



**INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE PUERTOS DEL
PACÍFICO**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Juan Ariel Madrigal Porras

Contenidos

I.	Resumen ejecutivo.....	3
II.	Resultado de la Gestión.....	7
a.	Referencia sobre la labor sustantiva Institucional	7
b.	Cambios habidos en el entorno durante la gestión	9
c.	Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional	9
d.	Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional	10
e.	Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional .	12
f.	Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional.....	14
g.	Administración de los recursos financieros	18
h.	Estado actual del cumplimiento de las disposiciones emitida por la Contraloría General de la República.....	22
i.	Estado del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante la gestión giró otro órgano de control externo.	24
j.	Estado del cumplimiento de las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna.	25
	Mensaje final de gestión	25

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 1 de la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de 7 de julio de 2005, emitida por la Contraloría General de la República, la cual “regula la obligación de los presentar el informe final de su gestión según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno”, se presenta el informe final de gestión como Gerente General.

I. Resumen ejecutivo

Informe final de gestión – Resumen ejecutivo (extracto)

Logros clave

- **Resultado: solidez financiera preservada:** cierre de gestión con estabilidad, liquidez adecuada y ausencia de deuda, manteniendo la capacidad institucional para ejecutar prioridades estratégicas.
- **Resultado: modernización de Caldera con hito cumplido:** se estaba en proceso de recepción de ofertas, para escoger el nuevo concesionario para habilitar obras de modernización.
- **Resultado: eficiencia fiscal lograda con impacto directo:** ahorro fiscal de ¢543 millones en el primer semestre de 2025, asociado a inversiones estratégicas de mantenimiento y mejora de infraestructura.
- **Resultado: inversión estratégica asegurada y planificada:** quedan encaminados el plan hasta 2027 (¢10.874.000.000,00) y la cartera turística hasta 2029 (¢12.537.358.288), fortaleciendo competitividad portuaria y desarrollo territorial.
- **Resultado: sostenibilidad reforzada por desempeño concesional:** el canon consolida una tendencia de crecimiento (TCAC cercana al 9%) y registra un incremento de 2% en el primer semestre de 2025, fortaleciendo la base financiera institucional.
- **Resultado: continuidad estratégica instalada:** la hoja de ruta 2026 prioriza seguridad marítima, planificación portuaria y estándares de calidad, fortaleciendo gobernanza y mejora continua.

1) Panorama y mensaje clave. Al cierre de mi gestión en agosto 2025, el INCOP consolida resultados relevantes: estabilidad financiera sin endeudamiento, eficiencia en el uso de recursos, avance verificable en la modernización de Puerto Caldera y una cartera de inversión encaminada para fortalecer infraestructura

portuaria y desarrollo turístico regional. En un entorno regulatorio más exigente y con reducción de ingresos de fondeo, la institución no solo sostuvo liquidez y flujo de caja, sino que priorizó decisiones de alto impacto orientadas a la continuidad operativa, la transparencia y la competitividad del Pacífico costarricense.

2) Fortalezas financieras. El cierre del periodo confirma un perfil financiero robusto, sustentado en: (i) ausencia de deuda, (ii) liquidez adecuada y (iii) generación constante de flujo de caja. El mantenimiento de EBITDA y GIF positivos evidencia resiliencia y capacidad de sostener la operación sin comprometer la continuidad del servicio. Esta fortaleza habilita la reinversión estratégica en infraestructura y mejora de servicios, maximizando el valor público y la competitividad del sistema portuario.

3) Prioridad estratégica: Modernización integral de Puerto Caldera

La modernización integral de Puerto Caldera se consolida como el principal proyecto transformador para el Pacífico y un habilitador clave del comercio exterior. La gestión del periodo orientó esfuerzos a asegurar condiciones técnicas e institucionales para una transición ordenada hacia un modelo más eficiente, competitivo y sostenible, con impactos esperados en productividad, tiempos de atención, seguridad y articulación logística.

Estado del proceso. Como hito de gestión, se la institución estaba en proceso de recepción de ofertas, de cara a posteriormente el inicio de la etapa de evaluación técnica y económica, con el objetivo de contar con un nuevo concesionario y con esto poder dar el inicio a las obras tan necesarias para Puerto Caldera y acelerar la transformación de la terminal hacia un hub logístico competitivo.

Enfoque de gestión. La administración sostuvo una conducción ordenada, técnica y transparente, orientada a resguardar el interés público y asegurar estándares de calidad en la licitación. Este enfoque se apalanca en estabilidad institucional, coordinación con actores del sistema portuario y alineamiento con objetivos país, de forma que la modernización se ejecute con visión de largo plazo y foco en resultados.

4) Eficiencia fiscal y reinversión en infraestructura

En el primer semestre de 2025, el INCOP obtuvo un ahorro fiscal de ₡543 millones mediante optimización fiscal asociada a inversiones estratégicas de mantenimiento y mejora de infraestructura. Este resultado evidencia gestión responsable del gasto y capacidad de convertir decisiones de mantenimiento en eficiencia

fiscal, liberando recursos para reinvertir en seguridad, continuidad operativa y calidad del servicio, en alineación con el Plan Operativo Institucional (POI).

5) Planes de inversión: infraestructura portuaria y turismo

Como parte del cierre de gestión, el INCOP deja encaminada una estrategia sostenida de inversión con un plan robusto hasta 2027 (inversión total de ¢10.874.000.000,00), financiado con flujo de caja operativa y superávit para proyectos clave de mantenimiento y modernización de infraestructura portuaria. Este plan fortalece la continuidad operativa y, al incrementar la depreciación, funciona como escudo fiscal que mejora el flujo de caja institucional y respalda la sostenibilidad de mediano plazo.

En materia turística, queda estructurada una cartera de proyectos hasta 2029, financiados con el fideicomiso del canon portuario (inversión total de ¢12.537.358.288). La construcción y modernización de embarcaderos y facilidades en Puntarenas fortalece la conectividad marítima, apoya la reactivación del turismo y consolida encadenamientos productivos, contribuyendo al desarrollo económico regional con visión de largo plazo.

