REOGANIZACIÓN INTEGRAL
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACÍFICO
2020

Introducción:

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico-INCOP es una institución autónoma y Autoridad Portuaria del Litoral Pacífico, creada mediante ley 1721 del 28 de diciembre de 1953, la cual tuvo su última modificación con la ley 8461 Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, pasando en el año 2006 por un Proceso de Modernización en el cual se concesiona el Puerto de Caldera. Este proceso y cambio de administración del puerto mejora de forma casi inmediata su operación y los índices de operatividad y productividad, impactando positivamente el comercio del país.

Con este proceso, el INCOP enfrenta a partir de agosto del 2006 nuevos retos, ya que no solo tiene la obligación de coordinar en materia funcional y administrativa la operación de los Muelles de Puntarenas (Cruceros), Quepos y Golfito, sino que a partir de ese momento debe de regular y fiscalizar las concesiones que otorguen para la prestación eficiente de servicios portuarios en el Litoral Pacífico del país.

La planilla de INCOP se redujo significativamente pasando de 980 plazas en cargos fijos en el año 2006 a 79 plazas actuales. La experiencia obtenida desde la implementación del Proceso de Modernización, los rápidos cambios que enfrenta la actividad portuaria a nivel mundial, la infraestructura portuaria obsoleta del Muelle de Caldera -el principal del Litoral Pacífico- diseñada en los años setentas para la atención de barcos más pequeños a los que se operan hoy día, ha llevado a la administración a plantearse nuevos nortes en procura de mantener la eficiencia. Para ello, el año anterior se elaboró un nuevo Plan Estratégico Institucional 2019-2022, con el cual nos vemos en la imperiosa necesidad de

Reorganizar la Institución de manera tal, que la estructura nos permita alcanzar los objetivos planteados, pasando de una administración por funciones a una por procesos donde logremos ser más eficientes, eficaces pero sobre todo visualizar a nuestros clientes y usuarios con el fin de mejorar sustancialmente los servicios portuarios.

Este proceso de Reorganización institucional fue llevado a cabo mediante la contratación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública según licitación abreviada 2019LA-00003-0019200001, siendo la unidad de Planificación Institucional la responsable de la dirección del proyecto. A continuación, detallamos en el presente documento la información pertinente para la inscripción de la estructura propuesta; el cual ha sido elaborado por Planificación Institucional de INCOP, siguiendo los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas y la Guía para elaboración del Documento de Organización o Reorganización Institucional, ambos documentos emitidos por MIDEPLAN.

I. Diagnóstico:

a) Marco Jurídico:

Ley del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico N° 1721 del 28 de diciembre de 1953, reformada por Leyes Nºs 4646 del 20 de octubre de 1970, 4964 del 21 de Marzo de 1972, 5507 del 19 de abril de 1974, 6221 del 17 de Abril del año 1978 y 8461 “Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico” del 26 de abril del 2006. Según su artículo 1º crea al INCOP como una entidad pública, dotada de personalidad jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio, y capacidad de derecho público y privado; su objetivo principal será asumir las prerrogativas y funciones de autoridad portuaria, con el propósito de 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, con el fin de brindarlos de forma eficiente y eficaz para fortalecer la economía nacional

- **Deberes y atribuciones**

De conformidad con el artículo 2º- El INCOP tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

a) Establecer los lineamientos estratégicos, de conformidad con las previsiones del Plan Nacional de Desarrollo y las directrices de carácter general emitidas por el Poder Ejecutivo, en materia de desarrollo portuario.

b) Ejercer, en cumplimiento de los lineamientos establecidos en el inciso a) anterior, las atribuciones de autoridad portuaria superior y de coordinación en materia funcional y administrativa, sobre las labores que se desarrollen en los puertos de Puntarenas, Caldera, Quepos, Golfito y Punta Morales en la provincia de Puntarenas, así como en cualquier otro que se establezca en el litoral pacífico del país.

c) Realizar la planificación específica de las obras, instalaciones portuarias y facilidades conexas necesarias para la prestación de los servicios portuarios en el litoral pacífico del país, así como coordinar y fiscalizar el desenvolvimiento de las actividades portuarias y de transporte dentro de los recintos portuarios.

d) Mantener, operar y administrar, cuando no hayan sido concesionados o contratados con terceros, los siguientes servicios portuarios:

   i. Recibir, trasladar dentro de los recintos portuarios y ubicar en los almacenes, patios y demás instalaciones destinados al efecto, las mercancías y otros bienes que se desembarquen o estén destinados a embarcarse por los puertos del Litoral Pacífico del país.

   ii. Vigilar, custodiar, almacenar y entregar las mercancías y otros bienes a los consignatarios o a sus representantes legales, en la forma y las condiciones que determinen los reglamentos correspondientes. En

ningún caso hará entrega de la carga desembarcada a los consignatarios o a sus agentes, ni permitirá el embarque de carga sin el previo trámite aduanal y de conformidad con lo que dispongan en ese sentido las leyes y los reglamentos, con excepción de los equipajes, cuya recepción, vigilancia, custodia y entrega corresponderá a la aduana.

iii. Prestar cualquier otro servicio portuario o actividad conexa no concesionados, incluso los servicios de ayuda para la navegación.

e) Garantizar que el embarque, desembarque y el traslado de pasajeros, tripulantes y visitantes a los buques y demás embarcaciones, se realicen en condiciones que aseguren su integridad, seguridad y comodidad. El traslado de pasajeros referido en el presente inciso, deberá ser coordinado con la Policía Especial de Migración, de acuerdo con el procedimiento establecido en el capítulo III del título I de la Ley No. 7033, de 28 de julio de 1986, y sus reformas.

f) Construir, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el inciso a) de este artículo, nuevos puertos, instalaciones portuarias y facilidades conexas que se requieran para la prestación eficiente de servicios portuarios en el litoral pacífico del país o, en su caso, concesionar su construcción o la prestación del servicio público respectivo. Los contratos de concesión suscritos con personas privadas, en ningún caso podrán abarcar actividades que excedan las competencias en materia de servicio público que el Incop tiene asignadas por ley. Las empresas concesionarias tampoco podrán realizar actividades comerciales en condiciones que les restrinjan a otros agentes privados la libre competencia, entre ellos a los armadores, las agencias de vapores, las agencias de aduanas y los transportistas. Las empresas concesionarias que infrinjan las disposiciones establecidas en este inciso, serán sancionadas de conformidad con lo establecido por el artículo 10 de la Ley de la promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor, N.º 7472, de 20 de diciembre de 1994.

g) Ejercer, por medio de la Secretaría Fiscalizadora de Concesiones, establecida en el artículo 5 de esta Ley, las labores de regulación y fiscalización sobre las concesiones que otorgue, para los efectos del inciso f) del presente artículo, de acuerdo con las disposiciones del inciso 14 del artículo 121 de la Constitución Política; la Ley General de Concesión de Obra Pública, N.° 7762, de 14 de mayo de 1998, y sus reformas; la Ley N.º 7494, Contratación administrativa, de 2 de mayo de 1995, y sus reformas; la Ley de Arrendamientos Urbanos y Suburbanos, N.º 7527, de 10 de julio de 1995, y sus reformas; esta Ley y los respectivos Reglamentos, así como en los contratos de concesión correspondientes. Para ello, coordinará sus funciones con el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), el cual estará autorizado para destinar, a esos efectos, recursos humanos, bienes y servicios. En las concesiones que se realicen al amparo de la Ley N.º 7762, las funciones indicadas se desempeñarán conforme a lo estipulado en dicha Ley.

h) Velar por el más adecuado y eficiente uso de los muebles, los terrenos, los edificios, los equipos y las instalaciones portuarias y, en general, por todos aquellos bienes, muebles e inmuebles, los derechos y las obligaciones transferidos por leyes anteriores al Instituto o adquiridos por este en virtud del cumplimiento de sus obligaciones y cometidos legales, así como los ingresos provenientes del arrendamiento de los inmuebles y las instalaciones de su propiedad, concernientes al recibo y la atención del turismo nacional e internacional, incluso los bienes que se encuentren bajo la administración de la Junta Administradora de la Plaza del Pacífico, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 23 y en el inciso c) del artículo 25 de la presente Ley. Cuando se trate de puertos cuyos servicios hayan sido otorgados en concesión, las labores de dragado corresponderán a los concesionarios, si así se ha establecido en el contrato respectivo; en su defecto, estas labores le corresponderán al Estado.

