



INSTITUTO COSTARRICENSE  
DE PUERTOS DEL PACÍFICO

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**2023-2028**

Planificación Institucional



## INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico 2023-2028, es el resultado de un proceso de planificación en el que se ha podido plasmar la imagen objetivo que tiene la máxima autoridad del INCOP, y bajar esa estrategia dispuesta por la Junta Directiva hasta el nivel operacionalización por parte de los responsables de procesos, que permiten a la institución cumplir con los mandatos y obligaciones que la sociedad espera.

Mediante la participación de los funcionarios de diferentes niveles, se logró alinear la estrategia de INCOP establecida por nuestra Junta Directiva, con los objetivos e intervenciones estratégicas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo Inversión Pública Plan Nacional de Transporte vigentes, en donde se identificaron la Misión, Visión, y objetivos estratégicos institucionales.

El presente documento, consta de 5 apartados:

- I. Metodología
- II. Mandatos institucionales y Análisis FDA (fortalezas, debilidades y amenazas)
- III. Marco Filosófico Institucional
- IV. Ejes y objetivos estratégicos
- V. Operatización del PEI



## I. Metodología

- Se realizaron talleres participativos con Junta Directiva y jefaturas de INCOP:

### Junta Directiva:

1. 07 de marzo del 2023, se realizó FDA, validación de Misión y Visión
2. 20 de marzo del 2023, se revisó trabajo de jefaturas. Se estableció los Ejes Estratégicos y acciones
3. 18 de mayo del 2023, se revisó la operacionalización del PEI.

### Jefaturas:

1. 13 de marzo del 2023, se realizó FDA, validación de Misión y Visión
2. 18 de abril del 2023, se validaron ejes estratégicos, acciones, proyectos y actividades con el establecimiento de fechas.  
En esta última sesión se contó con la participación de representantes de la sección ANEP-INCOP.

- Se solicitó la Asesoría Legal, Secretaría de Fiscalización de Concesiones y Junta Promotora de Turismo, la revisión y validación de los mandatos establecidos por la ley 8461.
- Planificación Institucional, consolidó la información obtenida de cada taller, para así conformar el Plan Estratégico Institucional 2023-2028.

## II. Cuadro resumen de mandatos

### Naturaleza:

La Ley 8461 del 20 de octubre de 2005<sup>1</sup> crea el INCOP como entidad pública, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio, y capacidad de derecho público y privado

---

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

**Objetivo principal:**

Asumir las prerrogativas y funciones de autoridad portuaria

**Propósito:**

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

**Finalidad:**

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

**Mandatos:**



Fiscalizador de la concesión de Puerto Caldera

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

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



Apoyo en la promoción turística de la ciudad de Puntarenas

Gestor de infraestructura turística a la provincia de Puntarenas

INCOP

MATRIZ DE MANDATOS

**DEBERES:**

Establecer los lineamientos estratégicos en materia de desarrollo portuario, según planes nacionales y directrices presidenciales

Planificar las obras, instalaciones portuarias y facilidades conexas para la prestación de los servicios portuarios

Coordinar y fiscalizar el desenvolvimiento de las actividades portuarias y de transporte dentro de los recintos portuarios.

Mantener, operar y administrar los servicios portuarios en los puertos administrados directamente:

- Recibir y trasladar dentro de los recintos portuarios y ubicar en almacenes, patios y demás instalaciones, las mercancías y otros bienes que se desembarcan o que estén destinados a embarcarse
- Vigilar, custodiar, almacenar y entregar las mercancías y otros bienes a los consignatarios o representantes
- Prestar otros servicio portuarios o conexas no concesionados, incluso los servicios de ayuda para la navegación.
- La Junta Directiva procurará que los servicios portuarios se realicen con base en estándares internacionales que garanticen su calidad y competitividad

Garantizar la integridad, seguridad y comodidad del embarque, desembarque y el traslado de pasajeros, tripulantes y visitantes a las embarcaciones

- (JD) incluso la atención de los cruceros y turistas que arriben a los puertos del litoral pacífico

Construir nuevos puertos, instalaciones portuarias y facilidades conexas

Concesionar la construcción de instalaciones o la prestación del servicio portuario