6) Concesiones en Puerto Caldera: desempeño y proyección 2025

Al primer semestre de 2025, las concesiones en Puerto Caldera reportan un desempeño favorable y consolidan una tendencia sostenible en el crecimiento del canon concesional. Desde el inicio de operaciones, el canon registra una TCAC cercana al 9% y un incremento puntual de 2% en el primer semestre de 2025, reflejando adaptabilidad ante cambios en la actividad portuaria y demanda logística. Este resultado respalda la proyección de cierre anual y fortalece la base financiera institucional, a la vez que acompaña la preparación para la modernización futura.

7) Visión y líneas estratégicas: cierre con perspectiva

- **Evolución hacia un hub logístico moderno, competitivo y resiliente:** consolidar una etapa de crecimiento y modernización para atender el comercio marítimo internacional con respuestas ágiles y sostenibles.
- **Sostenibilidad, digitalización y eficiencia:** inversiones tecnológicas, trazabilidad, gestión de datos y seguridad operacional alineadas con estándares internacionales.

- **Articulación territorial y turismo:** Caldera como nodo que impulsa el desarrollo regional con Puntarenas, Quepos y Golfito, fortaleciendo turismo y encadenamientos productivos.

8) Mensaje final de gestión

Este cierre de gestión refleja avances concretos y medibles: estabilidad financiera sin endeudamiento, eficiencia fiscal, inversiones encaminadas y un proceso de modernización de Puerto Caldera con hitos cumplidos. La institución queda posicionada para sostener la continuidad operativa y acelerar la transformación estratégica del sistema portuario del Pacífico, con foco en resultados, transparencia y competitividad.

Se reconoce a las personas colaboradoras por su compromiso, rigor técnico y orientación al servicio, así como a clientes y aliados estratégicos por su colaboración para impulsar mejoras y mantener una operación continua y confiable. Este trabajo conjunto permitió consolidar una gestión enfocada en resultados, calidad y mejora continua.

Se entrega una institución con bases fortalecidas y una agenda priorizada: modernización de Caldera en fase decisiva, eficiencia fiscal demostrada, inversión programada y una hoja de ruta 2026 para elevar estándares. El reto inmediato es sostener el impulso con disciplina, transparencia y coordinación interinstitucional, para convertir estos logros en resultados de largo plazo para el comercio exterior, la competitividad y el desarrollo regional.

II. Resultado de la Gestión

a. Referencia sobre la labor sustantiva Institucional

Comportamiento del Comercio Marítimo 2025

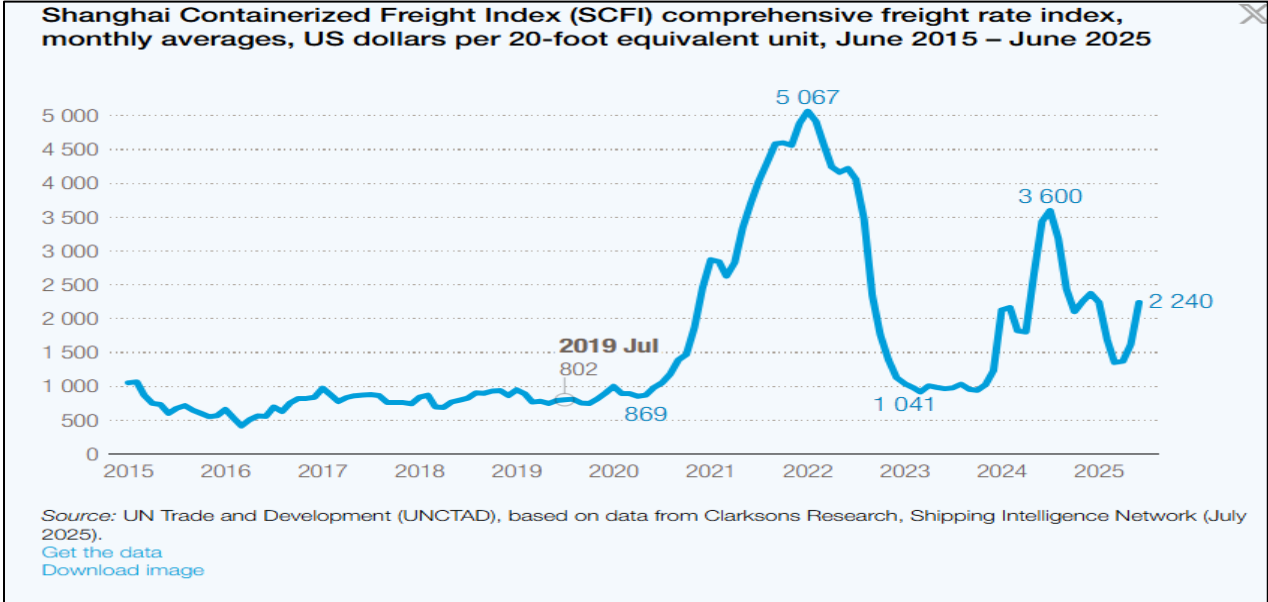
El comercio marítimo global en 2024 y 2025 se caracterizó por un escenario complejo marcado por volatilidad, riesgos geopolíticos, interrupciones en rutas tradicionales y desafíos regulatorios sin precedentes. A pesar de un fuerte desempeño en la primera mitad del año, el sector enfrenta presiones significativas que moldean su trayectoria hacia el cierre de 2025 y más allá.