i) Establecer los mecanismos de coordinación necesarios, con las autoridades fiscales, de migración, sanidad y policía, para que estas puedan cumplir sus respectivas funciones en los puertos del Litoral Pacífico del país.

j) Establecer los sistemas de trabajo y administración para todos los servicios portuarios y las facilidades conexas que preste directamente, así como ejercer, sin perjuicio de las competencias otorgadas al Consejo Nacional de Concesiones y su Secretaría por los artículos 8 y 9 de la Ley No. 7762, la fiscalización sobre los servicios portuarios y las actividades conexas que legalmente se concesionen o contraten con terceros, incluso el arrendamiento de los bienes del Incop.

k) Adquirir los terrenos y las propiedades necesarios para el desarrollo de sus actividades, de acuerdo con las leyes correspondientes, la disponibilidad presupuestaria, los planes y los lineamientos que se dicten de conformidad con el inciso a) del artículo 2 de la presente Ley. Cuando para ello sea pertinente realizar expropiaciones, se aplicarán, en lo conducente, los procedimientos señalados en la Ley de Expropiaciones, No. 7495, de 3 de mayo de 1995.

l) Adquirir y administrar los demás bienes que necesite para el buen logro de sus objetivos, de acuerdo con las leyes correspondientes, la disponibilidad presupuestaria, los planes y los lineamientos que se fijen de acuerdo con el inciso a) del artículo 2 de la presente Ley.

m) Proponer, a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep), las tarifas y los cánones que se cobrarán por los servicios públicos portuarios y las facilidades conexas que se presten, directa o indirectamente, en el litoral pacífico del país.

n) Dictar los reglamentos internos, los acuerdos y las demás medidas necesarios para lograr sus objetivos, conforme a la presente Ley.

ñ) Destinar los ingresos provenientes de concesiones otorgadas por medio de la Ley No. 7762, en un cien por ciento (100%) al financiamiento de obras y equipo para proyectos de mantenimiento, construcción de infraestructura, ornato, limpieza y seguridad ciudadana, con énfasis en la actividad turística. A estos proyectos

también se destinará al menos un veinticinco por ciento (25%) de los ingresos provenientes de las concesiones otorgadas o de las que sean otorgadas directamente por el Incop en el futuro; su Junta Directiva quedará autorizada para aumentar este porcentaje hasta alcanzar el cincuenta por ciento (50%) de estos ingresos. Los ingresos definidos en este inciso, en ningún caso podrán utilizarse para financiar proyectos o actividades relacionados con las concesiones otorgadas.

o) Elaborar y publicar semestralmente, en La Gaceta, previa consulta facultativa al Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y a la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas, de acuerdo con las respectivas competencias, un plan que incluya los proyectos concretos por impulsar, así como un informe detallado de los resultados obtenidos durante el semestre anterior, con los recursos indicados en el inciso ñ) de este artículo. **(Así reformado por Ley No. 8461).**

- **Organización y Administración**

La ley 8461, en su artículo 5º define la dirección y administración del INCOP:

- Una Junta Directiva, es el máximo jerarca de la institución, le corresponde la dirección del instituto.
- Un Gerente General, que realizará la administración del INCOP. Deberá de ejecutar las políticas establecidas por la Junta Directiva y la realización de las labores ordinaras que el INCOP desarrolle en cumplimiento de sus deberes y atribuciones.
- Un Auditor Interno amparado en las leyes 7128 y 8292. Será nombrado y removido de acuerdo con los dispuesto en los artículos 15 y 62 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N.º 7428. Ejercerá la función contralora del Instituto, según la normativa vigente en materia de control interno, pero carecerá de funciones ejecutivas, salvo las relacionadas con su despacho.

- Un Secretario Fiscalizador quien es nombrado y removido por la Junta Directiva por mayoría de cinco miembros, está a cargo de la Secretearía de Fiscalización de Concesiones bajo la supervisión de la Junta Directiva, le corresponderá fiscalizar los actos preparatorios previos a cualquier contratación, incluso la propuesta del cartel, así como el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por los concesionarios.
- Un Asesor Jurídico, quien se regirá por los artículos 17 ter y 20 de la ley 8461.
- El Presidente Ejecutivo, ostenta la posición de mayor jerarquía del Instituto en representación del Poder Ejecutivo, de conformidad con el artículo 8º de la ley 8461.

La ley 8461 establece además la conformación de la Junta Promotora de Turismo como un órgano con desconcentración máxima, está integrada- artículo 24º- de la siguiente manera:

a) Un funcionario del Instituto, designado por su Junta Directiva.
b) Un funcionario del ICT, designado por su Junta Directiva.
c) Un representante de la Cámara de Turismo de Puntarenas (Catup), designado de su Junta Directiva.
d) Un funcionario de la Municipalidad de Puntarenas, designado por el Concejo Municipal, quien será un profesional con experiencia en la planificación municipal. Igualmente, podrá ser designado el alcalde o uno de los vicealcaldes municipales.
e) Un representante de la Casa de la Cultura de la ciudad de Puntarenas, designado por su Junta Directiva.

Los miembros de la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas elegirán un presidente y un secretario, quienes tendrán las atribuciones y los deberes referidos en los artículos 49 y 50 de la Ley General de la Administración Pública. El

Presidente queda facultado para asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones de la Junta Directiva del Incop, en las cuales se discutan o resuelvan asuntos relacionados con los deberes y las atribuciones señalados por el artículo 25 de la presente Ley. Todos desempeñarán su cargo ad-honorem y por períodos prorrogables de dos años.

Adicionalmente a lo ordenado en la ley 8461, la División de Fiscalización operativa y evaluativa de la Contraloría General de la República en su Informe DFOE-OP-5-2007 del 27 de setiembre del 2007 dispone entre otras, que la Junta Directiva del INCOP tome *"las acciones pertinentes a efectos de que sea conformada dentro del organigrama institucional del INCOP y con el personal idóneo, la Unidad Técnica de Supervisión y Control, y se trasladen a esta unidad las labores operativas o administrativas relacionadas con el control sobre la ejecución de los contratos de concesión que actualmente se desarrollan en el INCOP, y que ha venido desempeñando la Secretaría Fiscalizadora, dejando a esta última como encargada de realizar únicamente la funciones de fiscalización general sobre el cumplimiento de las partes en relación con esos contratos y las demás concesiones que se promuevan en el futuro en el INCOP"* (cursiva no es del original)

Razón por la cual, en ese mismo año se gestionó la creación de la Unidad Técnica de Supervisión y Control misma que fue analizada y registrada por Modernización del Estado del MIDEPLAN en oficio DVMHV-013-08 del 14 de enero del 2008.

b) Situación Organizacional:

o Clima Organizacional:

En el año 2019 se llevó a cabo una consultoría por parte de la empresa JLAO MARKETING para la Evaluación de Clima Organizacional según contratación directa 2019CD-000179-0019200001. Obteniendo los siguientes resultados:

Pésimo	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1 a 4	5	6	7	8 a 8.5	8.5 a 9	9 a 10

Cuadro No. 1 Índice de Satisfacción de los Colaboradores del INCOP

Variables	General
Medio ambiente de trabajo	8,13
Satisfacción del trabajo	8,80
Responsabilidad y Participación	7,86
Efectividad de la Supervisión	8,61
Liderazgo	8,96
Comunicación	6,95
Relaciones Interpersonales	7,38
Estabilidad Laboral	8,03
Desarrollo y Capacitación	6,86
Trabajo en Equipo	7,01
Compensación y Beneficios	5,99
Respeto y Trato Justo	5,98
Identificación	7,50
Promedio	7,54

A raíz de los resultados obtenidos, se plantea la estrategia para la mejora de los factores más críticos:

- Comunicación
- Relaciones Interpersonales/Trabajo en Equipo
- Medio Ambiente de Trabajo/ Respeto y Trato Justo

- Necesidad actual que justifica el cambio a una nueva estructura:

El Puerto de Caldera, principal puerto de importación y exportación del Pacífico de Costa Rica, cuenta con una infraestructura diseñada en los años setentas y construida en los ochentas. Ese diseño fue pensado para las embarcaciones de la época: más pequeñas y de menor calado, así mismo, poco a poco ha ido perdiendo capacidad de operación ya que la tendencia del transporte de mercaderías se realiza por medio de contenedores.

Con el fin de realizar un diagnóstico de las situaciones de los puertos del Pacífico y proponer la ruta a seguir, el MOPT dirigió el desarrollo del Plan Maestro del Litoral Pacífico con énfasis en Puerto Caldera presentado en diciembre del año 2019. El mismo plantea pronósticos de carga, proyectos e inversiones, necesarios para llegar a ser un puerto competitivo y eficiente en la región.