Ejercer las labores de regulación y fiscalización sobre las concesiones otorgadas

- Velar por el adecuado y eficiente uso de los muebles, los terrenos, los edificios, los equipos y las instalaciones portuarias

- De los ingresos provenientes del arrendamiento de los inmuebles y las instalaciones de su propiedad
- De los bienes que se encuentren bajo la administración de la Junta Administradora de la Plaza del Pacífico
- La Junta Directiva deberá garantizar la seguridad, eficiencia y calidad de los servicios

Destinar los ingresos provenientes de concesiones al financiamiento de obras y equipo para proyectos con énfasis en la actividad turística

Elaborar y publicar semestralmente un plan con los proyectos a impulsar y un informe de resultados

Las labores de dragado sin no se ha establecido en el contrato respectivo que le corresponderán a los concesionarios

**Atribuciones:**

Ejercer las atribuciones de autoridad portuaria y de coordinación en materia funcional y administrativa en los puertos de Puntarenas, Caldera, Quepos, Golfito y Punta Morales y en cualquier otro que se establezca en el litoral pacífico

- Establecer mecanismos de coordinación con las autoridades fiscales, de migración, sanidad y policía, para que puedan cumplir sus respectivas funciones
- Establecer los sistemas de trabajo y administración para todos los servicios portuarios y las facilidades conexas que preste, y para la fiscalización de concesiones
- Comprar, expropiar terrenos y propiedades
- Adquirir y administrar bienes
- Proponer a ARESEP las tarifas y cánones por los servicios portuarios y facilidades conexas que se presten, directa o indirectamente
- Dictar reglamentos internos, acuerdos y medidas

Celebrar toda clase de contratos y actos comerciales

**Secretaría de Fiscalización de Concesiones (SFC)**

**MATRIZ DE MANDATOS**

Fiscalizar:

- Los actos preparatorios, la propuesta del cartel y su factibilidad
- Los mecanismos y procedimientos de control y seguimiento
- El cumplimiento de las obligaciones adquiridas por los concesionarios
- El desarrollo de la resolución de las disputas y arbitrajes

Efectuar estudios e informes

- Informe del cumplimiento de las obligaciones contractuales y extracontractuales de las partes, con causas y consecuencias de incumplimientos
- De las terminales portuarias y servicios concesionados y en los administrados directamente
- Sobre los procesos y sistemas de calidad
- Cumplimiento de las normas técnicas y ambientales

Analizar, evaluar y emitir recomendaciones de la información de los concesionarios para garantizar la efectiva fiscalización de los contratos

- Avance en gestión ambiental
- Cumplimiento del plan de mantenimiento y normas de calidad
- Información estadística, contable y cualquier otra necesaria.
- Manuales de calidad y medio ambiente de los concesionarios
- Estudios técnicos que justifiquen prórrogas de concesiones

Gestionar

- Las acciones para garantizar la continuidad de los servicios en caso de suspensión, resolución anticipada o finalización de la concesión
- La contratación de firmas consultoras especializadas para evaluar los servicios portuarios y cumplimiento de los estándares internacionales

Efectuar las inspecciones que considere oportunas

Emitir, semestralmente, copia de los informes que realice a

- Junta Directiva y al gerente general

- Auditoría General del INCOP
- Contraloría General de la República.

Asegurar los principios de transparencia, publicidad y legalidad de los actos y procedimientos de contratación administrativa, dirigidos al otorgamiento y al cumplimiento de concesiones

### Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas

#### MATRIZ DE MANDATOS

**Naturaleza:** órgano de desconcentración máxima, de conformidad con el inciso 3 del artículo 83 de la Ley General de la Administración Pública: La desconcentración será máxima cuando el inferior esté sustraído además, a órdenes, instrucciones o circulares del superior.

#### Deberes

Diseñar e implementar, en coordinación con el ICT

- La estrategia de atracción de cruceros al puerto de Puntarenas
- Las acciones relacionadas con la promoción turística.

Promover, en coordinación con el ICT, la Cámara de Turismo de Puntarenas y la Municipalidad de Puntarenas, el turismo en las zonas aledañas con potencial turístico de la ciudad de Puntarenas

- La actividad y prestación de servicios turísticos a nacionales y extranjeros
- Actividades de índole educativa, cultural, ambiental y deportiva, acuáticas, ferias gastronómicas, otras.

