INFORME DE GESTIÓN

INCOP

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Director Reinaldo Vargas ....

2016-2020

INFORME DE GESTIÓN

Perteneciente a: Reinaldo Vargas Campos

Puesto: Directivo

Fecha Inicio: 2016

Fecha Finalización: 2020

Señores
Miembros Junta Directiva
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
Consejo de gobierno

Asunto: Informe de Gestión
Estimados Señores:

Los funcionarios públicos estamos sometidos a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas en el cumplimiento de sus deberes con responsabilidad personal, por tal motivo presento ante ustedes el informe final de Gestión como Miembro de Junta Directiva de esta Institución, para los fines que correspondan.

A. **Presentación.**

El presente informe de Gestión recoge los logros alcanzados en mi gestión como Director del INCOP. Se mencionan los retos que enfrenta la Institución, los cambios que a mi criterio deben materializarse, todo lo anterior en aras de una mejor gestión, proceso que bajo periodo inició, pero que dadas las etapas y retos venideros deberá de cristalizarse en los próximos años.

Conforme a la Ley No. 1721 del 28 de diciembre de 1953 se crea el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), del 28 de diciembre de 1953. Tal y como lo señala el artículo 1:

> *"Artículo 1°—Créase el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), en adelante denominado el Instituto, 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."

De conformidad con la Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, Ley Número 8461, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), es una entidad pública dotada de personalidad jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio y capacidad de derecho público y privado, cuyo objeto es la explotación directa o indirecta de los puertos del Estado en el litoral pacífico del país, sus servicios portuarios, así como las actividades y facilidades conexas.
El artículo 2 de la Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, Ley No. 1721, reformada por la Ley No. 8461, establece un fin y objeto específico a los recursos que ingresen al patrimonio del INCOP provenientes de las concesiones. Dicho artículo expresamente dice:

"Artículo 2.- Como Institución Autónoma de Derecho Público, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico, tendrá personería jurídica y patrimonio propios, y gozará de la autonomía administrativa y funcional establecida por la Constitución Política, la que confiere completa independencia en materia de gobierno y administración, …
Para cumplir los objetivos, corresponderán al Instituto los siguientes deberes y atribuciones:
(…)
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 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 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".

Son muchos y variados los logros alcanzados en estos años de gestión, los cuales van desde la administración eficiente y adecuada de los siguientes contratos de Concesión: Contrato de Gestión de Servicios Públicos para la operación de la terminal de Carga General de Puerto Caldera suscrito con SPC S. A, y Contrato de concesión de

Remolcadores suscrito con SAAM de Costa Rica S. A.; ambos en todas sus aristas: operativa, financiera, de gestión, de rendición de garantías, mantenimiento de pólizas al día, etc.) y el control de la construcción del muelle granelero o muelle 4; pero sin lugar a dudas la construcción de la terminal Granelera variada por adenda a muelle un multipropósito con prioridad en la atención de la descarga de granos y gráneles, luego denominado Muelle cuatro, es uno de los mayores logros alcanzados en mi gestión como director de INCOP.

Este proyecto significó un hito en la historia de las concesiones en nuestro país, al convertirse en la primera obra debidamente recibida por el Estado costarricense, antes del plazo contractual, y dentro del costo pactado para la Administración; con 19 órdenes de modificación que sin duda alguna mejoraron las características del proyecto. La sola comparación entre los planos As built y los iniciales acreditan con creces esta afirmación. Este proyecto reviste de una serie de importantes beneficios para el país entre los cuales se pueden enumerar los siguientes:

a) Reducción de los tiempos de espera en bahía, aumentando así la eficiencia de Puerto Caldera.
b) Atención de buques de mayor calado en el Puerto.
c) Reducción en los costos de importación asociados con el flete marítimo de mercaderías dada la baja en las esperas y el aumento del tonelaje de los buques que se reciben.
d) Aumento en la cantidad de carga movilizada (ton/hora) en el Puerto de Caldera.
e) Aumento de la longitud efectiva de atraque del Puerto de Caldera en un 50% aproximadamente, pasando de 490 m a 730 m lineales de atraque.
f) En el nuevo muelle se podrá atender buques de todo tipo, siendo prioritariamente buques graneleros, pero no exclusivos, lo que le otorga una mayor versatilidad al Puerto de Caldera.
g) Aumento en el personal requerido para operar en la nueva Terminal, generando así nuevas fuentes de empleo en la zona.
h) Aumento en los ingresos del Puerto, lo que representa mayor cantidad de recursos para invertir en la zona de Puntarenas.