Complementariamente, el año anterior el INCOP planteó el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 el cual fue el resultado del análisis de la situación actual, mediante el estudio de documentos anteriores, realización de talleres de prospectiva institucional en donde se detectaron limitantes internas, categorizadas en factores administrativos, factores operativos, factores económicos, factores sociales y factores sociales; a continuación detallamos los relevantes para el presente estudio:

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.

Por lo tanto, con fundamento en el análisis realizado y con el fin de encaminar a la institución hacia el desarrollo logístico en los puertos, procurar instalaciones mucho más tecnificadas que promuevan la eficiencia y eficacia, de manera que se reduzcan tiempos de distribución, optimizando la movilidad, además de mejorar el clima y ambiente institucional, se decide actualizar a la institución hacia una administración por procesos, tendencia que es utilizada por la empresas e instituciones modernas, en donde se visualiza en primer lugar el Cliente o Usuario como activador de las funciones o tareas, pasando por mecanismos pre diseñados que nos permitan entregar el producto final solicitado.

Ha sido evidente que una administración por funciones, como en la que nos encontramos en estos momentos, nos ha puesto en una situación de poco avance. Adoptar la gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo para las organizaciones, es un cambio de mentalidad, de cultura institucional. Supone romper los silos o islas, que cada funcionario deje de centrarse en su departamento o unidad y pase a ver la institución como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización.

Una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización es la implementación de la gestión por procesos.

Un Proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con valor agregado. Los procedimientos son los que explican cómo deben llevarse a cabo los procesos.

Las principales ventajas o beneficios de adoptar e implantar la gestión por procesos en una organización son entre otras:

- Aporta visión global de la organización y de sus relaciones internas.
- Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías o funciones.
- En una organización solo funcional, no se visualizan nunca los clientes ni los productos o servicios que ofrece la entidad.
- Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas y actividades críticas.
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
- Permite que no se trabaje de manera aislada (islas o silos), buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común integral.
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costos operativos y de gestión.

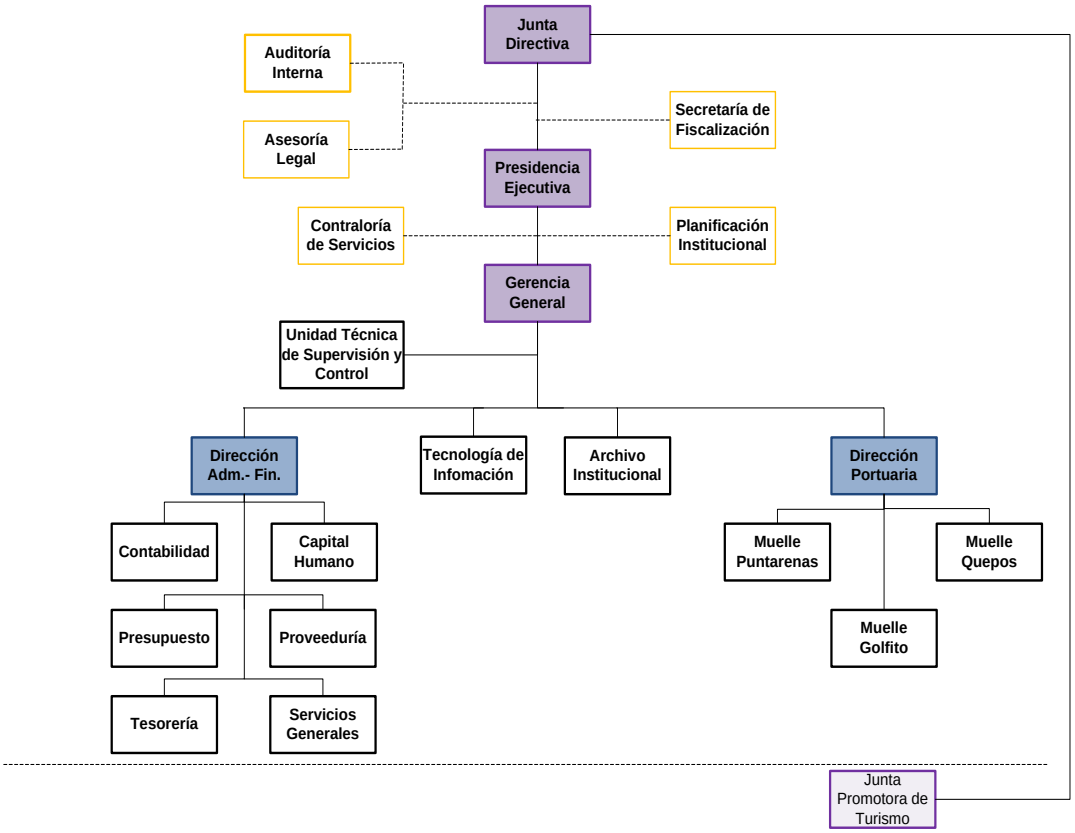
- Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

Lo ideal en una institución o empresa moderna, es que convivan las dos estructuras (procesos y funciones), pero quien debe marcar y guiar el devenir de la organización son los procesos, en donde la estructura organizacional (organigrama) debe ser el soporte que permita el despliegue de los procesos, nunca entrabarlos o ponerle restricciones.

La gestión por procesos es hoy en día un requisito de certificación en todas las normas de sistemas de gestión, siendo éste uno de los proyectos productos del PEI.

Al implementar en la institución una gestión por procesos pretendemos ser más eficientes y eficaces, en una economía tan dinámica como la portuaria, en la que no solo se habla de mejorar la infraestructura, sino también, de mejorar servicios por medio de la tecnología.

c) Organización actual:



d) Recurso Humano actual:

i. Nivel de empleo

Al día hoy, el INCOP cuenta con un total de 79 plazas, de ellas 5 son del nivel superior: Presidente Ejecutivo, Auditor Interno, Gerente, Sub Gerente, Secretario Fiscalizador. A continuación, detallamos la ubicación de cada puesto en la estructura actual:

UNIDAD/CLASE DE PUESTO	CANTIDAD
JUNTA DIRECTIVA:	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
JUNTA PROMOTORA DE TURISMO:	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
PRESIDENCIA EJECUTIVA:	6
Presidente Ejecutivo	1
Asesor Profesional	1
Profesional de Servicio Civil 3	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
Conductor de Servicio Civil 2	1
Misceláneo de Servicio Civil 2	1
GERENCIA GENERAL:	4
Gerente General	1
Asesor Profesional	1
Profesional de Servicio Civil 3	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
UNIDAD TECNICA DE SUPERVISION Y CONTROL:	6
Subgerente	1
Profesional de Servicio Civil 3	4
Técnico de Servicio Civil 3	1
ARCHIVO INSTITUCIONAL:	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN:	3
Profesional Jefe en Informática 1-B	1
Profesional en Informática 3	2
SECRETARIA DE FISCALIZACIÓN:	5
Secretario Fiscalizador	1
Profesional de Servicio Civil 3	3
Sercretario servicio civil 2	1
AUDITORIA INTERNA:	7
Auditor	1
Profesional de Servicio Civil 3	5
Tecnico de servicio civil 2	1
ASESORIA LEGAL:	5
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	1
Profesional de Servicio Civil 3	1
Profesional de Servicio Civil 2	2
Secretaria de Servicio Civil 2	1

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL:	3
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	1
Profesional de Servicio Civil 2	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
CONTRALORIA DE SERVICIOS:	1
Profesional de Servicio Civil 2	1
DIRECCIÓN PORTUARIA:	2
Gerente de Servicio Civil 1	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
MUELLE DE PUNTARENAS:	1
Profesional de Servicio Civil 2	1
MUELLE DE GOLFITO:	4
Técnico de Servicio Civil 3	1
Tecnico de servicio Civil 1	1
Secretaria de Servicio Civil 2	1
Oficial de Seguridad de Servicio Civil 2	1
MUELLE DE QUEPOS:	4
Profesional de Servicio Civil 1B	1
Técnico de Servicio Civil 3	2
Tecnico de servicio Civil 1	1
DIRECCIÓN FINANCIERA CONTABLE:	2
Gerente de Servicio Civil 1	1
Tecnico de servicio civil 2	1
CONTABILIDAD:	4
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
Profesional de Servicio Civil 2	1
Profesional de Servicio Civil 1B	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
PRESUPUESTO:	2
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
TESORERIA:	3
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
Profesional de Servicio Civil 1B	1
Tecnico de Servicio Civil 1	1
CAPITAL HUMANO:	3
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
Profesional de Servicio Civil 1B	1
Técnico de Servicio Civil 3	1

