

**INFORME No. CR-INCOP-AI-I-2024-001**

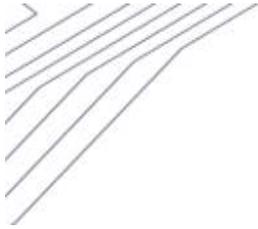


**INSTITUTO  
COSTARRICENSE  
DE PUERTOS DEL  
PACÍFICO**

**AUDITORÍA INTERNA  
INSTITUTO COSTARRICENSE DE PUERTOS DEL PACÍFICO**

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE EL PROCESO DE  
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DE CORTO PLAZO DEL  
INCOP**

**ENERO 2024**



## RESUMEN EJECUTIVO

### ¿Qué examinamos?

Se revisó la documentación, registros y los procesos llevados a cabo en relación con el proceso de Planificación Presupuestaria de corto plazo del INCOP, realizando pruebas selectivas y aleatorias, mediante la revisión de documentación soporte, utilizando herramientas como entrevistas e indagaciones, lo que permitió fundamentar la revisión, con el fin de determinar posibles desviaciones y de esta manera confrontarlas con los criterios correspondientes y poder realizar las recomendaciones respectivas.

### ¿Por qué es importante?

Mediante el estudio realizado, la Auditoría Interna pretende suministrar un producto que genere valor agregado a la Administración, y que coadyuve a lograr los objetivos Institucionales relacionados con el proceso auditado, recalcando la importancia del valor público de las acciones llevadas a cabo, detallando así por medio del Informe presentado las oportunidades de mejora sobre aquellas situaciones determinadas por esta Auditoría Interna.

### ¿Qué encontramos?

Con base al trabajo realizado se determinaron una serie de situaciones en relación con aspectos de Control Interno relacionados con el proceso de Planificación Presupuestaria de corto plazo del INCOP que se consideran susceptibles de mejora y que se detallaran en el presente Informe.

### ¿Qué sigue?

En relación con los hallazgos determinados se emite una serie de recomendaciones con el fin de proporcionar acciones de mejora en aras de un fortalecimiento al Sistema de Control Interno en relación con el proceso de Planificación Presupuestaria de corto plazo del INCOP.

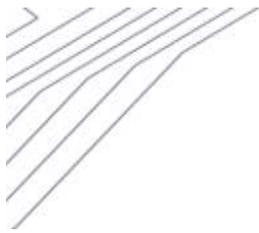




## TABLA DE CONTENIDO

<b>I.-INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.-Origen del Estudio.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.-Objetivo general. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.1.-Objetivos específicos.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3.-Alcance del estudio. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.4.-Limitaciones. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.5.-Cumplimiento de Normas Técnicas de Auditoría.....</b>	<b>2</b>
<b>1.6.-Normas técnicas a cumplir. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.7.- Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría.....</b>	<b>4</b>
<b>II.- RESULTADOS.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.- Sobre ausencia de comunicación de los objetivos y metas institucionales.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Desvinculación de los proyectos institucionales del Plan Presupuesto 2023 con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y el Plan Estratégico Institucional. ....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Incumplimiento en el avance de los proyectos conforme su programación.....</b>	<b>20</b>
<b>III.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>IV.- RECOMENDACIONES.....</b>	<b>36</b>





## INFORME ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DE CORTO PLAZO DEL INCOP

### I.-INTRODUCCIÓN.

#### 1.1.-Origen del Estudio.

El presente estudio se origina de conformidad con lo dispuesto en nuestro Plan Anual de Trabajo para el período 2023.

#### 1.2.-Objetivo general.

Realizar una valoración sobre la gestión realizada, con relación a la planificación presupuestaria de corto plazo del INCOP, con el fin de establecer posibles áreas de mejora y que sean susceptibles de fortalecimiento.

##### 1.2.1.-Objetivos específicos.

- Determinar si en la fase de planificación presupuestaria de corto plazo se comunicó los objetivos a alcanzar para el periodo 2023, además de las labores relacionadas con la supervisión y el control de los planes operativos y su alineación a los objetivos propuestos.

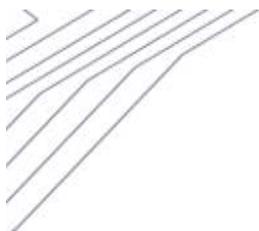
#### 1.3.-Alcance del estudio.

El estudio abarcará las gestiones realizadas por la administración con relación a la planificación presupuestaria a nivel institucional, para el período comprendido entre el 01 de marzo del 2022 al 30 de junio 2023, pudiendo ampliar en aquellos casos que así lo requieran.

#### 1.4.-Limitaciones.

No hay.





## 1.5.-Cumplimiento de Normas Técnicas de Auditoría.

El estudio se realizó de acuerdo con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público<sup>1</sup>; las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público<sup>2</sup>, Reglamento de la Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna<sup>3</sup>, entre otras y donde resulten aplicables.

## 1.6.-Normas técnicas a cumplir.

Los resultados y la implantación de las recomendaciones del presente informe, se regirá entre otros, por lo dispuesto en los artículos Nos. 36, 37, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno, los cuales en la parte que interesa señalan literalmente lo siguiente:

Las recomendaciones que se plantean en los diferentes informes de Auditoría, los cuales transcribimos a continuación.

*“Artículo 36. — Informes dirigidos a los titulares subordinados. Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:*

*a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.*

*b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.*

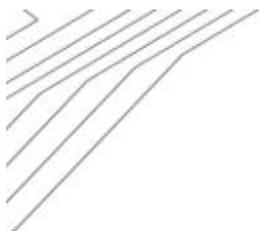
*c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.*

<sup>1</sup> La Gaceta N°. 28 del 10/02/2010 y modificada por la Resolución R-DC-83-2018.

<sup>2</sup> Resolución del Despacho de la Contralora General, N° R-DC-64-2014.

<sup>3</sup> La Gaceta N°.184 del 22/09/2015.





*Artículo 37. —Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.*

*Artículo 38. —Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República. Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles, contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.*

*La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días hábiles, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994.*

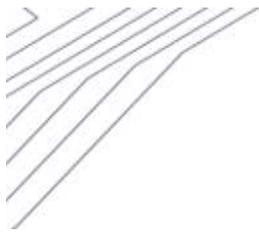
*Artículo 39. —Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.*

*El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable. (...)*

*(...) Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.*

*El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el subauditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta Ley.*





*Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto negativo”*

### **1.7.- Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría**

La comunicación preliminar de los principales comentarios, conclusiones y recomendaciones producto del estudio a que alude el presente informe, se efectuó el pasado 23 de enero de 2024 en las oficinas de la Auditoría Interna, en Puerto Caldera. Estando presentes el señor Juan Ariel Madrigal Porras, Gerente General, la señora Natalia Alvarez Quesada, Jefe Unidad de Planificación Institucional, el señor William Peraza Contreras, Auditor Interno y la señora Isela Quirós Aguilar, Auditora encargada. Dicha actividad se convocó mediante el oficio CR-INCOP-AI-2024-012, fechados 17/01/2024, dirigidos a las dependencias supra.

El borrador del presente informe se entregó el 24 de enero de 2024, en versión digital, a la Gerencia General y a la Unidad de Planificación Institucional, mediante el oficio CR-INCOP-AI-2024-020, con el propósito de que las instancias señaladas formularsen y remitiera a esta Auditoría, las observaciones que considerara pertinentes sobre su contenido, así como la documentación correspondiente.

El 30 y 31 de enero de 2024, fueron recibidos los oficios No. CR-INCOP-GG-0106-2024 y CR-INCOP-PI-019-2024 de parte de la Gerencia General y de la Unidad de Planificación Institucional respectivamente, en los que señala que no se tienen observaciones.

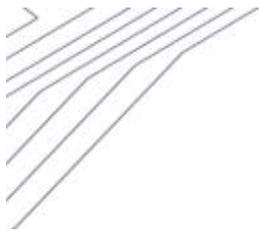
Se previene que es responsabilidad de esa administración, el tomar las medidas pertinentes para mitigar los riesgos producto de las áreas de oportunidad presentadas en este informe, con el fin de evitar la materialización de estos, mientras se ejecutan las recomendaciones.

## **II.- RESULTADOS.**

### **Antecedentes**

El análisis que se efectuó de los instrumentos de planificación estratégica utilizados por el Incop para el periodo presupuestario 2023, permitió determinar algunas debilidades, pues sus planteamientos no se han adecuado a los alcances y naturaleza de la misma, comprobándose que los planes operativos anuales se elaboran para cumplir con un requisito, pero no se utilizan como herramientas en la toma de decisiones. La planificación técnica y la planificación administrativa son dos procesos que deben ser simultáneos y complementarios uno del otro, aunque en su ejecución el proceso administrativo debe adelantarse al técnico, a efecto de ir preparando los medios para la operativización de los mecanismos que impulsarán los proyectos. En consecuencia, Incop viene formulando y ejecutando algunos proyectos que en el mediano y largo plazo tendrán gran importancia para su desarrollo comercial; sin embargo, los resultados del estudio demuestran la poca claridad que se manifiesta en las políticas de dirección y planificación organizacionales, que





serán el soporte mediante los cuales se garantizará la sostenibilidad de los proyectos durante su vida útil

Los resultados de la valoración de riesgos realizado por la Auditoría Interna así como el informe "Informe de Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera al 31 de diciembre de 2022" de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, señalan debilidades en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria a corto plazo de la institución, se determinó la necesidad de realizar una valoración sobre la gestión efectuada en la planificación presupuestaria a corto plazo.

## **2.1.- Sobre ausencia de comunicación de los objetivos y metas institucionales.**

Una vez realizadas las consultas a la Administración superior no se logra determinar el apoyo constante y una actitud que demuestre su compromiso al Sistema de Control Interno, y el fomento de la comunicación transparente para el desempeño eficaz en el logro de los objetivos institucionales; al no evidenciarse una participación activa previa por parte de la Gerencia General en la comunicación y orientación de los objetivos y metas a cumplir durante la etapa inicial de la planificación del Plan Presupuesto 2023 que coadyube a la organización a utilizar los recursos de manera óptima y sus operaciones contribuyan al logro de los objetivos, centrando los recursos y las prioridades de la gestión sobre los cuales debe responder a la ciudadanía.

