



Informe Final de Gestión

Ing. Urías Ugalde Varela

Presidente Ejecutivo

2007-2014

Índice

Portada	1
Índice	2
Resumen Ejecutivo	3
Resultados de la Gestión	5
Labor Sustantiva Institucional	10
Cambios habidos en el entorno	13
Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional (SCI)	17
Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SCI	18
Principales logros alcanzados de conformidad a la planificación institucional	23
Estado de los proyectos más relevantes	25
Administración de los recursos financieros	39
Sugerencias para la buena marcha de la Institución	40
Estado Actual del cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República	41
Estado Actual del cumplimiento de las disposiciones giradas por algún otro órgano de control externo	48
Estado Actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión hubiera formulado la Auditoría Interna.	48
Anexos	49

I. Resumen Ejecutivo

El presente informe final de gestión, procedo a elaborarlo y entregarlo, ante Usted Señora Presidenta de la República, después de más de una década de servicio en el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP). Un 01 de mayo de 2001, ingresé a laborar al INCOP, primero en el cargo de Gerente General, y luego desde marzo de 2007 a la fecha, como Presidente Ejecutivo. Alberga gran sentimiento, y a la vez alegría, debido a que con la entrega de éste Informe, cierro un ciclo en la parte profesional de mi vida.

Más de tres décadas he dedicado desde diversas instituciones, tales como el Consejo Nacional de Producción, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como en el Banco Crédito Agrícola de Cartago, a la función pública, buscando siempre alcanzar un mayor beneficio, y desarrollo para Costa Rica.

Cabe resaltar que no por ser el último puesto que he desempeñado en la función pública, el INCOP, haya sido una Institución fácil de dirigir. Más, todo lo contrario, estoy convencido que el largo, y dificultoso proceso de modernización portuaria que se desarrolló en Puerto Caldera, ha sido quizás una de las experiencias más duras, y a la vez más regocijantes que he vivido, con la total certeza y confianza que se crearon los mecanismos, y vías para conseguir un mejor país, y con mejores herramientas e infraestructura para el desarrollo de los puertos.

A lo largo del presente informe, y en total cumplimiento a lo señalado en la Resolución R-CO-61 del Despacho de la Contralora General de la República de las doce horas del veinticuatro de junio de dos mil cinco, procedo en las siguientes páginas, y como corresponde a todos los funcionarios públicos en un clima de transparencia, a realizar la rendición de cuentas que corresponde a mi labor como máximo jerarca del INCOP. En el desarrollo del informe se plasmará un panorama general de la institución desde el punto de vista financiero, organizacional, jurídico, principales proyectos ejecutados, entre otros puntos relevantes.

Cabe señalar además, que en la parte de anexos se incluye un listado con los activos que han estado bajo mi responsabilidad, y que según corresponde, se hizo entrega a la Institución el último día hábil de mi función.

También se incluye un listado con todos los acuerdos de Junta Directiva, en los que se designó a la Presidencia Ejecutiva como unidad responsable de su ejecución, en la cual se muestra el cumplimiento al 100%, de los mismos.

No omito manifestarle a Usted señora Presidenta, así como a la anterior administración, mi más profundo agradecimiento por la confianza depositada en mi persona, y el apoyo brindado en todo momento, para lograr dar un paso trascendental en el desarrollo portuario costarricense. El servir a Costa Rica, y en Puntarenas que es una de las Provincias más bellas de nuestro país, ha sido uno de los más importantes logros de mi carrera.

Muchas gracias.

2. Resultados de la Gestión.

En mayo de 2001, cuando ingresé a laborar al Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico, me encontré inmerso en un mundo totalmente diferente de la administración pública, el cual era ajeno para mí.