PROVEEDURÍA:	4
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
Profesional de Servicio Civil 1B	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
Tecnico de servicio Civil 1	1
SERVICIOS GENERALES	7
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
Técnico de Servicio Civil 3	1
Conductor de Servicio Civil 2	3
Secretaria de Servicio Civil 2	1
Oficinista de Servicio Civil 1	1

ii. Recursos financieros

El INCOP obtiene su financiamiento mediante recursos propios los cuales provienen por los servicios portuarios brindados, así como del canon derivado de las concesiones. Esos ingresos cubren gastos operativos e inversiones, así como el pago de remuneraciones, éste último se detalla en el siguiente cuadro resumen:

INCOP
Presupuesto

PRESUPUESTO ORDINARIO REMUNERACIONES
2020

Partida		Presupuesto total	
Centro costo:	10	Prog.1 Gestión Ad.Fin.	Prog.2 Desarr. Port.
Partida Egreso:	0-01 REMUNERACIONES BÁSICAS		
0-01-01 SUELDOS PARA CARGOS FIJOS		459,427,800.00	173,182,236.00
	Total partida:	459,427,800.00	173,182,236.00
Partida Egreso:	0-03 INCENTIVOS SALARIALES		
0-03-01 RETRIBUCION AÑOS SERVIDOS (ANUAL.)		118,542,576.72	51,594,871.26
0-03-02 RESTRICCION EJERCICIO LIB. D/PROF.		175,090,935.00	54,871,942.50
0-03-03 DECIMO TERCER MES (AGUINALDO)		73,691,367.40	27,931,106.20
0-03-04 SALARIO ESCOLAR		68,171,230.86	25,764,959.65
0-03-99 OTROS INCENTIVOS SALARIALES		46,457,847.00	15,356,388.00
	Total partida:	481,953,956.98	175,519,267.61
	TOTAL REMUNERACIONES:	941,381,756.98	348,701,503.61

Fuente: Presupuesto INCOP

II. Propuesta de organización o reorganización:

a) Marco filosófico:

Como fue mencionado líneas arriba, el INCOP siguiendo las buenas prácticas administrativas, se dispuso a diseñar el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, el cual se ejecutó con la asesoría del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública -CICAP- según licitación abreviada 2019LA-00003-0019200001. Luego de un proceso participativo, 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, además de la representación sindical de la seccional ANEP-INCOP, se estableció el marco filosófico y estratégico del INCOP para el período 2019-2022:

- 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.

- Objetivos Estratégicos:
  1. Impulsar el Desarrollo Portuario en el Litoral Pacífico de Costa Rica
  2. Contar con un marco normativo actualizado y robusto

3. Gestionar y controlar eficientemente las terminales portuarias, administradas y concesionadas.
4. Apoyar al desarrollo en Puntarenas.
5. Asegurar la sostenibilidad financiera institucional
6. Desarrollar al INCOP administrativa y tecnológicamente.

b) Organigrama propuesto

El organigrama propuesto le permitirá al INCOP:

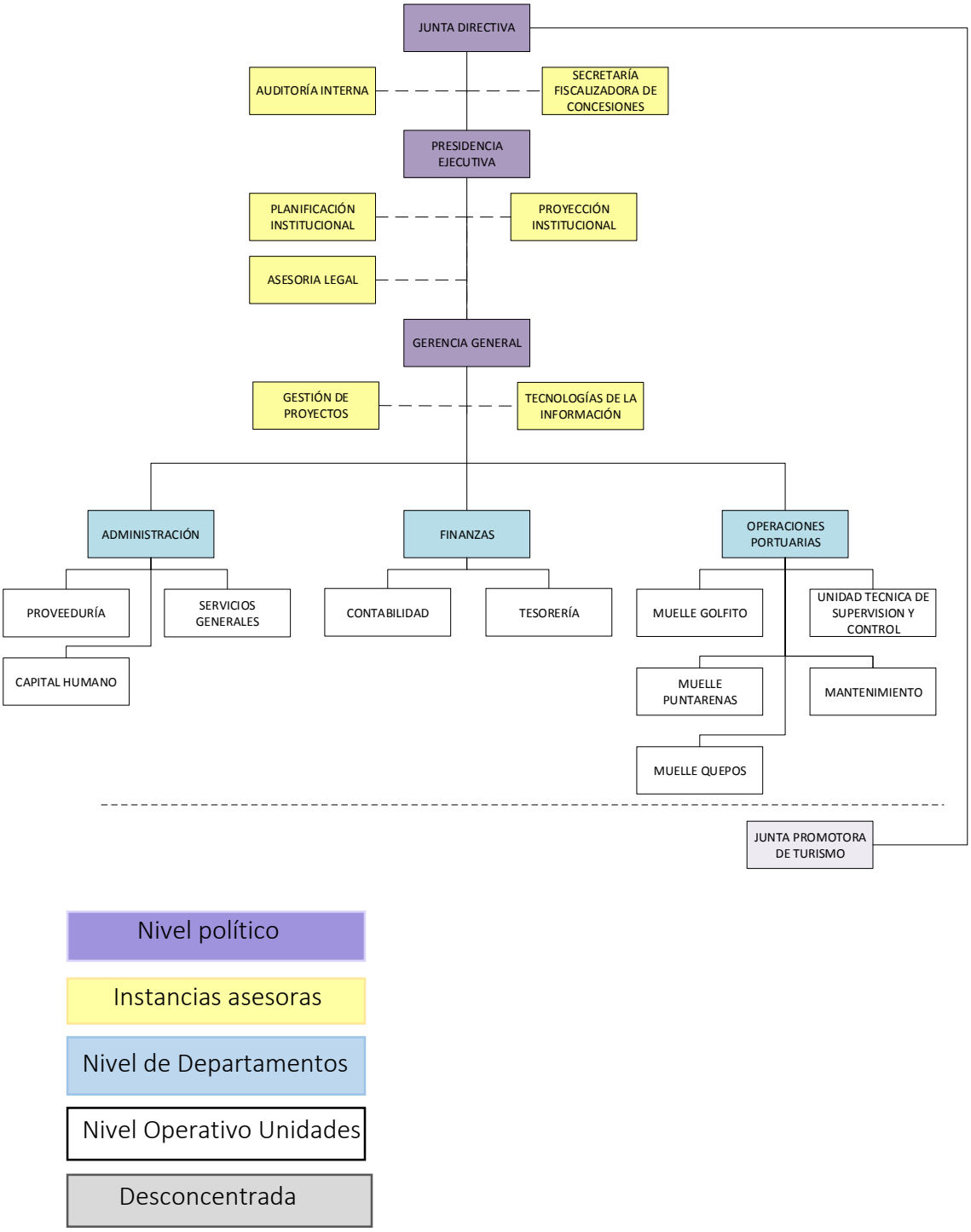
- Servir como base sólida para el adecuado despliegue de los procesos identificados.
- Permitir y apoyar el desarrollo de los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico ajustado.
- Optimizar la ubicación de funciones críticas en los diferentes niveles jerárquicos.

Para el diseño del organigrama propuesto se tomó especial consideración los siguientes enunciados contenidos en los "Lineamientos generales para reorganizaciones administrativas" (Mideplan, 2013) en su apartado E2. Lineamientos en el componente de Estructura:

"La unidad es el nivel organizacional mínimo que se representará en las estructuras organizacionales. Una unidad es un conjunto de procesos desarrollados por un grupo de personas que buscan un mismo fin. Un Departamento es un conjunto de unidades y una Dirección es un conjunto de Departamentos"

"Toda unidad organizacional que se refleje en una estructura organizacional deberá tener un jefe o responsable de su coordinación"

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…. Es competencia de la Dirección General de Servicio Civil y la Autoridad Presupuestaria…. ”



c) Principales cambios en la estructura y servicios

i. Fundamento técnicos y legales de la propuesta de reorganización:

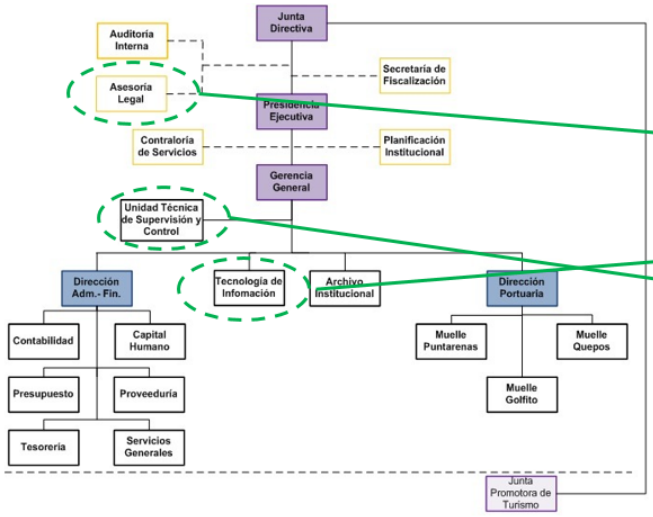
Nos disponemos a explicar los cambios realizados en la estructura, siguiendo con la reseña gráfica para una mejor comprensión:

- ✓ Reubicación de instancias asociadas al Nivel Político-Estratégico

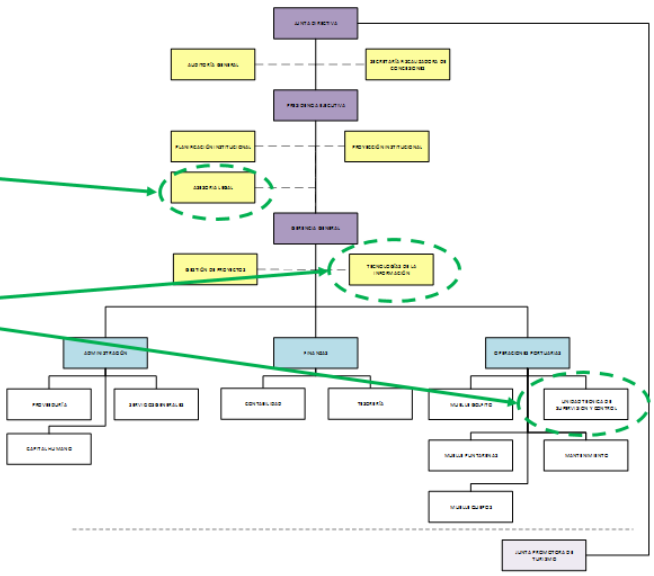
Asesoría Legal: Instancia asesora de Presidencia Ejecutiva. En la práctica sus actividades se concentran en gran medida como asesoría y apoyo a Presidencia Ejecutiva, continúa dando servicios de apoyo y asesoría a Junta Directiva cuando sea requerido.

Unidad Técnica de Supervisión y Control: Se desplaza hacia una ubicación Operativa ya que en gran medida es el brazo ejecutor de actividades críticas del proceso de Gestión Portuaria en relación a los concesionarios.

Tecnologías de la Información: Se le asigna un carácter estratégico, por tanto, se recomienda ubicarla como una instancia asesora de la Gerencia General.



Organigrama Actual



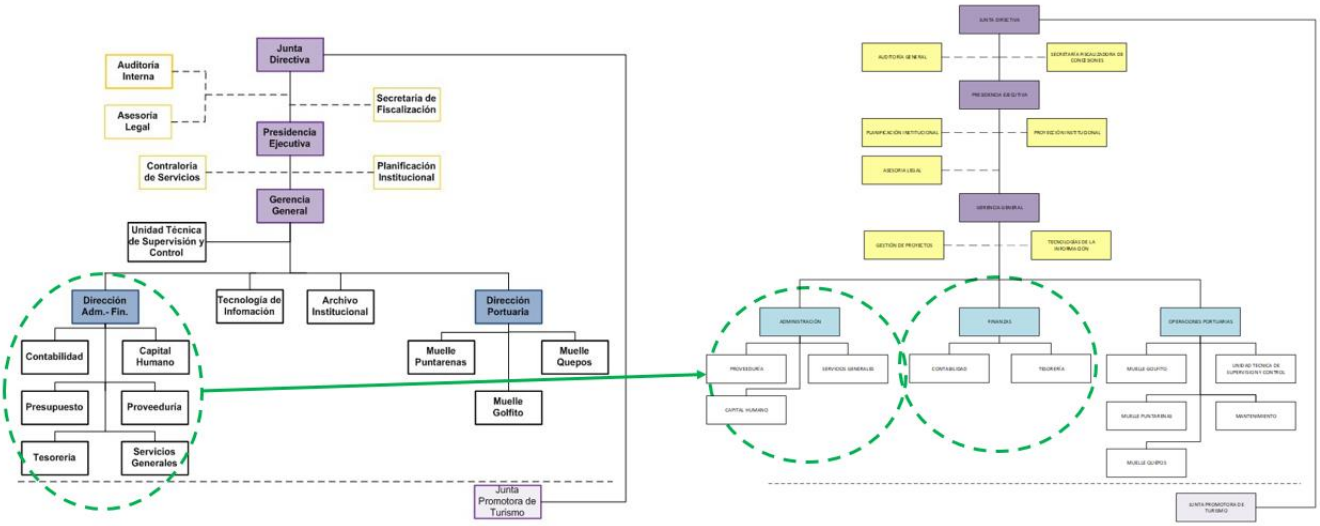
Organigrama Propuesto

✓ Reubicación de instancias asociadas al nivel operativo

- Separación de la Instancia Operativa Dirección Administrativa Financiera (nivel 1) en 2 Instancias separadas:

- **Administración.** Esta instancia debe enfocarse hacia la Gestión de Calidad y a asegurar los recursos / servicios necesarios para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad del INCOP

- **Finanzas.** Esta instancia, además de las funciones propias de un área Financiera Institucional asume como nueva función la Ingeniería Financiera que aporte insumos tales como análisis de escenarios, proyecciones financieras y similares con fuerte sustento técnico. Es una instancia más enfocada en el control y aseguramiento de información contable y financiera.

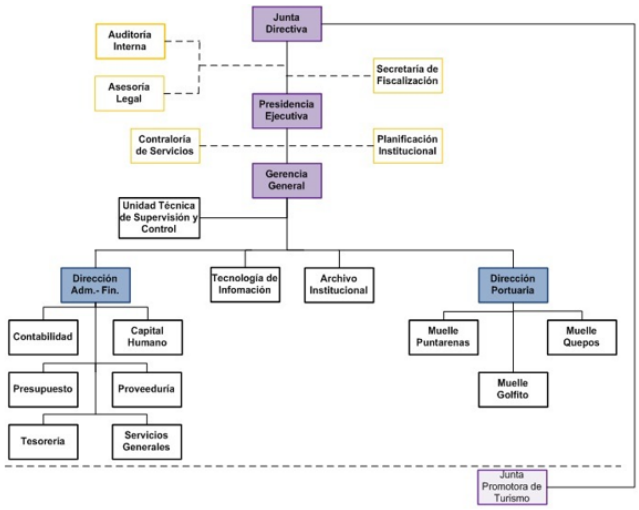


Organigrama Actual

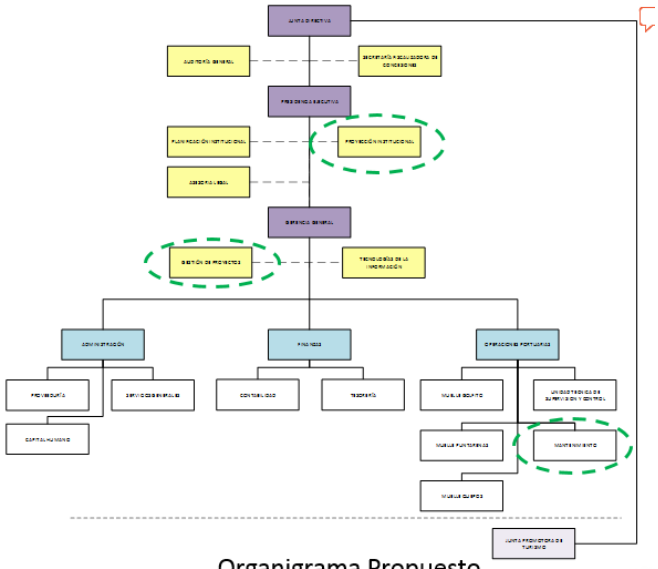
Organigrama Propuesto

✓ Nuevas funciones

- **Proyección Institucional:** Instancia asesora de Presidencia Ejecutiva, responsable entre otras funciones de: Comunicación Interna, Comunicación Externa, Mercadeo, Relaciones Institucionales al más alto nivel, Responsabilidad Social y Sostenibilidad.
- **Gestión de Proyectos:** Instancia asesora de Gerencia General. Se contempla como una PMO (Project Management Office) y es responsable de gestionar de manera integral los proyectos que realice el INCOP a nivel interno, ya sea en materia portuaria, de obras de desarrollo o similares, y de supervisar las etapas de los proyectos que gestionen terceros (a través del Fideicomiso u otras entidades).
- **Mantenimiento**: Instancia operativa de nivel 2, responsable de la gestión integral del mantenimiento portuario. Debe liderar el diseño e implementación de un sistema de gestión de mantenimiento.