Administrar

- La Plaza del Pacífico, determinar el arrendamiento o préstamo de los locales
- El edificio Capitanía de Puerto
- El vehículo Manuel Emilio
- Los trolebuses adquiridos en el proyecto Puntarenas por siempre
- La Casa de la Loma





Coordinar la atención de los cruceros y turistas que arriben al puerto de Puntarenas

- Con el INCOP

Con otros entes públicos o privados

#### **Atribuciones**

Suscribir contratos, con personas físicas o jurídicas

Emitir los reglamentos requeridos para la correcta administración de los bienes

Suscribir convenios de cooperación con organismos públicos y privados dedicados a

- la promoción del turismo
- actividades educativas, culturales y ambientales
- limpieza y el ornato de la playa y las zonas aledañas con potencial turístico

Formular y presentar para aprobación de su Junta Directiva

- el Plan de inversiones
- el presupuesto anual

Obtener el apoyo de los órganos especializados del INCOP para formular el Plan y presupuesto de inversiones

### Análisis D,F,A

Ámbito	Debilidades	Fortalezas	Amenazas
Administrativo - operativo	<p>En SCI nivel novato</p> <p>Bajo nivel de desempeño/ejecución presupuestaria</p> <p>Rezago en infraestructura portuaria</p> <p>Ausencia de Planes de Continuidad de negocio</p> <p>Planificación operativa deficiente</p> <p>Estructura organizativa deficiente en áreas sustantivas</p> <p>Deteriorado clima organizacional</p> <p>Gestión del Recursos Humanos débil:</p> <p>Política de crecimiento profesional, procesos de selección y, Manual de Puestos</p> <p>Ausencia de un manual e instructivo para realizar estudios tarifarios</p>	<p>Equipo profesional con conocimiento</p> <p>Infraestructura tecnológica adecuada</p> <p>Plan de inversión claro en TIC's</p> <p>Servicios competitivos en los muelles administrados</p> <p>Ubicación geográfica estratégica para el comercio internacional</p> <p>La directiva de la JPT comprometida</p> <p>La JPT Cuenta con herramientas para dirigir la promoción de la ciudad de Puntarenas</p>	<p>Incremento de la Demanda de servicios</p> <p>Alcanzar el 2026 sin la concesión adjudicada</p> <p>Países competidores de cruceros nos superen en materia de sostenibilidad (puertos verdes)</p> <p>Burocracia y lentitud en el proceso de inscripción de proyectos de inversión afecta la inversión</p> <p>Rigidez en los criterios para la inscripción de proyectos (toda la partida bienes duraderos) ejemplos: estantes, sillas, etc.</p> <p>Regla fiscal afecta la operatividad: Restrictivo límite presupuestario, caja única, limita la inversión, limita el crecimiento del nivel de empleo (límite del gasto corriente)</p> <p>Ley de empleo público afecta la competitividad laboral y crecimiento profesional.</p>
Económico	<p>Limite presupuestario insuficiente por baja ejecución presupuestaria</p>	<p>Solvencia y solidez financiera</p> <p>La JPT cuenta con financiamiento para impulsar el turismo</p>	<p>Las tarifas de INCOP pueden verse influenciadas por la competencia portuaria con otros puertos del litoral pacífico.</p> <p>Fluctuación de tipo de cambio</p> <p>Nuevos proyectos de países vecinos podrían afectar ingresos</p> <p>Crecimiento y competitividad de los puertos en la región con productos nuevos y más baratos</p>
Político	<p>Poca claridad en la ley 8461 respecto a la desconcentración máxima de la JPT_ dependencia económica.</p>		<p>Falta de comunicación y trabajo conjunto con las Municipalidades (Fideicomiso: INCOP-ICT-BNCR)</p> <p>Presión mediática y política respecto a la concesión.) Intervención política en obras del fideicomiso</p> <p>Restricciones gubernamentales impuestos, inflación</p>
Legal	<p>Código de ética desactualizado</p> <p>Falta de capacitación en ámbito portuario incluyendo desde el ámbito legal.</p> <p>Ausencia de Políticas de Gobierno Corporativo</p>	<p>Amplio Marco normativo</p>	<p>Falta de una ley marítimo-portuaria</p>