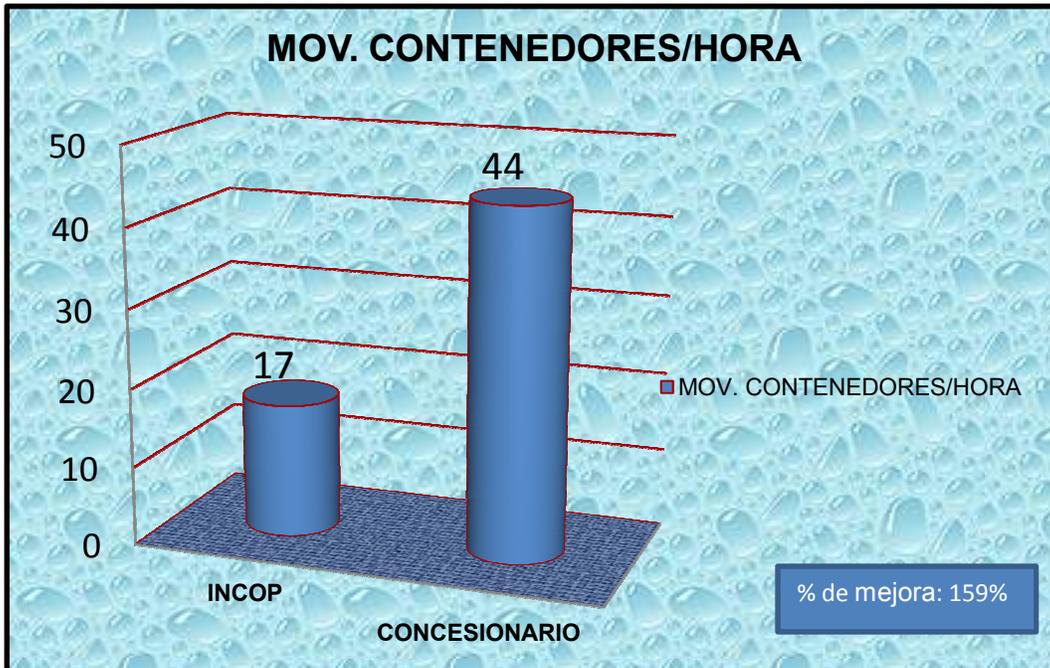
Ya para el año 2001, se encontraba bastante avanzado el proceso de modernización portuaria, el cual, pretendía en todo momento darle el dinamismo y la eficiencia que el Puerto de Caldera, como cualquier puerto importante de un país en vías de desarrollo necesita, es decir, laborar las 24 horas del día los 365 días del año, con las normas y medidas de seguridad necesarias, así como con la creación y la inversión en infraestructura y maquinaria que el puerto necesitaba.

Sin lugar a dudas el resultado más positivo, acontecido en éstos 13 años de gestión, ha sido la consolidación del proceso de modernización portuaria, el cual ha permitido entre otros aspectos alcanzar productividades sumamente altas nunca antes logradas por el INCOP, cuando tenía bajo su administración directa todos los puertos del Litoral Pacífico costarricense.

Tan sólo mencionar que en Puerto Caldera se pasó de movilizar previo a la concesión tan solo 17 contenedores por hora, y actualmente con la concesión, se movilizan 44 contenedores aproximadamente, tal y como se señala en el gráfico No.1.