Con relación al tema la Gerencia General indicó en oficio CR-INCOP-GG- 1158-2023 del 29/11/2023, que:

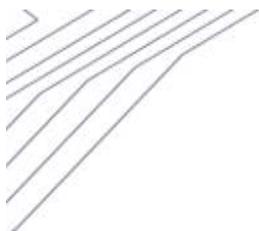
*"Al respecto, se revisó en los registros de la unidad sin encontrar documentación que comunicara formalmente a las distintas unidades, los objetivos a alcanzar o metas que se hayan definido para el periodo 2023".*

Así mismo, sobre el mismo tema la Unidad de Planificación Institucional mediante oficio CR-INCOP-PI-273-2023 indicó:

*"no es parte del Procedimiento de formulación Plan Presupuesto de que previo al inicio del proceso de planificación, la Gerencia comunique formalmente los objetivos o metas a alcanzar que se hayan definido para el periodo de formulación"*

Es así como, el procedimiento utilizado no garantiza razonablemente que sea óptimo para la formulación del Plan Presupuesto, y esto podría provocar el riesgo de que la planificación del Plan Presupuesto de las diferentes unidades no centre los recursos y las prioridades de la gestión sobre





los cuales debe responder a la ciudadanía, lo que podría impactar negativamente en el cumplimiento de los objetivos e imagen institucional.

Lo anterior está en contra de lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público:

#### 1.1. Sistema de control interno (SCI):

*"El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben emprender las medidas pertinentes para contar con un SCI, conformado por una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales."*

#### 1.2. Objetivos del SCI:

*"El SCI de cada organización debe coadyuvar al cumplimiento de los siguientes objetivos:*

*c. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales".*

#### 2.2. Compromiso superior

*"El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben apoyar constantemente el SCI, al menos por los siguientes medios:*

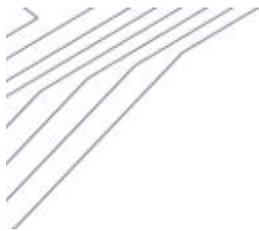
*b. Una actuación que demuestre su compromiso y apego al SCI, a los principios que lo sustentan y a los objetivos que le son inherentes, que se evidencie en sus manifestaciones verbales y en sus actuaciones como parte de las labores cotidianas.*

*c. El fomento de la comunicación transparente y de técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales..."*

#### 4.1. Actividades de control

*"El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales".*





Además, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) emitidas por la Contraloría General de la República<sup>4</sup> en lo que interesa señala:

*4.1.3 Elementos a considerar en la fase de formulación. En la formulación presupuestaria se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:*

"...

*b) El marco estratégico, que comprende, entre otros, la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los planes institucionales de mediano y largo plazo, los indicadores de resultados y de gestión, relacionados con la actividad sustantiva de la institución, y los factores críticos de éxito para el logro de resultados.*

*(Así reformado el inciso anterior mediante el punto g) de la resolución N° R-DC-73-2020 del 18 de setiembre del 2020)*

*c) El análisis del entorno, dentro del cual debe considerarse el programa macroeconómico emitido por la instancia competente y en los casos que corresponda y de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable, se deben atender los compromisos asumidos por la institución en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los planes sectoriales y regionales que estén referidos al año del presupuesto que se formula. Tratándose del sector municipal, lo que afecte al periodo de lo establecido en el plan de desarrollo local, en el plan de desarrollo municipal y en el programa de gobierno del Alcalde o Alcaldesa".*

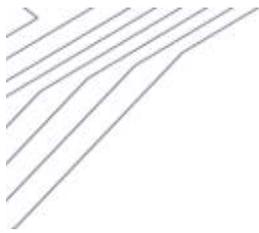
La condición determinada en este apartado obedece a que el procedimiento no considera la participación de la Gerencia General en el inicio de la formulación del Plan Presupuesto, en donde se definan los objetivos institucionales propuestos por la administración como marco orientador del proceso, lo cual es fundamental para orientar el aseguramiento en el cumplimiento de estos.

Lo anterior representa una debilidad en la planificación presupuestaria por cuanto no permite a la Administración centrar los recursos y las prioridades de la gestión sobre los cuales debe responder a la ciudadanía, pudiendo impactar negativamente el logro de los objetivos e imagen institucional y los objetivos del sistema de Control Interno.

---

<sup>4</sup> Resolución R-DC-24-2012





## 2.2. Desvinculación de los proyectos institucionales del Plan Presupuesto 2023 con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y el Plan Estratégico Institucional.

En el Plan Nacional de Desarrollo de Inversión Pública (PNDIP) (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (PEI) (2023-2028), se revisó los proyectos, plazos establecidos, y la programación para su desarrollo, verificando su vinculación con el Plan Operativo Institucional, determinando que los dos primeros contienen la misma información, sin embargo, el Plan Presupuesto 2023 contiene proyectos, plazos o programación diferente con relación a los dos instrumentos anteriormente señalados.

Los proyectos incluidos PNDIP se detallan a continuación:

**Imagen N°1  
Intervención  
Pública**

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del periodo <sup>19</sup> y anual	Estimación Presupuestaria en colones, fuente de financiamiento y programa presupuestario	Responsable	Riesgos
10) 002891 Construcción de un duque de alba complementario al Muelle de Cruceros	Aumentar la capacidad instalada del Muelle de Cruceros de Puntarenas por medio de la dotación de un duque de alba que permita atracar cruceros de hasta 334 metros de eslora (largo) ampliando el servicio ofrecido.	C1.Porcentaje acumulado de avance de etapa del proyecto	2021: 12% (Diseño final) Región: Pacífico Central	2025: 20% (Financiamiento, Licitación y adjudicación) 2026: 100% (Pre Ejecución y Ejecución)	2025-2026: 2.600.000.000  Recursos Propios (Programa N°2 -	INCOP Dirección de Operaciones Portuarias Departamento Muelle de Puntarenas	Operativos Financieros Naturales
				Región: Pacífico Central	Desarrollo Portuario)		
11) Reforzamiento y rehabilitación del puente de acceso de la terminal de Puntarenas por INCOP	Fortalecer el Puente de Acceso de la Terminal de Puntarenas mediante el mantenimiento correctivo de su estructura con el fin de brindar a los usuarios servicios portuarios seguros.	C1.Porcentaje acumulado de avance de etapa	2021: 12% Región: Pacífico Central	2023: 55% (3%financiamiento, 5%licitación y adjudicación, 5% Pre-ejecución Y 30% ejecución) 2024: 96.25% (41,25% Ejecución) 2025: 100% (3,75% Ejecución)	2023-2025: 2.302.060.000  Recursos Propios (Programa N°2 - Desarrollo Portuario)	INCOP Dirección de Operaciones Portuarias Departamento Muelle de Puntarenas	Operativos Financieros Naturales
				Región: Pacífico Central			
12) Desarrollo y Modernización de Puerto Caldera según el Plan Maestro Portuario del Litoral Pacífico	Contar con un puerto competitivo en la región y atractivo para nuevos clientes, con las mejores condiciones en infraestructura, tecnología y seguridad.	C1.Porcentaje acumulado de avance de etapa	2022: 1% (perfil) Región: Pacífico Central	2023: 7% (2%prefctibilidad, 4%Factibilidad) 2025: 15% (5% Diseño final y 3% financiamiento) 2026: 20% (5%)Licitación y adjudicación)	2023-2026: 596.400.000  Recursos Propios (Programa N°2 - Desarrollo Portuario)	INCOP Unidad Técnica de Supervisión y Control de Concesiones	Operativos Financieros Naturales
				Región: Pacífico Central			

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, páginas 288-289





En este mismo sentido, el Plan Estratégico Institucional 2023-2028 indica:

**Imagen N°2  
Cuadro de ejes y acciones estratégicas 2023-2028**

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acción estratégica (descripción)	Responsable general de la acción estratégica		Resultados	Proyecto / Acción estratégica	Indicador de avance o resultado	Fecha*	
			Responsables	Unidad				Inicio	Fin
Desarrollo portuario del Morat pacífico	Promover la Modernización Portuaria en el Litoral Pacífico de Costa Rica	1) Modernización portuaria en el Puerto de Caldera e Muelle de la ciudad	Alvaro Carrero Alberto Méndez	UTSC OG	Concesión de Puerto Caldera adjudicada	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jun-23	jun-26
		2) Actualización del Plan Maestro (2.3 años)	Alvaro Carrero Alberto Méndez	UTSC OG	Actualizar el Plan Maestro del Pacífico	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-25	dic-27
		3) Generar un plan de promoción o manual de la actividad portuaria del pacífico, tomando en consideración las buenas prácticas de otros puertos del mundo, que facilite la inversión e impulse el desarrollo de relaciones estratégicas interinstitucionales, público-privadas e internacionales.		FE	Plan de promoción e inversión de la actividad portuaria aprobado e implementado.	Acción	Cumplido/completo	ene-24	dic-28
		4) Promoción del conocimiento portuario a través de capacitación, pasantías y cursos para elevar la práctica profesional en los labores de los puertos.	Araci Madrigal Joaquín Carrero Renata Varela	DOP UTSC DGH	Plan de capacitación en desarrollo profesional en gestión portuaria	Acción	Cantidad de cursos, eventos, capacitación realizados en el área temática portuaria	ene-26	jun-28
		5) Desarrollo de plataforma tecnológica robusta e integral, seguridad del ROPD, óptimo uso comercial portuario a través de todos los canales.	Araci Madrigal Miguel Samudio	DOP TI	Desarrollo ROPD - Fase 2 (contiene lista para todos los puertos digitalizados). Actualización plataforma de eficiencia, visores de seguridad, etc.	Proyecto	Indicador compuesto del avance de los resultados	jun-23	dic-28
		6) Mejoramiento de las puertos e la navegación, con el mantenimiento oportuno, que debe realizarse en las infraestructuras mediante obras de conservación y obras en los puertos (puerto PST y PNCG)	Joaquín Carrero Alberto Méndez	UTSC OG	Plan de inversión de infraestructura portuaria en los puertos administrados: Empaque Puerto Caldera al completar los 200.000	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jun-23	dic-28
			Araci Madrigal	DOP	2 Puerto de Acceso Muelle Puntarenas	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	oct-23	oct-24
			Araci Madrigal	DOP	3 Obras de Alza Muelle Puntarenas	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-25	2026
			Araci Madrigal	DOP	4 Rehabilitación Muelle Golfo	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	oct-23	oct-25
		Araci Madrigal	DOP	5 Rehabilitación Muelle Caramo	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-24	dic-25	
Araci Madrigal	DOP	Plan de inversión infraestructura portuaria	Acción	actividades programadas/actividades completadas	ene-24	oct-28			