Este proyecto estuvo antecedido por innumerables problemas causados por recursos de amparo y acciones de Inconstitucionalidad iniciadas por la ANEP, que cuando lograron ser superadas, el proyecto se había desequilibrado y hubo que sentarse en una mesa de negociaciones con el Concesionaria para acordar el valor actual del muelle; en ese ínterin

y a raíz de gestiones de los representantes de los graneleros, principales usuarios del muelle, paso el muelle de ser mecanizado con bandas transportadoras y silos a un muelle a operarse mediante descarga directa a camiones. La mayor virtud que tuvo fue convertirse en un muelle Multipropósito, el que permite, no mantenerse ocioso cuando no haya barcos graneleros en turno, lo que ocurre con cierta frecuencia.

Aunado a lo anterior, el concesionario SPC contractualmente está obligado a invertir $565,463 anuales en mantenimiento de la infraestructura existente; no obstante, se ha aprobado en diversas ocasiones la utilización de montos superiores al contractualmente establecido, o mediante la autorización de inversiones. Vale mencionar que esta Unidad realiza varias inspecciones semanales de las diferentes actividades de mantenimiento que realizan los concesionarios con la finalidad de estar al tanto de las distintas labores de mantenimiento que diariamente se ejecutan, señalar un situ lo que debe corregirme y/o mediante la emisión de informes puntuales y oportunos que se la hacen llegar a los concesionarios.

Adicionalmente, durante mi gestión se puso en operación, en el 2015, con el análisis y recomendación de la Unidad Técnica, la compra de los siguientes equipos portuarios por parte de los Concesionarios:

- 5 Reachstacker, Modelo LRS 645, Marca Liebherr.
- 12 Terminal Tractor, Modelo TJ9000, Marca Capacity.
- 20 Carretas (Bombcarts), Modelo TT65, Marca Novatech.
- 8 Plataformas para las carretas, Modelo Flat 20 ton, Marca Novatech.
- 1 Grúa móvil de 25 ton, Modelo STC250H, Motor Cummins ISLe 290 30, Marca Sany
- 4 Montacargas 3.0 ton. Marca Hyster.
- 2 Power Pack de 40 tomas, Modelo PP400-NEPs, Potencia: 350kW/438kVA Standby, 318kW/397kVA Prime, Marca Power Pool Plus.
- 1 Grúa Móvil portuaria, Modelo LHM 550, Marca Liebherr
- 1 Grúa Móvil portuaria, Modelo LHM 500, Marca Liebherr

Lo anterior por un monto de $14 millones de dólares.
Recientemente el Concesionario SAAM de Costa Rica adquirió dos nuevos remolcadores, los cuales viene a sustituir a otros de menor capacidad.

A finales de 2017 se aprobó la inversión del concesionario SPC para la inversión en maquinaria e infraestructura, por un monto de $8.7 millones de dólares, como se detalla a continuación:

Cantidad	Detalle de Inversión	Monto en USA $
Proyecto 1: Adquisición de Equipos de Puerto (1)*		
1	Grúa móvil Liebherr LHM550	**5.178.000**
2	Reachstackers Liebherr LRS545	**1.068.000**
4	Aditamento Reachstacker (cañón para rollos)	**153.600**
2	Aditamento Grúa de tierra (tipo C para rollos)	**180.000**
Proyecto 2: Patio para Contenedores Refrigerados (2)*		
1	Adecuación de patio para conectar 400 contenedores SSR	**2.127.619**
TOTAL		**$ 8.707.219**