Gráfico No.1

PRODUCTIVIDADES/CONTENEDORES, PUERTO CALDERA

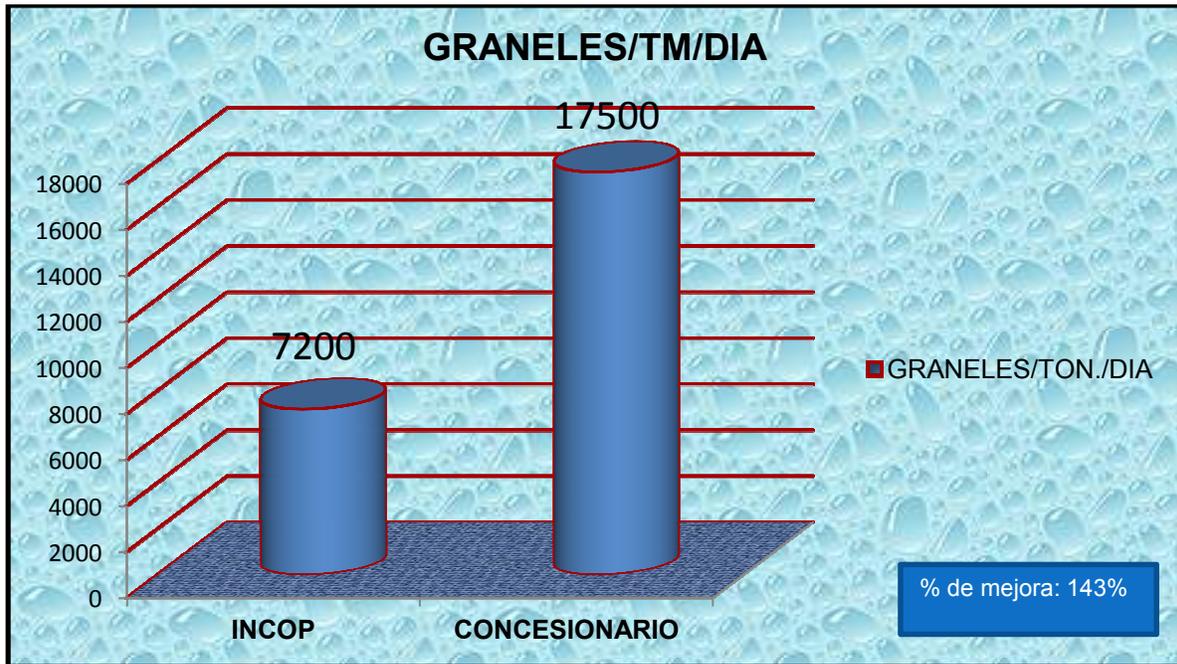


Fuente: INCOP, Marzo 2014

De igual manera, las productividades establecidas en el manejo de los graneles, aumentaron significativamente, pasando de movilizar 7.200 TM / hora/ buque atracado, durante la administración del Puerto por el Incop, a 17.500 TM / hora /por buque atracado, bajo la modalidad de concesión, para un detalle más adecuado se puede ver el gráfico No.2.

Gráfico No.2

PRODUCTIVIDADES/GRANELES, PUERTO CALDERA



Fuente: INCOP, Marzo 2014

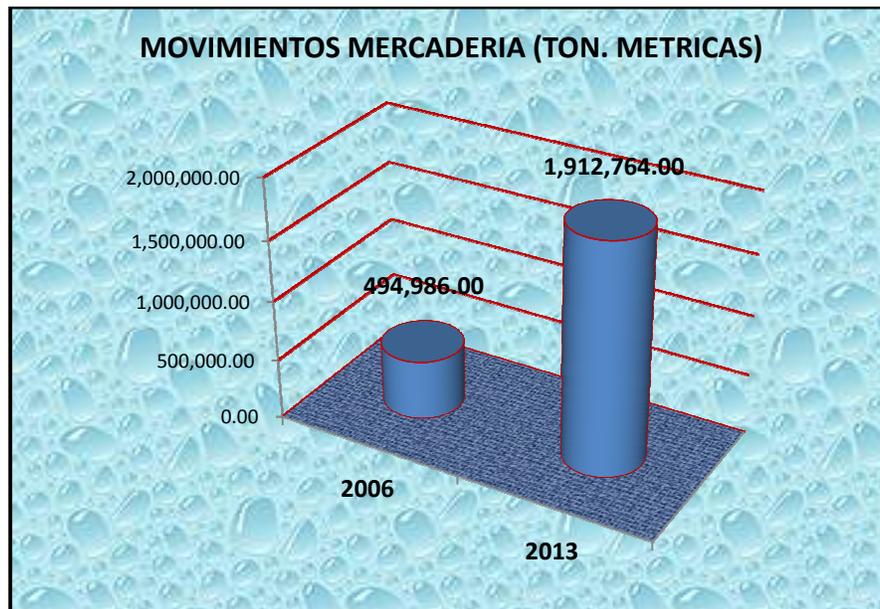
Como dato importante, deseo señalar que en una publicación del Periódico La República, del lunes 03 de noviembre del 2008, tan solo 2 años después de iniciado el proceso de concesión de Puerto Caldera, en un artículo de la sección de Economía, Negocios y Política el cual se titula: “Puerto Caldera avanza en ranking latinoamericano”, destaca a partir de un estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina, que: “Desde que cedió su administración en concesión, ha mejorado su productividad, al punto que ganó 15 puestos en un solo año”.