Organigrama Actual



Organigrama Propuesto

✓ Reubicación de funciones

Es importante mencionar que las funciones realizadas actualmente por estas instancias no desaparecen, se incluyen como responsabilidad de otra instancia:

- **Contraloría de Servicios:** Las funciones realizadas actualmente por Contraloría se integran dentro de la Función "Gestión de Calidad" de la instancia Administración, donde se despliegan además de las actividades propias de la Contraloría actividades como: Gestión del Sistema de Gestión de Calidad y Mejora Continua.

- **Archivo Institucional**: La función de archivo se ubica dentro de Administración. Se complementa, además de las actividades propias de un Archivo Institucional, con las actividades propias del Encargado de Control Documental de un Sistema de Gestión de Calidad.

- **Presupuesto**: Se integra como una función de la instancia Finanzas.

La reubicación de funciones para estas 3 instancias se basa en los siguientes criterios definidos por MIDEPLAN en el documento "Lineamientos generales para reorganizaciones administrativas"

> "…no se crearán unidades unipersonales, salvo aquellas cuya existencia esté determinada por alguna Ley y las instituciones no cuenten con la disponibilidad de recursos para ubicar a más de una persona"
>
> "…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…"

En ese sentido se propone que:

- **Contraloría de Servicios y Archivo Institucional** actualmente son instancias unipersonales y no se observa que a futuro las actividades que realizan actualmente se incrementen, sin embargo, estas instancias pueden asumir actividades propias de un área de Mejora continua, como el monitoreo y control de los procesos, o la administración y control documental de un Sistema de Gestión.
- La instancia **Presupuesto** cuenta en la actualidad con 2 funcionarios. Sus actividades tienen un alto componente de control y supervisión y están altamente relacionadas con las actividades de Finanzas, por tanto, se recomienda se integren a esta instancia.

Para lo propuesta anterior, se fundamenta en la siguiente norma:

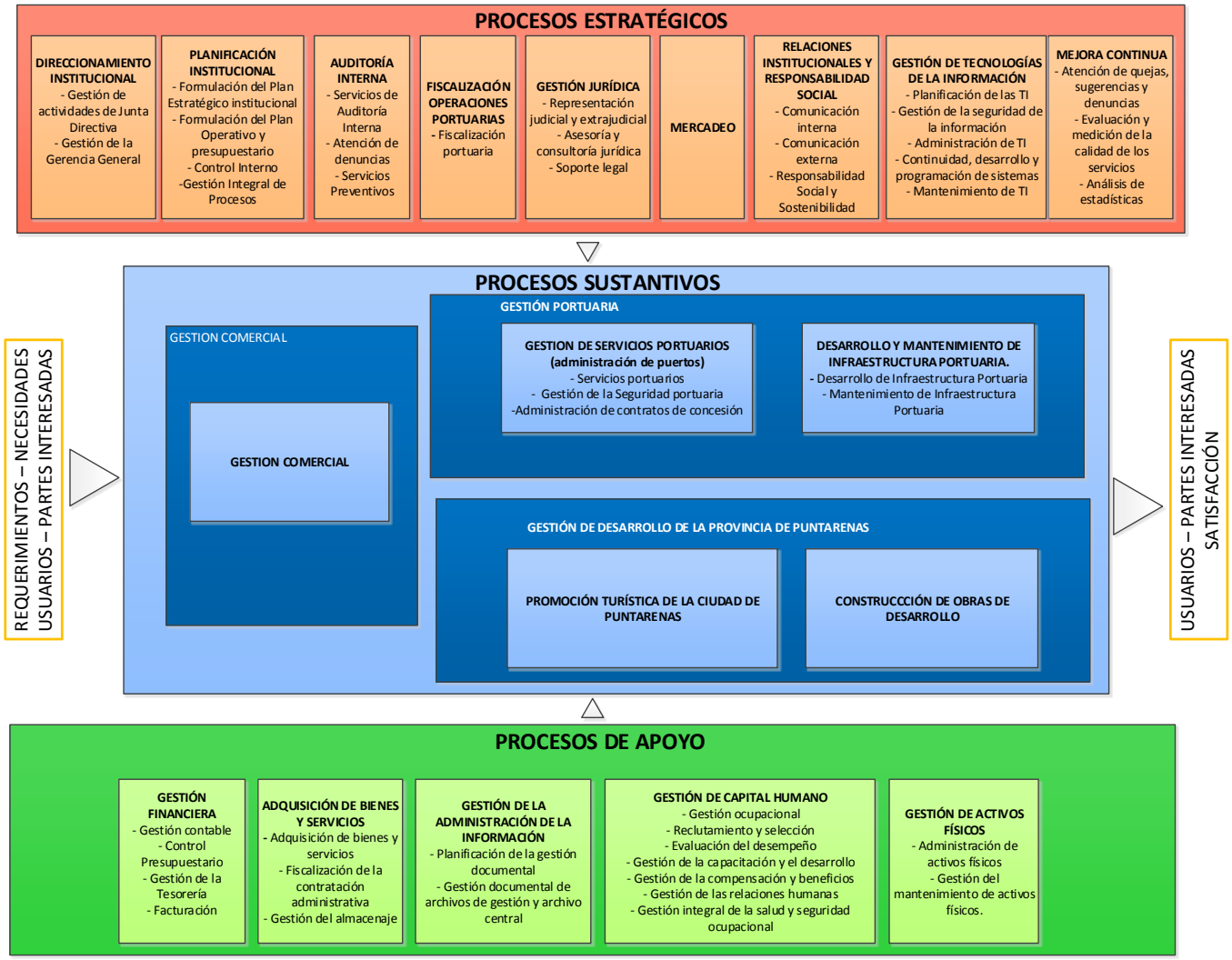
La ley 9158 "Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios", indica en el artículo 12, que las instituciones autónomas podrán decidir, crear y mantener Contralorías de Servicios bajo el Sistema de la Secretaría Técnica de Contralorías; pero no obliga a la institución a su integración dentro del sistema.

La ley 7202 “Ley del Sistema Nacional de Archivos” establece en el art. 41 que “*Todas las instituciones deberán contar con un archivo central y con archivos de gestión necesarios para la debida conservación y organización de sus documentos”;* por tanto, se debe observar que dentro de la instancia Administración se ubicará el Archivo Central como un área de Administración.

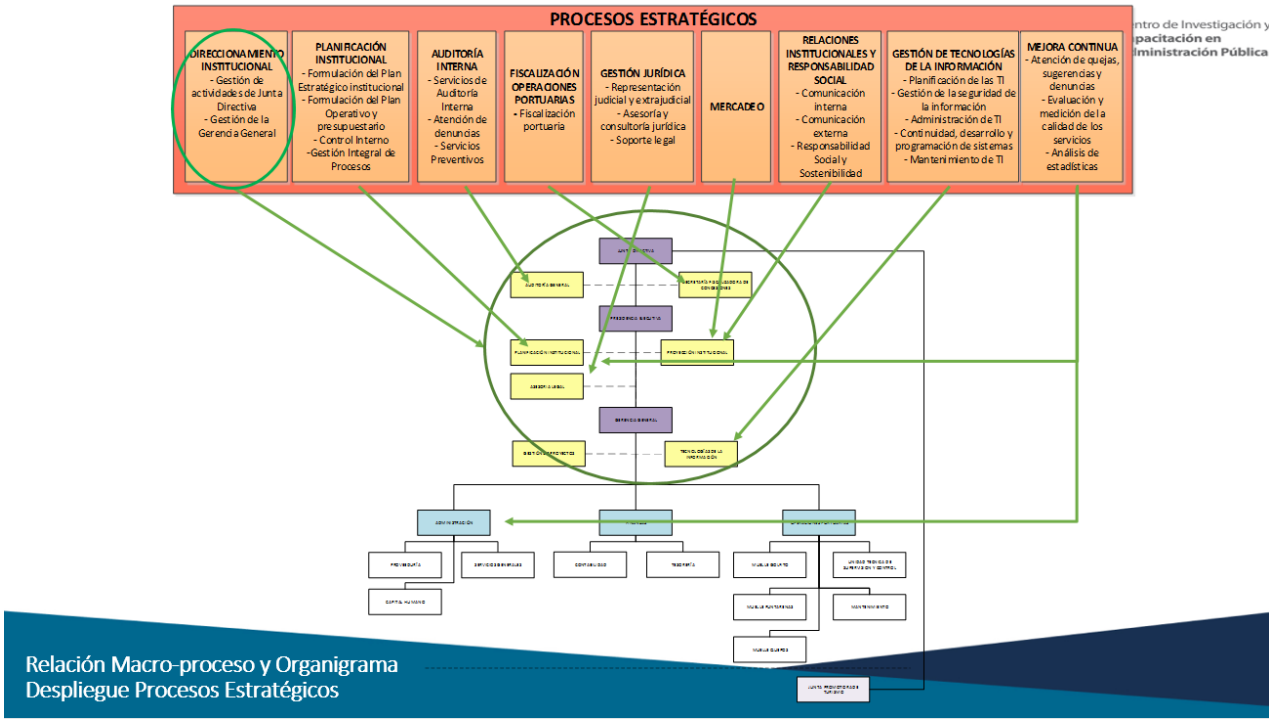
ii. Relación de la Propuesta de Estructura Organizacional con el Macroproceso Institucional