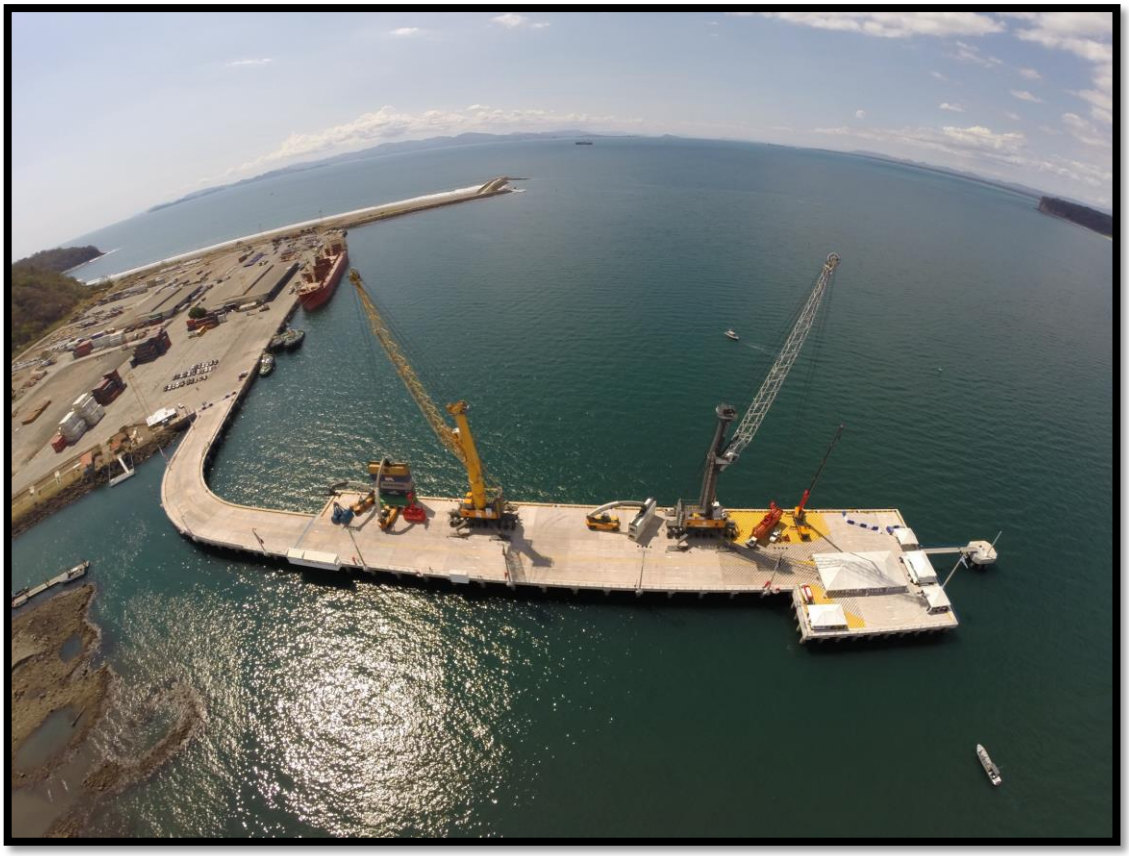
Operativamente, en mi periodo de gestión se inició el despacho indirecto de contenedores en Puerto Caldera como modalidad ordinaria de operación, lo cual significó un aumento en la productividad junto con la compra de equipos, adicionalmente se aprobó y entro en operación la reforma de *Ventanas de atraque en el puesto 1*, que permitirá un mejor reúso de las instalaciones portuarias para el manejo de carga contenedorizada. En mi periodo se realizó el proyecto de “Diagnostico de la infraestructura de Puerto Caldera” el cual servirá de insumo para la Unidad y para la Administración en general, con el fin de orientar los esfuerzos en materia de mantenimiento de la infraestructura portuaria de Puerto caldera en los próximos años. Nos ayudará a definir, entre otras cosas, la oportunidad y la periodicidad del mantenimiento de la infraestructura portuaria.

Adicionalmente se han realizado los dragados de mantenimiento requerido en el puerto en el año 2017, lo que ha permitido mantener las profundidades adecuadas para el funcionamiento normal del puerto.

FOTOGRAFIAS DE INVERSION EN EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA Y OBRA EN PUERTO CALDERA:

DRAGADO DE MANTENIMIENTO DEL PUERTO:

INFORME DE GESTIÓN

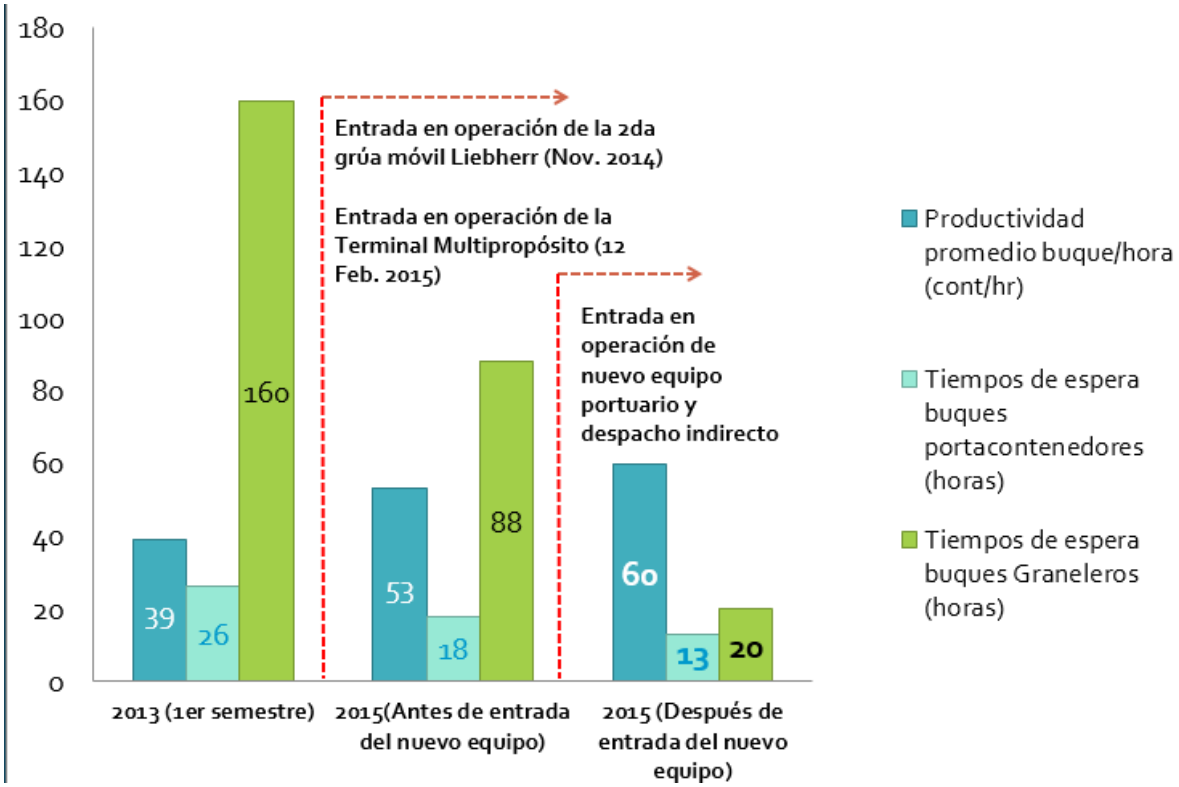


Equipo Adquirido

Equipo recién adquirido(cont.)
CY10
CY1

Equipo recién adquirido(cont.)
SANY

Equipo recién adquirido(cont.)
SWL 31t
SWL 31t
SWL 31t
TARE 2,1t
TARE 2,1t
SWL 31t
SWL 31t
TARE 2,1t