Desempeño General y Perspectiva de Crecimiento

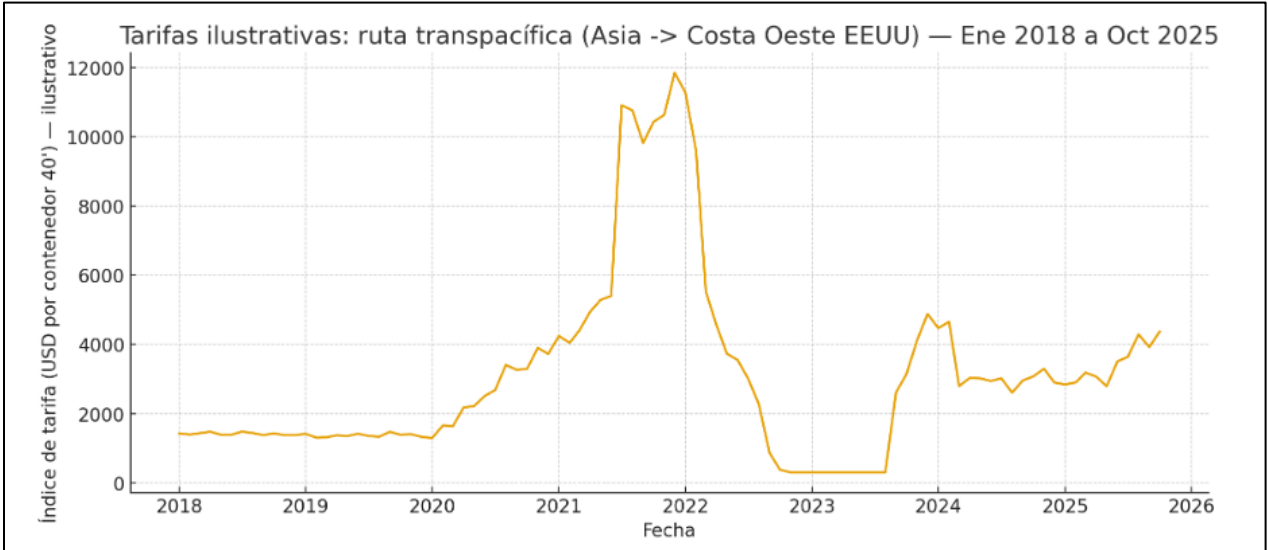
En contraste con el panorama inicial más pesimista, el comercio marítimo global experimentó un rebote sorprendente en la primera mitad de 2025. La Organización Mundial del Comercio (OMC) revisó al alza su previsión de crecimiento del volumen de mercancías para 2025 a **1%**, levemente por encima de la estimación anterior de 0.9%. Sin embargo, esta recuperación está impulsada principalmente por factores temporales: la acumulación estratégica de inventarios en anticipación de aranceles estadounidenses y el comercio relacionado con inteligencia artificial, que representó aproximadamente la mitad del incremento en mercancías comercializadas.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) proyectó un crecimiento mucho más moderado de tan solo **0.5%** en **2025** para el comercio marítimo de contenedores, un descenso pronunciado desde el crecimiento del 2.2% registrado en 2024. En términos absolutos, el comercio marítimo alcanzó 12,720 millones de toneladas en 2024, superando el promedio de 2013-2023 (1.8%), aunque rezagándose del promedio histórico de 2003-2023 (2.9%).

El contexto internacional de transporte marítimo revela una nueva normalidad marcada por la volatilidad en las tarifas de fletes. De acuerdo con el Shanghai Containerized Freight Index (SCFI), las tarifas globales han presentado fluctuaciones severas entre 2021 y 2025 por efectos de tensiones comerciales, cambios en políticas, desequilibrios entre oferta y demanda, y conflictos geopolíticos. Durante 2025, aunque las tarifas se mantienen elevadas comparadas con niveles prepandemia, continúan variando de forma abrupta y afectando la competitividad logística de los actores portuarios.



En la ruta transpacífica, fundamental para Caldera y la conexión con Asia, las tarifas presentan picos y descensos abruptos por adelantamiento de envíos, aumentos de aranceles estadounidenses a productos asiáticos y problemas operativos como congestión portuaria y escasez de equipos. El tránsito usual entre Caldera y puertos asiáticos (ejemplo, Shanghai) mantiene tiempos estimados de 30 a 35 días, sujetos a la logística del operador. Estas particularidades impactan la planificación estratégica y la gestión del flujo comercial a través de Caldera



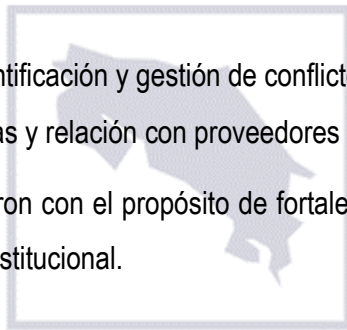
b. Cambios habidos en el entorno durante la gestión

En cumplimiento de la normativa vigente, durante la gestión se presentaron ante la Junta Directiva alguna normativa que resultaba necesaria y fundamental para la buena marcha Institucional, entre la que se destaca la Política de Continuidad de Negocios alineado con las buenas prácticas a nivel internacional, que permiten en momentos de crisis continuar brindando los servicios por parte de la Institución.

En este mismo sentido y en cumplimiento a las buenas prácticas del país impulsadas por la OCDE, se presentaron para aprobación del máximo Jerarca las siguientes políticas:

- Política de Salud Ocupacional
- Política de ética de INCOP
- Política de prevención, identificación y gestión de conflictos de interés del INCOP.
- Política de compras públicas y relación con proveedores

Las anteriores normas, se impulsaron con el propósito de fortalecer el marco normativo institucional y dar un ámbito de acción claro a nivel Institucional.



c. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional

Al inicio del período de gestión, el estado del Sistema de Control Interno institucional se encontraba documentado mediante la **Autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI 2024)** y el ejercicio del **Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI 2024)**, evidenciando un sistema implementado y operativo, aunque con debilidades recurrentes principalmente en los componentes de **Ambiente de Control, Sistemas de Información y Actividades de Control**, asociadas, entre otros aspectos, a la ausencia del Manual de Puestos, debilidades en la divulgación de políticas institucionales y la necesidad de fortalecer controles en gestión de proyectos y procedimientos clave.

Al cierre del período, conforme a los resultados de la **ASCI 2025**, el Sistema de Control Interno evidencia un **fortalecimiento progresivo**, alcanzando un **96 % de cumplimiento institucional** de las Normas de Control Interno. La evaluación confirma una **disminución general de las debilidades**, manteniéndose algunas observaciones estructurales que continúan en proceso de atención mediante planes de acción vigentes,

principalmente en unidades como la Dirección Administrativa Financiera, Capital Humano, Gerencia General, UTSC, Asesoría Legal y Planificación Institucional.

En términos generales, el sistema pasó de un escenario de control adecuado con oportunidades de mejora, a uno más consolidado y con mayor madurez, sustentado en mecanismos formales de evaluación, seguimiento y mejora continua.