Los siguientes gráficos reflejan claramente el mejoramiento y aumento que ha tenido Puerto Caldera desde el año 2006 a la fecha , en lo que respecta a las toneladas métricas movilizadas en mercadería en general así como al movimiento de graneles.

Gráfico No. 3

MOVIMIENTO DE MERCADERÍA EN TONELADAS MÉTRICAS

PUERTO CALDERA 2006-2013

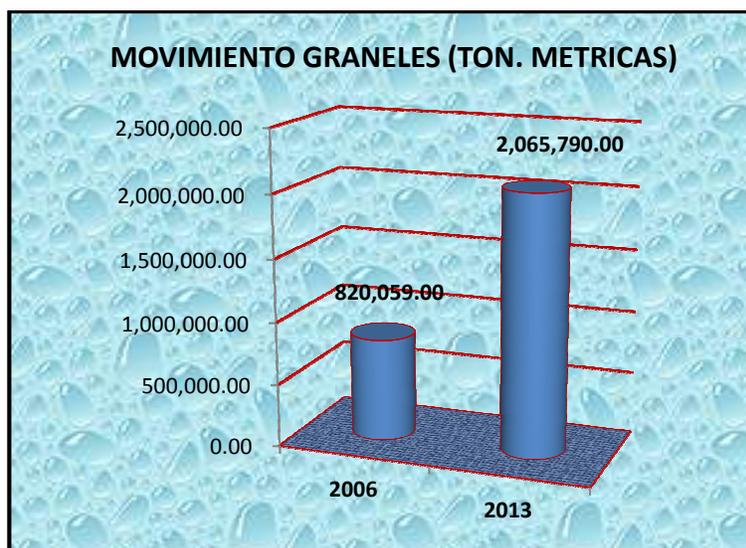


Fuente: INCOP-UTSC, Marzo 2014.

Gráfico No. 4

AUMENTO EN EL MOVIMIENTO DE GRANELES EN TONELADAS MÉTRICAS

PUERTO CALDERA 2006-2013



Fuente: INCOP-UTSC, Marzo 2014.

El mejoramiento del Puerto de Caldera ha sido sorprendente, no sólo en la mejoría en la atención a los usuarios, sino en la inversión efectuada en infraestructura y maquinaria ha representado un monto aproximado a los \$62.0 (sesenta y dos millones de dólares), lo cual ha incluido la compra de equipo y maquinaria diversas, y de características muy particulares para el adecuado desarrollo portuario.

3. Labor Sustantiva Institucional

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), fue creado mediante la Ley No. 1721 del 28 de diciembre de 1953. Tal y como lo señala el artículo 1:

“Artículo 1º—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.”

Bajo ese claro panorama jurídico, y con los debidos lineamientos establecidos en la normativa costarricense, se procedió durante todos estos años a velar por el adecuado cumplimiento, y la debida ejecución correspondiente a los acuerdos, directrices y procedimientos establecidos por Ley a la Presidencia Ejecutiva.

Tal y como lo establece la Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, No. 8461, aprobada en la Asamblea Legislativa el 20 de octubre del 2005, se ha cumplido a cabalidad con los deberes y atribuciones que

corresponde a la Presidencia Ejecutiva, los cuales se señalan claramente en el artículo No. 8 de la citada ley:

“Artículo 8: El Presidente Ejecutivo tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

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

Presidir la Junta Directiva del Instituto.

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

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

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

Durante éstos años como máximo jerarca de la Institución, y como Presidente de la Junta Directiva, se han efectuado diversas acciones importantes a destacar:

3.1 Recibimiento de la Comisión Investigadora de las Concesiones de la Asamblea Legislativa en la Junta Directiva del Incop en Puerto de Caldera.