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2023-2028

Por su parte en el Plan Presupuesto inicial 2023 se definieron los siguientes proyectos:

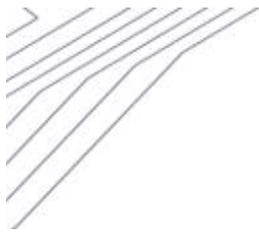
**Imagen N°3  
Proyectos POI 2023**

Unidad	Partida	Nombre del Proyecto
<b>PROGRAMA 2</b>		
Muelle Puntarenas	5.02.04	Ampliación del Duque de Alba
Unidad técnica de fiscalización y control	5.02.99	Construcción del Parqueo de Entornamiento de Camiones en Puerto Caldera

Fuente: oficio CR-INCOP-UPRE-0090-2023

Así mismo, se realizó la solicitud de información a la Gerencia General sobre si esta comunicó previo al inicio de la elaboración del Plan Presupuesto 2023, formalmente a las distintas unidades los objetivos a alcanzar o metas que se hayan definido para ese periodo, así como, si estos, se encuentran





vinculados con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo, indicando mediante oficio INCOP- G-1158-2023 lo siguiente:

*"Al respecto, se revisó en los registros de la unidad sin encontrar documentación que comunicara formalmente a las distintas unidades, los objetivos a alcanzar o metas que se hayan definido para el periodo 2023"*

Así también, con relación al mismo tema la Unidad de Planificación manifestó en oficio CR-INCOP- PI-273-2023:

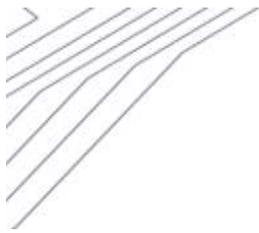
*"... a la fecha no es parte del Procedimiento de formulación Plan Presupuesto de que previo al inicio del proceso de planificación, la Gerencia comunique formalmente los objetivos o metas a alcanzar que se hayan definido para el periodo de formulación, así como, si estos, se encuentran vinculados al Plan Estratégico Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo. Para realizar la vinculación, cada responsable de unidad en la matriz de formulación POI en la columna de Vinculado con Objetivo Estratégico, realizan la selección que corresponde..."*

Se solicita también a la Unidad de Presupuesto, suministrar la información acerca de los proyectos incluidos en el presupuesto inicial 2023 conforme lo planificado, así mismo, los nuevos proyectos incluidos durante el mismo periodo, al respecto el jefe de dicha unidad mediante oficio CR-INCOP-UPRE-0090-2023 de fecha 05 de diciembre del 2023 indica:

*"...me permito indicar que los proyectos iniciales del presupuesto 2023 son los siguientes:*

Unidad	Partida	Nombre del Proyecto
PROGRAMA 2		
Muelle Puntarenas	5.02.04	Ampliación del Duque de Alba
Unidad técnica de fiscalización y control	5.02.99	Construcción del Parqueo de Enturnamiento de Camiones en Puerto Caldera





Con las variaciones presupuestarias realizadas al día de hoy, estos son los proyectos:

Unidad	Partida	Nombre del Proyecto
<b>PROGRAMA 1</b>		
Junta Promotora de Turismo	.5-01-01	Sustitución del Transformador
Gerencia Opip	.5-01-03	Sustitución del sistema de circuito cerrado
tecnologías de Información	.5-01-03	Compra de Equipo de Comunicación
Asesoría Legal	.5-01-04	Adquisición de sillas ergonómicas
Junta Promotora de Turismo	.5-01-04	Sustitución de Aire acondicionado
Proveeduría	.5-01-04	Compra de sillas ergonómicas
Tecnologías de Información	.5-01-05	Compra de equipamiento tecnológico
Presidencia Ejecutiva	.5-01-99	Compra de Coffee Maker
Tecnologías de Información	.5-99-03	Adquisición de Licenciamiento 2023

Con base a lo expuesto anteriormente, se determina que la administración tomó la decisión de no ejecutar los proyectos iniciales incluidos en la Planificación Presupuestaria para el periodo 2023 y en su lugar se incluyeron nuevos proyectos, los cuales no se encuentran considerados en el PNDIP y en el PEI, lo que evidencia una deficiente gestión en la planificación presupuestaria.

Revisando el Informe MH-STAP-DE-INF-0090-2023, denominado Resultados de Evaluación Presupuestaria referida en la Gestión Física y Financiera al 31 de diciembre del 2022, donde cita lo siguiente:

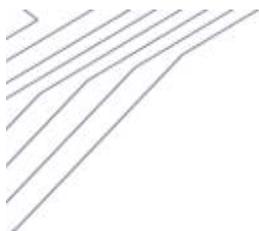
*"El nivel de cumplimiento obtenido por el INCOP en el programa de "Desarrollo Portuario" fue del 26,87%, al clasificarse según la metodología utilizada por el Ministerio de Hacienda como "No efectivo"... Este nivel de efectividad impacta en el cumplimiento de la misión institucional y en el servicio público que brinda en Puerto Caldera y a todos los puertos del Litoral Pacífico."*

*"...se ha indicado en anteriores informes de evaluación, a nivel programático la institución debe mejorar la gestión operativa – administrativa..."*

Continúa señalando el citado informe:

*"...el INCOP incluyó metas institucionales en su Plan Operativo institucional*





*2022, pero solo una meta vinculada con el objetivo de intervención estratégica..."*

Es así como, se determina que los proyectos de la programación inicial del Plan Presupuesto para el periodo 2023, se encuentran parcialmente desvinculados con el Plan Nacional de Desarrollo (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (2023-2028), además en los Planes Operativos del 2023, se incluyen proyectos que no son referidos en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo, situación que es reiterativa en los años anteriores, conforme lo señala el Informe MH-STAP-DE-INF-0090-2023.

Referente de esta situación en el Plan Operativo Institucional 2023, se planificó y presupuestó únicamente dos proyectos, de los cuales se canceló uno y el otro fue reprogramado para otro periodo. Así mismo, en el transcurso del año se incluyeron nuevos proyectos, sin embargo, muchos de ellos no muestran un porcentaje de avance como se detalla en oficio CR-INCOP-GG-2023-0795 de fecha 31 de agosto del 2023 de la Gerencia General donde se indica:

*"...información sobre el grado de cumplimiento en los Proyectos aprobados por el Banco de Proyectos de Inversión Pública, a continuación, el detalle, mismo que se entrega con corte al 30 de junio del 2023:*

*1. Obras menores para el desarrollo portuario (baliza del faro de Herradura, baliza del faro de Quepos y reparación de caseta de guardacabos del Muelle de Puntarenas)*

*Código: 2137*

*Avance: está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*

*2. Implementación sistema generación fotovoltaica en los puertos de Puntarenas, Quepos y Golfito:*

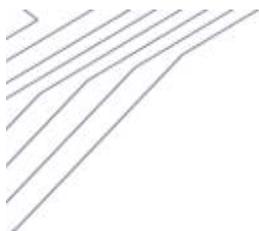
*Código: 2402*

*Detalle: está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*

*3. Construcción de un área de entornamiento para camiones en puerto Caldera El presente proyecto actualmente lo está ejecutando el MOPT, por lo que se realizaran las acciones tendientes a excluirlo del banco de proyectos de inversión pública por parte de la institución.*

*4. Construcción de Obras menores en el muelle de Quepos  
Código:2718*





*Avance: está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*

*5. Construcción de Obras menores en el muelle de Golfito  
Código:2719*

*Avance: está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*

*6. Implementación de Sistema ERP y Sistema del BI establecidos en el Petic del INCOP*

*Código:2720*

*Monto:*

*Avance: 60%*

*Descripción: El objetivo general del proyecto es... A este momento, tal y como se expuso en el Informe CR-INCOP-TI-2023-070, se desarrolló la primera fase...La segunda fase, ajustándonos a los lineamientos y disponibilidad presupuestaria, se está planificando estratégicamente desarrollarla en los años 2025 y 2026... Puntualmente, sobre el nivel de ejecución de este proyecto, podría indicarse un 50%,...*

*7. Construcción de Obras menores en el Muelle de Puntarenas Incluye: Sandblasting y pintura de Pilotes del Muelle Puntarenas  
Código: 2721*

*Viabilidad Ambiental SETENA: No aplica.*

*Inversión Preliminar: ₡288.000.000,00*

*Plazo: Año 2023 • Avance: 50%..*

*Sustitución de Vigas Doble T con daño severo; Suministro e instalación de nuevas Vigas Doble T y sustitución de la Losa de Rodamiento en el puente de acceso del Muelle de Puntarenas.*

*Incluye supervisión del proyecto. Incluye servicios de inspección y supervisión de obra.*

*Descripción:*

*Código: 2721*

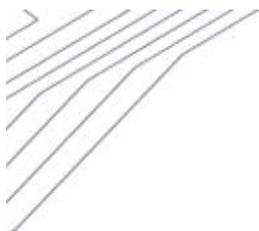
*Viabilidad Ambiental SETENA: No aplica.*

*Inversión: ₡ 107.517.777,29*

*Plazo: Año 2022-2023 (Obras se encuentran recibidas a satisfacción y con su respectivo finiquito, se adjunta).*

*Avance: 100% ...*





8. *Construcción de un Duque de Alba adicional en el Muelle de Puntarenas*

*Descripción:*

*Código: 2891.*

*Viabilidad Ambiental SETENA: Resolución N° 1843-2020-SETENA.*

*Inversión: ₡2.000,000,000.00.*

*Plazo: Año 2025-2026...*

*... El presente proyecto se trasladó para llevar a cabo su ejecución en el 2025...*

9. *Adquisición de romana Camionera para el muelle de Cruceros de Puntarenas*

*Código 3207*

*Monto presupuestado: 13 millones*

*Avance: Están concluidos al 100%, se está a la espera de que la administración entregue informe de finiquito de proyecto para actualización en el banco de proyectos de inversiones de pública*