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

Durante el período de gestión, se desarrollaron y mantuvieron múltiples acciones orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno institucional, destacándose las siguientes:

1. Evaluación y seguimiento permanente del control interno

- Aplicación anual del **formulario ASCI**, utilizando la metodología institucional consolidada, asegurando la participación de las unidades organizacionales en la evaluación de procesos y procedimientos específicos.
- Documentación de resultados y elaboración de **planes de acción** para la atención de debilidades identificadas, incluyendo la continuidad de planes provenientes de períodos anteriores cuando así correspondía.

2. Fortalecimiento de la gestión de riesgos (SEVRI)

- Ejecución del proceso **SEVRI 2024** con la participación del **100 % de las unidades**, conforme al Marco Orientador y manuales vigentes.
- Identificación, análisis y tratamiento de **145 riesgos institucionales**, con una reducción de riesgos **altos y serios** en comparación con el período anterior, evidenciando el impacto positivo de los controles y planes ejecutados.
- Incorporación específica de **riesgos de corrupción**, en línea con los lineamientos nacionales, fortaleciendo el enfoque preventivo y de transparencia institucional.

3. Implementación y monitoreo de planes de acción

- Definición e implementación de **planes de acción de mitigación**, así como decisiones de **transferencia de riesgos** cuando la unidad identificadora no contaba con capacidad directa de administración.
- Seguimiento a debilidades recurrentes, tales como:
 - Falta de aprobación del Manual de Puestos.
 - Debilidades en la divulgación y apropiación de políticas institucionales ya aprobadas.
 - Ajustes pendientes en procedimientos clave (contratos, proyectos, inscripción y seguimiento de iniciativas).

4. Coordinación institucional y mejora continua

- Participación del **Comité Gerencial de Control Interno (CGCI)** como instancia de análisis, validación y recomendación.
- Emisión de directrices por parte de la Gerencia General para fortalecer la identificación de riesgos asociados a plazos, ejecución de proyectos y administración de recursos.
- Recomendaciones orientadas a avanzar hacia la evaluación del **nivel de madurez del Sistema de Control Interno**, mediante instrumentos facilitados por la Contraloría General de la República.

Conclusión

Durante la gestión se mantuvo un **enfoque sistemático y continuo** para evaluar y fortalecer el Sistema de Control Interno institucional, logrando **mejoras sustantivas en el nivel de cumplimiento**, una reducción progresiva de riesgos críticos y la consolidación de una cultura orientada a la prevención, la transparencia y la mejora continua, quedando definidas líneas claras de acción para la siguiente administración.

e. Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional

Durante la gestión se **implementó una estrategia de optimización fiscal** basada en el **incremento de gasto estratégico** en mantenimiento e infraestructura portuaria, con lo cual se **redujo la base imponible** y se liberaron recursos para fortalecer la operación.

El enfoque permitió:

- Optimizar la base imponible mediante una asignación más eficiente del gasto institucional.
- Minimizar la carga tributaria (Ley 8776 y renta) sin comprometer la sostenibilidad financiera.
- Reforzar infraestructura y operación portuaria con inversiones de mantenimiento prioritarias.
- Ejecutar el presupuesto con mayor efectividad, enfocándolo en continuidad operativa y mejora del servicio.

Esta estrategia se ejecutó en cumplimiento del POI y de las funciones propias del INCOP, dejando un resultado tangible: **recursos orientados a infraestructura y operación** en lugar de erogaciones tributarias, con un impacto positivo en eficiencia y continuidad.

En lo relativo a la gestión operativa del INCOP durante el I semestre 2025 consolidó una operación **sólida y resiliente**, manteniendo la continuidad del servicio y la relevancia de Caldera dentro del sistema portuario nacional, aun en un entorno competitivo y volátil. El desempeño del periodo confirma capacidad de adaptación y foco en resultados, mientras se avanzó en condiciones habilitadoras para la modernización.

Desempeño de Volúmenes

En el largo plazo, el Puerto Caldera evidencia una trayectoria de crecimiento sostenido, con una tasa compuesta anual (TCAC) del 5,1%, lo que confirma su consolidación como un activo estratégico clave para el comercio exterior del país.

Contexto del Sistema Portuario

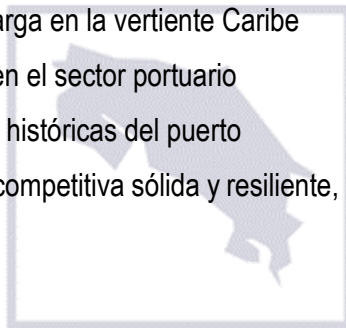
A nivel país, el sistema portuario presenta una estabilidad general en los volúmenes, lo que evidencia que la demanda de servicios logísticos se mantiene activa. En este entorno, el INCOP conserva una posición relevante y competitiva, participando de manera consistente en el movimiento total de carga.

Cuota de Mercado y Posicionamiento

Se espera que Puerto Caldera mantenga su cuota de mercado estable entre el 19% y 20%, lo cual es particularmente significativo considerando:

- La alta concentración de carga en la vertiente Caribe
- La creciente competencia en el sector portuario
- Las limitaciones operativas históricas del puerto

Este indicador refleja una posición competitiva sólida y resiliente, respaldada por la capacidad operativa y la continuidad del servicio.



Comportamiento de la Carga

En términos de toneladas métricas, se espera una leve variación, consistente con la tendencia de TEUS, lo que confirma que no existen cambios estructurales en la demanda, sino fluctuaciones normales del mercado.

Lectura Estratégica

El comportamiento operativo del 2025 debe analizarse en un contexto más amplio, donde:

- Se mantienen niveles de operación elevados
- Existe una tendencia positiva de largo plazo
- Se evidencia capacidad de adaptación ante variaciones del entorno

Adicionalmente, estos resultados se dan en paralelo a un proceso de transformación estructural del puerto, lo cual implica ajustes temporales mientras se avanza hacia un modelo más eficiente y competitivo.