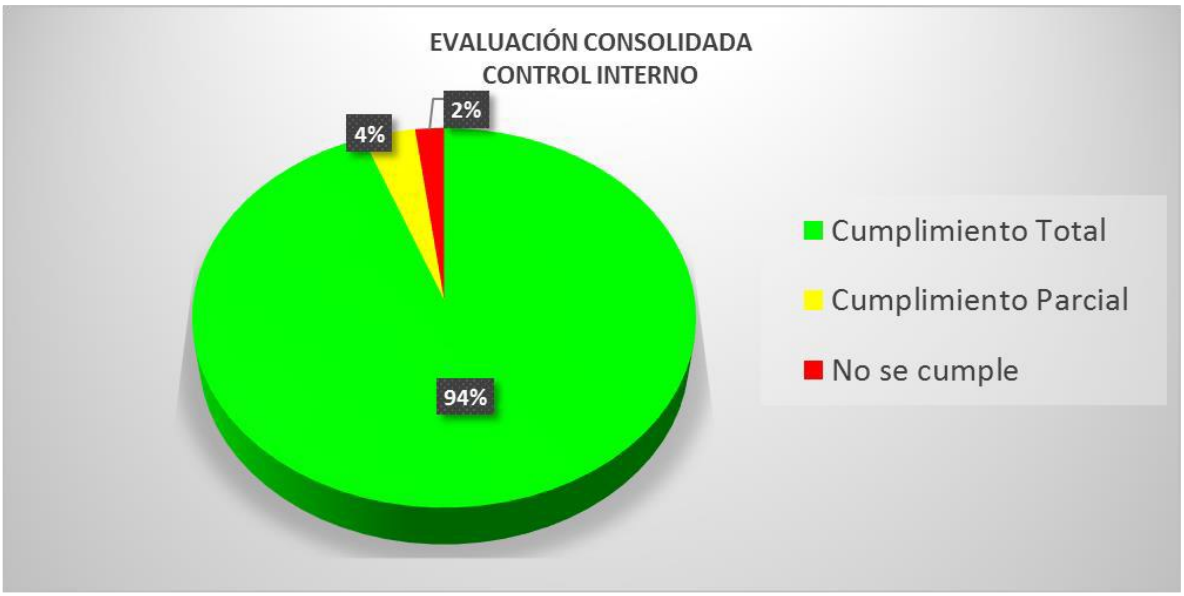


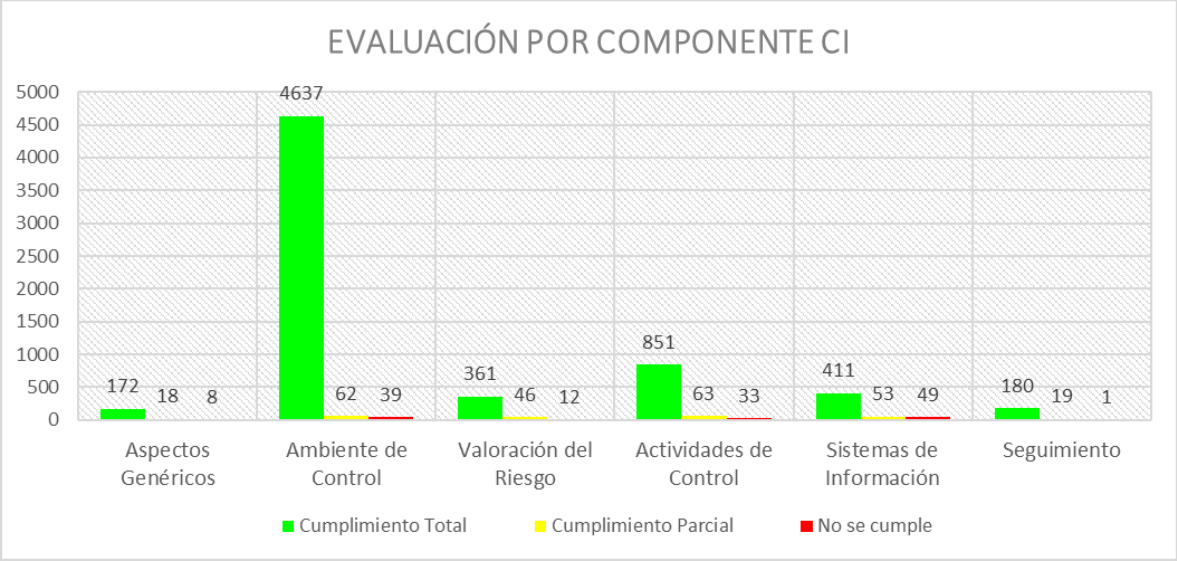
CONSTRUCCION DE NUEVO PATIO DE CONTENEDORES REFRIGERADO EN PUERTO CALDERA (EN PROCESO

3**- Acciones emprendidas sobre el sistema de control interno**

En cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno, la Institución con el fin de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, a través de la Unidad de Planificación Institucional brinda seguimiento a las acciones de mejora y al sistema de control interno.