10. *Adquisición de romana Camionera para el muelle de Golfito*

*Código 3207*

*Monto presupuestado: 13 millones*

*Avance: Están concluidos al 100%, se está a la espera de que la administración entregue informe de finiquito de proyecto para actualización en el banco de proyectos de inversiones de pública*

11. *Modernización de Infraestructura y equipamiento de Puerto Caldera*

*Código 3238*

*Monto: 660 millones de colones*

*Avance: 25%*

*Detalle:...*

12. *Sustitución del Montacarga telescópico para el muelle de Cruceros de Puntarenas*

*Código 3249*

*Monto: 180 millones para Golfito y Puntarenas*

*Avance: 75%*

13. *Sustitución del Montacarga telescópico para el muelle de Golfito*

*Código 3249*

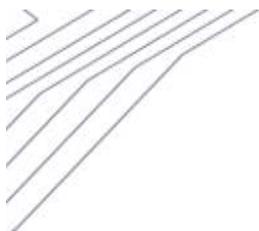
*Monto: 180 millones para Golfito y Puntarenas*

*Avance: 75%*

14. *Restauración de la Antigua Comisaria en Isla San Lucas*

*Código 3254*





*Monto: alrededor de 700 millones.*

*Avance: 0%*

*Detalle: Se está a la espera de que se apruebe la modificación que está pendiente de ser analizada por Junta directiva, posteriormente el proyecto "surja" en el POI de PE y se elaboraría la solicitud en SIAF.*

*15. Mantenimiento de la Subestructura del Muelle de Golfito*

*Descripción:*

*Código BPIP Mideplan: 003269*

*Viabilidad Ambiental SETENA: No tiene.*

*Inversión Prevista: US\$ 5.100.351,00 • Plazo: Año 2023-2025.*

*Detalle:*

*En el caso de Golfito, se identificaron 3 posibles etapas de intervención, las primeras 2 para el Muelle y una tercera etapa para las reparaciones en el Puente de Acceso. ...*

*16. Sustitución del Transformador ubicado en la Plaza del Pacífico de INCOP.*

*Código 3270*

*Monto: 20 millones de colones.*

*Avance: 50%*

*Detalle: Contrato Notificado el día 13-07-2023 con orden de compra N. 31347*

*17. Adquisición de la banda transportadora de rodillos para el muelle de Cruceros Puntarenas*

*Código 3280*

*Monto presupuestado: 2.400 millones*

*Avance: 90%*

*Detalle: Presenta un grado de cumplimiento según el indicador establecido de 90%*

*18. Sustitución de equipo de cómputo en oficinas en puerto Caldera.*

*Código 3281*

*Monto presupuestado: 32 millones*

*Avance: 60%*

*Detalle:*

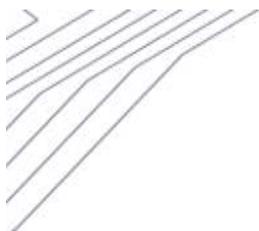
*El objetivo general del proyecto es...*

*19. Sustitución de sistema CCTV en el muelle de Cruceros*

*Código 3284*

*Monto presupuestado: 13 millones*





*Avance: 0% se está en proceso de elaboración de las especificaciones cartelarias...*

*20. Ampliación y Reforzamiento del puente de acceso del Puerto de Puntarenas.*

*Código BPIP Mideplan: 3288*

*Viabilidad Ambiental SETENA: Resolución N° 004-2020-SETENA*

*Inversión Preliminar: US\$ 8.891.791,46*

*Plazo: Año 2023-2025*

*Avance: 0%*

*En relación con el Banco de Proyectos de Inversión Pública: El porcentaje de avance es de 0%...*

*21. Construcción del Puente Colgante peatonal sobre el estero de Mata Limón Caldera, Puntarenas.*

*Código: 003297*

*Monto: 1.337.287.237 colones (este es el monto de INCOP, adicional a lo invertido por el MOPT y la Municipalidad de Esparza),*

*Avance: 58%"*

*Así también el informe de la Autoridad Presupuestaria MH-STAP-DE-INF-090-2023, del 01 de marzo del 2023, indica con respecto a la Misión y Visión de INCOP que:*

*"Para cumplir con dicha Misión, el INCOP incluyó metas institucionales en su Plan Operativo institucional 2022, pero solo una meta vinculada con el objetivo de intervención estratégica... del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022..."*

*"...el INCOP deberá mejorar los procesos de planificación y ejecución de los recursos, a fin de ser eficientes y brindar competitividad y un mejor servicio a la población meta."*

En este mismo sentido, en el informe "Informe de Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera al 31 de diciembre de 2022" deja claro que ha sido reiterativa esta situación, además que la Administración no ha atendido de forma oportuna las recomendaciones emitidas con el fin de corregir esas situaciones, señalando:

*"...se observa que al igual que en el periodo anterior, la gestión institucional del INCOP se clasificó como "No efectivo"."*

...





*"La institución, tal como ha ocurrido en informes anteriores de evaluación, ha definido la mayoría de sus indicadores de desempeño basado en la dimensión de eficacia, por lo que en reiteradas ocasiones se les ha indicado que deberían incluir otras dimensiones de mediciones del desempeño, así como valorar otros productos dentro del programa Administrativo Financiero, con el fin de determinar si realmente hay productos que se deberían agregar al programa sustantivo, o por el contrario se trata de una acción cotidiana de la gestión normal del INCOP."*

...

*"Las acciones correctivas, deberán ser objeto de una revisión y seguimiento más estricto, donde sean más puntuales en cada proceso de mejora, por cuanto los resultados obtenidos, afectan el servicio público que brindan la institución a la población meta"*

Lo anterior evidenciando que los proyectos planificados y presupuestados en el Plan Presupuesto para el año 2023, no son los referidos según su programación en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y el Plan Estratégico Institucional, y esta situación ha sido reiterativa en los últimos años.

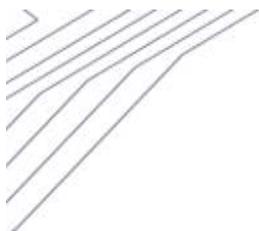
Es así como la planificación presupuestaria no cuenta con una seguridad razonable, con actividades de control pertinentes (los mecanismos de control y supervisión óptimos) que le permitan realizar una mejor programación y asignación presupuestaria para que estas contribuyan en el cumplimiento de los objetivos, las metas y demás compromisos en los Planes de Desarrollo.

En ese mismo sentido, el INCOP en la planificación presupuestaria 2023 evidencia que la asignación de recursos la realizó a proyectos que en apariencia no eran prioridad, esto por cuanto los mismos fueron cancelados o bien reprogramados, utilizando los recursos en nuevos proyectos, lo cual podría generar un incumplimiento de los servicios que la institución ofrece a la población meta en cumplimiento de su misión.

Lo expuesto en este apartado estaría en contraposición con lo indicado por Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en el Informe MHSTAP-DE-INF-090-2023, del 01 de marzo del 2023, Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera al 31 de diciembre del 2022, que en lo que interesa señala:

*"En cuanto a los niveles de ejecución presentados en los últimos cinco años (2018 en 67,00%, 2019 en 75,02%, 2020 en 67,59%, 2021 un 71,27% y para el 2022 del 79,51%), el INCOP deberá mejorar los procesos de planificación y*





*ejecución de los recursos, a fin de ser eficientes y brindar competitividad y un mejor servicio a la población meta."*

...

*"La institución, tal como ha ocurrido en informes anteriores de evaluación, ha definido la mayoría de sus indicadores de desempeño basado en la dimensión de eficacia, por lo que en reiteradas ocasiones se les ha indicado que deberían incluir otras dimensiones de mediciones del desempeño, así como valorar otros productos dentro del programa Administrativo Financiero, con el fin de determinar si realmente hay productos que se deberían agregar al programa sustantivo, o por el contrario se trata de una acción cotidiana de la gestión normal del INCOP"*

...

*"El INCOP deberá establecer mecanismos que le permitan realizar una mejor programación y asignación presupuestaria, así como el cumplimiento de las metas y demás compromisos en los Planes de Desarrollo."*

...

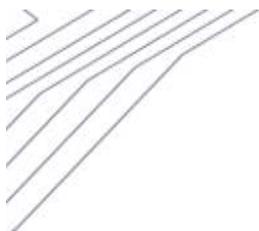
*Igualmente, el INCOP, debe establecer metas realizables y exigentes con los recursos disponibles, partiendo de las actualizaciones de la línea base de los indicadores, a efectos de poder asignar los recursos en áreas prioritarias, así como establecer otro tipo de indicadores que midan la eficiencia y calidad de los servicios que la institución ofrece a la población meta en cumplimiento de su misión."*

Adicionalmente lo anterior estaría en contraposición de las normas 1.1. Sistema de control interno (SCI), 1.2. Objetivos del SCI, 2.2. Compromiso superior y 4.1. Actividades de control, de las Normas de Control Interno para el Sector Público citadas en el apartado anterior.