Conclusión

El INCOP en mi gestión cierra 2025 con una gestión operativa robusta y estable, reflejada en:

- Crecimiento sostenido en el largo plazo
- Estabilidad en volúmenes y participación de mercado
- Alta resiliencia ante condiciones externas

Con esta base operativa, y con los procesos de modernización en curso, el INCOP queda mejor posicionado para incrementar capacidad, eficiencia y competitividad en el mediano y largo plazo, capitalizando los avances y el ordenamiento alcanzado durante la gestión.

f. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional

El portafolio de proyectos que cuenta la Institución evidencia una planificación robusta y coherente, orientada a fortalecer la infraestructura turística y portuaria de la provincia mediante inversiones estratégicas distribuidas entre 2025 y 2029. La estructura del plan demuestra orden, priorización y compromiso institucional con el desarrollo local, destacando iniciativas de alto impacto en construcción, embarcaderos y mantenimiento de espacios públicos.

Programa	Proyecto	2025	2026	2027	2028	2029	Inversión total
Construcciones	Restauración de la antigua Comisaría Isla San Lucas		691 649 348				691 649 348
	Construcción del parque turístico Punta Nahomi		1 320 806 282				1 320 806 282
	Construcción boulevard El Roble – La Angostura			471 964 574	2 674 465 919		3 146 430 493
	Construcción del paseo - parque costero Zancudo				684 935 266	456 623 511	1 141 558 777
	Compra e iluminación de luminaria para Puente Peatonal Mata Limón	30 000 000					30 000 000
Embarcaderos	Construcción de un atracadero en Isla Chira	4 132 434					4 132 434
	Construcción de un atracadero en Bahía Drake	628 719 439	1 467 012 023				2 095 731 462
	Construcción de un embarcadero en Isla Venado	363 780 034					363 780 034
	Construcción de un embarcadero en Zancudo	-			625 000 000	625 000 000	1 250 000 000
	Construcción de un embarcadero en Pavones	100 000 000	681 090 414				781 090 414
Mantenimiento	Mantenimiento Parque Muellero de Puntarenas	75 507 871	176 185 032				251 692 904
	Mantenimiento Parque Mora & Cañas	33 226 192	77 527 782				110 753 974
Salarios, CCSS		103 358 468	350 041 629	350 041 629	268 145 220	268 145 220	1 339 732 167
PRESUPUESTO TOTAL POR AÑO (INVERSION)		€1 338 724 438	€4 764 312 511	€822 006 203	€4 252 546 405	€1 349 768 731	€12 527 358 288

Magnitud de la inversión y visión estratégica

El plan contempla una inversión total de €12,527 millones, distribuida en cinco años, lo que refleja una política de desarrollo sostenida y responsable. Esta inyección de recursos permitirá:

- Modernizar espacios turísticos.
- Mejorar la conectividad marítima.
- Potenciar la experiencia del visitante.
- Robustece la infraestructura local con un enfoque territorial equilibrado.

Distribución por programas y proyectos destacados

Construcciones – (€6,330 millones aprox.)

Este componente concentra los proyectos de mayor envergadura, entre ellos:

- Restauración de la antigua Comisaría en Isla San Lucas: €691,6 millones.
- Parque turístico Punta Nahomi: €1,320,8 millones.
- Boulevard El Roble – La Angostura: €3,146 millones entre 2027 y 2028.
- Paseo y parque costero Zancudo: €1,141 millones.
- Puente Peatonal Mata Limón (luminarias): €30 millones.

Estas inversiones refuerzan la infraestructura turística clave y contribuyen a la regeneración urbana y costera.

Embarcaderos – (€4,495 millones aprox.)

Son proyectos estratégicos para fortalecer la movilidad marítima y las rutas turísticas:

- Isla Chira: €4,1 millones (cierre contractual).
- Bahía Drake: €2,095 millones.
- Isla Venado: €363,7 millones.
- Zancudo: €1,250 millones.
- Pavones: €781 millones.

Se garantiza así la conectividad marítima, una necesidad esencial en el desarrollo turístico de las comunidades costeras.

c) Mantenimiento – (€362 millones)

Incluye:

- Parque Muellero de Puntarenas: €251,7 millones.
- Parque Mora & Cañas: €110,7 millones.

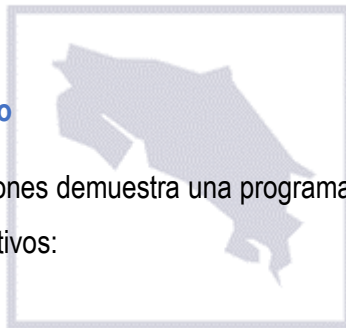
Son inversiones que aseguran la sostenibilidad de los espacios intervenidos y mantienen estándares operativos adecuados.

Planeación anual del presupuesto

La distribución anual de las inversiones demuestra una programación rigurosa y escalonada, que facilita la ejecución y minimiza riesgos operativos:

- 2025: €1,338 millones
- 2026: €4,764 millones
- 2027: €822 millones
- 2028: €4,252 millones
- 2029: €1,349 millones

Esto evidencia una curva de inversión consistente, con picos en 2026 y 2028, donde se ejecutan obras de mayor magnitud como el boulevard y el parque costero.



Cartera de Proyectos del INCOP (2025–2030)

Cartera de proyectos	2025	2026	2027	Inversión Total
	Tecnología de Información y Comunicaciones	₡483,000,000	₡358,000,000	
Reforzamiento y rehabilitación del Puente de Acceso de la Terminal de Cruceros en Puntarenas por INCOP	₡ 500,000,000.00	₡ 2,000,000,000.00	₡ 500,000,000.00	₡3,000,000,000
Mantenimiento preventivo del Muelle de Puntarenas	₡ 500,000,000.00	₡ 2,000,000,000.00	₡ 500,000,000.00	₡3,000,000,000
Diseño y sustitución del Sistema de agua potable del Muelle de Puntarenas	₡ 60,000,000.00	₡ 500,000,000.00		₡560,000,000
Suministro e instalación de pararrayos en Muelle de Puntarenas, Golfito, Quepos y Junta Promotora de Turismo.	₡ 135,000,000.00			₡135,000,000
Mantenimiento correctivo de las barandas del Muelle de Puntarenas			₡ 200,000,000.00	₡200,000,000
Trencito Turístico		₡180,000,000		₡180,000,000
Suministro e instalación de Anodos de sacrificio en los Pilotes del Muelle de Puntarenas		₡200,000,000	₡200,000,000	₡400,000,000
Dragado de Mantenimiento en el Puerto de Caldera por el INCOP	₡2,400,000,000			₡2,400,000,000
TOTAL:	₡4,078,000,000	₡5,238,000,000	₡1,558,000,000	₡10,874,000,000

La cartera de inversión del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) para el período 2025–2027 contempla un conjunto de proyectos estratégicos orientados a fortalecer la infraestructura portuaria, los activos institucionales y las capacidades tecnológicas. El total de inversión programada asciende a **₡10.874 millones**.