3.2 Recibimiento del Embajador de la República Popular China en Costa Rica,
Excelentísimo Señor

3.3. Recibimiento de la Junta Directiva de la ARESEP, entre muchas otras
funciones desarrolladas.

4. Cambios habidos en el entorno incluyendo cambios en el ordenamiento jurídico.

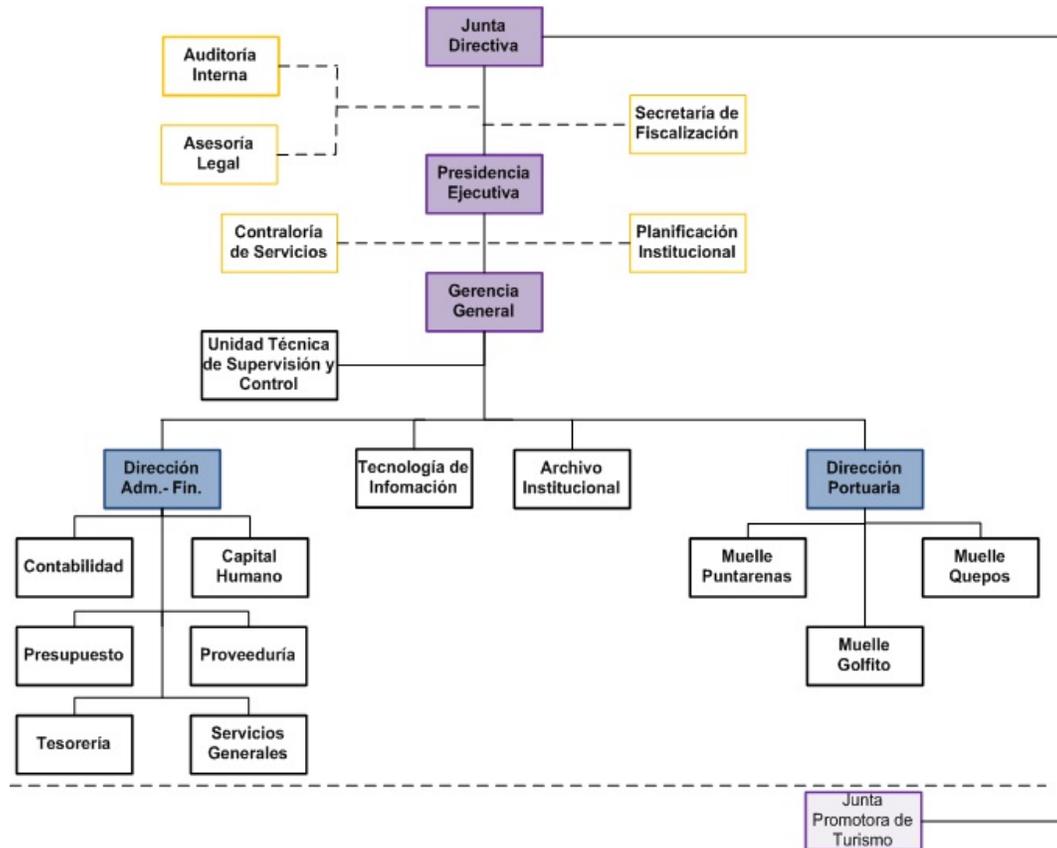
Indiscutiblemente el cambio más importante y trascendental ocurrido durante éstos 13 años de mi gestión en el INCOP, es sin duda alguna la puesta en marcha de la concesión de Puerto Caldera. Hecho que finalmente se concretó el 11 de agosto de 2006, para dos de las tres concesiones, a saber: Sociedad Portuaria de Caldera, S.A. (Carga General) y a la Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, S.A. (Terminal Granelera), ya para diciembre de ese mismo año, inició la concesión con la empresa Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas, S.A. (Saam de Costa Rica, S.A.), quienes son los responsables contractualmente del manejo y administración de los remolcadores.