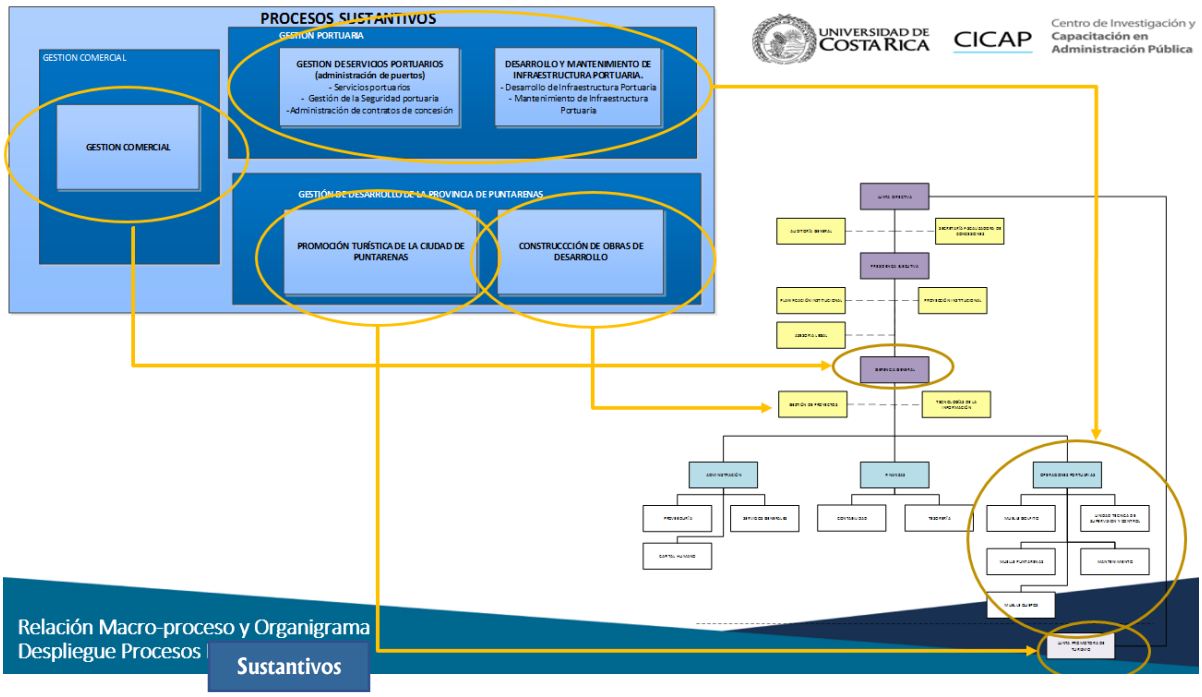
La propuesta planteada viene acompaña del Mapa de Procesos institucionales: los cuales se encuentran agrupados en Procesos Estratégicos, Procesos Sustantivos y Procesos de Apoyo.

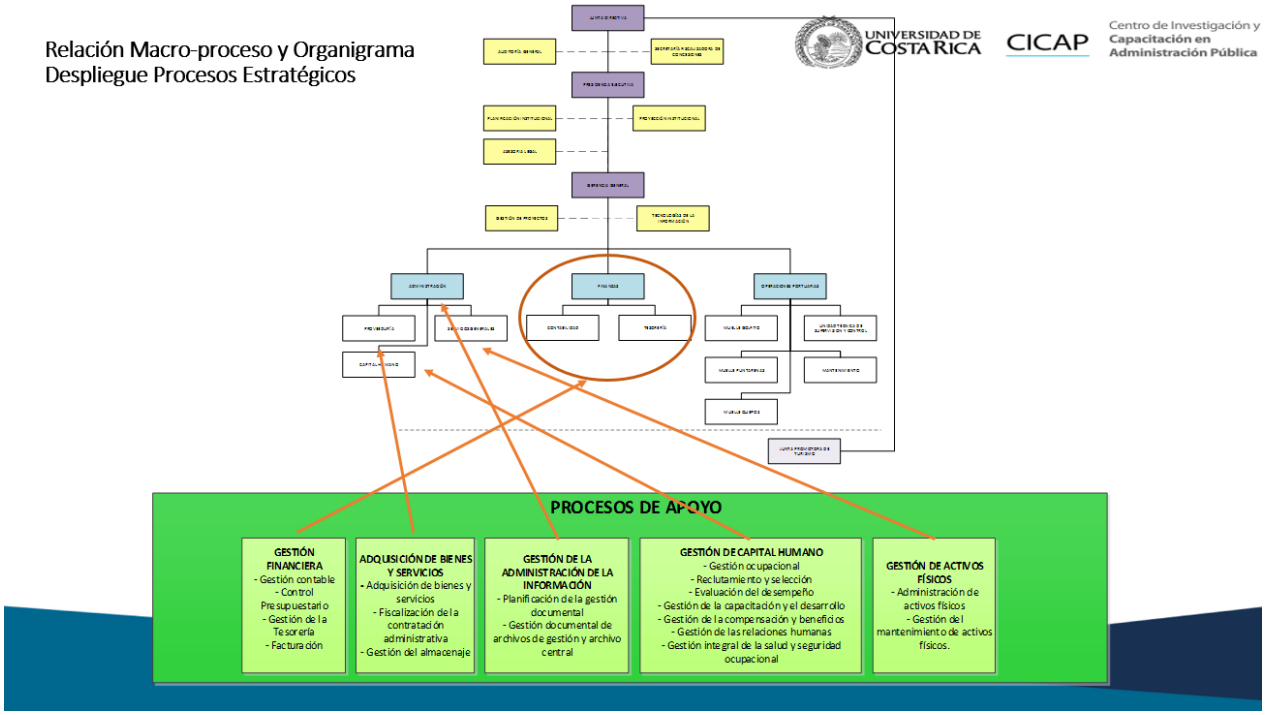
MAPA DE PROCESOS



A continuación, se visualiza gráficamente la relación/ubicación entre las diferentes instancias con los procesos de primer nivel instituidos:







Manual Organizacional

Producto del estudio realizado, se ha diseñado el Manual Organizacional del INCOP, en donde se establecen los objetivos, procesos asociados, funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias del INCOP, el cual remitimos.

d) Distribución del Recurso Humano por cada unidad administrativa

Para la implementación de la nueva estructura y con el objetivo de la mejora en la atención de nuestros usuarios, se ha realizado una reubicación de algunas plazas, así como la inminente necesidad de contar con recurso humano "nuevo", para lo cual se realizarían las gestiones para solicitud de plazas ante las instancias pertinentes:

AMBITO	UNIDAD	CLASE DE PUESTO	DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE PLAZAS	DISTRIBUCIÓN PLAZAS NUEVA ESTRUCTURA	
Estratégico	JUNTA DIRECTIVA	Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
	SECRETARIA DE FISCALIZACIÓN	Secretario Fiscalizador	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 3	3	3	
		Sercretario servicio civil 2	1	1	
	AUDITORIA INTERNA	Auditor	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 3	5	5	
		Tecnico de servicio civil 2 **(se traslada a Portuaria OPIP)**	1	**0**	
Estratégico	PRESIDENCIA EJECUTIVA	Presidente Ejecutivo	1	1	
		Asesor Profesional **(se traslada 1 plaza de la GG)**	1	**2**	
		Profesional de Servicio Civil 3 **(se traslada a Gestión de Proyectos)**	1	**0**	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
		Conductor de Servicio Civil 2	1	1	
		Misceláneo de Servicio Civil 2	1	1	
		Oficinista de Servicio Civil 1 **(trasladado de Serv.Gener.)**	0	**1**	
	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 2	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
	ASESORIA LEGAL	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 3	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 2	2	2	
		Secretaria de Servicio Civil 2	1	1	
	PROYECCIÓN INSTITUCIONAL (nuevo)	Profesional de Servicio Civil 3	0	**1**	*
		Profesional de Servicio Civil 1	0	**1**	*
Estratégico	GERENCIA GENERAL	Gerente General	1	1	
		Asesor Profesional **(se traslada a Presidencia Ejecutiva)**	1	**0**	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
		Comercialización (nuevo) **la plz en la columna actual es de OPIP:**			
		Profesional de Servicio Civil 2	1	**1**	*
	TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Profesional Jefe en Informática 1-B	1	1	
		Profesional en Informática 3	2	2	
		Técnico en Informática 4	0	**1**	*
	GESTIÓN DE PROYECTOS (nuevo)	Profesional Jefe de Servicio Civil 1 **(trasladado de Presupuesto)**	0	**1**	
		Profesional de Servicio Civil 3 **(trasladado de Presid.Ejecut.)**	0	**1**	
		Profesional de Servicio Civil 2 (ingeniero)	0	**1**	*
	Subtotal Estratégicos		34	39	

AMBITO	UNIDAD	CLASE DE PUESTO	DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE PLAZAS	DISTRIBUCIÓN PLAZAS NUEVA ESTRUCTURA	
Sustantivo	OPERACIONES PORTUARIAS	Gerente de Servicio Civil 1	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 3 **(trasladado de Gerencia General)**	0	**1**	
		Tecnico de servicio civil 2 **(trasladado de Auditoría Interna)**	0	**1**	
	MUELLE DE PUNTARENAS	Profesional de Servicio Civil 2	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3 **(trasladado de Presupuesto)**	0	**1**	
	MUELLE DE GOLFITO	Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
		Tecnico de servicio Civil 1	1	1	
		Secretaria de Servicio Civil 2	1	1	
		Oficial de Seguridad de Servicio Civil 2	1	1	
	MUELLE DE QUEPOS	Profesional de Servicio Civil 1B	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3	2	2	
		Tecnico de servicio Civil 1	1	1	
	UNIDAD TECNICA DE SUPERVISION Y CONTROL	Subgerente	1	**0**	
		Profesional de Servicio Civil 3	4	4	
		Técnico de Servicio Civil 3 **(se traslada a Mantenimiento)**	1	0	
	MANTENIMIENTO (nuevo)	Profesional de Servicio Civil 3	0	1	*
		Técnico de Servicio Civil 3 **(trasladado de UTSC)**	0	1	
		Trabajador Calificado de Servicio Civil 2	0	2	*

	JUNTA PROMOTORA DE TURISMO	Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 1B	0	1	*
	Subtotal Sustantivos		18	24	
	TOTAL AREA SUSTANTIVA (Estrategicos y Sustantivos)		52 66%	63 70%	
Apoyo	ADMINISTRACIÓN (nuevo)	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	0	1	*
		Profesional de Servicio Civil 2 **(trasladado de Contraloría Servicios)**	0	1	
		Técnico de Servicio Civil 3 **(trasladado de Archivo institucional)**	0	1	
		Técnico de Servicio Civil 3 **(trasladado de Servicios Generales)**	0	1	
	PROVEEDURÍA	Profesional Jefe de Servicio Civil 1 (eliminar)	1	0	
		Profesional de Servicio Civil 1B	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
		Tecnico de servicio Civil 1	1	1	
	CAPITAL HUMANO	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 1B	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
	SERVICIOS GENERALES	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3 **(se traslada a Administración)**	1	0	
		Conductor de Servicio Civil 2	3	3	
		Secretaria de Servicio Civil 2	1	1	
		Oficinista de Servicio Civil 1 **(se traslada a Presidencia Ejecutiva)**	1	0	
Apoyo	FINANZAS	Gerente de Servicio Civil 1 **(actual plaza de Director Finan-Contab)**	1	1	
		Tecnico de servicio civil 2	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 2 (subproceso-presupuesto)	0	1	*
	CONTABILIDAD	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 2	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 1B	1	1	
		Técnico de Servicio Civil 3	1	1	
	TESORERIA	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1	1	
		Profesional de Servicio Civil 1B	1	1	
		Tecnico de Servicio Civil 1	1	1	
	PRESUPUESTO (reubicado a Finanzas)	Profesional Jefe de Servicio Civil 1 **(se traslada a Gestión de Proyectos)**	1	0	
		Técnico de Servicio Civil 3 **(se traslada a Muelle Puntarenas)**	1	0	
	ARCHIVO INSTITUCIONAL (reubicado a Administración)	Técnico de Servicio Civil 3 **(se traslada a Administración)**	1	0	
	CONTRALORIA SERVICIOS (reubicado a Administración)	Profesional de Servicio Civil 2 **(traslada a Administración)**	1	0	
	Subtoyal Apoyo		27 34%	25 30%	
	TOTAL PUESTOS		79	88	

(*) plazas nuevas

e) Justificación del impacto presupuestario.

Como se detalla del cuadro de distribución del recurso humano, requerimos la creación de 11 plazas, cuya justificación se explica en el apartado c) sobre los cambios de la estructura.

Los montos por concepto de salario base y anualidad se consideran los aprobados en las resoluciones salariales de la Autoridad Presupuestara las cuales rigen a partir del

01 de enero del 2020. Se calcula el costo por concepto de las plazas que se necesitan para lograr implementar la estructura y mapa de procesos propuestos, con el supuesto de existir la posibilidad de que estas plazas sean llenadas con personas con experiencia en el sector público por lo que se considera prudente reservar un monto por concepto de 10 anualidades, adicionalmente para las clases profesionales se incluye 25% sobre la base por dedicación exclusiva y un promedio de 20 puntos de carrera profesional:

CLASE	CANTIDAD PLAZAS REQUERIDAS	SALARIO BASE 1/	AA 1/	TOTAL SALARIO BASE	Anualidades PROM 10	DED.EXCL 25%	CARRERA PROF PROM 20 ptos	TOTAL
Profesional Jefe Servicio Civil 3	1	976,450.00	18,652.00	976,450.00	186,520.00	244,112.50	45,460.00	1,452,542.50
Profesional de Servicio Civil 3	2	767,450.00	14,598.00	1,534,900.00	291,960.00	383,725.00	90,920.00	2,301,505.00
Profesional de Servicio Civil 2	3	707,250.00	13,425.00	2,121,750.00	402,750.00	530,437.50	136,380.00	3,191,317.50
Profesional de Servicio Civil 1B	2	625,400.00	11,837.00	1,250,800.00	236,740.00	312,700.00	90,920.00	1,891,160.00
Técnico de Servicio Civil 3	1	443,000.00	10,859.00	443,000.00	108,590.00			551,590.00
Técnico en Informática 4	1	430,400.00	10,538.00	430,400.00	105,380.00			535,780.00
Trabajador Calificado de Servicio Civil 2	2	343,950.00	8,330.00	687,900.00	166,600.00			854,500.00
	11			**7,445,200.00**	**1,498,540.00**	**1,470,975.00**	**363,680.00**	**10,778,395.00**

Total Anual:	**129,340,740.00**
Más:	
Decimotercer mes	10,778,395.00
Salario Escolar	11,524,259.93
TOTAL REMUNERACIONES	**151,643,394.93**

Contribuciones Patronales	
C.C.S.S.	21,988,292.27
I.M.A.S.	758,216.97
I.N.A.	2,274,650.92
ASIGNACIONES FAMILIARES	7,582,169.75
BANCO POPULAR	758,216.97
AP.PATRONAL C.C.S.S.-R.P.C.	2,274,650.92
AP.PATRONAL C.C.S.S.-F.C.L.	4,549,301.85
TOTAL COSTO ANUAL PLAZAS NUEVAS 2/	191,828,894.59

NATALIA ALVAREZ QUESADA (FIRMA)

Firmado digitalmente por NATALIA ALVAREZ QUESADA (FIRMA)
Fecha: 2020.03.24 16:20:25 -06'00'

Natalia Alvarez Quesada
Coordinadora Planificación Institucional