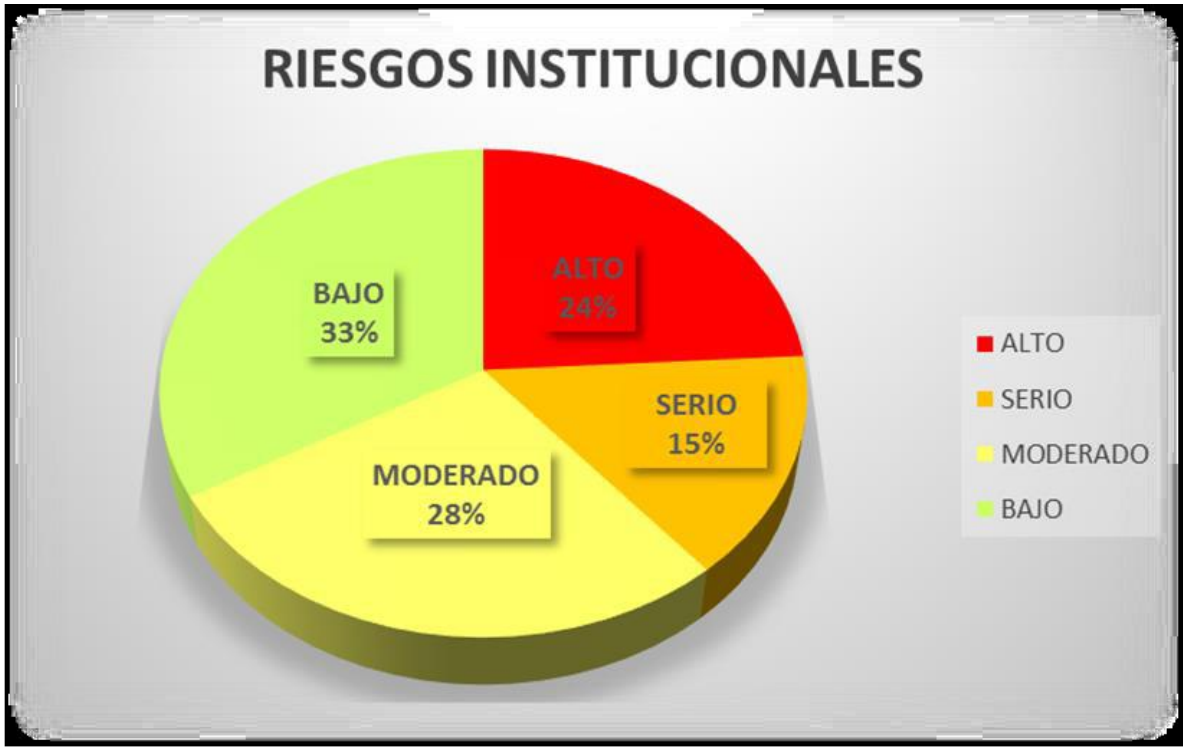
En la sesión No. 4206 celebrada el 05 de febrero, 2020, se nos informó los resultados del ASCI y del Sistema de Valoración de Riesgo, los resultados de la Autoevaluación se indicó un resultado de forma gráfica el estado del nivel del cumplimiento.





La Junta Directiva en atención a las recomendaciones emitidas tomó la disposición de trasladadas a la Gerencia General, para su cumplimiento mediante acuerdo No.1. tomado en sesión No. 4206 celebrada el 05 de febrero del 2020.

En lo que corresponde al Sistema de Valoración de Riesgo, se tuvo un nivel de cumplimiento de conformidad con el siguiente gráfico:



Podemos extraer de este gráfico de acuerdo con el criterio experto de cada uno de los titulares subordinados de la institución, del total de los riesgos identificados el 24 % de ellos en caso de materializarse en cualquier manifestación de estos, provocaría perjuicios extremos en el logro de los objetivos del INCOP. Un 15% de los riesgos, se ubican en cuadrantes con altas probabilidades e impacto moderados o viceversa; su exposición conlleva niveles altos de perjuicio en el logro de los objetivos del INCOP.

Las recomendaciones se trasladaron a la Gerencia General para su atención, mediante acuerdo No.1 tomado en sesión No. 4206 del ‘5 de febrero del 2020.

En cumplimiento a lo establecido a Ley, la Junta Directiva en la sesión No. 4174 celebrada 18 de julio del 2019, realizamos el análisis de riesgos, los cuales serán atendidos por la Presidencia Ejecutiva, a continuación, el detalle:

#	RIESGOS	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL
PE_R04	Dependencia del MOPT en la fijación de políticas de desarrollo	Alto
PE_R07	Incapacidad de la iniciativa privada de integrarse al desarrollo de los puertos	Alto
PE_R08	Regulaciones, leyes, decretos que impiden el desarrollo de actividades empresariales alrededor de los puertos	Alto
PE_R11	Injerencia política	Alto
PE_R13	Regulaciones, leyes, decretos que impiden el desarrollo de la estrategia de infraestructura turística	Serio

#	RIESGOS	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL
PE_R01	Injerencia política en proyectos portuarios	Bajo
PE_R06	Falta de acatamiento de las directrices de la JD	Moderado
PE_R10	Intromisión gubernamental en la estrategia de la comunicación	Moderado

#	Riesgos por Transferir	Unidad a la que se Transferirá	Justificante
PE_R02	No cumplimiento del PEI	Planificación Institucional	Le corresponde a esa unidad darle seguimiento al nuevo PEI
PE_R03	Inadecuada e insuficiente infraestructura portuaria	Gerencia General	Tiene bajo su supervisión las unidades que deben de monitorear la infraestructura portuaria