Este cambio en la estructura de la administración, condujo a una permuta grande y sustancial en todo el INCOP, pasando de ser una institución con más de 1.200 funcionarios, a transformarse en una pequeña institución de tan solo 77 plazas. Se creó una nueva estructura administrativa, ya que como lo dicta la Ley 8461, la función principal de la Institución es la de ejercer principalmente un papel de fiscalizador de las concesiones, vigilando en primera instancia el cumplimiento de los contratos de concesión.

De manera tal, que después de efectuado el proceso de modernización portuaria, y puesta en acción las diversas concesiones, correspondió reorganizar la Institución, para lo cual se muestra el organigrama actual tal y como fuera aprobado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

(MIDEPLAN), mediante oficio DM-469-12, suscrito por el Señor Ministro Roberto J. Gallardo Núñez, de fecha 30 de julio de 2012, el cual se muestra a continuación:

Organigrama



Todo éste cambio tuvo un sustento legal con la aprobación de la Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico, No. 8461, aprobada en la Asamblea Legislativa el 20 de octubre del 2005, y publicada en el diario oficial La Gaceta No. 80 el día 26 de abril de 2006. La cual entre otras facultades y deberes, marca el nuevo rumbo de la Institución, y los nuevos paradigmas sobre los cuales regirse a partir de la puesta en vigencia de las concesiones.

Uno de los puntos más importantes a destacar, con la aprobación de esa ley, es que le permite a la Institución, canalizar de una manera adecuada y transparente, mediante la aprobación de proyectos de infraestructura de índole netamente turística, el canon que pagan los concesionarios de Puerto Caldera, tal y como lo señala el artículo 2, inciso ñ de la ley, el cual, en lo que atañe señala que:

Artículo 2º—

[...]

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 N° 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.”

5. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno (SCI) institucional:

La Autoevaluación del Sistema de Control Interno, es uno de los deberes que la administración activa de INCOP realiza mínimo una vez al año, y que contribuye al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno. La última autoevaluación del SCI se realizó de Junio a Agosto 2013 sobre los componentes funcionales de Valoración de Riesgos y Sistemas de información, cuyas acciones de mejora han sido consideradas en la actualización de los procedimientos de las diferentes unidades operativas de acuerdo al marco jurídico y técnico según las competencias de cada unidad.

Con base en la actualización de procedimientos, se estará aprobando en el primer semestre del 2014, el procedimiento de Medición de Madurez del Sistema de Control Interno en INCOP, herramienta que mediante la detección de oportunidades de mejora que se detecten en los diferentes componentes funcionales y el cumplimiento de las acciones de mejora, coadyuvará a que el INCOP, avance hacia niveles de mayor evolución en el Control Interno.

6. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional

Entre las acciones de mejora que han contribuido a fortalecer y perfeccionar el Sistema de Control Interno, se citan las siguientes acciones tomadas:

6.1 - Ambiente de Control:

- ✓ Contratación de una firma consultora externa para confeccionar el manual de funciones y responsabilidades de INCOP.

- ✓ Conformación de la Comisión de Rescate de Valores.
- ✓ Conformación de la Comisión Gerencial de Control Interno.
- ✓ Designación de Planificación Institucional como responsable de la coordinación del proceso de fortalecimiento y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.
- ✓ Incorporación de un funcionario a la Unidad de Planificación Institucional a tiempo completo para coordinar, y coadyuvar a las acciones de mejora continua del Sistema de Control Interno.
- ✓ Establecimiento de planes de capacitación anual con base en diagnósticos de necesidades y recomendaciones de auditoría externa para el mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.
- ✓ Aprobación de la nueva estructura organizacional (organigrama ampliado a las unidades a cargo de las Direcciones Portuaria y Administrativa Financiera).
- ✓ Implementación del Código de Ética con indicadores de medición.
- ✓ Realización de capacitaciones motivacionales para el involucramiento de los funcionarios en el cumplimiento de objetivos institucionales.
- ✓ Implementación de boletines informativos de parte de Planificación-Control Interno para el fomento de buenas prácticas de Control Interno.

6.2- Valoración de Riesgos:

- ✓ Revisión y aprobación del Marco Orientador, con definición de actividades para mitigar los riesgos identificados en las diferentes unidades.
- ✓ Incorporación de la nueva metodología para calcular niveles de riesgo y parámetros de aceptabilidad.