Distribución por áreas de inversión

Equipo y edificios de JPT

La Junta Promotora de Turismo de Puntarenas proyecta inversiones de **₡180 millones**, enfocadas especialmente en 2027, 2028 y 2027. Estas inversiones responden al mantenimiento y modernización de edificaciones y equipamiento operativo que respaldan la gestión portuaria.

Muelles Administrados

Con una inversión total de **₡7.475 millones**, esta línea representa una de las áreas más relevantes en términos de infraestructura física. Los desembolsos se concentran en 2025, 2026 y 2027, orientados al mantenimiento, rehabilitación y ampliación de muelles a cargo del INCOP.

Tecnología de Información

La inversión en TI asciende a **€999 millones**, los desembolsos se concentran en 2025, 2026 y 2027. Estos recursos se dirigen a la modernización de sistemas, fortalecimiento de herramientas de gestión y digitalización de procesos clave para la eficiencia institucional.

Dragado

Este es el rubro muy importante para la operación del puerto, con un total de **€2.400 millones**, se tiene programado para el II semestre del año 2025. El dragado es fundamental para garantizar la continuidad operativa y la competitividad de Puerto Caldera. En el cierre del año 2025, su importancia aumenta porque permite mantener los calados necesarios para la entrada segura de buques de mayor tamaño, especialmente en temporada alta de movimiento de carga. Además, el dragado evita restricciones operativas, reduce riesgos de encallamientos y mejora la eficiencia en las maniobras portuarias.

Evolución Anual del Plan de Inversión

Los montos anuales evidencian una **alta concentración en los años 2026, 2027 y 2029**, impulsada principalmente por los proyectos de los muelles administrados por INCOP:

- **2025:** €4.078 millones
- **2026:** €5.238 millones
- **2027:** €1.558 millones

Esta distribución refleja un enfoque escalonado que combina intervenciones tempranas de modernización institucional con grandes inversiones estratégicas a partir de 2026.

g. Administración de los recursos financieros

El desempeño financiero del INCOP en 2025 evidencia una **transición estratégica** hacia un nuevo modelo operativo y de ingresos, gestionada con disciplina y enfoque en sostenibilidad. Aun en un entorno regulatorio

y operativo más exigente, se **preservó una base resiliente** y se tomaron decisiones orientadas a fortalecer capacidades y continuidad del servicio.

Los **ingresos por canon mostraron alta estabilidad (-2%)**, consolidándose como pilar de sostenibilidad financiera y aportando predictibilidad a los flujos institucionales. Este comportamiento, respaldado por el desempeño consistente de las concesionarias, permitió amortiguar parcialmente la contracción de otras fuentes de ingresos y sostener la agenda de gestión.

La reducción en los **ingresos propios (-31%)** respondió principalmente a factores estructurales regulatorios, particularmente en Puerto Caldera, reflejando un **ajuste del modelo de generación de ingresos** más que una caída de la actividad. Ante este cambio, la gestión fortaleció el enfoque de diversificación, destacándose el desempeño de puertos como Puntarenas y Golfito como oportunidades claras para ampliar y robustecer fuentes de ingreso y valor regional.

A nivel operativo, el comportamiento mensual de los ingresos evidenció **dinamismo y capacidad de recuperación** en distintos periodos del año, confirmando que la demanda portuaria se mantiene activa, aunque condicionada por factores externos y regulatorios. La gestión respondió con priorización y ajustes oportunos.

Desde una perspectiva estratégica, 2025 se consolidó como un **año de inversión y transformación**: se priorizó el fortalecimiento de infraestructura, eficiencia operativa y capacidades tecnológicas. Este enfoque, aunque con impactos de corto plazo, constituye un **logro de gestión** al dejar habilitadas mejoras estructurales para elevar competitividad y sostenibilidad futura.

En conjunto, el INCOP cierra el periodo con una **posición financiera robusta**, sustentada en la estabilidad del canon, la adaptación efectiva a cambios regulatorios y un enfoque claro en inversión estratégica. Este balance deja a la institución mejor preparada para sostener proyectos prioritarios y avanzar hacia una recuperación y fortalecimiento de resultados en el mediano plazo.

El INCOP presenta un **perfil financiero sólido**, sustentado en la **ausencia total de deuda** y una **posición de liquidez históricamente robusta**, lo que le otorga una **alta capacidad de autofinanciamiento** y flexibilidad para ejecutar inversiones estratégicas sin presiones financieras.