PE_R05	Monitoreo de la gestión Operativa-Administrativa deficiente	Gerencia General	Tiene bajo su supervisión las unidades que deben de realizar reportes sobre la gestión operativa-administrativa
PE_R09	La Ley modificada no cumpla con las expectativas que requiere INCOP	Presidencia Ejecutiva	Es la unidad
PE_R12	Carencia de recurso humano calificado para el desarrollo de la estrategia		
PE_R14	Falta de un adecuado marco jurídico para la Junta Promotora de Turismo		
PE_R15	Falta de un ingreso fijo para la promoción turística		

4- Principales logros alcanzados durante el período 2016-2020:

4.1 Aprobación proyectos por medio del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR:

Antecedentes de Ingresos

De conformidad con la Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, Ley Número 8461, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), es una entidad pública dotada de personalidad jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio y capacidad de derecho público y privado, cuyo objeto es la explotación directa o indirecta de los puertos del Estado en el litoral pacífico del país, sus servicios portuarios, así como las actividades y facilidades conexas.

INFORME DE GESTIÓN

El artículo 2 de la Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, Ley No. 1721, reformada por la Ley No. 8461, establece un fin y objeto específico a los recursos que ingresen al patrimonio del INCOP provenientes de las concesiones.
Dicho artículo expresamente dice:

> *"Artículo 2.- Como Institución Autónoma de Derecho Público, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico, tendrá personería jurídica y patrimonio propios, y gozará de la autonomía administrativa y funcional establecida por la Constitución Política, la que confiere completa independencia en materia de gobierno y administración,…*
>
> *Para cumplir los objetivos, corresponderán al Instituto los siguientes deberes y atribuciones:*
>
> *(…)*
>
> *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 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 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".*

Detalle de Proyectos aprobados período 2016-2019.

- *Rehabilitación pasarela, Muelle de Cruceros, Puntarenas*
- Mantenimiento de la II Etapa del Muelle de Golfito"
- Proyecto Parque Marino
- Remodelación y Construcción de la Plaza Esparza
- Construcción Pista de Patinetas
- Atracadero en Isla Chira
- Atracadero en Bahía Ballena.
- *Construcción Obras Complementarias en el Parque del Muellero*
- *Mercadito de Mariscos*
- Parador Fotográfico en Plazoleta "Suministro e instalación de Letras PUNTARENAS".
- *Remodelación del Edificio 1ºPlanta de la Junta Promotora de Turismo*

- *Construcción de Sendero-Módulo de Servicios Sanitarios y Centro de Reciclaje en la Isla San Lucas*
- *Restauración de Celda Nº1 y Pasillo Central y Fachadas de las celdas, de la Isla San Lucas*
- Mejoramiento Paisajístico Boulevard El Roble/Angostura. 1° Etapa
- Contratación de Estudios de IMARES para atracaderos
- Mejoramiento Cancha Monserrat, Barrio El Carmen
- Construcción Paseo Costero, Punta Zancudo
- Atracadero Bahía Drake
- Remodelación Parque Mora y Cañas

Aprobación Plan Estratégico Institucional 2016-2019 y 2019-2022…

.

La Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico Institucional 2016-2019, elaborado por la empresa Bac&Asociados

Posteriormente, en sesión No. 4189 celebrada el 17 de octubre del 2019, la Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), de conformidad con el oficio No. CR-INCOP-PE-0791-2019 de fecha 15 de octubre del 2019.

Análisis de Plan Estratégico Institucional 2016-2019

Me tomo la libertad de presentar una parte del informe del plan estratégico con el fin de poder apreciar las debilidades y fortalezas que el INCOP tiene a nivel interno y externo esto con el fin de poder dar un seguimiento a dicho plan por parte de la institución y también como información a terceros de la realidad del Puerto

- **factores limitantes y potenciadores**

Se establecieron cinco categorías las cuales son las siguientes

1. Factores Administrativos y Operativos.
   Factores económicos

2. Factores sociales.
3. Factores políticos.
4. 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:

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.

1. 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.

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.

- **Marco Filosófico y estratégico actualizado, 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

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.

. Estado actual de las recomendaciones de la Auditoría Interna

De conformidad con lo comunicado por la Auditoría Interna en el Plan de Trabajo el seguimiento de recomendaciones esta que durante el período 2019 se emitieron un total de 77 recomendaciones emitidas en los diferentes informes cursados a la administración, y se dio seguimiento a 46 aquellas cuyas fechas de implementación vencieron al 31/12/2019, de las cuales a la fecha de este documento se mantienen 14 fuera de plazo, 6 en proceso y 26 terminadas.