### III. Marco Filosófico

#### MISION

Somos la Autoridad Portuaria del Litoral Pacífico, que facilita la actividad comercial y económica de Costa Rica, mediante la prestación y fiscalización de los servicios portuarios, contribuyendo además con el desarrollo socio-económico de la provincia de Puntarenas



#### VISIÓN

El INCOP al 2028 contará con puertos de mayor competitividad en el Litoral Pacífico centroamericano, producto de la modernización portuaria e implementación de procesos de calidad, eficiencia, mejora continua y desarrollo sostenible en la prestación de servicios



INCOP por Ley dos enfoques de valor público:

**1. Contribuir con la economía nacional a través de una operación portuaria competitiva en el litoral Pacífico de Costa Rica:**

- Controlando y fiscalizando las concesiones otorgadas.
- Brindando calidad y seguridad en los servicios portuarios.
- Cuidando la seguridad de nuestras exportaciones a través de la utilización de sistema de gestión de la seguridad de la cadena logística, certificados por organizaciones de prestigio.
- Invirtiendo en la modernización de los puertos.
- Buscando de forma permanente nuevas oportunidades para el fortalecimiento de la economía a través de los puertos.
- Cuidando el ambiente, a través de operaciones responsables y amigables con el ambiente.

**2. Apoyar el desarrollo la actividad turística de la Provincia de Puntarenas mediante:**

- Inversión en obras de infraestructura turística que impacten positivamente el sector.
- Apoyo a la Junta Promotora de Turismo en el cumplimiento de sus deberes en la Ciudad de Puntarenas y alrededores con potencial turístico.
- Procurando un desarrollo que le facilite a los puntarenenses trabajos equitativos, dignos y que promuevan la integración social.

## Valores

Nuestro Código de Ética fue aprobado en acuerdo 12 de la Sesión 445 del 08 de marzo del 2024, el cual detalla los valores institucionales:

### **Compromiso:**

Es el acuerdo consensuado del trabajador de INCOP que va ligado a cumplir la palabra de todos los funcionarios, permite desarrollar la paciencia, perseverancia y constancia, es de carácter ético, ayuda al progreso y genera confianza. Es concluir una labor hasta el final con éxito, donde las acciones hablan por las personas y se logran objetivos propuestos en tiempos determinados; personales e institucionales. El logro del compromiso se sustenta en los valores del mejoramiento continuo, eficacia y eficiencia, excelencia y construcción del bien común.

### **Comunicación:**

Es la acción del trabajador de INCOP de transmitir ideas, compartir información, expresar emociones y establecer conexiones que permiten las relaciones personales, la resolución de problemas en su entorno laboral, evitando mal entendidos y conflictos, generando comprensión mutua y enlaces claros y honestos; en un ambiente de confianza y cooperación. La comunicación será necesaria para el desarrollo de la personalidad y permitirá conversaciones rodeadas de sinceridad y honestidad que evitarán el chisme e irán de la mano de los valores del respeto, igualdad, colaboración y compañerismo.

### **Servicio Pertinente y oportuno**

Es la disposición del trabajador de INCOP respecto al usuario interno y externo, con un servicio óptimo y oportuno con estándares de excelencia que garantice la satisfacción a las necesidades del usuario, lo que significa brindar un servicio expedito, eficiente y eficaz, con excelencia, empatía y de manera asertiva, ágil, responsable, confiable, honesta, todo ello íntimamente relacionados con los valores de la confianza, afán de servicio, cultura de servicio y calidad

### **Transparencia**

El trabajador de INCOP, debe ser congruente en su actuar, en lo que dice y lo que hace sin que se generen dudas o ambigüedades; para lograrlo debe ser abierto en la divulgación de todo tipo de información veraz, auténtica y oportuna, teniendo siempre como eje los valores de la integridad, imparcialidad y construcción del bien común, sin que ello signifique sentir temores o provocar daños colaterales en el logro de dicho valor.

## **IV. Ejes Estratégicos**

### **1. Desarrollo portuario del litoral pacífico**

#### **Objetivo Estratégico**

- **Promover la Modernización Portuaria en el Litoral Pacífico de Costa Rica**

#### **Principales actividades propuestas a desarrollar:**

- a. Modernización portuaria en el Puerto de Caldera a través de la concesión
- b. Actualización del Plan Maestro del Litoral Pacífico (cada 5 años)

- c. Generar un plan de promoción y mercadeo de la actividad portuaria del pacífico, tomando en consideración las buenas prácticas de otros puertos del mundo, que facilite la inversión a través del desarrollo de relaciones estratégicas interinstitucionales, público-privadas e internacionales
- d. Promoción del conocimiento portuario a través de capacitación, pasantías y cursos para disminuir la práctica empírica en las labores de los puertos.(Gestión portuaria)
- e. Desarrollo de plataforma tecnológica robusta e integral, propiedad del INCOP. Generar una comunidad portuaria a través de estas herramientas.

## 2. Marco Normativo

### Objetivo Estratégico

Contar con un marco normativo robusto que apoye la gestión operativa y la mejora continua

#### Principales actividades propuestas a desarrollar:

- a. Revisión integral y análisis del Reglamento General de Servicios portuarios y el Reglamento autónomo de servicios.
- b. Creación de políticas sobre:
  - i. simplificación de trámites
  - ii. seguridad portuaria
- c. Revisión de Política de inversión en infraestructura turística y portuaria

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

### Objetivo Estratégico:

Brindar servicios eficientes y de calidad, mejorando el control interno de las operaciones.

**Principales actividades propuestas a desarrollar:**

- a. Evaluación constante de indicadores de gestión. Determinar en los contratos indicadores en donde, en el momento que reflejen que no están bien, INCOP pueda hacer los ajustes pertinentes.
- b. Ventanilla única para trámites marítimos digitalizados.

**4. Apoyo al desarrollo en Puntarenas**

**Objetivo estratégico:**

Impulsar el desarrollo turístico en la provincia de Puntarenas que permita la mejorar la economía de la zona

**Principales actividades propuestas a desarrollar:**

- a. Promoción y mercadeo nacional e internacional de la Institución, apoyando al ICT en el desarrollo de nuevas estrategias para la atracción de cruceros.
- b. Desarrollo de una estrategia específica en materia de apoyo al turismo en Puntarenas, y coordinación con la estrategia de la Junta Promotora de Turismo

**5. Asegurar la sostenibilidad financiera**

**Objetivo estratégico:**

Asegurar el correcto uso de los recursos financieros

**Principales actividades propuestas a desarrollar:**

- a. Proyección de los flujos de ingresos y egresos a 5 años en los diferentes proyectos.
- b. Evaluar los impactos de la regla fiscal en los próximos años.
- c. Eficientizar la ejecución de proyectos para un buen uso oportuno de los recursos.



## 6. Desarrollo Institucional

### Objetivo Estratégico:

Desarrollar las competitividades institucionales que favorezca el compromiso de laboral, en equidad y sostenibilidad.

### Principales actividades propuestas a desarrollar

- a. Gestión por procesos eficientes: estos procesos deben estar en mejora continua. Implementar la política de Gestión de Calidad.
- b. Gestión eficiente del talento humano:
  - i. Elaboración Manual de Puestos
  - ii. capacitación de acuerdo con las necesidades institucionales, competencias y habilidades de cada persona.
  - iii. Clima y cultura organizacional.
  - iv. Planes de proyección profesional.
  - v. Sistemas de evaluación del desempeño.
  - vi. Programas de formación equitativos.
  - vii. Reconocimiento y motivación en el personal.
  - viii. Condiciones laborales idóneas.
- c. Fortalecimiento de la ética profesional: plan de ética debe ser un complemento de una estrategia ética.
- d. Plataforma tecnológica que automatice los procesos, la tecnología como un gran aliado.
- e. Fortalecer acciones para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

## V. Operacionalización PEI 2023-2028



Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acción estratégica -descripción	Responsable general de la acción estratégica		Resultados	Proyecto / Actividad ordinaria	Indicador de avance o resultado	Fecha*	
			Responsables	Unidad				INICIO	FIN
1 Desarrollo portuario del litoral pacífico	Promover la Modernización Portuaria en el Litoral Pacífico de Costa Rica	a) Modernización portuaria en el Puerto de Caldera a través de la concesión	Jeison Carranza Juan A. Madrigal	UTSC GG	Concesión de Puerto Caldera adjudicada	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	may-23	ago-26
		b) Actualización del Plan Maestro (c/ 5 años)	Jeison Carranza Ariel Madrigal	GG UTSC DOP	Actualizar el Plan Maestro del Pacífico	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	may-23	ago-26
		c) Generar un plan de promoción y mercadeo de la actividad portuaria del pacífico, tomando en consideración las buenas prácticas de otros puertos del mundo, que facilite la inversión a través del desarrollo de relaciones estratégicas interinstitucionales, público-privadas e internacionales	Braulio Venegas	PE	Plan de promoción y mercadeo de la actividad portuaria aprobado e implementado	Actividad	Cumple/no cumple	ene-24	dic-28
		d) Promoción del conocimiento portuario a través de capacitación, pasantías y cursos para disminuir la práctica empírica en las labores de los puertos	Juan A. Madrigal Jeison Carranza Rebeca Varela	DOP UTSC UCH	Plan de capacitación en desarrollo profesional en gestión portuaria	Actividad	Cantidad de cursos, pasantía, capacitación realizados en el área sustantiva portuaria	ene-24	jul-24
		e) Desarrollo de plataforma tecnológica robusta e integral, propiedad del INCOP. Generar una comunidad portuaria a través de estas herramientas	Juan A. Madrigal Miguel Ramírez	GG DOP TI	Sistema ERP -Fase 2- Ventanilla única para trámites marítimos digitalizados Actualización plataforma de ofimática, sistemas de seguridad, antivirus	Proyecto	Indicador compuestos del alcance de los resultados	jul-23	dic-28
		f) Mejora y ampliación de los puertos y la navegación, con el mantenimiento ordinario, que debe realizarse en las infraestructuras realizando labores de conservación rutinaria a los puertos (nuevo-PNT y PNLog)	Jeison Carranza Juan A. Madrigal	UTSC GG	Plan de Inversión de infraestructura portuaria en los muelles administrados: Dragado Puerto Caldera al completar las 300.000	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jul-23	dic-28
			Juan A. Madrigal	DOP	2 Puente de Acceso Muelle Puntarenas	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	oct-23	jun-26
			Juan A. Madrigal	DOP	3 Duque de Alba Muelle Puntarenas	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-25	2026
			Juan A. Madrigal	DOP	4 Rehabilitación Muelle Golfito	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jul-23	ago-25
			Juan A. Madrigal	DOP	5 Rehabilitación Muelle Quepos	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	jun-24	may-25
Juan A. Madrigal	DOP	Plan de inversión infraestructura portuaria	Actividad	actividades programadas/actividades completadas	ene-24	oct-28			

Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico									
Cuadro de ejes y acciones estratégicas 2023-2028									
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acción estratégica -descripción	Responsable general de la acción estratégica		Resultados	Proyecto / Actividad ordinaria	Indicador de avance o resultado	Fecha*	
			Responsables	Unidad				INICIO	FIN
2 Marco Normativo	Contar con un marco normativo robusto que apoye la gestión operativa y la mejora continua	a) Revisión integral y análisis del Reglamento General de Servicios portuarios y el Reglamento autónomo de servicio	Juan A. Madrigal Jeison Carranza	DOP UTSC	1. Revisión integral y análisis del Reglamento General de Servicios portuarios	Actividad	Cantidad de revisiones aprobadas/total de revisiones solicitadas	jul-23	oct-28
			Juan A. Madrigal Rebeca Varela Marco Zúñiga Daxia Vargas	GG UCH AL DAF	2. Revisión integral y análisis del Reglamento Autónomo de Servicios	Actividad	Cumple/no cumple	jul-23	ene-24
		b) Creación de políticas sobre:	Juan A. Madrigal	GG	i. Simplificación de Trámites ii. Seguridad Portuaria iii. Política sobre Conflicto de Intereses iv. Política de Comunicación y Rendición de cuentas v. Política de relación con las partes interesadas	Proyecto	Indicador compuestos del alcance de los resultados	jul-23	dic-23
			Rebeca Varela	UCH	vi. Política discriminación /acoso laboral	Proyecto		ene-24	abr-24
			Juan A. Madrigal		vii. Política de Salud Ocupacional				
			Miguel Ramírez	TI	viii. Política de Gobierno en Gestión y Control de TI	Proyecto		jul-23	dic-24
			Roberto Aguilar	UPROV	ix. Política sobre Contratación Pública y relación con proveedores	Proyecto		jul-23	ago-23
			Wagner Quesada	PE	x. Política/Código de Gobierno Corporativo	Proyecto		nov-23	jul-24
					xi. Revisión de Política de inversión en infraestructura turística y portuaria	Proyecto		ene-24	ene-25



Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico  
Plan Estratégico Institucional  
2023-2028

3	Gestión y control de las terminales portuarias, administradas y por concesión	Brindar servicios eficientes y de calidad, mejorando el control interno de las operaciones	a) Evaluación de indicadores de gestión portuaria	Jeison Carranza Juan A. Madrigal	UTSC GG	1. Determinar en los contratos indicadores en donde, en el momento que reflejen que no están bien, INCOP pueda hacer los ajustes pertinentes.	Actividad	Clausula incorporada en el contrato	jul-24	dic-24	jul-24	dic-24
				Jeison Carranza Victor Morales Juan A. Madrigal	UTSC SF DOP	2. Indicadores de la gestión portuaria implementados (desarrollar indicador cualitativo y cuantitativo general) que permitan establecer el avance	Proyecto	Resultados de los indicadores con seguimiento semestral	nov-23	dic-26	ene-24	dic-28
				Juan A. Madrigal	DOP	3. Elaboración de indicadores de gestión portuaria en los muelles administrados	Proyecto	Indicadores aprobados por GG	jul-23	ene-24	jul-23	ene-24
				Jeison Carranza Juan A. Madrigal	UTSC DOP	4. Medición de Indicadores de la gestión portuaria implementados	Actividad	Resultados de los indicadores con seguimiento semestral	ene-24	oct-28	ene-24	oct-28
			b) Ventanilla única	Juan A. Madrigal Jeison Carranza Miguel Ramirez	GG UTSC DOP TI	Procedimientos de trámites marítimos mediante ventanilla única, diseñados.	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	ene-24	dic-26	ene-24	jul-25
4	Apoyo al desarrollo turístico en Puntarenas	Impulsar el desarrollo turístico en la provincia de Puntarenas que permita mejorar la economía de la zona	a. Promoción y mercadeo nacional e internacional de la Institución, apoyando al ICT en el desarrollo de nuevas estrategias para la atracción de cruceros.	Braulio Venegas Marilú Ramirez Juan A. Madrigal	PE JPT DOP	Promover la participación de personal de INCOP en las ferias nacionales e internacionales de promoción de los Puertos del Litoral Pacífico como destino turístico	Actividad		jun-26	dic-28	jun-26	dic-28
			b. Desarrollo de una estrategia específica en materia de apoyo al turismo en Puntarenas, y coordinación con la estrategia de la Junta Promotora de Turismo	Marilú Ramirez	JPT	Seguimiento del Plan Estratégico de la Junta Promotora de Turismo	Actividad	Indicador compuesto de avance de resultados del Plan Estratégico JPT	jul-23	oct-28	jul-23	oct-28
			Braulio Venegas	PE	Implementación del Plan de obras infraestructura turística construidas- Fideicomiso	Actividad	Obras concluidas/obras programadas	jul-23	oct-28	jul-23	oct-28	



Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico  
Plan Estratégico Institucional  
2023-2028

5	Sostenibilidad financiera	Asegurar el correcto uso de los recursos financieros	a. Proyección anual de los flujos de ingresos y egresos	Daxia Vargas Juan A. Madrigal	DAF GG	Análisis trimestral del comportamiento de los ingresos y egresos	Actividad	Indicadores de resultados de los procesos de análisis financieros	jul-23	setiembre 2028
			b. Evaluar los impactos de la regla fiscal en los próximos años	Daxia Vargas Juan A. Madrigal	DAF GG	Presentar semestralmente la evaluación de los impactos de la regla fiscal en los próximos años	Actividad	Cumple/no cumple	ene-23	jul-24
			c. Eficientizar la ejecución de proyectos para un buen uso oportuno de los recursos.	Natalia Alvarez	PI	Informes de avances del portafolio de proyectos	Actividad	Proyectos alcanzados/proyectos programadas (resultado anual)	jul-23	oct-28
6	Desarrollo institucional	Desarrollar las competitividades institucionales que favorezca el compromiso laboral en equidad y sostenibilidad.	a. Gestión por procesos eficientes: estos procesos deben estar en mejora continua. Implementar la política de Gestión de Calidad	Ivan Lastro Juan A. Madrigal	GSC GG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos institucionales revisados periódicamente</li> <li>- Procesos implementados y con seguimiento periódico de resultados.</li> <li>- Acompañamiento a la revisión e implementación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, y verificación de la conformidad dentro del alcance del Sistema de Gestión, realizado.</li> <li>- Proceso de certificación en la Norma ISO 9001:2015, cumplido.</li> </ul>	Actividad	Indicador compuesto de resultados	ene-24	ene-26
				Braulio Venegas Natalia Alvarez	PE PI	- Ajustes a la estructura organizacional (Oficina Proyectos)	proyecto	Ajuste de estructura aprobado	mar-24	mar-25
			b) Gestión eficiente del talento humano	Rebeca Varela Daxia Vargas	UCH DAF	Gestión eficiente del talento humano: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual Institucional de Puestos por competencias diseñado y actualizado</li> <li>2. Modelo de Evaluación del Desempeño por resultados, medición de la planificación (revisar acciones mejora en la regla fiscal/regto empleo público)</li> <li>3. Plan Anual de Cierre de Brechas y de proyección profesional, implementado y con seguimiento periódico de resultados</li> <li>4. Plan de capacitación de acuerdo con las necesidades institucionales, competencias y habilidades de cada persona</li> <li>5. Programas de formación equitativos</li> <li>6. Plan de fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, implementado y con evaluación de resultados</li> </ol>	Proyecto	Indicador compuesto de resultados	2023	2025



Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico  
Plan Estratégico Institucional  
2023-2028

Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico										
Cuadro de ejes y acciones estratégicas 2023-2028										
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Acción estratégica - descripción	Responsable general de la acción estratégica		Resultados	Proyecto / Actividad ordinaria	Indicador de avance o resultado	Fecha*		
			Responsables	Unidad				INICIO	FIN	
6 Desarrollo institucional	Desarrollar las competencias institucionales que favorezca el compromiso laboral en equidad y sostenibilidad.	c) Fortalecimiento de la ética profesional	Juan A. Madrigal Rebeca Varela	GG UCH	Código de ética actualizado	proyecto	Cumple/no cumple	jul-23	ene-24	
					Estrategía de ética aprobada e implementada con seguimiento semestral	Actividad	actividades programadas/actividades completadas	jul-24	oct-28	
		d) Plataforma tecnológica que automatice los procesos, la tecnología como un gran aliado	Juan A. Madrigal Miguel Ramírez	GG TI	Plan de TIC elaborado con seguimiento	Proyecto	Indicador compuesto de avance de resultados del Plan de TIC, según fechas establecidas	jul-23	dic-28	
		e) Fortalecer acciones para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Bernal Herrera Juan Madriagal Marilú Ramírez	MP DOP JPT	Proyecto: Cosecha de agua (ambiental) en el Muelle de Puntarenas y JPT	Proyecto	actividades programadas/actividades completadas	oct-23	ene-24	
			Braulio Venegas	PE	Plan de Responsabilidad Social Empresarial	Actividad	actividades programadas/actividades completadas	2023	2026	

## Aprobación

NÚMERO DE VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	Documento soporte
1	Acuerdo 5 de la sesión 4393 del 24/05/2023	CR-INCOP-PI-097-2023 Del 18-05-2023
2	Modificación	CR-INCOP-PI-077-2024 Del 16-04-2024