Análisis financiero: lectura de gestión – I semestre 2025

- **Liquidez y cobertura (fortaleza):** al I semestre 2025, la institución preserva una posición de liquidez que le permite sostener la operación y mantener capacidad de respuesta ante shocks de corto plazo, mientras continúa la agenda de inversión priorizada.
- **Apalancamiento (fortaleza estructural):** se mantiene la **ausencia de deuda**, lo que reduce exposición a riesgos de tasas y refinanciamiento, y refuerza la flexibilidad financiera para ejecutar prioridades sin presiones de servicio de deuda.
- **Desempeño operativo (lectura de gestión):** los resultados del I semestre 2025 reflejan un periodo de transición y ejecución, en el que la administración priorizó continuidad operativa y decisiones de inversión/modernización. Cualquier presión coyuntural en resultados se interpreta en el marco de un proceso de transformación, más que como deterioro estructural del modelo.
- **Capex e inversiones (logro de ejecución):** al I semestre 2025 se mantiene la ejecución de inversiones estratégicas orientadas a continuidad operativa, mantenimiento y modernización. Esta ejecución demuestra capacidad de convertir recursos disponibles en mitigación de riesgos operativos y mejora de capacidades institucionales.
- **Rentabilidad y resultado neto (enfoque semestral):** el resultado neto al I semestre 2025 debe interpretarse considerando la estacionalidad, el calendario de inversiones y eventuales efectos no recurrentes. La fortaleza de liquidez y el nulo endeudamiento continúan siendo amortiguadores clave del perfil.
- **Flexibilidad financiera y capacidad de ajuste (logro):** el perfil sin deuda y la disciplina de gestión permiten reequilibrar resultados conforme maduren eficiencias derivadas de modernización y se normalicen gastos no recurrentes, manteniendo margen para priorizar inversiones de alto impacto.
- **Perspectiva / Outlook (estable):** al I semestre 2025 se mantiene una lectura de estabilidad del perfil, sustentada en liquidez y cero deudas. La continuidad de la ejecución de inversiones y la preparación para la modernización portuaria fortalecen la capacidad institucional para mejorar eficiencia y robustecer ingresos en el mediano plazo.

Sensibilidades y factores de monitoreo (II semestre 2025 – 2026): normalización de rubros no recurrentes, evolución de ingresos por servicios y canon, disciplina en priorización de inversiones, y

continuidad de la liquidez como principal amortiguador del perfil. Se recomienda monitorear además la ejecución del proceso de modernización de Caldera por su impacto indirecto en eficiencia operativa y sostenibilidad de mediano plazo.

Lectura de resultados – I semestre 2025

Los estados financieros al I semestre 2025 confirman la capacidad del INCOP para sostener operación y prioridades estratégicas en un entorno de ajuste de ingresos y exigencias regulatorias. La gestión del periodo se orientó a proteger liquidez, priorizar gasto esencial y ejecutar inversiones con enfoque de continuidad y modernización.

Desde una perspectiva tipo Fitch, el desempeño semestral debe leerse considerando estacionalidad, calendario de ejecución presupuestaria y eventuales rubros no recurrentes asociados a mantenimiento e infraestructura. La administración gestionó estos factores con disciplina, evitando presiones de financiamiento mediante un perfil sin deuda y una estructura de caja que actúa como amortiguador.

Hacia el II semestre 2025, los focos de seguimiento se concentran en: (i) evolución de ingresos por servicios y canon, (ii) ejecución y priorización del plan de inversiones, (iii) control de gasto operativo y (iv) mantenimiento de la liquidez. Con estos habilitadores, el INCOP queda posicionado para capitalizar eficiencias operativas y sostener una trayectoria financiera estable.

Perspectiva. Con base en la fortaleza de liquidez y el nulo endeudamiento, el INCOP mantiene capacidad para absorber shocks de corto plazo y sostener inversión estratégica. La ejecución 2025 posiciona a la institución para recuperar resultados operativos, incrementar eficiencia y capacidad, y fortalecer ingresos futuros conforme maduren las mejoras operativas y tecnológicas.

El INCOP mantiene una **base financiera sólida**, con capacidad para absorber shocks de corto plazo. La ejecución de inversiones estratégicas y el avance en la **modernización portuaria** posicionan a la institución para:

- Recuperar resultados operativos
- Incrementar eficiencia y capacidad
- Fortalecer ingresos futuros

Conforme a los resultados financieros relevantes del periodo 2024-2025, se tiene que la ejecución estratégica del gasto permitió **reducir sustancialmente la utilidad antes de impuestos**, generando un impacto directo y favorable en las obligaciones fiscales, sin afectar la continuidad operativa ni la agenda de mantenimiento e infraestructural, lográndose entre otros aspectos lo siguiente:

- Disminución significativa en el pago de lo correspondiente a la Ley 8776 – CNE (3%), dado que la institución reportó pérdidas para el período 2025, no se generan recursos sujetos al cálculo del 3%; por lo tanto, no tuvo que la Institución que aportar a la Comisión Nacional de Emergencias.
- El incremento del gasto respondió a necesidades críticas de infraestructura y mantenimiento, alineadas con los objetivos estratégicos del INCOP y enfocadas en continuidad del servicio.
- Los recursos que antes se destinaban al pago de impuestos se redirigieron a fortalecer la operación portuaria, elevar eficiencia y generar valor sostenible de largo plazo.
- El resultado consolida una gestión fiscal responsable, que maximiza el impacto institucional y protege la sostenibilidad financiera.

Conclusión

Dejo un perfil crediticio del INCOP que se caracteriza por **muy baja exposición al riesgo financiero**, respaldado por **alta liquidez**, **nulo endeudamiento** y su rol estratégico en el comercio exterior. La gestión 2025 destaca por la **ejecución efectiva de inversiones** y decisiones orientadas a continuidad y modernización de nuestros puertos, manteniendo una **perspectiva estable** pese a resultados coyunturales asociados al ciclo de inversión.

h. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones emitida por la Contraloría General de la República.

Mediante el Informe DFOE-CIU-IAD-00008-2024 de fecha 17 de diciembre 2024, se recibieron por parte de la Contraloría General de la República algunas disposiciones relacionadas con el

Informe de Auditoría sobre el cumplimiento de los objetivos del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, las cuales fueron conocidas por parte de la Junta Directiva del INCOP y posteriormente trasladadas a la Gerencia General para su atención, mismas que mi salida se encontraban cumplidas la disposición 4.4 que indicaba “Junta Directiva de INCOP: Ordenar el cumplimiento del contrato de fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, previa valoración de la situación actual. La orden de cumplimiento del contrato debe considerar el objeto del contrato, roles y responsabilidades lo cual no excluye los demás aspectos contractuales. Para acreditar el cumplimiento de dicha disposición se deberá remitir a la Contraloría General una certificación del acuerdo sobre la orden de cumplimiento del contrato de fideicomiso previa valoración de la situación actual, con detalle de plazos y los responsables de las tareas a realizar a más tardar el 17 de marzo de 2025” y la 4.5 que indica “Junta Directiva de INCOP: Ordenar el acatamiento de la ley n.º 10495 “Ley de manejo eficiente de la liquidez del sector público” específicamente lo correspondiente al artículo 39 que regula los fideicomisos y fondos especiales, esto no excluye la revisión del articulado restante para que se proceda a implementar lo que corresponda en relación con el Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR. Para acreditar el cumplimiento de dicha disposición se deberá remitir a la Contraloría General lo siguiente: i. Certificación del acuerdo donde se ordene el acatamiento del artículo 39 de la ley n.º 10495, así como el resto del articulado en lo que corresponda, a más tardar el 28 de febrero de 2025. ii. Certificación del acuerdo donde se definan las acciones y responsables de proceder con la implementación de la ley n.º 10495, así como el resto del articulado en lo que corresponda, a más tardar el 25 de abril de 2025”.

