suscribir contratos, con personas físicas o jurídicas, así como emitir los reglamentos requeridos para la correcta administración de los bienes confiados mediante esta Ley.*

f. *Suscribir convenios de cooperación con organismos públicos y privados dedicados a la promoción del turismo, actividades educativas, culturales y ambientales, así como a la limpieza y el ornato de la playa y las zonas aledañas con potencial turístico.*

g. *Formular y presentar, con el apoyo de los órganos especializados del Incop, para conocimiento y aprobación de su Junta Directiva, el Plan de inversiones y el presupuesto anual necesario para el cumplimiento de sus fines, incluso los fondos necesarios para el mantenimiento, la operación y la vigilancia de las obras existentes y la construcción de nueva infraestructura, así como las labores de promoción, nacional e internacional, destinadas a la atracción del turismo y a proyectos de promoción de actividades educativas, culturales, ambientales y deportivas, así como a la limpieza y el ornato de la playa y las zonas aledañas con potencial turístico de la ciudad de Puntarenas; lo anterior, de conformidad con lo dispuesto por el inciso f), del artículo 15 de la presente Ley.*

h. *Dar por agotada la vía administrativa en los procedimientos en que correspondan, de acuerdo con el inciso c) del artículo 126 de la Ley General de la Administración Pública Nº 6227, de 2 de enero de 1978.*

Todas las anteriores atribuciones y obligaciones son de carácter mandatorio, por lo que no se modifican, agregan ni eliminan funciones, y se citan textualmente según lo indicado en la Ley de Creación del INCOP (Ley 1721 y sus reformas).

7. Funciones transversales

Además de las funciones ya descritas para cada instancia definida en la presente Estructura Organizacional, todas las instancias asesoras y operativas serán responsables de las siguientes funciones:

1. Garantizar la actualización de la documentación que regula los procesos bajo su responsabilidad (reglamentos, procedimientos, manuales, instructivos, formularios y similares) eliminando actividades sin valor agregado o duplicados, con el fin de mejorar los procesos institucionales y en procura del mejoramiento continuo.

2. Facilitar el acceso a la información relacionada con los procesos y actividades a su cargo, potenciando el conocimiento de los demás funcionarios de la institución y partes interesadas y el cumplimiento de los principios y normativa de transparencia y rendición de cuentas

3. Aplicar la normativa pertinente y las recomendaciones de la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República, en los procedimientos y documentos institucionales bajo su responsabilidad.

4. Plantear sus necesidades de recursos y participar en la elaboración del presupuesto ordinario del área y en las modificaciones que la afecten.

5. Garantizar, en caso de tener instancias a cargo, la razonabilidad de los presupuestos presentados por estas.

6. Colaborar en la resolución de no conformidades a través de la identificación y análisis de las causas, incluidas las quejas o reclamaciones de clientes y usuarios que afecten directamente a sus funciones o responsabilidades según la normativa vigente y en los plazos estipulados.

7. Colaborar en la asesoría, formación y capacitación de los colaboradores de la organización en los asuntos de su competencia, sean o no de su instancia, con el fin de mejorar los procesos y actividades de la organización.

8. Representar a la Institución en comisiones interinstitucionales relacionadas con el quehacer de su labor, a solicitud de sus superiores

9. Ejercer las demás funciones y facultades que le asigne su jefatura, o que le corresponde de conformidad con la normativa interna y externa que rige a la Institución.

8. Referencias Bibliográficas

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), & Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2007). *Modelo abierto de Gestión para Resultados en el sector público.*

Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos 2*. (P-164/2004). Castilla y León, España

Ministerio de Planificación General y Política Económica (Mideplan). (2007). *Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas*. San José, Costa Rica

Ministerio de Planificación General y Política Económica (Mideplan). (2013). *Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas*. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación General y Política Económica (Mideplan). (2007). Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP). (2013). Documento Orientador: Metodología de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. No.004-2013-PCM-Política General de Modernización de la Gestión Pública. Lima, Perú

ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

Ministerio de Planificación General y Política Económica (Mideplan). (2007) Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas.