Universidad de Costa Rica

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Entregable 2

Informe de actualización del Plan Estratégico Institucional

Licitación abreviada 2019LA-00003-0019200001

Contratación de Servicios de una Empresa que realice el Diagnóstico de la estructura organizacional actual del INCOP

Septiembre, 2019

Contenido

Introducción 3
I. Metodología 5
II. Revisión del Plan Estratégico Institucional 2016-2019 7
III. Cuadro resumen de mandatos 10
IV. Análisis de factores limitantes y potenciadores 15
V. Elementos para la configuración de la imagen objetivo 21
VI. Marco Filosófico y estratégico actualizado, 2019-2022 24
VII. Recomendaciones 29
VIII. Anexos 30
Anexo 1: Lista de asistencia a talleres. 31

Introducción

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico procura determinar la mejor estructura organizacional, que le permita implementar con éxito su Plan Estratégico (PE) 2016 – 2019 ampliándolo al 2022, y de esa manera cumplir efectiva y eficientemente sus funciones como autoridad portuaria del litoral pacífico costarricense.

Para ello se lleva a cabo el proyecto denominado "Contratación de Servicios de una Empresa que realice el Diagnóstico de la estructura organizacional actual del INCOP" correspondiente a la Licitación Abreviada 2019LA-00003-0019200001, la cual desarrolla la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación, por medio del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, en adelante CICAP.

Dicho proyecto se constituye en 6 etapas interrelacionadas con el fin de lograr un mejor alineamiento de la estructura con la estrategia del INCOP, y el fortalecimiento de la gestión institucional, tales como los procesos organizacionales y los instrumentos base para el desarrollo del talento humano.

Para lograr este alineamiento es necesario realizar un análisis prospectivo en el cual se visualicen las estrategias a seguir para lograr la visión organizacional. Dentro de la cual se perfilan necesidades como:

a- Fortalecer al INCOP como un operador portuario eficiente que promueve el comercio internacional en beneficio del desarrollo económico, social y ambiental del país.

b- Que el INCOP sea reconocido por su capacidad de gestionar exitosamente y de forma integral, sus actividades sustantivas, estratégicas y de apoyo, para convertirse en la Autoridad Portuaria referente a nivel nacional.

c- Desarrollar las bases de una imagen pública sólida y de transparente accionar, a partir de una identidad fundada en un modelo de gestión que privilegia calidad en las acciones internas, estratégicas y de organización.

El presente informe se circunscribe a la Etapa II: Actualización del PEI, cuyo objetivo consistió en realizar la revisión y actualización del PE 2016 – 2019, con la finalidad de que se pueda ajustar a las condiciones actuales y derivar una proyección hacia el 2022.

La estructura del informe se constituye de siete apartados, el primero de ellos con una descripción metodológica, el segundo presenta un breve análisis de la revisión documental y del PEI vigente de 2016 a 2019, el tercero aborda de manera concisa el cuadro de mandatos que rige el accionar del INCOP, el cuarto presenta un análisis de factores limitantes y potenciadores –del contexto y a lo interno de la organización- para el análisis prospectivo, en el quinto se plantean los elementos para el diseño de la "imagen objetivo" del Instituto, en el sexto apartado se establece el marco filosófico y ejes estratégicos actualizados del PEI con vista al 2022, y en el sétimo, recomendaciones asociadas a la estrategia abordada en este proceso.

I. Metodología

Con la finalidad de cumplir con el objetivo principal del proceso que realiza el INCOP con el apoyo técnico y la asesoría del CICAP, se planteó una estrategia de trabajo de manera que los esfuerzos estén orientados al fortalecimiento organizacional. Por ello, se desarrollaron las siguientes actividades:

Revisión documental:

Previo a llevar a cabo las sesiones de trabajo, se realizó una revisión documental, que permitió comprender los fines y la dinámica institucional del INCOP, así como, la identificación de los actores del proceso y del orden lógico las actividades a realizar.

En este punto se contó con información suministrada por el INCOP, con la cual se elaboró una matriz documental. Entre los documentos revisados están:

- El Plan Estratégico Institucional 2016-2019.
- Matriz de Articulación del Plan Presupuesto.
- Legislación vigente que incida en la operación de la institución
- Normativa y reglamentos que rigen el accionar institucional

Talleres de construcción y validación:

El desarrollo de los talleres en esta etapa utiliza el enfoque metodológico participativo y constructivista, ya que se incluye a funcionarios y funcionarias de las diferentes unidades funcionales y partes interesadas, seleccionados por el INCOP, además de la participación activa de representación de la seccional ANEP-INCOP.

Esta mecánica de trabajo se enfoca no solo en el resultado, sino también en el proceso de elaboración, analizando la realidad desde la experiencia de los participantes, por lo cual se propicia el compromiso, la conciencia grupal, la interacción y el involucramiento de los actores y partes relacionadas.

Dichas características, contribuyen con el involucramiento de los equipos de trabajo, no solo al inicio del proyecto y durante su ejecución, sino posterior al cierre del mismo, ya que se genera compromiso y empoderamiento, para gestionar y dar seguimiento a las acciones que generen los productos que se obtengan del proceso.

Las actividades desarrolladas en el marco de la metodología participativa constructivista son:

- Organización y desarrollo de talleres y sesiones de trabajo con partes interesadas del construir participativamente los productos requeridos.

- Organización y desarrollo de sesiones de validación y entrega de resultados y productos.

Para llevar a cabo los talleres se empleó el trabajo bajo la herramienta METAPLAN, la cual es una técnica de moderación, que surge en Alemania de la postguerra, que permite que un grupo diverso de personas tenga a la vista los contenidos de sus reflexiones, intercambios de opiniones y todos los elementos para que en colectivo y de manera participativa, pueda arribar a conclusiones o decisiones comunes.

La técnica se basa en la visualización de los resultados de los trabajos de grupo, lo cual promueve un proceso participativo escribiendo ideas en tarjetas las cuales antes de ser presentadas a la plenaria se ordenan con un criterio de prioridad, afinidad, caracterización según objetivo, ejes o temas.

Con ese fin, se realizaron tres talleres de trabajo en los cuales se abordaron las siguientes áreas temáticas[1]:

1. Taller 1: Prospectiva institucional, para la definición de posibles escenarios, con las contrapartes y partes interesadas, análisis de factores internos y externos que pueden incidir en el INCOP (positivos y negativos) y de elementos para perfilar la imagen objetivo de instituto. Realizado el día 14 de agosto de 2018 en horario de 8:30 a.m. a 2:00 p.m.
2. Taller 2: Revisión de los elementos para el diseño de la imagen objetivo y los factores internos y externos que afectan al INCOP, así como del Marco Filosófico del PEI 2016-2019, elaboración de propuestas a partir del análisis en grupos. Realizado el día 23 de agosto de 2019, en horario de 8:30 a.m. a 3:00 p.m.
3. Taller 3: revisión, ajustes y validación del marco filosófico y definición de los ejes estratégicos del INCOP, para la actualización del PEI al 2022. Realizado el día 04 de setiembre de 2019, en horario de 8:30 a.m. a 12:00 p.m.

<u>Descripción y análisis:</u>

A partir de los resultados se implementa la metodología descriptiva y analítica, la cual consiste en la sistematización, análisis y correlación de la información y los datos recabados en la revisión documental y en las sesiones de trabajo, talleres y entrevistas, para la formulación de los productos asociados al proyecto.

La sistematización de la información, se lleva a cabo mediante las siguientes acciones:

[1] Se adjuntan las listas de asistencia en el Anexo 1.

- Digitalización de los resultados de los talleres y la conformación de matrices de análisis de la información.
- Procesamiento de la información para realizar validación en las sesiones siguientes, con el equipo de trabajo que generó los insumos.
- Comunicación directa con las personas designadas como contraparte del proyecto e informar de todos los hechos relevantes suscitados durante el proceso.

Como parte de la metodología, se sistematizaron los aportes de los miembros de cada grupo, de manera que se logró clarificar, analizar y consensuar las ideas presentadas, los cuales se visualizaron durante los ejercicios con las pizarras METAPLAN, cuyos resultados se mostrarán en los apartados IV, V y VI, según las temáticas abordadas.

II. Revisión del Plan Estratégico Institucional 2016-2019

La revisión del PEI 2016-2019 se realizó analizando la información recibida:

1. Plan Estratégico Institucional 2016-2019, preparado para el INCOP en diciembre 2015, por firma Brenes Artavia Consultores Asociados S.A. (BAC & asociados) como producto de la Licitación Abreviada 2015LA-000010-01.

2. Operacionalización del Plan Estratégico Institucional 2016-2019 preparado para el INCOP en mayo 2016, por firma Brenes Artavia Consultores Asociados S.A

3. Indicadores BSC INCOP v5 LM, Libro en Excel, preparado para el INCOP en agosto 2016, por firma Brenes Artavia Consultores Asociados S.A

Asimismo, se revisaron los siguientes apartados de la página WEB del INCOP http://www.incop.go.cr/

1. Reseña histórica
2. Misión y propósito estratégico
3. Estructura organizacional
4. Estrategia institucional
5. Documentos: Plan – Presupuesto Institucional, año 2017 e Informe de Liquidación Presupuestaria, año 2017

La revisión del Plan Estratégico Institucional 2016-2019 muestra un documento robusto, construido participativamente[2] y como mucha coherencia conceptual y metodológica. La estructura del documento se compone de cuatro capítulos:

1. Análisis del entorno, de la industria y el mercado
2. Perfil Estratégico Actual
3. Análisis FDA (Fortalezas, Debilidades y Amenazas)
4. Alineamiento del Plan Estratégico a Futuro

Con base en la revisión del capítulo 1, se considera que las siguientes conclusiones y recomendaciones en materia portuaria, siguen siendo pertinentes:

1. El desarrollo de una red de transporte intermodal (mar-tierra) integrada y efectiva
2. Los países deben desarrollar su inversión (pública y privada) enfocada en la cadena de suministros
3. Reformar las políticas para desarrollar la capacidad de prestar servicios logísticos y simplificar la forma de hacer negocio
4. Mejorar significativamente las carreteras de puntos de origen a los puertos

En cuanto al desarrollo de la promoción turística en países y ciudades, igualmente se consideran pertinentes hoy día las siguientes conclusiones y sugerencias:

1. Trabajar de manera integrada, entre instituciones y en alianzas público-privadas
2. Contar con infraestructura de acceso
3. Tener RRHH calificado y entrenado en servicio al cliente
4. Variedad y diversificación de atracciones
5. Tarifas y precios competitivos

En cuanto al capítulo 3 del documento revisado, los aspectos señalados en análisis FDA, concuerdan significativamente y son muy consistentes con los planteados por los participantes en el taller 1 sobre prospectiva institucional, en cuanto al análisis

[2] Según lo referido en el documento, Introducción, p.3, también por la encargada en de Planificación institucional y consultado a los participantes en el taller 3 del presente proceso.

de factores internos y externos que pueden incidir en el INCOP (positivos y negativos) para el desarrollo de sus escenarios futuros, los cuales se exponen en el apartado IV de este documento.

Finalmente, con respecto al capítulo 4, sobre el alineamiento estratégico, se observa que este fue elaborado a partir de un enfoque basado en la construcción de valor público, en el que se plantea un nuevo marco filosófico y un posicionamiento estratégico mediante 7 objetivos estratégicos y un plan de acción constituido por 11 temas.

Al respecto, con posterioridad se presentó el documento de Operacionalización del Plan Estratégico Institucional 2016-2019, para traducir la planificación estratégica anterior, en un mapa estratégico utilizando el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) [3] con la propuesta de 17 indicadores de gestión, así como la priorización de 5 proyectos estratégicos a realizar en 18 meses.

En ese sentido, el presente documento presenta un ajuste en el Marco Filosófico actual, al redefinir la redacción de la Misión, procurando hacerla más corta y sencilla de recordar, asimismo de la Visión institucional, destacando su esencia como el reto a lograr por el conjunto de funcionarios y directivos que conforman la institución. Se redactaron de modo que facilite su proceso de difusión, tanto a lo interno del INCOP, como a otras partes interesadas y a la sociedad en general.

Se conservaron los valores institucionales definidos, en virtud de que también se encuentran en el Código de ética del Instituto.

En cuanto a los contenidos de la definición estratégica presentados en el documento del PEI 2016-2019 bajo revisión, se evidencia también que existe mucha consistencia con los resultados obtenidos en los talleres 2 y 3 realizados en el presente proceso.

Sin embargo, se consideró adecuado estructurar de manera más llana y comprensible los temas planteados, con la finalidad de facilitar su difusión entre los actores institucionales, así como el seguimiento sistemático y constante de los resultados, para que el plan estratégico sirva como una herramienta útil de gestión.

Si es importante notar que, tal como están planteados los proyectos estratégicos en el PEI 2016-2019, resulta poco factible valorar su nivel de avance real, porque las herramientas de medición se enfocaron en el CMI, herramienta que en realidad no se ha utilizado, en parte, por las limitaciones de acceso a los datos que el modelo demanda, y en parte, porque no es una herramienta que sea apropiadamente utilizada en la dinámica de gestión del ámbito de lo público.

[3] Balanced Scorecard (BSC) en inglés, que procura traducir, alinear y comunicar la estrategia en los niveles gerenciales mediante un leguaje más operativo y menos abstracto.

III. Cuadro resumen de mandatos

Naturaleza:

La Ley 8461 del 20 de octubre de 2005[4] crea el INCOP como entidad pública, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio, y capacidad de derecho público y privado

Objetivo principal:

Asumir las prerrogativas y funciones de autoridad portuaria

Propósito:

Explotar, directa o indirectamente, de acuerdo con la ley, los puertos del Estado en el litoral pacífico del país, sus servicios portuarios, así como las actividades y facilidades conexas

Finalidad:

Con el fin brindarlos -los servicios portuarios- de forma eficiente y eficaz para fortalecer la economía nacional.

Mandatos:

Gestión Autoridad Portuaria

Fiscalizador de la concesión de Puerto Caldera

Gestor de los puertos: Puntarenas, Golfito, Quepos, Punta Morales y cualquier otro en el litoral pacífico

Servicios: Coordinar el desenvolvimiento de las actividades portuarias y de trasporte conexo

Gestión Apoyo Turismo

Apoyo en la promoción turística de la ciudad de Puntarenas

Gestor de infraestructura turística a la provincia de Puntarenas

[4] Reforma artículo 1 de la Ley 4964 del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) del 21/03/1972 que, a su vez, reforma el art. 1 de la Ley 1721 del 28/12/1953.

INCOP MATRIZ DE MANDATOS	
DEBERES	**ATRIBUCIONES**
Establecer los lineamientos estratégicos en materia de desarrollo portuario, según planes nacionales y directrices presidenciales Planificar las obras, instalaciones portuarias y facilidades conexas para la prestación de los servicios portuarios Coordinar y fiscalizar el desenvolvimiento de las actividades portuarias y de transporte dentro de los recintos portuarios. Mantener, operar y administrar los servicios portuarios en los puertos administrados directamente: - Recibir y trasladar dentro de los recintos portuarios y ubicar en almacenes, patios y demás instalaciones, las mercancías y otros bienes que se desembarcan o que estén destinados a embarcarse - Vigilar, custodiar, almacenar y entregar las mercancías y otros bienes a los consignatarios o representantes - Prestar otros servicio portuarios o conexos no concesionados, incluso los servicios de ayuda para la navegación. - (JD) que se realicen con base en estándares internacionales que garanticen su calidad y competitividad Garantizar la integridad, seguridad y comodidad del embarque, desembarque y el traslado de pasajeros, tripulantes y visitantes a las embarcaciones	Ejercer las atribuciones de autoridad portuaria y de coordinación en materia funcional y administrativa en los puertos de Puntarenas, Caldera, Quepos, Golfito y Punta Morales y en cualquier otro que se establezca en el litoral pacífico – Establecer mecanismos de coordinación con las autoridades fiscales, de migración, sanidad y policía, para que puedan cumplir sus respectivas funciones – Establecer los sistemas de trabajo y administración para todos los servicios portuarios y las facilidades conexas que preste, y para la fiscalización de concesiones – Comprar, expropiar terrenos y propiedades – Adquirir y administrar bienes – Proponer a ARESEP las tarifas y cánones por los servicios portuarios y facilidades conexas que se presten, directa o indirectamente – Dictar reglamentos internos, acuerdos y medidas – Celebrar toda clase de contratos y actos comerciales

- (JD) incluso la atención de los cruceros y turistas que arriben a los puertos del litoral pacífico Construir nuevos puertos, instalaciones portuarias y facilidades conexas Concesionar la construcción de instalaciones o la prestación del servicio portuario Ejercer las labores de regulación y fiscalización sobre las concesiones otorgadas - Velar por el adecuado y eficiente uso de los muebles, los terrenos, los edificios, los equipos y las instalaciones portuarias - De los ingresos provenientes del arrendamiento de los inmuebles y las instalaciones de su propiedad - De los bienes que se encuentren bajo la administración de la Junta Administradora de la Plaza del Pacífico - (JD) garantizar la seguridad, eficiencia y calidad de los servicios Destinar los ingresos provenientes de concesiones al financiamiento de obras y equipo para proyectos con énfasis en la actividad turística Elaborar y publicar semestralmente un plan con los proyectos a impulsar y un informe de resultados Las labores de dragado sin no se ha establecido en el contrato respectivo que le corresponderán a los concesionarios	**RESTRICCIONES** Plan nacional de desarrollo Directrices del Poder Ejecutivo en materia de desarrollo portuario. Leyes, reglamentos y disposiciones aduanales En materia de Migración, Capítulo III del título I de la Ley Nº 7033 En materia de concesiones: - 14 artículo 121 de la Constitución Política - Ley 7762 de concesión de obra pública - Ley 7494 de Contratación administrativa - Ley 7527 de arrendamientos urbanos y suburbanos - Contratos de concesión - Coordinación con el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) - Coordinación con el Consejo Nacional de Concesiones En materia contractual, Constitución Política, artículo 121, inciso 14), Aparte C Ley 7495 de expropiaciones En materia de los planes para el impulso turístico, consulta facultativa al Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y a la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas

Secretaria de Fiscalización de Concesiones (SFC) MATRIZ DE MANDATOS
Fiscalizar: - los actos preparatorios, la propuesta del cartel y su factibilidad - los mecanismos y procedimientos de control y seguimiento - el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por los concesionarios - el desarrollo de la resolución de las disputas y arbitrajes Efectuar estudios e informes - informe del cumplimiento de las obligaciones contractuales y extracontractuales de las partes, con causas y consecuencias de incumplimientos - de las terminales portuarias y servicios concesionados y en los administrados directamente - sobre los procesos y sistemas de calidad - cumplimiento de las normas técnicas y ambientales Analizar, evaluar y emitir recomendaciones de la información de los concesionarios para garantizar la efectiva fiscalización de los contratos - avance en gestión ambiental - cumplimiento del Plan de mantenimiento y normas de calidad - información estadística, contable y cualquier otra necesaria. - manuales de calidad y medio ambiente de los concesionarios - estudios técnicos que justifiquen prórrogas de concesiones Gestionar - las acciones para garantizar la continuidad de los servicios en caso de suspensión, resolución anticipada o finalización de la concesión - la contratación de firmas consultoras especializadas para evaluar los servicios portuarios y cumplimiento de los estándares internacionales Efectuar las inspecciones que considere oportunas Emitir, semestralmente, copia de los informes que realice a - Junta Directiva y al gerente general - Auditoría General del INCOP - Contraloría General de la República. Asegurar los principios de transparencia, publicidad y legalidad de los actos y procedimientos de contratación administrativa, dirigidos al otorgamiento y al cumplimiento de concesiones

Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas MATRIZ DE MANDATOS	
Naturaleza: órgano de desconcentración máxima, de conformidad con el inciso 3 del artículo 83 de la Ley General de la Administración Pública: La desconcentración será máxima cuando el inferior esté sustraído además, a órdenes, instrucciones o circulares del superior.	
DEBERES	**ATRIBUCIONES**
Diseñar e implementar, en coordinación con el ICT - la estrategia de atracción de cruceros al puerto de Puntarenas - las acciones relacionadas con la promoción turística. Promover, en coordinación con el ICT, la Cámara de Turismo de Puntarenas y la Municipalidad de Puntarenas, el turismo en las zonas aledañas con potencial turístico de la ciudad de Puntarenas - la actividad y prestación de servicios turísticos a nacionales y extranjeros - actividades de índole educativa, cultural, ambiental y deportiva, acuáticas, ferias gastronómicas, otras. Administrar - la Plaza del Pacífico, determinar el arrendamiento o préstamo de los locales - el edificio Capitanía de Puerto - el vehículo Manuel Emilio - los trolebuses adquiridos en el proyecto Puntarenas por siempre - la Casa de la Loma Coordinar la atención de los cruceros y turistas que arriben al puerto de Puntarenas - con el INCOP - con otros entes públicos o privados.	Suscribir contratos, con personas físicas o jurídicas Emitir los reglamentos requeridos para la correcta administración de los bienes Suscribir convenios de cooperación con organismos públicos y privados dedicados a - la promoción del turismo - actividades educativas, culturales y ambientales - limpieza y el ornato de la playa y las zonas aledañas con potencial turístico Formular y presentar para aprobación de su Junta Directiva - el Plan de inversiones - el presupuesto anual Obtener el apoyo de los órganos especializados del INCOP para formular el Plan y presupuesto de inversiones **RESTRICCIONES** 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.

IV. Análisis de factores limitantes y potenciadores

Para el análisis de aquellos factores que son limitantes o potenciadores en la actualidad para la consecución de objetivos institucionales, el grupo de expertos trabajó una metodología participativa.

Este ejercicio constó de 2 etapas; la primera fue una serie de talleres en la institución con funcionarios que son parte de las jefaturas de los distintos departamentos de la organización, con el fin de identificar según su criterio, cuáles son los elementos que deberían tomarse en cuenta para mejorar el funcionamiento del INCOP.

La segunda etapa constó de la consolidación de los datos obtenidos de los talleres y de un análisis a profundidad del experto a cerca del Plan Estratégico anterior y sobre cuáles ajustes, según los elementos identificados, se pueden realizar.

Resultados.

Durante los talleres, se dividió el equipo de trabajo en 5 subgrupos que identificaron las limitantes externas e internas a las que se enfrentaba la Institución para cumplir con los objetivos planteados.

Aunado a esto, el experto estableció 5 categorías con el fin de agrupar los elementos detallados por los participantes del taller. Estas son:

1. Factores Administrativos y Operativos.
2. Factores económicos
3. Factores sociales.
4. Factores políticos.
5. Factores de legales.

Potenciadores externos.

En primera instancia se identificaron, desde una perspectiva externa al INCOP**,** los elementos que fortalecen a la Institución y se pueden usar como referente en el cumplimiento de objetivos. Se identificaron los siguientes elementos:

1. Administrativos y operativos:
    a. Los puertos administrados por el INCOP tienen un posicionamiento estratégico en la región.
    b. El muelle de Caldera es un muelle de alta competitividad en el istmo del Pacífico.
2. Económicos:

a. Crecimiento mundial de la economía, lo que provoca el aumento de la demanda de servicios portuarios y se refleja en proyecciones financieras positivas para la organización.
b. Crecimiento constante del comercio con Asia durante el período de concesión del Puerto de Caldera.

3. Sociales:

a. Compromisos y alianzas estratégicas con diferentes instituciones, que promueven programas de responsabilidad social y ambiental.

4. Políticos:

a. Estabilidad democrática del país.
b. Respeto a nivel nacional de los derechos individuales y empresariales como base para la buena convivencia y funcionamiento de cualquier organización.
c. Oportunidad de los públicos de interés y la sociedad civil de ser parte de los procesos de toma de decisiones en la institución.

5. Legales:

a. Acuerdos internacionales e influencia en el fomento de las operaciones de calidad en los puertos.
b. Políticas públicas para el desarrollo sostenible como eje en la gestión institucional.

Potenciadores internos

Se identificaron los elementos potenciadores del funcionamiento del INCOP también, desde una perspectiva de análisis **interno**, bajo las mismas categorías del apartado anterior. Los principales resultados encontrados fueron:

1. Administrativo y operativo:

a. Se mejora el diseño de contratos de concesión a partir de la experiencia adquirida en anteriores procesos.
b. Aunque los recursos son escasos, hay una apertura hacia la inversión en infraestructura para la mejora de servicios.
c. Los funcionarios se identifican con los objetivos de la institución.

d. Programa de becas que promueve oportunidades de crecimiento académico a los funcionarios del INCOP.
e. La institución cuenta con 2 puertos con certificaciones internacionales y busca ampliar esta condición a los demás que son parte de su administración.
f. En el tema estructural, existen dependencias claras enfocadas en cumplir con las metas y objetivos definidos.
g. Existe un plan estratégico útil y conveniente para el desarrollo futuro de la institución.

2. Económicos:

    a. Hay una solidez y liquidez en la institución, lo que se refleja en una estabilidad financiera, por ende, en una expectativa de crecimiento económico.
    b. Inversión constante, más no suficiente, en mejoras tecnológicas de equipo y sistemas portuarios.

3. Sociales:

    a. Responsabilidad social en las comunidades de la provincia de Puntarenas, a través de inversión conjunta (municipalidad, empresas de la zona) en infraestructura comunal y de recreación.
    b. El INCOP es una institución respetuosa de los derechos humanos.

4. Políticos.

    a. Valor social de sostenibilidad como un eje transversal de la planificación estratégica de la organización.

5. Legales:

    a. La normativa es acorde a los procesos y a la razón de ser de la institución.

Limitantes externas.

Se identificaron cuáles son aquellas limitantes externas a las que se enfrenta la institución con respecto a su entorno. Para esto se clasificaron varios elementos en las categorías de análisis antes definidas. Se obtuvieron los resultados siguientes:

1. Administrativos y operativos:

    a. Falta de promoción a nivel país de temas de gobierno abierto y participación ciudadana.
    b. Infraestructura insuficiente para la atención de buques de tercera o cuarta generación.
    c. Problemas administrativos de las instituciones que tienen mayor relación con el INCOP, estas dificultades entraban las acciones que se llevan a cabo en conjunto.
    d. Deficitaria formación de recurso humano en temas marítimos portuarios en Costa Rica.
    e. Falta de comunicación y trabajo conjunto de los gobiernos locales y gobierno central.

2. Económicos:

    f. Déficit fiscal y medidas para contrarrestarlo pueden afectar el desarrollo económico de la institución.
    g. No hay recursos para invertir, a nivel de Gobierno central, en infraestructura para atender el turismo.
    h. Las tarifas de INCOP pueden verse influenciadas por la competencia portuaria con otros puertos del litoral Pacífico.

2. Sociales:

    a. Poca participación de la ciudadanía con la Institución. Al parecer si se abren espacios para la participación, pero no es de interés para la ciudadanía, y cuando se involucran entraban los proyectos.
    b. Problemas de contaminación ambiental cerca de los puertos administrados.
    c. Falta de oportunidades de empleo en zonas aledañas.
    d. Aumento de fuerza de la Unión Nacional de Navieros, provoca mayor dificultad a la hora de negociar.

3. Políticos:

    a. Las áreas protegidas aledañas al puerto de Caldera, limitan su expansión.
    b. La división de autoridades entre el INCOP y el MOPT debe evaluarse para mejorar el funcionamiento institucional.

c. Falta de estrategias nacionales para el fomento del desarrollo portuario.

d. Intromisión política en decisiones y acciones, principalmente en los proyectos de turismo.

4. Legales:

a. Ausencia de normativa portuaria a nivel país. No hay una ley que incluya los 2 litorales.

b. Alcances y limitaciones de la ley 1724 y 8461. Revisar cuáles son las competencias dadas por ley y él por qué.

c. Compleja regulación aduanera.

Limitantes internas.

A nivel interno se identificó:

1. Administrativos y operativos:

a. Conocimiento inadecuado de las necesidades de los clientes por parte del personal del INCOP.

b. Inadecuado manejo y control de la inocuidad de los productos que están en los puertos administrados.

c. Falta de estrategias de mercadeo para la penetración al mercado centroamericano y norteamericano.

d. Poca promoción de la imagen y objetivo de la institución a nivel internacional.

e. Actividades paralelas a la razón de ser del Instituto, como promoción del turismo, donde se gastan muchos recursos.

f. No hay infraestructura adecuada para la atención de buques de tercera generación en adelante.

g. Carencia de un procedimiento estandarizado para la elaboración y ejecución de proyectos.

h. Estructura organizacional no está adecuada de la mejor manera a las necesidades de la institución.

i. Recurso humano con poca formación técnica en temas portuarios, conocimiento empírico.

j. Hay un deterioro del clima organizacional, falta de compañerismo, trabajo en equipo y buena comunicación.

k. No existen manuales de puestos y hay grandes desigualdades salariales.

l. Inadecuada gestión del área de recursos humanos; limitada creación de plazas y no existe transparencia en los concursos y nombramientos internos.

m. Falta de programas de proyección profesional (pueden generar fuga de talento).

n. Ausencia de planificación por proyectos a mediano y largo plazo (no hay una unidad que se haga cargo de esta situación).

2. Económicos:

   a. Recursos insuficientes para la inversión e innovación portuaria.

   b. Poca inversión en la optimización y actualización tecnológica de las diferentes herramientas utilizadas en la Institución. Modernización e inteligencia artificial como aliados.

   c. Altas diferencias salariales.

   d. Ausencia de medición del impacto de los recursos invertidos en proyectos para el fomento del turismo en la zona.

   e. Baja ejecución de los presupuestos institucionales.

3. Sociales:

   a. Ayudas sociales que brinda la Institución deben ser evaluadas para conocer el impacto que tienen y si realmente esta función debe ser parte del accionar del INCOP.

4. Políticos:

   a. Gran injerencia política en la toma de decisiones técnicas dentro de la institución.

   b. Nombramientos de Junta Directiva por clientelismo político.

   c. Mala distribución del canon, dada por ley, que afecta la consecución de los objetivos.

5. Legales:

   a. Exceso de reglamentación y normativa interna lo que provoca que estos sean incumplidos constantemente.

V. Elementos para la configuración de la imagen objetivo

Con el fin de elaborar los posibles escenarios y construir una imagen objetivo, a partir de lo que se considera deber ser y hacer el INCOP con una visión de largo plazo, se realizaron las siguientes actividades:

1. Se organiza un taller con un equipo de trabajo interdisciplinario, conformado por funcionarios de las principales áreas y jefaturas de la institución, con la finalidad de conocer sus perspectivas sobre cuál debería ser el modelo futuro de la organización. En el proceso también hubo representación de la seccional ANEP-INCOP.

   A través de una metodología participativa, los asistentes al taller exponen su visión a futuro del INCOP al grupo, y luego se discuten en conjunto, con el fin de entender mejor las ideas que plantean.

2. El equipo consultor agrupa todas las ideas expuestas, en categorías de análisis, para luego crear ejes estratégicos adecuados para la institución.

Los resultados obtenidos del ejercicio anterior son los siguientes:

Categoría 1. Referente a reformas en la normativa.

- El INCOP deberá administrar, por ley, nuevos puertos de la vertiente del Pacífico y así ampliar sus servicios.
- Evaluar el aporte que hace el modelo de concesión de puertos a la gestión del INCOP, y si es positivo, generar normativa para utilizarlo más frecuentemente. Mejorar el modelo a través de nuevos lineamientos y contratos sólidos.
- Por ley, el INCOP cumple funciones de fomento e inversión al turismo, se debe evaluar si esto debe modificarse e invertir exclusivamente en temas portuarios.
- Mejorar la normativa para reducir la intromisión política en la toma de decisiones técnicas.

Categoría 2. Referente al desarrollo actual de los puertos del INCOP.

- Debe fomentar el arribo de cruceros en los puertos, para crear nuevos nichos de mercado y expandir sus servicios.
- Mayor capacidad de infraestructura para atender nuevas necesidades de los buques que cada vez son más grandes.
- Caldera tiene el potencial de ser un referente en materia logística
- Posibilidad de desarrollo un Parque logístico.
- Los sistemas portuarios deben estar automatizados y ser amigables para el usuario final. Mediante un sistema único y propiedad del INCOP.
- Modernización portuaria, implementación de la tecnología como herramienta fundamental del negocio y agilidad en los trámites.
- El INCOP debe tener un crecimiento integral, se debe mejorar su funcionamiento, su impacto en la sociedad y emplear medidas para el cuidado del medio ambiente.

Categoría 3. Referente a la gestión y control de las terminales portuarias.

- El INCOP con sistemas de gestión y control integrados que optimicen los procesos y operaciones institucionales (Ventanilla única).
- Debe implementar estrategias de gestión innovadoras para la atracción de una mayor cantidad de cruceros y buques.
- Mejorar el desarrollo logístico en los puertos, se deben tener instalaciones mucho más tecnificadas que promueven la eficiencia y la eficacia, de manera que se reduzcan tiempos de distribución y movilidad.
- El INCOP debe convertirse en un Instituto referente a nivel latinoamericano en el tema de gestión y fiscalización de concesiones portuarias.

Categoría 4. Referente al tema económico y financiero.

- Inversión en logística portuaria para la creación de un parque logístico.
- Inversión en infraestructura para la ampliación de la capacidad portuaria.
- Evaluación del modelo de concesión como una fuente de ingreso financiero. ¿Dar en concesión otros puertos es rentable?

- Inversión en nuevas plazas y nuevo talento humano para expandir los servicios que se brindan.
- Inversión en grandes proyectos a largo plazo como una “Ciudad Puerto” donde toda la Provincia sea el principal beneficiario.
- Negocio sostenible, abierto y participativo que tenga indicadores de rentabilidad económica altos, para promover la reinversión en la zona.

Categoría 5. Referente al desarrollo de la provincia de Puntarenas.

- El INCOP debe ser un ente que promueva el desarrollo y la competitividad de todos los puertos del litoral Pacífico.
- Se deben promover proyectos conjuntos entre organizaciones públicas y privadas que mejoren las condiciones de la provincia. Megaproyecto “Ciudad Puerto”
- El INCOP está llamado a ser el garante del desarrollo de la Provincia, a través de una gestión eficiente de los recursos y en apego al trabajo conjunto con la sociedad y las empresas de la zona.

Categoría 6. Referente a cambios administrativos y estructurales de la institución.

- Modificación de la estructura organizacional para administrar nuevos puertos en la vertiente del Pacífico.
- Fomentar la apertura de espacios de trabajo colaborativo permanente, entre el sector empresarial, la sociedad civil y la Institución, para beneficio de la zona.
- Capacitación constante y adecuada a los funcionarios de la Institución en temas portuarios y técnicos (que todos los funcionarios sepan al menos de que se trata el negocio).
- Restructuración administrativa integral para adecuar las funciones de los colaboradores a las nuevas necesidades que se presenten.
- Fortaleza administrativa para ser considerado como la opción de servicios portuarios preferente en América Central y Suramérica.

- Gestión del talento humano correcta, contratación de personal adecuado para cumplir con las diferentes funciones dentro de la Institución, motivación y compensaciones adecuadas.

VI. Marco Filosófico y estratégico actualizado, 2019-2022

A partir del análisis conjunto en los talleres, sobre el marco filosófico establecido en el PEI 2016-2019, se revisaron la Misión y la Visión del INCOP, con la premisa de plantearlas de manera más concisa y factible para su difusión a lo interno y externo de la Institución, así como que la Visión enfatizará el reto constante que todos los funcionarios, de manera unida y articulada, deben lograr. Al respecto, se obtuvo los siguientes resultados

Misión

Somos la Autoridad Portuaria del Litoral Pacífico, que facilita la actividad comercial y económica de Costa Rica, mediante la prestación de servicios portuarios de calidad y contribuye con el desarrollo de la provincia de Puntarenas.

Visión:

Liderar la calidad de la gestión portuaria del litoral pacífico de Centroamérica

Ejes Estratégicos

A partir de las ideas planteadas en los talleres participativos de prospección estratégica, en los que se plasmaron una idea del INCOP en el largo plazo, se elaboraron 6 ejes estratégicos, sobre los cuáles se deben dirigir los esfuerzos y recursos institucionales, para lograr el reto de su visión.

Estos ejes deben estar muy claros en la cultura Institucional, y a partir de ellos, la organización adecua sus procesos de gestión hacia el logro con calidad de sus resultados establecidos.

Con el fin de facilitar la difusión del marco estratégico, los ejes se plasmaron en una imagen alegórica de un timón de barco, en el sentido de que es un instrumento de navegación para la autoridad portuaria del litoral pacífico de Costa Rica. Recordando que la planificación estratégica debe ser un instrumento cotidiano de la gestión institucional, que marca el rumbo y que permite corregirlo a tiempo cuando las condiciones lo ameritan, para llegar de manera efectiva y segura, al puerto deseado.

Timón Estratégico

Marco Normativo

Desarrollo Institucional

Desarrollo portuario

Sostenibilidad Financiera

Gestión y control de terminales portuarias

Apoyo al desarrollo de Puntarenas

Ejes estratégicos:

1. **Desarrollo portuario**

   Principales actividades propuestas a desarrollar:

   a. Implementación de Plan Maestro y actualización cada 5 años.
   b. Desarrollo de Actividades conexas que generen valor agregado como un parque logístico en Caldera y la exportación de aceite en Golfito.
   c. Facilitar la inversión a través del desarrollo de relaciones estratégicas interinstitucionales, público-privadas e internacionales.
   d. Generar un plan de promoción y mercadeo de la actividad portuaria del pacífico, tomando en consideración las buenas prácticas de otros puertos del mundo.
   e. Promoción del conocimiento portuario a través de capacitación, pasantías y cursos para disminuir el conocimiento empírico en las labores de los puertos.
   f. Desarrollo de plataforma tecnológica robusta e integral, propiedad del INCOP. Generar una comunidad portuaria a través de estas herramientas.
   g. Desarrollo de nuevas estrategias para la atracción de cruceros.

2. **Marco Normativo**

   Principales actividades propuestas a desarrollar:

   a. Ratificar los convenios Internacionales en materia portuaria
   b. Creación de "Ley Portuaria nacional" para los dos litorales.
   c. Crear el reglamento a la Ley 8461. Evaluar si realmente el INCOP debe invertir en turismo.
   d. Revisión integral y análisis del Reglamento General de Servicios portuarios y el Reglamento autónomo de servicio.
   e. Creación de políticas sobre:
      i. inversión en infraestructura turística y portuaria
      ii. responsabilidad social

iii. simplificación de trámites

iv. seguridad portuaria

f. Creación de política de Sostenibilidad Financiera para el desarrollo de infraestructura turística. Valorando si el fideicomiso es la mejor opción para generar proyectos.

3. Gestión y control eficiente de las terminales portuarias, administradas y concesionadas

Principales actividades propuestas a desarrollar:

a. Evaluación constante de indicadores de gestión. Determinar en los contratos que, si los indicadores de las concesiones no están bien, INCOP pueda hacer los ajustes pertinentes.

b. Precisar las funciones de la Secretaría de Fiscalización.

c. Ventanilla única para trámites marítimos digitalizados.

4. Apoyo al desarrollo en Puntarenas

Principales actividades propuestas a desarrollar:

a. Cambiar el modelo actual de uso de los recursos sobre el canon a un modelo sobre las utilidades de la institución.

b. Cambiar la distribución de los fondos de acuerdo con la zona geográfica y la cercanía de las municipalidades a los puertos.

c. Evaluación de los planes municipales para otorgar los recursos del INCOP solo en proyectos de inversión, no en proyectos de mantenimiento.

d. Transferir recursos de la institución a las Universidades para carreras portuarias.

e. Promoción y mercadeo Internacional de la Institución.

f. Desarrollo de una estrategia específica en materia de apoyo al turismo en Puntarenas, y coordinación con la estrategia de la Junta Promotora de Turismo

g. Ajustar el modelo de gestión actual hacia un enfoque por proyectos.

5. **Asegurar la sostenibilidad financiera**

Principales actividades propuestas a desarrollar:

a. Desarrollar sistemáticamente el análisis financiero, considerando la situación internacional, las contingencias y los riesgos.
b. Promoción y comercialización del INCOP.
c. Crear una cartera de proyectos a 5 años, donde se definan: alcances, fondos para realizarlos, rentabilidad, costos, etapas y plazos.
d. Proyección de los flujos de ingresos y egresos a 5 años en los diferentes proyectos.
e. Evaluar los impactos de la regla fiscal en los próximos años.

6. **Desarrollo Institucional**

Principales actividades propuestas a desarrollar

a. Gestión por procesos eficientes: estos procesos deben estar en mejora continua.
b. Gestión eficiente del talento humano:
    i. capacitación de acuerdo con las necesidades, competencias y habilidades de cada persona.
    ii. Clima y cultura organizacional.
    iii. Planes de proyección profesional.
    iv. Sistemas de evaluación del desempeño.
    v. Programas de formación equitativos.
    vi. Reconocimiento y motivación en el personal.
    vii. Condiciones laborales idóneas.

c. Fortalecimiento de la ética profesional: plan de ética debe ser un complemento de una estrategia ética.
d. Contar con una plataforma tecnológica que automatice los procesos, la tecnología como un gran aliado.

VII. Recomendaciones

Con base en los ejes estratégicos y las propuestas de actividades a desarrollar en cada eje, se recomienda utilizar el A**nexo 3 "*Ejes y acciones estratégicas - INCOP*"** como instrumento de gestión de proyectos con un enfoque de calidad.

Además, el esquema de gestión por proyectos antes recomendado, debe ser aplicable tanto para las actividades del INCOP como para la Junta Promotora de Turismo.

El seguimiento de los proyectos debe darse en periodos trimestrales, idealmente, y conforme lo que se defina en la ficha de cada proyecto, con un responsable definido, ya sea de la dirección correspondiente o de la Unidad de Planificación Institucional.

Deben definirse actividades asociadas a los proyectos ya establecidos y los plazos estimados de ejecución y dárseles el seguimiento correspondiente según se indican en el punto anterior.

VIII. Anexos

Anexo 1: Listas de asistencia a talleres.
Anexo 2: Matriz resumen de documentos
Anexo 3: Ejes y acciones estratégicas INCOP

Anexo 1: Lista de asistencia a talleres.

Tabla resumen de asistencia: ***"Talleres actualización del PEI"***

Taller 1: *Prospectiva institucional para la definición de posibles escenarios.* (14/08/2019)
Taller 2: *Diseño imagen objetivo a partir de selección de un escenario posible.* (23/08/2019)
Taller 3: *Revisión, ajustes y validación del marco filosófico y los ejes estratégicos del INCOP, para la actualización del PEI al 2022.* (04/09/2019)

Nombre	Unidad	Taller 1	Taller 2	Taller 3
Alberto Morales A.	Gerencia	X		X
Bernal Herrera C.	Almacén	X	X	X
Christian Rojas Rivera	Presupuesto	X	X	X
David Trejos Corrales	JPT		X	
Daxia Andrea Vargas Masís	Admi. Financiera		X	X
Didier Aguilar A.	Presidencia	X	X	X
Flander Salas Salazar	Servicios Generales	X	X	X
Ilianeth Canessa A.	GG	X		
Iván Lastro Borbodo**	Contraloría			X
Johnny Alvarado C.	Muelle Puntarenas	X	X	X
Juan Ariel Madrigal Porras	Proveeduría	X	X	X
Juan Castro B.	CS	X	X	
Juan R. Rivera R.	Presidencia	X		X
Luis Antonio Rojas U.	DOP	X	X	X
Luis Diego Sánchez R.	Planificación	X	X	
Luisa Tijerino Sánchez	Tesorería		X	X
Marcela Lizano G.	Presidencia	X	X	X
Marco Zuñiga A.	Legal	X	X	X
María Iris Calvo Montero	Archivo	X	X	X
Marilu Ramírez N.	JPT	X	X	X
Marvin Calero A.	Auditoría	X		
Marvin Sibaja V.	UTSC	X	X	X
Miguel Ramírez Villegas	TI	X	X	X
Natalia Álvarez Q.	Planificación	X	X	X
Olger Pérez Miranda	SF	X		X
Oscar Saborío Ramírez	Presidencia	X	X	X
Rebeca Varela Escobar	UCH		X	X
Roberto Aguilar A.	Auditoría	X	X	X
Roberto Corrales Sánchez	Golfito	X	X	X
Rodolfo Mata Medina	OPIP	X	X	X
Seidy Jiménez Guerrero	Muelle Quepos	X	X	X
Tatiana Betancourt P.	Junta Directiva	X	X	X
Victor Anibal Morales Figueroa.	SFC	X	X	X
Viviana Moscoso P.	SF	X		

Taller 1: *Prospectiva institucional para la definición de posibles escenarios.* (14/08/2019)

INCOP
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACÍFICO

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Mañana

Fecha: 14 de agosto de 2019
Taller: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

	NOMBRE	UNIDAD
1-	Juan Ariel Madrigal Porras	Proveeduría.
2-	Miguel Ramírez Villegas	TI
3-	Víctor Aníbal Morales Figueroa	SFC.
4-	MARVIN SIJAJA V.	UTSC
5-	Elianeth Conessa A	G.G.
6-	Luis Antonio Rojas U.	DOP
7-	Olger Pérez Mirando	S.F.
8-	Juan Castro Barbado	C.S.
9-	Rodolfo Mata Medina	OPIP
10-	Christian Rojas Rivera	Presupuesto.
11-	Tatiana Bolaños H	J. Directiva.
12-	Flander Salas Salazar	Servicios Generales
13-	MARCO CASTRO A.	DOGAC.
14-	Alberto Morales A	gerencia.
15-	BRENDL MERRERA C.	ALMACEN
16-	Luis Diego Sánchez R.	Planificacion.
17-	Seidy Jiménez Guerrero	Seidy Jiménez G
18-	Mana Ros Calvo Montero	ARCHIVO.
19-	Marcela Lizano G.	Presidencia

INCOP PRENSA COMUNICAC. RELAC. PUBLICAS 1

INCOP
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACÍFICO

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

	NOMBRE	UNIDAD
20-	Oscar Saborío Ramírez	Presidencia.
21-	Juan R. Rivera R.	Presidencia.
22-	Marilu Ramírez M	JPT
23-	Viviana Moscoso P	SF
24-	Natalia Alvarez Q.	Planificac
25	Johnny Alvarado C	Muelle Puntarenas
26-	Roberto Aguila A	Auditor Interno
27	Marvin Calvo A	Auditoría.
28	Roberto Carlos Suárez	Golfito
29	Didier Aguilar A.	Presidencia.

Taller 2: *Diseño imagen objetivo a partir de selección de un escenario posible.* (23/08/2019)

INCOP
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACIFICO

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Fecha: 23 de agosto de 2019
Taller: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

NOMBRE	UNIDAD
Flander Salas Salazar	Servicios Generales
Mario Zúñiga Auycho	Legal
Miguel Ramírez Villegas	TI
Christian Rojas Rivera	Presupuesto.
Juan Ariel Madrigal Porras	Proveeduría.
Bernal Herrera Cordero	Almacen
Lucía Lastro Bochado	CS.
Luisa Tijerino Sánchez	Tesorería
Daxia Andrea Vargas Masís	Dirección Adm. Financiera
MARVIN SIBAJA VANDERLUCHT	UTSG.
Marcelus Calvo Montero	ARCHIVO
Roberto Aguilar Abarca	Auditoría
Johnny Alvarado Calderón	Muelle Puntarenas
Natalia Alvarez G	Planificac.
Luis Antonio Rojas Víquez	DOP.
Oscar Saborío R	WCOP.
Marcela Lizano	Presidencia
Marilu Ramírez N	APT
Tatiana Betanzos	S.D.

INCOP PRENSA COMUNICAC. RELAC. PUBLICAS 1

NOMBRE	UNIDAD
Roberto Carlos Sanchez	Muelle de Puntarenas
Luis Diego Sánchez	Planificación
[illegible]	PRESIDENCIA
Rebeca Varela Escobar	UCA
Víctor Aníbal Morales	SFC
David Trejos Corrales	JPT
Seidy Jiménez Guerrero	MQuepos
Rodolfo Mata Medina	OPIP

Taller 3: *Revisión, ajustes y validación del marco filosófico y los ejes estratégicos del INCOP, para la actualización del PEI al 2022.* (04/09/2019

INCOP
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACÍFICO

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Fecha: 04 de setiembre de 2019
Taller: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

NOMBRE	UNIDAD
Tatiana Betancourt P	J. Directiva
Didier Aguilar A.	Presidencia
Daxia Andrea Vargas Masis	Dirección Adm. Financiera
Christian Rojas Rivera	Presupuesto
Luisa Tijerino Sánchez	Tesorería.
Juan Ariel Madrigal Ramos	Proveeduría
Luis Antonio Rojas Víquez	DOP
Bernal Herrera Cordero	Almacen Mat.
Miguel Ramírez Villegas	TI.
MARVIN SIBAJA V	UTSC
Marilu Ramírez N	JPT
Marco Zúñiga Angulo	LOSAL.
Víctor Aníbal Morales Figueroa	SPC
Rodolfo Mata Medina	OPIP-GG
Yolander Soles Salazar	INCOP.
Mana Rescalvo Montero	ARCHIVO.
Juan Román Rivera R	Presidencia.
Rodrigo Aguilar Abarca	A. Interna
JOHANY ALVARADO CASCANTE	MUELLE PUNTARENAS

INCOP 1

INCOP
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACÍFICO

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

NOMBRE	UNIDAD
Iván Lostro Barbado	Contraloría
Rebeca Varela Escobar	UCH.
Olger Pérez Miranda	S.F.
Marcela Lizano	Presidencia
Oscar Saborío Ramírez	Presidencia
Seidy Jiménez G	Muelle de Quepos
Roberto Carlos Suárez	Golfito
Natalia Alvarez Quesada	Planificac.
Alberto Morales A	Presidencia

Anexo 3: Ejes y acciones estratégicas INCOP

	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico									
	Cuadro de ejes y acciones estratégicas 2019-2022									
	Eje Objetivo estratégico	**Ación estratégica - descripción**	**Prioridad Alta Media Baja**	**Responsable general de la acción estratégica**		**Resultados**	**Tipo de acción Proyecto / Actividad ordinaria**	**Indicador de avance o resultado**	**Fecha***	
				Responsables	**Unidad**				**mes**	**año**
1	**Desarrollo portuario del litoral pacífico**	1.1. Elaboración del Plan Maestro de Desarrollo de Portuario (PMDP) del litoral pacífico	Alta	Luis Antonio Rojas Marvin Sibaja	**DP UTSC**	Propuesta de actividades conexas que generen valor agregado, presentadas Plan de inversión en modernización de la infraestructura portuaria, elaborado Plan de promoción y mercadeo de la actividad portuaria, elaborado Plan de desarrollo de plataforma tecnológica integral elaborado Estrategias para la atracción de cruceros, elaboradas Estudio de pertinencia para la concesión de puertos administrados por INCOP	Proyecto	PMDP elaborado según fecha establecida	10	2020
		1.1. Elaboración del Plan Maestro de Desarrollo de	Alta	Natalia Álvarez	**DPE**	Seguimiento anual del PMDP elaborado	Actividad	Indicador compuesto de avance de resultados del Plan Maestro de Desarrollo		