Respecto a la disposición 4.6 que indica, “Junta Directiva de INCOP: Ordenar, definir e implementar el modelo de gobernanza del Portafolio de Inversión Pública para la gestión de los programas y proyectos financiados con los recursos del canon, conforme a las normas establecidas en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), tomando como insumo las recomendaciones contenidas en el documento elaborado por el ICAP denominado “Portafolio Subordinado de Inversión Pública del Fideicomiso”. Para ello deberá considerar entre otros aspectos: 1. Definición y oficialización de la estructura organizativa, los roles, las funciones, las líneas de autoridad, los procesos, los procedimientos y herramientas, de acuerdo al ciclo de vida del Portafolio que incluye las fases de planificación, ejecución, y seguimiento y evaluación, y de acuerdo a los principios del

ciclo de vida de los proyectos y toda la normativa que rige el SNIP. 2.Recomendaciones contenidas en el documento Portafolio Subordinado de Inversión Pública emitido por el ICAP: A. Actualización del Plan de Gestión del Portafolio Subordinado. B. Formulación y aprobación de los planes de gestión de los programas y proyectos del Portafolio Subordinado, con los respectivos cronogramas a nivel de proyecto. C. Actualización del instrumento “Matriz de Control de Proyectos”, cuya periodicidad de actualización se estableció de forma mensual. D. Acreditación de los avales técnicos según las Normas Técnicas de Inversión Pública y guías metodológicas vigentes del SNIP para cada una de las etapas de la fase de preinversión que el proyecto requiera desarrollar según su tipología, emitido por el responsable del proyecto designado. Para acreditar el cumplimiento de dicha disposición se deberá remitir a la Contraloría General lo siguiente: i. Certificación del acuerdo en el que se ordena la definición del modelo de gobernanza para la gestión de proyectos del Portafolio Subordinado de Inversión Pública conforme al SNIP, a más tardar el 30 de abril de 2025. ii. Certificación del acuerdo que acredite que fue implementado el modelo de gobernanza aprobado por la Junta Directiva del INCOP tomando como insumo las recomendaciones contenidas en el documento Portafolio Subordinado de Inversión Pública del Fideicomiso emitido por el ICAP, puntos del A al D anteriores, a más tardar el 30 de octubre del 2025”, misma que a mi salida se encontraba en proceso de implementación y en plazo de cumplimiento.

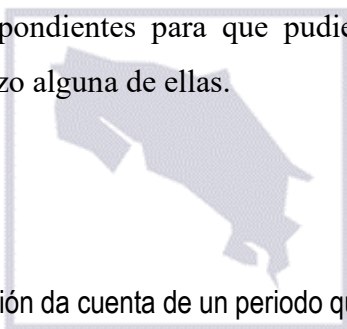
i. Estado del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante la gestión giró otro órgano de control externo.

Se recibió por parte de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, el Informe de evaluaciones de normas nacionales de ayudas a la navegación marítima, servicios de amarre, desamarre, practica y remolcaje y servicio tráfico de cruceros, mismo que contenía algunas oportunidades de mejora, donde se giraron las instrucciones correspondientes para el cumplimiento inmediato de aquellas recomendaciones que su grado de complejidad fuera bajo, mismas que se acataron. Adicionalmente se solicitó a las Unidades involucradas un plan de acción que permitiera el cabal cumplimiento de todas las recomendaciones emitidas, mismo que se

encontraba en ejecución a la salida del suscrito, por parte como ya se dijo de las Unidades correspondientes.

j. Estado del cumplimiento de las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna.

De manera mensual se presentó exposición a la Junta Directiva el estado de las recomendaciones emitidas por nuestra Auditoría Interna, donde se cuentan con 45 recomendaciones en proceso por parte de las diferentes Unidades de la Institución y quedando pendiente 15 recomendaciones de presentar las evidencias correspondientes para que pudiera darse por atendidas o someter a valoración de ampliación de plazo alguna de ellas.



Mensaje final de gestión

Este informe de finalización de gestión da cuenta de un periodo que fortaleció capacidades institucionales y dejó decisiones estratégicas encaminadas. En un contexto de alta exigencia regulatoria y operacional, el INCOP sostuvo la estabilidad financiera sin endeudamiento, avanzó en eficiencia fiscal y orientó la inversión hacia lo esencial: continuidad operativa, seguridad, modernización y competitividad del Pacífico costarricense.

Los resultados alcanzados fueron posibles por la ejecución técnica y el compromiso del talento humano institucional, así como por la coordinación con usuarios, concesionarios y actores del sistema portuario. Esa articulación permitió sostener un servicio continuo y confiable, elevar estándares de gestión y consolidar una cultura de transparencia, mejora continua y rendición de cuentas.

Se deja una institución con bases fortalecidas y una agenda pública priorizada: la modernización de Puerto Caldera en una fase decisiva que al periodo de agosto 2025 se encontraba en la recepción de ofertas; se consolida una ruta de inversión y mantenimiento; y se instala una hoja de ruta 2026+ para elevar estándares, fortalecer la gobernanza y acelerar la digitalización. El desafío inmediato es sostener el impulso con

disciplina, transparencia y coordinación interinstitucional, para convertir estos avances en mayor competitividad logística, mejor servicio público y desarrollo regional sostenible.

De esta forma dejo presentado el informe de gestión para conocimiento de cada uno de ustedes, cualquier consulta o duda estamos a su disposición.

MBA. Juan Ariel Madrigal Porras

Cedula 6-0305-0948