Así también las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público al respecto indica:

*"2.1.4 Vinculación con la planificación institucional. El Subsistema de Presupuesto debe sustentarse en la planificación institucional para que responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción. Los programas que conforman el presupuesto institucional, deben*





*reflejar fielmente las metas, objetivos e indicadores contemplados en la planificación anual y ésta debidamente vinculada con la planificación de mediano y largo plazo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los planes sectoriales y regionales en los que participa la institución; es decir el presupuesto es la expresión financiera del plan. Tratándose del sector municipal debe existir la debida vinculación con el plan de desarrollo local, plan de desarrollo municipal. El Subsistema de Presupuesto debe brindar los insumos necesarios para retroalimentar la planificación institucional, aportando los elementos que requieran el jerarca y los titulares subordinados, según su ámbito de competencia, para revisar, evaluar y ajustar periódicamente las premisas que sustentan los planes institucionales y su vinculación con el presupuesto.*

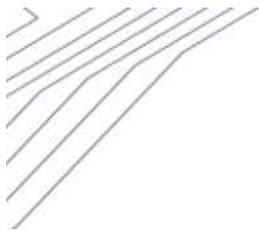
*2.2.3 Principios presupuestarios. En concordancia con el marco jurídico y técnico, tanto para el presupuesto institucional como para el proceso presupuestario, se deberá cumplir con los siguientes principios, según correspondan:*

*b) Principio de vinculación del presupuesto con la planificación institucional. El presupuesto debe responder a la planificación institucional de corto plazo y ésta a su vez a la de mediano y largo plazo que se deriven de la estrategia institucional, teniendo al Plan Nacional de Desarrollo y otros planes como los sectoriales, regionales y municipales como marco orientador global, según el nivel de autonomía de la institución.*

*4.4.5 Cumplimiento de la normativa y mecanismos de control. Los jefes y titulares subordinados, según corresponda, deberán designar los funcionarios responsables de velar por el cumplimiento de los mecanismos de control establecidos y la normativa emitida por las instancias internas y externas competentes en materia de control presupuestario. Dichos funcionarios deberán realizar las gestiones ante las instancias que procedan en los casos que los mecanismos de control alerten o identifiquen irregularidades o desviaciones importantes con respecto a los procedimientos establecidos para las fases del proceso presupuestario o con el contenido de la planificación y el presupuesto institucional.*

*4.4.7 Productos de la fase de control presupuestario. De esta fase se obtendrán como productos: la identificación de desviaciones de lo ejecutado con respecto a lo aprobado, la identificación de deficiencias en la gestión del subsistema de presupuesto y del proceso presupuestario, así como su posible desvinculación*





*con lo planificado. Estos elementos serán de utilidad para implementar las medidas de corrección pertinentes."*

Con base a lo expuesto en este apartado, no se logra determinar que existan mecanismos o procedimientos de supervisión y control, que permitan realizar una mejor programación y asignación presupuestaria, evidenciando una actitud pasiva en el compromiso al SCI por parte de la Administración para el desempeño eficaz en el cumplimiento de los objetivos institucionales vinculados con el PNDIP y el PEI, incluidas mediante metas realizables en el POI y que coadyuve a la organización a utilizar los recursos de manera óptima y sus operaciones contribuyan al logro de estos, así como en el cumplimiento de los servicios que ofrece a la población meta conforme su misión.

Aunado a lo anterior, la ausencia de regulación y seguimiento para la atención de la implantación de las disposiciones emitidas por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en los Informes de Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera.

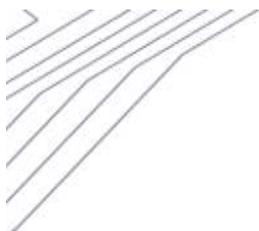
La débil gestión en el proceso de la planificación presupuestaria durante 2023 puede incidir negativamente en la ejecución de los proyectos propuestos para este periodo, así como, en el cumplimiento de las metas planteadas, generando que la institución afecte los servicios que brinda a la población meta conforme lo establece su misión.

### **2.3. Incumplimiento en el avance de los proyectos conforme su programación.**

En la programación inicial y posteriores inclusiones realizadas por el Incop para el año 2023, se consideró ejecutar varios proyectos, no obstante, no se cumple con la programación realizada para la ejecución de los proyectos planteados, tanto en el Plan Presupuesto 2023, como en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (2023-2028).

En este sentido, en el Plan Presupuesto inicial para el 2023, se planificó y presupuestó únicamente dos proyectos, lo anterior según se indica en el oficio CR-INCOP-UPRE-0090-2023, del 05 de diciembre 2023, tal como se muestra en la imagen N°3:





**Imagen N°3**  
**Proyectos POI 2023**

Unidad	Partida	Nombre del Proyecto
<b>PROGRAMA 2</b>		
Muelle Puntarenas	5.02.04	Ampliación del Duque de Alba
Unidad técnica de fiscalización y control	5.02.99	Construcción del Parqueo de Enturnamiento de Camiones en Puerto Caldera

Sin embargo y conforme lo indica la Gerencia General en oficio CR-INCOP-GG-2023-0795<sup>5</sup>, la Construcción del Parqueo de Enturnamiento de Camiones en Puerto Caldera fue cancelado por parte del Incop, al respecto indica:

*"Construcción de un área de enturnamiento para camiones en puerto Caldera  
El presente proyecto actualmente lo está ejecutando el MOPT, por lo que se realizaran las acciones tendientes a excluirlo del banco de proyectos de inversión pública por parte de la institución."*

En este mismo sentido, se refiere a la Ampliación del Duque de Alba indicando que fue postergada para otro periodo, señalando:

*"Construcción de un Duque de Alba adicional en el Muelle de Puntarenas  
Descripción:  
Código: 2891.*

*Viabilidad Ambiental SETENA: Resolución N° 1843-2020-SETENA.  
Inversión: ₡2.000,000,000.00.*

*Plazo: Año 2025-2026*

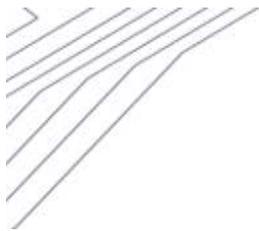
*Detalle:*

*El proyecto consiste en la construcción de un duque de alba complementario al Muelle de Puntarenas con el objetivo de darle la capacidad al Muelle para atender cruceros de hasta 300m de eslora, los cuales debido a las limitaciones actuales de infraestructura de este Muelle están siendo atendidos en Puerto Caldera.*

*El presente proyecto se trasladó para llevar a cabo su ejecución en el 2025, sin embargo, es importante manifestar que se está valorando una opción diferente a la propuesta y que cumpla con el mismo objetivo, sin embargo, aún falta*

<sup>5</sup> Oficio de fecha 31 de agosto del 2023





*algunos estudios tendientes a definir la viabilidad técnica de esta nueva propuesta."*

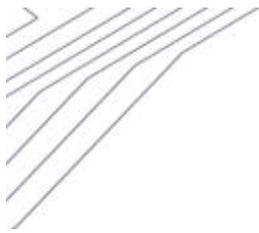
Al respecto en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026), se consideraron tres proyectos (Intervención Pública) los cuales se detallan a continuación y en los que se incluye el duque de Alba:

**Imagen N°1  
Intervención Pública**

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del periodo <sup>19</sup> y anual	Estimación Presupuestaria en colones, fuente de financiamiento y programa presupuestario	Responsable	Riesgos
10) 002891 Construcción de un duque de alba complementario al Muelle de Cruceros	Aumentar la capacidad instalada del Muelle de Cruceros de Puntarenas por medio de la dotación de un duque de alba que permita atracar cruceros de hasta 334 metros de eslora (largo) ampliando el servicio ofrecido.	C1. Porcentaje acumulado de avance de etapa del proyecto	2021: 12% (Diseño final) Región: Pacífico Central	2025: 20% (Financiamiento, Licitación y adjudicación) 2026: 100% (Pre Ejecución y Ejecución)	2025-2026: 2.600.000.000  Recursos Propios (Programa N°2 - Desarrollo Portuario)	<b>INCOP</b> Dirección de Operaciones Portuarias Departamento Muelle de Puntarenas	Operativos Financieros Naturales
11) Reforzamiento y rehabilitación del puente de acceso de la terminal Puntarenas por <b>INCOP</b>	Fortalecer el Puente de Acceso de la Terminal de Puntarenas mediante el mantenimiento correctivo de su estructura con el fin de brindar a los usuarios servicios portuarios seguros.	C1. Porcentaje acumulado de avance de etapa	2021: 12% Región: Pacífico Central	2023: 55% (3% financiamiento, 5% licitación y adjudicación, 5% Pre-ejecución Y 30% ejecución) 2024: 96.25% (41,25% Ejecución) 2025: 100% (3,75% Ejecución)  Región: Pacífico Central	2023-2025: 2.302.060.000  Recursos Propios (Programa N°2 - Desarrollo Portuario)	<b>INCOP</b> Dirección de Operaciones Portuarias Departamento Muelle de Puntarenas	Operativos Financieros Naturales
12) Desarrollo y Modernización de Puerto Caldera según el Plan Maestro Portuario del Litoral Pacífico	Contar con un puerto competitivo en la región y atractivo para nuevos clientes, con las mejores condiciones en infraestructura, tecnología y seguridad.	C1. Porcentaje acumulado de avance de etapa	2022: 1% (perfil) Región: Pacífico Central	2023: 7% (2% prefctbilidad, 4% Facibilidad) 2025: 15% (5% Diseño final y 3% financiamiento) 2026: 20% (5% Licitación y adjudicación)  Región: Pacífico Central	2023-2026: 596.400.000  Recursos Propios (Programa N°2 - Desarrollo Portuario)	<b>INCOP</b> Unidad Técnica de Supervisión y Control de Concesiones	Operativos Financieros Naturales

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, páginas 288-289





En lo que respecta al Plan Estratégico Institucional (2023-2028), este incluye entre otros proyectos los tres considerados en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, mismos que se detallan a continuación:

**Imagen N°2  
Cuadro de ejes y acciones estratégicas 2023-2028**

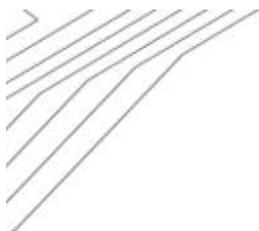
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acción estratégica descripción	Responsable general de la acción estratégica		Resultados	Proyecto / Actividad estratégica	Indicador de avance o resultado	Fecha*	
			Responsable	Unidad				Inicio	Fin
Desarrollo portuario del Mar del Pacífico	Promover la Modernización Portuaria en el Canal del Pacífico de Costa Rica	1) Modernización portuaria en el Puerto de Caldera a través de la concesión	Alvaro Carrasco	UTSC-IG	Concesión de Puerto Caldera adjudicada	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jun-23	jun-26
		2) Actualización del Plan Maestro (L/2.054)	Josán Carrasco	UTSC-IG	Actualizar el Plan Maestro del Pacífico	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-23	dic-27
		3) Generar un plan de promoción e marketing de la actividad portuaria del pacífico, tomando en consideración los beneficios prácticos de otros puertos del mundo, que facilite la inversión y trabaje del desarrollo de relaciones estratégicas interinstitucionales, público-privadas e internacionales		PE	Plan de promoción e inversión de la actividad portuaria aprobado e implementado	Actividad	Cumplido/completo	ene-24	dic-28
		4) Promoción del conocimiento portuario a través de capacitación, plantillas y cursos para optimizar la productividad logística en los labores de los puertos	Araci Madrigal	DOP	Plan de capacitación en desarrollo profesional en gestión portuaria	Actividad	Cantidad de cursos, plantillas, capacitación realizados en el área logística portuaria	ene-24	jun-24
		5) Desarrollo de plataforma tecnológica robusta e integral propiedad del INCOP, vincular una comunidad portuaria a través de todos los navegantes	Araci Madrigal	DOP-TI	Sistema DOP-Plan 2: Plataforma única para todos los navegantes digitalizados. Actualización plataforma de electrónica, sistemas de seguridad, actividad	Proyecto	Indicador compuesto del avance de los resultados	jun-23	dic-28
		6) Plan de inversión de infraestructura portuaria en los puertos administrados: Entregado Puerto Caldera al completar los 100.000	Josán Carrasco	UTSC-IG	Plan de inversión de infraestructura portuaria en los puertos administrados: Entregado Puerto Caldera al completar los 100.000	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jun-23	dic-28
		7) Puerto de Acosá Mar del Pacífico	Araci Madrigal	DOP	2 Puerto de Acosá Mar del Pacífico	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	oct-23	oct-24
		8) Dique de Agua Muerte Portuaria	Araci Madrigal	DOP	3 Dique de Agua Muerte Portuaria	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-25	2026
		9) Remediación Muelle Epifita	Araci Madrigal	DOP	4 Remediación Muelle Epifita	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	oct-23	oct-25
		5) Rehabilitación Muelle Casero	Araci Madrigal	DOP	5 Rehabilitación Muelle Casero	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-24	dic-25
6) Plan de inversión infraestructura portuaria	Araci Madrigal	DOP	Plan de inversión infraestructura portuaria	Actividad	actividades programadas/actividades completadas	ene-24	oct-28		

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2023-2028

Como se puede observar en la información contenida en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (2023-2028), el proyecto denominado Construcción del Parqueo de Entornamiento de Camiones en Puerto Caldera, no está considerado en esos instrumentos, evidenciando una desvinculación entre la planificación del corto plazo de la Institución con los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo.

Adicionalmente, en el oficio de Gerencia General CR-INCOP-GG-2023-0795, se detallan una serie de proyectos que en el transcurso del año han sido incluidos y que no se referencian en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (2023-2028), estos se detallan a continuación:

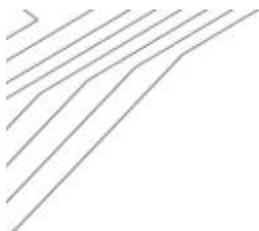




*"...información sobre el grado de cumplimiento en los Proyectos aprobados por el Banco de Proyectos de Inversión Pública, a continuación, el detalle, mismo que se entrega con corte al 30 de junio del 2023:*

1. *Obras menores para el desarrollo portuario (baliza del faro de Herradura, baliza del faro de Quepos y reparación de caseta de guardacabos del Muelle de Puntarenas)*  
Código: 2137  
Avance: *está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*
2. *Implementación sistema generación fotovoltaica en los puertos de Puntarenas, Quepos y Golfito:*  
Código: 2402  
Detalle: *está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*
3. *Construcción de un área de entornamiento para camiones en puerto Caldera*  
*El presente proyecto actualmente lo está ejecutando el MOPT, por lo que se realizaran las acciones tendientes a excluirlo del banco de proyectos de inversión pública por parte de la institución.*
4. *Construcción de Obras menores en el muelle de Quepos*  
Código: 2718  
Avance: *está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*
5. *Construcción de Obras menores en el muelle de Golfito*  
Código: 2719  
Avance: *está en proceso de trasladarse a estado suspendido según observaciones de oficio MIDEPLAN-AINV-OF-079-2023.*
6. *Implementación de Sistema ERP y Sistema del BI establecidos en el Petic del INCOP*  
Código: 2720  
Monto:  
Avance: 60%  
Descripción: *El objetivo general del proyecto es...*





*A este momento, tal y como se expuso en el Informe CR-INCOP-TI-2023-070, se desarrolló la primera fase...*

*La segunda fase, ajustándonos a los lineamientos y disponibilidad presupuestaria, se está planificando estratégicamente desarrollarla*

*en los años 2025 y 2026...*

*Puntualmente, sobre el nivel de ejecución de este proyecto, podría indicarse un 50%,...*

7. *Construcción de Obras menores en el Muelle de Puntarenas*  
*Incluye: Sandblasting y pintura de Pilotes del Muelle Puntarenas*  
*Código: 2721*

*Viabilidad Ambiental SETENA: No aplica.*

*Inversión Preliminar: ₡288.000.000,00*

*Plazo: Año 2023*

*Avance: 50%...*

*Sustitución de Vigas Doble T con daño severo; Suministro e instalación de nuevas Vigas Doble T y sustitución de la Losa de Rodamiento en el puente de acceso del Muelle de Puntarenas.*

*Incluye supervisión del proyecto. Incluye servicios de inspección y supervisión de obra.*

*Descripción:*

*Código: 2721*

*Viabilidad Ambiental SETENA: No aplica.*

*Inversión: ₡ 107.517.777,29*

*Plazo: Año 2022-2023 (Obras se encuentran recibidas a satisfacción y con su respectivo finiquito, se adjunta).*

*Avance: 100% ...*

8. *Construcción de un Duque de Alba adicional en el Muelle de Puntarenas*  
*Descripción:*  
*Código: 2891.*

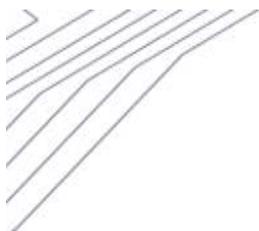
*Viabilidad Ambiental SETENA: Resolución N° 1843-2020-SETENA.*

*Inversión: ₡2.000,000,000.00.*

*Plazo: Año 2025-2026...*

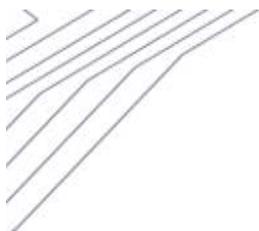
*... El presente proyecto se trasladó para llevar a cabo su ejecución en el 2025...*





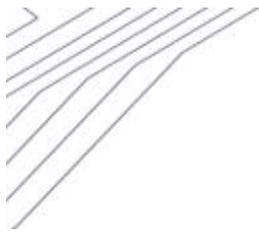
9. *Adquisición de romana Camionera para el muelle de Cruceros de Puntarenas*  
Código 3207  
Monto presupuestado: 13 millones  
Avance: *Están concluidos al 100%, se está a la espera de que la administración entregue informe de finiquito de proyecto para actualización en el banco de proyectos de inversiones de pública*
10. *Adquisición de romana Camionera para el muelle de Golfito*  
Código 3207  
Monto presupuestado: 13 millones  
Avance: *Están concluidos al 100%, se está a la espera de que a administración entregue informe de finiquito de proyecto para actualización en el banco de proyectos de inversiones de pública*
11. *Modernización de Infraestructura y equipamiento de Puerto Caldera*  
Código 3238  
Monto: 660 millones de colones  
Avance: 25%  
Detalle:...
12. *Sustitución del Montacarga telescópico para el muelle de Cruceros de Puntarenas*  
Código 3249  
Monto: 180 millones para Golfito y Puntarenas  
Avance: 75%
13. *Sustitución del Montacarga telescópico para el muelle de Golfito*  
Código 3249  
Monto: 180 millones para Golfito y Puntarenas  
Avance: 75%
14. *Restauración de la Antigua Comisaria en Isla San Lucas*  
Codigo 3254  
Monto: alrededor de 700 millones.  
Avance: 0%  
Detalle: *Se está a la espera de que se apruebe la modificación que está pendiente de ser analizada por Junta directiva, posteriormente el proyecto "surja" en el POI de PE y se elaboraría la solicitud en SIAF.*





15. *Mantenimiento de la Subestructura del Muelle de Golfito*  
*Descripción:*  
*Código BPIP Mideplan: 003269*  
*Viabilidad Ambiental SETENA: No tiene.*  
*Inversión Prevista: US\$ 5.100.351,00 • Plazo: Año 2023-2025.*  
*Detalle:*  
*En el caso de Golfito, se identificaron 3 posibles etapas de intervención, las primeras 2 para el Muelle y una tercera etapa para las reparaciones en el Puente de Acceso. ...*
16. *Sustitución del Transformador ubicado en la Plaza del Pacífico de INCOP.*  
*Código 3270*  
*Monto: 20 millones de colones.*  
*Avance: 50%*  
*Detalle: Contrato Notificado el día 13-07-2023 con orden de compra N. 31347*
17. *Adquisición de la banda transportadora de rodillos para el muelle de Cruceros Puntarenas*  
*Código 3280*  
*Monto presupuestado: 2.400 millones*  
*Avance: 90%*  
*Detalle: Presenta un grado de cumplimiento según el indicador establecido de 90%*
18. *Sustitución de equipo de cómputo en oficinas en puerto Caldera.*  
*Código 3281*  
*Monto presupuestado: 32 millones*  
*Avance: 60%*  
*Detalle:*  
*El objetivo general del proyecto es...*
19. *Sustitución de sistema CCTV en el muelle de Cruceros*  
*Código 3284*  
*Monto presupuestado: 13 millones*  
*Avance: 0% se está en proceso de elaboración de las especificaciones cartelarias...*





20. *Ampliación y Reforzamiento del puente de acceso del Puerto de Puntarenas.  
Código BPIP Mideplan: 3288  
Viabilidad Ambiental SETENA: Resolución N° 004-2020-SETENA  
Inversión Preliminar: US\$ 8.891.791,46  
Plazo: Año 2023-2025  
Avance: 0%  
En relación con el Banco de Proyectos de Inversión Pública: El porcentaje de avance es de 0%...*
21. *Construcción del Puente Colgante peatonal sobre el estero de Mata Limón Caldera, Puntarenas.  
Código: 003297  
Monto: 1.337.287.237 colones (este es el monto de INCOP, adicional a lo invertido por el MOPT y la Municipalidad de Esparza),  
Avance: 58%"*

Tal y como se detalla en la información suministrada por la administración, los proyectos que se incluyeron muestran un nivel de avance no deseado, esto aunado a que no se encuentran articulados con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (2023-2028), evidenciando una improvisación en la planificación, desarrollo y ejecución de los proyectos por parte de la Administración, con el riesgo de no cumplir con su función de fortalecer la economía del país en su rol de autoridad portuaria, así como su misión, afectando la eficiencia en su gestión y un mejor servicio a la población meta.

Considerando que los proyectos incluidos en Plan Estratégico Institucional (2023-2028) y el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026), corresponden al Muelle de Puntarenas, se revisó el SEVRI 2023 de esa unidad, en el que se identificaron los riesgos y los controles, los cuales se detallan a continuación:

**Imagen N°7**  
**Cuadro de Riesgos**

PROCESO VINCULO	COD RIESGO	DESCRIPCIÓN
MP	MP_R01	Daños en la infraestructura del M de Puntarenas
MP	MP_R02	Defensas y Bitas en mal estado
MP	MP_R04	Señalización Marítima defectuosa
MP	MP_R06	Atrasos en asuntos administrativos que tienen plazos con el fin de brindar el servicio portuario oportuno
MP	MP_R07	Afectación temporada de cruceros por circunstancias externas o declaratoria de emergencia nacional

Fuente: SEVRI 2023 Muelle de Puntarenas





### Imagen N°8 Descripción de Control

#	COD CONTROL	RIESGO VÍNCULO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	EVALUACIÓN	CLASIFICACIÓN	MITIGACIÓN
	MP_C01	MP_R01	Mantenimiento Correctivo Infraestructura M Puntarenas	Controles Adecuados	Medida de Control Clave	Impacto/Probabilidad
	MP_C02	MP_R0	Mantenimiento Preventivo Infraestructura M Puntarenas	Controles Adecuados	Medida de Control Clave	Impacto/Probabilidad
1	MP_C03	MP_R02	Mantenimiento Correctivo para las defensas y las bitas	Controles Adecuados	Medida de Control Clave	Impacto/Probabilidad
2	MP_C04	MP_R02	Mantenimiento Preventivo para las defensas y las bitas	Controles Adecuados	Medida de Control Clave	Impacto/Probabilidad
5	MP_C05	MP_R04	Mantenimiento Preventivo para la señalización marítima	Controles Adecuados	Medida de Control Clave	Impacto/Probabilidad
6	MP_C06	MP_R04	Mantenimiento Correctivo para la señalización marítima	Controles Adecuados	Medida de Control Clave	Impacto/Probabilidad
7	MP_C07	MP_R04	Monitoreo sobre la señalización marítima	Controles Adecuados	Medida de Control No Clave	Impacto/Probabilidad
8	MP_C08	MP_R06	Ejecución de jornadas extraordinarias	Controles Adecuados	Medida de Control No Clave	Impacto/Probabilidad
9	MP_C09	MP_R07	Estar atento a directrices o protocolos del gobierno central por una situación de emergencia.			

Fuente: SEVRI 2023 Muelle de Puntarenas

Con base a la información suministrada por la Administración, se determinó que en el SEVRI 2023 del Muelle de Puntarenas, no identificó riesgos asociados al posible incumplimiento de los proyectos planteados en el Plan Estratégico Institucional (2023-2028) y el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026) para el presente periodo.

Así también el informe de la Autoridad Presupuestaria MH-STAP-DE-INF-090-2023, del 01 de marzo del 2023, indica con respecto a la Misión y Visión de INCOP que:

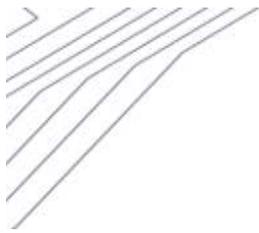
*“Para cumplir con dicha Misión, el INCOP incluyó metas institucionales en su Plan Operativo institucional 2022, pero solo una meta vinculada con el objetivo de intervención estratégica... del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022...”*

*“...el INCOP deberá mejorar los procesos de planificación y ejecución de los recursos, a fin de ser eficientes y brindar competitividad y un mejor servicio a la población meta.”*

*“...*

*el INCOP, debe establecer metas realizables y exigentes con los recursos disponibles, partiendo de las actualizaciones de la línea base de los indicadores, a efectos de poder asignar los recursos en áreas prioritarias, así como establecer otro tipo de indicadores que midan la eficiencia y calidad de los servicios que la institución ofrece a la población meta en cumplimiento de su misión.”*





En este informe deja claro que ha sido reiterativa esta situación, además que la Administración no ha atendido de forma oportuna las recomendaciones emitidas con el fin de corregir esa situación, según indica:

*"...se observa que al igual que en el periodo anterior, la gestión institucional del INCOP se clasificó como "No efectivo""*

...

*"Las acciones correctivas, deberán ser objeto de una revisión y seguimiento más estricto, donde sean más puntuales en cada proceso de mejora, por cuanto los resultados obtenidos, afectan el servicio público que brindan la institución a la población meta"*

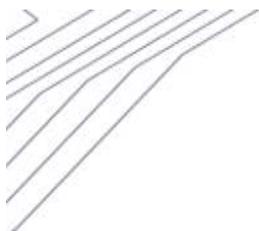
La improvisación en la planificación de corto plazo, no permitió a la administración determinar la prioridad de los proyectos a realizar, esto por cuanto los mismos fueron cancelados, reprogramados, o bien sus porcentajes de avance no son los deseados generando un incumplimiento de los objetivos, las metas y demás compromisos en los planes de corto, mediano y largo plazo, situación que ha sido reiterativa en los últimos años, evidenciando una deficiente planificación y la ausencia de una actitud que demuestre compromiso ante el Sistema de Control Interno.

Aunado a lo anterior se evidencia deficiencias en el desarrollo de los proyectos, generando que los recursos no se asignen y utilicen de manera óptima, consecuencia de una mala programación y asignación presupuestaria, así como, falta de compromiso para el desempeño eficaz en el cumplimiento de los objetivos institucionales incluidos mediante metas realizables en el POI.

Lo expuesto es contrario con lo señalado en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público que al respecto indica:

*3.2 La planificación institucional como base para el proceso presupuestario. El proceso presupuestario deberá apoyarse en la planificación de corto plazo, la cual comprende una serie de actividades administrativas que involucran al jerarca y titulares subordinados, y a otros niveles de la organización, quienes determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, las acciones, los medios y los recursos necesarios para obtenerlos, considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con la ciencia, la técnica y el marco jurídico y jurisprudencial aplicable. Los jerarcas, titulares subordinados y los funcionarios de las unidades que intervienen en las fases del proceso presupuestario, deberán procurar que se orienten a*





dar cumplimiento a la planificación anual. El subrayado no corresponde al original

4.1.3 Elementos a considerar en la fase de formulación. En la formulación presupuestaria se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:

b) El marco estratégico, que comprende, entre otros, la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los planes institucionales de mediano y largo plazo, los indicadores de resultados y de gestión, relacionados con la actividad sustantiva de la institución, y los factores críticos de éxito para el logro de resultados El subrayado no corresponde al original

c) El análisis del entorno, dentro del cual debe considerarse el programa macroeconómico emitido por la instancia competente y en los casos que corresponda y de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable, se deben atender los compromisos asumidos por la institución en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los planes sectoriales y regionales que estén referidos al año del presupuesto que se formula... El subrayado no corresponde al original

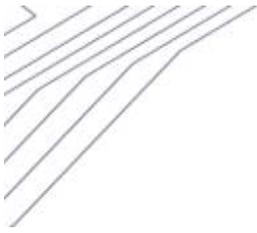
d) Los resultados de la valoración de riesgos prevista en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, así como las medidas adoptadas para su administración

En el mismo sentido, la Ley de Control Interno 8292, señala:

*Artículo 14.—Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:*

- a) *Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) *Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*
- c) *Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*





- d) *Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.*

Así también la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en el Informe MH-STAP-DE-INF-090-2023, del 01 de marzo del 2023, denominado “Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera al 31 de diciembre del 2022”, que en lo que interesa señala:

*"El nivel de cumplimiento obtenido por el INCOP en el programa de "Desarrollo Portuario" fue del 26,87%, al clasificarse según la metodología utilizada por el Ministerio de Hacienda como "No efectivo", nivel de cumplimiento obtenido al contar únicamente con porcentajes de ejecución financiera, sin poder determinar el porcentaje promedio alcanzado en las unidades de medida y de los indicadores. Este nivel de efectividad impacta en el cumplimiento de la misión institucional y en el servicio público que brinda en Puerto Caldera y a todos los puertos del Litoral Pacífico".*

...

*"...se observa que al igual que en el periodo anterior, la gestión institucional del INCOP se clasificó como "No efectivo"."*

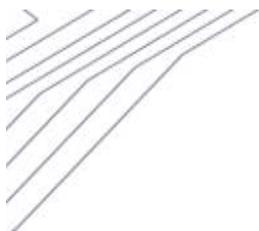
...

*"De acuerdo con las observaciones del análisis de efectividad, la institución debe considerar el cumplimiento en las unidades de medida e indicadores de desempeño asociados a los productos para mejorar el proceso de rendición de cuentas, así como el proceso de programación presupuestaria".*

...

*"En cuanto a los proyectos que estaban inmersos en el programa "Desarrollo Portuario", dentro del Presupuesto Ordinario 2022, la institución incorporó recursos para la ejecución de los proyectos de "Construcción de un área de entornamiento para camiones y transporte intermodal en Puerto Caldera." por ₡860,00 millones, el cual tiene como objetivo mejorar los servicios de carga y descarga brindando la infraestructura y las herramientas tecnológicas requeridas que permitan mejorar el ordenamiento de los camiones en el Puerto de Caldera, así como para el proyecto "Ampliación del Duque de Alba del Muelle de Puntarenas" por ₡427,93 millones, proyectos de inversión más importantes de la institución que representaban el 44,18%, en relación con*





*los recursos del Presupuesto Ordinario 2022, no obstante, mediante el Presupuesto Extraordinario 01-2022 la institución rebaja los recursos que estaban destinados para ambos proyectos. ante los cambios en la Regla Fiscal durante el II semestre 2022, donde se les imposibilitó al INCOP la ejecución, presentándose un obstáculo que les afectó negativamente en el grado de avance de ambas metas".*

En este mismo sentido, esa Secretaría en lo que interesa señala:

*"En cuanto a los niveles de ejecución presentados en los últimos cinco años (2018 en 67,00%, 2019 en 75,02%, 2020 en 67,59%, 2021 un 71,27% y para el 2022 del 79,51%), el INCOP deberá mejorar los procesos de planificación y ejecución de los recursos, a fin de ser eficientes y brindar competitividad y un mejor servicio a la población meta."*

...