		Portuario (PMDP) del litoral pacífico						de Portuario del litoral pacíficos, según las fechas establecidas		
		1.2 Plan de Mantenimiento de infraestructura portuaria	Alta	Luis Antonio Rojas Marvin Sibaja	**DP UTSC**	Obras de infraestructura planeadas y ejecutadas	Actividad	Indicador compuesto de porcentaje de avance de obras, según fechas establecidas		
2	**Marco Normativo Institucional**	2.1Ratificación de convenios internacionales en materia portuaria	Media	Juan Ramón Rivera Luis Antonio Rojas	**PE DP**	Convenios internacionales en materia portuaria, revisados y propuesta de firma presentada a la Asamblea Legislativa	Actividad	Propuesta presentada en la corriente legislativa en la fecha establecida	12	2020
		2.2 Revisión integral de reglamentos	Baja	Luis Antonio Rojas Marvin Sibaja Marco Zúñiga Victor Morales Figueroa	**DP UTSC AL ST**	Propuesta de Decreto Ejecutivo de reglamentación a la Ley 8461, aprobada por Junta Directiva INCOP y presentada a Presidencia de la República, considerando: - modelo de uso de recursos del canon en infraestructura portuaria e inversión en turismo - capacidad del INCOP para hacer ajustes pertinentes a concesiones Propuesta de Decreto Ejecutivo de ajustes al Reglamento General de Servicios Portuarios, aprobada por Junta Directiva	Proyecto	Cantidad de propuestas presentadas en las fechas establecidas/ total de propuestas a presentar	3	2020

		2.3 Formulación de políticas institucionales	Media	Juan Ramón Rivera Rodolfo Mata Alberto Morales Rebeca Varela Daxia Vargas	**PE OPIP GG RH DAF**	Política de inversión en infraestructura portuaria y turística aprobada por Junta Directiva Sostenibilidad Financiera - revisión del fideicomiso, aprobada por Junta Directiva Seguridad portuaria aprobada por Junta Directiva Responsabilidad social y ambiental aprobada por Junta Directiva Ética y gobierno abierto aprobada por Junta Directiva Políticas difundidas	Actividad	Cantidad de políticas aprobadas por Junta Directiva en la fecha establecida/total de políticas a formular	3	2020
		2.3 Formulación de políticas institucionales	Pendiente	Pendiente		Política de Gestión para la Calidad aprobada por Junta Directiva	Proyecto			
3	**Gestión y control de las terminales portuarias, administradas y por concesión**	3.1 Evaluación de indicadores de gestión portuaria	Media	Luis Antonio Rojas Marvin Sibaja	**DP UTSC**	Modelo de indicadores de la gestión portuaria, formulado y aprobado	Proyecto	Grado de avance del desarrollo del Modelo de indicadores, según fechas establecidas	12	19
		3.1 Evaluación de indicadores de gestión portuaria				Indicadores de la gestión portuaria implementados	Actividad			
		3.2 Precisar funciones de la Secretaría de Fiscalización	Alta	Víctor Morales	**SF**	Procedimientos de fiscalización revisados y actualizados. Manual de Procesos Institucionales y Manual Institucional de Puestos, actualizados	Proyecto	Indicador de resultados del proceso de fiscalización	1	2020

		3.2 Precisar funciones de la Secretaría de Fiscalización				Procedimientos de fiscalización implementados y con seguimiento periódico de resultados	Actividad			
		3.3 Ventanilla única para trámites marítimos digitalizados	Alta	Luis Antonio Rojas Marvin Sibaja Miguel Ramírez	**DP UTSCTI**	Procedimientos de trámites marítimos mediante ventanilla única, diseñados. Manual de Procesos Institucionales y Manual Institucional de Puestos, actualizados	Proyecto	Indicador de resultados del proceso de Ventanilla única de trámites marítimos	12	2020
		3.3 Ventanilla única para trámites marítimos digitalizados				Ventanilla única de trámites marítimos implementada y con seguimiento periódico de resultados	Actividad			
4	**Apoyo al desarrollo en Puntarenas**	4.1 Plan Estratégico de la Junta Promotora de Turismo	Baja	Marilú Ramirez Juan R. Rivera	**JPT PE**	Plan Estratégico JPT, revisados, alineado con las políticas y el PEI, aprobado por JD	Proyecto	Indicador compuesto de avance de resultados del Plan Estratégico JPT	Sf	Sf
		4.1 Plan Estratégico de la Junta Promotora de Turismo				Plan Estratégico JPT con seguimiento periódico	Actividad			

		4.2 Modelo de gestión por proyectos				Modelo de gestión por cartera de proyectos, diseñado, con cartera de proyectos definida y procedimientos e indicadores de gestión y de resultados elaborados. Manual de Procesos Institucionales y Manual Institucional de Puestos, actualizados	Proyecto	Cantidad de proyectos operando según modelo y procedimientos actualizados/total de la cartera de proyectos definida		
		4.2 Modelo de gestión por proyectos				Modelo de gestión por cartera de proyectos operando	Actividad			
5	**Sostenibilidad financiera**	5.1 Desarrollo de la función de análisis financiero institucional y por cartera de proyectos	Media	Daxia Vargas Natalia Alvarez	**DAF DPE**	Proceso de Análisis financiero institucional, diseñado e implementado, considerando: - Situación internacional, contingencias, - Riesgos Proceso de Análisis financiero de cartera de proyectos, diseñado e implementado Manual de Procesos Institucionales y Manual Institucional de Puestos, actualizados	Proyecto	Indicadores de resultados de los procesos de análisis financieros	3	2020
		5.2 Promoción y comercialización del INCOP	Pendiente	Pendiente aprobación estructura		Plan de promoción y comercialización del INCOP formulado	Proyecto	Indicador compuesto de avance de resultados del Plan de Promoción y Comercialización	Sf	Sf
		5.2 Promoción y comercialización del INCOP				Plan de promoción y comercialización del INCOP implementado y con seguimiento periódico	Actividad			

6	**Desarrollo y fortalecimiento de la gestión Institucional para la calidad**	6.1 Gestión Estratégica	Alta	Juan R. Rivera Natalia Álvarez	**PE DPE**	Plan Estratégico Institucional actualizado y con seguimiento periódico de resultados	Proyecto	Indicador compuesto de avance de resultados del PEI actualizado	3	2020
		6.2 Gestión por Procesos y Resultados	Alta	Alberto Morales Natalia Álvarez	**GG DPE**	Manual de Procesos Institucionales actualizado Ajustes a la estructura organizacional según procesos rediseñados, diseñados	Proyecto	Indicador compuesto de resultados de los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo, según fichas de procesos	11	2020
		6.2 Gestión por Procesos y Resultados				Procesos institucionales revisados periódicamente Ajustes a la estructura organizacional según procesos implementados Procesos implementados y con seguimiento periódico de resultados	Actividad			
		6.3 Gestión del Talento Humano	Media	Rebeca Varela Daxia Vargas Alberto Morales	**RH DAF GG**	Manual Institucional de Puestos por competencias diseñado y actualizado Modelo de Evaluación del Desempeño por resultados, diseñado Plan Anual de Comunicación actualizado Plan de fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, implementado y con evaluación de resultados	Proyecto	Indicador compuesto de resultados del estudio de cultura y clima institucional	12	2019
		6.3 Gestión del Talento Humano				Plan Anual de Comunicación implementado y con seguimiento periódico de resultados Plan Anual de Cierre de Brechas y de proyección profesional, implementado y con seguimiento periódico de resultados Modelo de Evaluación del Desempeño por resultados, aplicado anualmente	Actividad			
		6.4 Desarrollo TIC	Alta	Alberto Morales	**GG TI**	Plan de Desarrollo de TIC elaborado y presentado a Junta Directiva	Proyecto	Indicador compuesto de avance de	7	2020

		6.4 Desarrollo TIC		Miguel Ramírez		Plan de Desarrollo de TIC implementado y con seguimiento periódico de resultados	Actividad	resultados del Plan de TIC, según fechas establecidas		
	* Para el caso de los proyectos corresponde la fecha estimada de cumplimiento del resultado. Para el caso de las actividades la fecha estimada es a partir de la cual se realiza la actividad.									