- ✓ Inventario de sujetos interesados externos.
- ✓ Revisión, actualización e incorporación del portafolio de riesgos al Marco Orientador.
- ✓ Implementación de informes ejecutivos sobre los eventos institucionales de mayor riesgo.
- ✓ Capacitaciones en materia SEVRI.

6.3- Actividades de Control

- ✓ Implementación de Procedimientos de inventario y traslado de activos.
- ✓ Implementación del procedimiento para control y verificación de planilla.
- ✓ Definición de políticas y procedimientos en materia de gestión de archivo institucional.
- ✓ Implementación del proceso de clasificación de información para gestión de archivo a nivel institucional.
- ✓ Recopilación de directrices del Ministerio de Hacienda, para la administración de activos.
- ✓ Implementación de informes ejecutivos y definición de formatos sobre comportamiento del Sistema Integral Administración Financiera (SIAF).
- ✓ Definición de procesos de conciliación de la información con el SIAF.
- ✓ Definición de los ajustes necesarios para la elaboración periódica de inventario de activos.
- ✓ Revisión y ajuste de procedimientos para la recepción y trámite de denuncias.
- ✓ Actualización y creación de nuevos procedimientos en todas las Unidades de INCOP, mediante la firma externa DELOITTE.

6.4 - Sistemas de Información

- ✓ Revisión y actualización de la accesibilidad a la información a través de la red interna y a entes externos.
- ✓ Elaboración de un proceso para la revisión de los sistemas y controles de acceso, los procedimientos y políticas sobre firewall y directorios de acceso de Sistemas de Información Automatizados. (Aprobación de las políticas de Seguridad de la información.
- ✓ Implementación del Plan Integral de Seguridad de la Información.
- ✓ Definición de la estructura y formato de los formularios a utilizar en los sistemas informáticos.
- ✓ Plan estratégico de TI.
- ✓ Actualización de procedimientos de archivo y documentación.

6.5 - Seguimiento del Sistema de Control Interno.

- ✓ Seguimiento semestral al avance de las acciones de Mejoras detectadas en las Autoevaluaciones y en la Medición Madurez SCI.
- ✓ Aprobación del procedimiento para la planificación, ejecución y seguimiento de las autoevaluaciones.
- ✓ Seguimiento y comunicación de avance de las medidas de mitigación según formularios contenidos en el Marco Orientador.
- ✓ Seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión de la Contraloría General de la República.

- ✓ Seguimiento trimestral del Plan Operativo Institucional-Presupuesto-SEVRI.
- ✓ Capacitación en manejo de autoevaluaciones de parte de firmas externas CIDI y CICAÍ.

En lo referido a las acciones o indicadores para mejorar la percepción del Modelo de Madurez, se está en los últimos detalles para la aprobación del Procedimiento de Medición del Modelo de Madurez del SCI-INCOP.

Se debe destacar que la medición del Modelo de Madurez del SCI-INCOP, obtenida en durante la elaboración del taller participativo a cargo de la empresa consultora CICAÍ en Octubre 2012, mostró un nivel casi Competente, ésta percepción de la medición del SCI, prácticamente duplica a la medición realizada por el mismo consultor en Octubre 2010, de ahí que todas las autoevaluaciones y sus mejoras van encaminadas a ubicar al INCOP en 2016-2017 en un nivel diestro.

7. Principales logros alcanzados de conformidad a la planificación institucional

Tal y como lo enmarca el “Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014: María Teresa Obregón Zamora”, en las metas de las acciones estratégicas dentro de lo que corresponde al sector transporte, al INCOP le corresponde la construcción de la terminal Granelera de Puerto Caldera.