Por otra parte en lo que respecta a recomendaciones de auditoría interna emitidas en período anteriores; se dio seguimiento a un total de 18 recomendaciones mismas que consideran diversos temas tales como: Normas de Tecnología de Información, estudio sobre la Unidad Técnica de Supervisión y Control, auditoria carácter especial sobre los resultados de las gestiones llevadas por el INCOP entorno al fideicomiso INCOP-ICT-BNCR y estudio sobre la Junta Promotora de Turismo.

Los resultados obtenidos determinan que 6 recomendaciones se encuentran finalmente terminadas, 7 en proceso y 5 fuera de plazo, estos últimos estados corresponden a: estudio sobre la Unidad Técnica de Supervisión y Control acerca del sistema de gestión aplicado al proceso de supervisión y control de los planes de mantenimiento de los concesionarios y Auditoría Financiera sobre la razonabilidad de las partidas en la ejecución presupuestaria del período 2017 del INCOP.

Conviene mencionar que la implementación de las recomendaciones se ve fortalecida por una actividad de seguimiento que se realiza de forma sistemática en la que interactúa la Administración. No obstante, se concluye que durante el período 2019 persiste un débil cumplimiento, lo que viene a mostrar una vez más la poca agilidad en los procesos que mantiene la administración respecto al seguimiento de las recomendaciones de Auditoría

7. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Durante el período 2016-2020, no se recibieron disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.

VISION RESUMIDA DE PARTE DELA UNIDAD DE ASESORIA LEGAL PARA CONOCIMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA

3.1 - EXPEDIENTES LABORALES.

Como se indicó en informes anteriores, los procesos laborales los separamos en dos grandes grupos, el primero se relaciona con juicio presentados años atrás que por diferentes circunstancias aún no se han resuelto y un segundo grupo que son expedientes laborales nuevos, presentados por ex trabajadores de INCOP, que pretenden cobrar diferencias en la indemnización que recibieron durante el proceso de modernización del puerto de Caldera.

Al día de hoy contamos aún con 60 expedientes laborales en diferentes etapas que denominamos como “viejos”.

Los procesos que denominamos “nuevos”, son procesos que se han venido presentado desde al año recién pasado (2017) a la fecha, en este momento suman 313 procesos laborales en los que los ex trabajadores de INCOP reclaman diferencias en el pago de la indemnización, según los actores, dejadas de percibir en el tiempo que se dio la modernización del puerto de Caldera.

Estos procesos son de cuantía inestimable, los mismos se han venido presentando en el Juzgado de Trabajo de Puntarenas y algunos de ellos en el Juzgado de Trabajo de

Heredia, al corte se han resuelto algunos de estos procesos y todos fueron sentenciados a favor de INCOP.

Hay un grupo de 22 expedientes, de demandas contra la empresa SAAM, que razones que tenemos en discusión codemandaron al INCOP, estos asuntos se encentran en trámite y pendientes de resolución.

3.2- PROCESOS EN COBRO JUDICIAL.

En cobro judicial tenemos 2 procesos en trámite.

3.3- OTROS PROCESOS.

INCOP mantiene en la actualidad cinco procesos Contenciosos presentados en contra de la institución.

3.4- SALA CONSTITUCIONAL.

Durante el periodo del informe, se presentó un Recurso de Amparo y el mismo fue resuelto a favor de INCOP.

Aprovecho el presente informe para recomendar debido, a las necesidades institucionales en el campo portuario, que la Unidad sea tomada en cuenta para que reciba capacitación y pueda acompañar a la institución en los nuevos retos.

AGRADECIMIENTO

Haber asumido tan grande reto y privilegio de ser directivo de una institución tan prestigiosa e importante ha sido un honor, agradezco al Consejo de Gobierno el seleccionarme para ejercer tan importante puesto.

Inicie con ilusión y un gran compromiso de poder aportar en unión de mis compañeros de Junta Directiva el conocimiento y esfuerzo para una Puntarenas mas prospera

La labor y el norte de esta Junta directiva siempre fue una gestión comprometida, tratando de ser parte de una relación estratégica entre INCOP, Concesionario y clientes

Sin embargo, es necesario la articulación y el impulso conjunto entre las diferentes instituciones y entes gubernamentales para poder avanzar hacia un objetivo común que es el desarrollo de Costa Rica

Los hombres esperanzados son los remeros de la humanidad, e impiden que la barca derive sin rumbo y sin puerto, o se hunda rendida bajo el oleaje del pesimismo, compañeros lo último que se pierde es la esperanza , pido que el señor le de mucha sabiduría estos dos años venideros