*"El INCOP deberá establecer mecanismos que le permitan realizar una mejor programación y asignación presupuestaria, así como el cumplimiento de las metas y demás compromisos en los Planes de Desarrollo."*

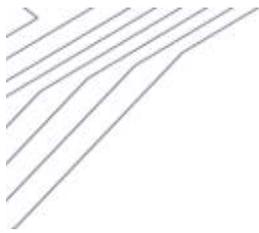
...

*"Igualmente, el INCOP, debe establecer metas realizables y exigentes con los recursos disponibles, partiendo de las actualizaciones de la línea base de los indicadores, a efectos de poder asignar los recursos en áreas prioritarias, así como establecer otro tipo de indicadores que midan la eficiencia y calidad de los servicios que la institución ofrece a la población meta en cumplimiento de su misión."*

La condición expuesta en este apartado obedece a la falta de liderazgo del jerarca administrativo en el proceso de planificación y la ausencia de actividades en el procedimiento del Plan Presupuesto que involucre a este en el proceso previo. Esta situación evidencia una debilidad en la supervisión oportuna y efectiva en la ejecución de los proyectos en el que se puedan determinar posibles desviaciones en el cumplimiento de los plazos de los proyectos planteados.

Así como de la falta de compromiso y la responsabilidad de los encargados de llevarlos a cabo, aunado a la ausencia de claridad con respecto a los objetivos y metas planteados institucionalmente como marco orientador del proceso, y la improvisación en la planificación y programación de corto





plazo, incidiendo en la eficiencia y calidad de los servicios que la institución brinda a la población meta en cumplimiento de su misión.

Por otra parte, en el SEVRI, no se identificaron riesgos por el posible incumplimiento de los proyectos programados para el periodo 2023, consecuentemente no existen controles y medidas de mitigación para esos posibles riesgos.

Aunado a lo anterior, la ausencia de regulación y seguimiento para la atención de la implantación de las disposiciones emitidas por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en los Informes de Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera.

En consecuencia, Incop viene formulando y ejecutando algunos proyectos que en el mediano y largo plazo tendrán gran importancia para su desarrollo comercial; sin embargo, los resultados del estudio demuestran la poca claridad que se manifiesta en las políticas de dirección y planificación organizacionales, que serán el soporte mediante los cuales se garantizará la sostenibilidad de los proyectos durante su vida útil.

### **III.- CONCLUSIONES.**

De acuerdo con la investigación realizada por parte de la Auditoría Interna; se presentan las siguientes conclusiones:

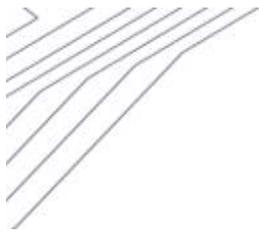
Se determinó que para la planificación del presupuesto 2023 no fueron comunicados previamente los objetivos y metas que la administración pretendía realizar al inicio del proceso Plan Presupuesto.

La condición encontrada no es satisfactoria puesto que, según lo señalado por la Unidad de Planificación, el procedimiento tal como está definido, no incluye actividades para el jerarca administrativo en las que tengan que comunicar previamente los objetivos y metas a las unidades administrativas, lo cual podría generar un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos de la Institución y del Sistema de Control Interno.

En otro sentido, los proyectos incluidos en la programación del Plan Presupuesto 2023; se encuentran desvinculados con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 y el Plan Estratégico Institucional 2023-2028.

Este comportamiento se ha venido presentando en los años anteriores con respecto a la programación de los planes presupuestarios correspondientes, en la cual se incluyen nuevos proyectos y estos no se vinculan con los propuestos en los Planes Nacionales de Desarrollo y los Planes Estratégicos Institucionales.





Esta práctica lo que evidencia es una deficiente gestión en la planificación presupuestaria, lo cual podría obedecer a la falta de orientación en la definición de metas y objetivos de forma previa por parte de la Gerencia General al proceso de Plan Presupuesto

En otro sentido, los proyectos planteados para el inicio del periodo 2023 no presentan nivel de avance, debido a que fueron reprogramados o suspendidos, situación que obviamente evidencia una improvisación por parte de la administración, además, los proyectos nuevos incluidos en el transcurso del periodo presentan niveles de avance poco significativos en comparación al periodo de ejecución, lo que incidiría negativamente en los objetivos propuestos por la institución.

Con respecto al SEVRI del Muelle de Puntarenas, no se identificaron riesgos de posibles incumplimientos en la ejecución de los proyectos programados para el periodo 2023, consecuentemente no existen medidas de control y mitigación para esos riesgos.

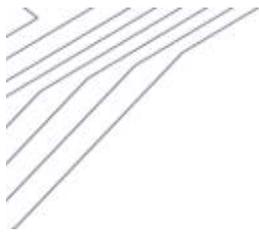
Se determina que la administración no ha atendido de forma oportuna y diligente las recomendaciones emitidas por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en los diferentes informes de evaluación presupuestaria.

La situación encontrada no es satisfactoria ya que, pese a las justificaciones presentadas por las Unidades consultadas, en general no se cumple con la programación realizada, tanto en el Plan Presupuesto 2023, como en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2023-2026) y el Plan Estratégico Institucional (2023-2028), creando esto un impacto negativo pudiendo generar un incumplimiento de los servicios que la institución ofrece a la población meta en cumplimiento de su misión.

En resumen, se concluye que del análisis que se efectuó de la planificación estratégica permitió determinar algunas debilidades, pues sus planteamientos no se han adecuado a los alcances y naturaleza de la misma, comprobándose que los planes operativos anuales se elaboran para cumplir con un requisito, pero no se utilizan como herramientas en la toma de decisiones. La planificación técnica y la planificación administrativa son dos procesos que deben ser simultáneos y complementarios uno del otro, aunque en su ejecución el proceso administrativo debe adelantarse al técnico, a efecto de ir preparando los medios para la operativización de los mecanismos que impulsarán los proyectos.

En consecuencia, Incop viene formulando y ejecutando algunos proyectos que en el mediano y largo plazo tendrán gran importancia para su desarrollo comercial; sin embargo, los resultados del estudio demuestran la poca claridad que se manifiesta en las políticas de dirección y planificación organizacionales, que serán el soporte mediante los cuales se garantizará la sostenibilidad de los proyectos durante su vida útil.





#### **IV.- RECOMENDACIONES.**

En concordancia con lo expuesto en este informe y en aras de fortalecer, mejorar, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno y agregar valor a la gestión que realiza la administración, esta Auditoría Interna emite las siguientes recomendaciones:

##### **Al Lic. Juan Ariel Madrigal Porras, Gerente General o quien ocupe su cargo:**

- 4.1 Instruir a los (as) responsables de las instancias pertinentes para que se establezcan las acciones necesarias, oportunas y efectivas para la implantación de las recomendaciones de este informe, de acuerdo con lo que establece la norma 206.02 de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.

Para dar por atendida esta recomendación remitir a esta Auditoría copia del oficio de la instrucción girada, a más tardar el 31 de enero de 2024.

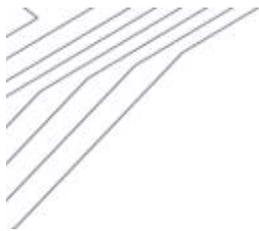
- 4.2 Elaborar, aprobar y divulgar las regulaciones y seguimientos para la atención de la implantación de las disposiciones que emita la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en los Informes de Resultados de Evaluación Presupuestaria referida a la Gestión Física y Financiera. Además, que se instruya para que las disposiciones del informe MH-STAP-DE-INF-090-2023, del 01 de marzo del 2023, sean implantadas y se solicite a los responsables un informe periódico del avance de dichas disposiciones.

Para dar por atendida esta recomendación se deberá remitir las regulaciones y seguimientos debidamente elaboradas, aprobadas y divulgadas a más tardar el 01 de abril del 2024. Además, remitir la instrucción girada con responsables y plazos para la implantación de las disposiciones incluidas en el informe MH-STAP-DE-INF-090-2023 a más tardar el 29 de febrero del 2024.

- 4.3 Girar instrucciones a las unidades correspondientes para que se actualice el SEVRI con el fin de que se identifiquen, valoren, administren y se establezcan las medidas de control y mitigación de los riesgos asociados al incumplimiento de los plazos o ejecución de los proyectos planteados para el periodo.

Para dar por atendida esta recomendación se deberá remitir a esta Auditoría el SEVRI actualizado que contenga lo señalado a más tardar el 01 de abril del 2024.





**A la Licda. Natalia Álvarez Quesada, jefe de la Unidad de Planificación Institucional o quien ocupe su cargo:**

- 4.4 Elaborar, aprobar y divulgar mecanismos o procedimientos de supervisión y control que permitan realizar una mejor programación y asignación presupuestaria, donde se considere la participación de la Gerencia General como jerarca administrativo en la definición de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, vinculados con el PNDIP y el PEI de previo al inicio de la planificación presupuestaria del periodo correspondiente.

Para dar por atendida esta recomendación se deberá remitir el procedimiento del Plan Presupuesto debidamente revisado, aprobado y divulgado a más tardar el 01 de abril del 2024

- 4.5 Girar las instrucciones a través de la unidad competente, para que revise, actualice, apruebe y divulgue el procedimiento de elaboración del Plan Presupuesto, considerando la participación de la Gerencia General en la definición de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar institucionalmente previo al inicio de la planificación presupuestaria del periodo correspondiente.

Para dar por terminada esta recomendación se deberá remitir el procedimiento del Plan Presupuesto debidamente revisado, aprobado y divulgado, a más tardar el 01 de abril del 2024

Dicho informe fue firmado el día 31 de enero de 2024.

Licda. Isela Quiros Aguilar  
**Auditora Encargada**

Lic. William Peraza Contreras  
**Auditor Interno**

Cc: Archivo  
07/PF-SA-EE