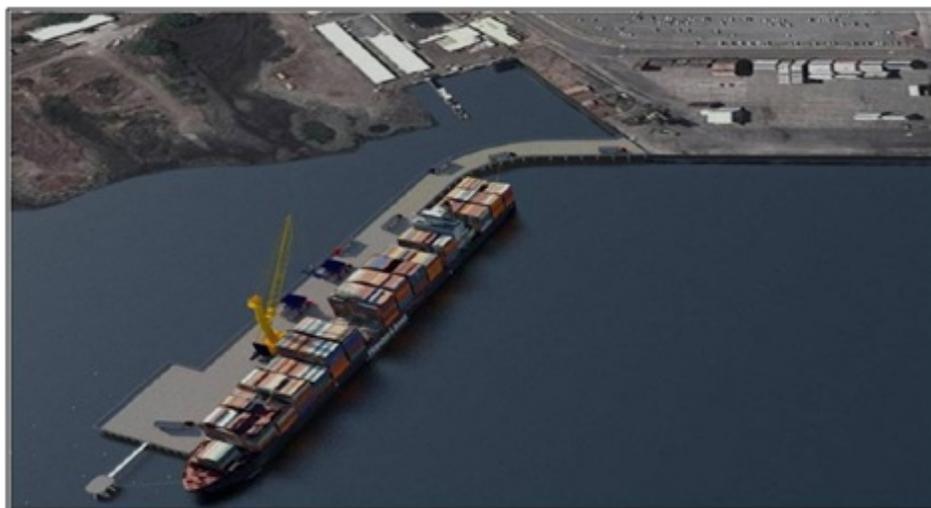
Proyecto éste último, que como lo establece el contrato de concesión, le corresponde a la Sociedad Portuaria Granelera de Caldera, S.A. la ejecución del mismo. El 17 de febrero de 2013, se colocó con presencia de la Presidenta de la República, Sra. Laura Chinchilla Miranda, la primera piedra. Este proyecto tiene un costo aproximado a los \$30.000.000.00 (treinta millones de dólares), el concesionario contractualmente tiene un plazo de 24 meses para la ejecución total del proyecto, actualmente se tiene un porcentaje de avance aproximado del 75%, sin embargo se espera su conclusión para el cuarto trimestre del año 2014.

A continuación se presentan algunas fotografías sobre el avance la construcción de la terminal granelera.

Foto No.1: Construcción actual de la Terminal Granelera, Marzo 2014.



Imagen No.1: Proyección de la Terminal Granelera finalizada.



8. Estado de los proyectos más relevantes

Con los ingresos que genera el canon, se han desarrollado una serie de obras en beneficio de la infraestructura portuaria y turística de Puntarenas, la cual se detalla a continuación:

8.1 Capitanía de Puerto: El INCOP en conjunto con el ICT invirtió cerca de \$63 millones de colones en la remodelación de la Capitanía de Puntarenas, remodelación que se empezó a ejecutar en setiembre del 2007 y que se inauguró el 25 de marzo de 2008.



8.2 Muelle de Cruceros de Puntarenas: Reparación del puente de acceso al Muelle de Cruceros de Puntarenas: \$470,00 millones. Manipulador telescópico: \$ 60,00 millones. Defensas marinas: Adquisición de defensas marinas para el Muelle de Puntarenas: \$263,00 millones. Instalación de nuevas defensas en el Muelle de Puntarenas: Se tramitó mediante orden de compra N° 25018, con un costo de \$7.850.000. Reparación del concreto de recubrimiento de las vigas transversales del puente de acceso, bases de bitas y la losa de concreto que constituye el piso del muelle: Tuvo un costo de \$47.200.000. Compra de baquelitas para las defensas de

los puestos de atraque N.4 y N. 5. Adquisición de luces marinas: con una inversión de ¢9.598.685,52 (\$17.926.39). Restablecimiento del sistema de protección catódica etapas 1 y 2: con un costo de ¢100.716.573,11.



8.3 Instalaciones de Incop: Remodelación de las Instalaciones que alojan al nuevo INCOP, por un costo de ¢340,00 millones.



8.4 Muelle de Quepos: Proyecto Reparación y Mantenimiento del Muelle de Quepos
¢424,73 millones.



8.5 Espigones de B° El Carmen de Puntarenas (I etapa): este proyecto en su primera etapa se encuentra totalmente finalizado, con un costo de \$1.390.000.00 (un millón trescientos noventa mil dólares).

