



# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025**

**Setiembre, 2020**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3. ALCANCE .....	4
1.4. ANTECEDENTES DEL INCOPECA .....	4
1.5. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL .....	7
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>14</b>
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	14
2.2. ANALISIS EXTERNO .....	24
<b>3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>26</b>
3.1. MISIÓN .....	27
3.2. VISIÓN.....	27
3.3. VALORES .....	27
3.4. VINCULACIÓN CON PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y PLANES INSTITUCIONALES .....	27
3.5. POLÍTICAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES .....	29
3.6. PROPÓSITO ESTRATÉGICO.....	30
3.7. DETERMINACIÓN DEL VALOR PÚBLICO .....	30
3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	31
<b>4. ANÁLISIS DE RIESGOS.....</b>	<b>37</b>
<b>5. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO.....</b>	<b>39</b>
<b>6. MERCADO META.....</b>	<b>40</b>
<b>7. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 es un instrumento de gestión, directamente relacionado con la Ley de Creación del Incopescas (Ley N° 7384), Ley de Pesca y Acuicultura (Ley N°8436), Planes Institucionales, Sectorial y Regionales, que convergen con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2023, el Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura y el Plan Estratégico de la Acuicultura 2019-2023.

El plan será utilizado como el principal instrumento de gestión para priorizar objetivos y asignar los recursos, identificando las áreas fundamentales de la cadena de valor, a fin de orientar la programación físico- financiera de la institución. La programación institucional se vinculará de manera estrecha con las prioridades nacionales, sectoriales y regionales establecidas, para que la institución enfoque su programación presupuestaria, basada en estas prioridades sectoriales e institucionales.

A lo externo, el Plan Estratégico Institucional será utilizado para la rendición de cuentas e informar cómo serán atendidas las prioridades institucionales en beneficio del sector pesquero y acuícola durante el período 2021-2025.

Los insumos utilizados en la elaboración del Plan, que constituyen el marco jurídico y técnico institucional son los siguientes:

- a. Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (LAFRPP), del 18 de setiembre de 2001, y su Reglamento; Decreto Ejecutivo 33151-MP del 18 de mayo de 2006 y sus reformas.
- b. Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público.
- c. Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación, Seguimiento, Cumplimiento de Metas del Plan Nacional de Desarrollo y Evaluación Estratégica de Sectores e Instituciones del Sector Público en Costa Rica.
- d. Directrices Generales en Materia Salarial, Empleo y Clasificación de Puestos para las Entidades Públicas, Directrices Generales de Política Presupuestaria para las Entidades Públicas, Ministerios y demás órganos, según corresponda, cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria y sus correspondientes procedimientos de aplicación y seguimiento.
- e. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, Núm. N-1-2012-DC-DFOE, emitidas mediante Resolución R-DC-24-2012 de la Contraloría General de la República (NTPP) y su reforma mediante resolución R-DC-064-2013.

- f. Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública, emitidas por MIDEPLAN, diciembre 2019.
- g. Ley de creación del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura N° 7384, publicada en La Gaceta N° 62 del 29 de marzo de 1994 y sus reformas.
- h. Ley de Pesca y Acuicultura N. ° 8436, publicada en La Gaceta del 25 de abril del 2005 y Reglamento a la Ley de Pesca y Acuicultura, Decreto Ejecutivo N°36782-MINAET-MAG-MOPT-TUR-SP-S-MTSS y sus reformas.
- i. Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura, Decreto N°37587-MAG.

### **1.2. OBJETIVO GENERAL**

Contar con un plan de mediano plazo para el periodo 2021-2025 que permita estructurar y orientar las acciones para el cumplimiento de objetivos institucionales en atención al sector pesquero y acuícola.

### **1.3. ALCANCE**

Comprende los objetivos estratégicos y tácticos establecidos para el periodo 2021-2025 según las posibilidades financieras y de personal del Incopescas.

### **1.4. ANTECEDENTES DEL INCOPESCA**

Mediante la Ley núm. 7384 publicada el 29 de marzo de 1994 en el diario oficial La Gaceta, se crea el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopescas) con domicilio legal en la ciudad de Puntarenas como ente público estatal, con personería jurídica, patrimonio propio y sujeto al Plan Nacional de Desarrollo que dicte el Poder Ejecutivo, así mismo se traslada los bienes y personal asignados a la Dirección de Pesca del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Este instituto se pone en marcha en la administración Figueres Olsen como un proyecto de modernización del sector pesquero y acuícola e impulsador del aprovechamiento de los recursos biológicos de los mares y aguas continentales.

Se establecen así, en el artículo 2 de la Ley núm. 7384, los siguientes objetivos del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura:

- a) Coordinar el sector pesquero y acuícola, promover y ordenar el desarrollo de la pesca, la caza marítima, la acuicultura y la investigación; así mismo, fomentar sobre

la base de criterio técnicos y científicos, la conservación, el aprovechamiento y el uso sostenible de los recursos biológicos del mar y de la acuicultura.

- b) Normar el aprovechamiento racional de los recursos pesqueros, que tiendan a lograr mayores rendimientos económicos, la protección de las especies marinas y de la acuicultura.
- c) Elaborar, vigilar y dar seguimiento a la aplicación de la legislación, para regular y evitar la contaminación de los recursos marítimos y de la acuicultura, como resultado del ejercicio de la pesca, de la acuicultura y de las actividades que generen contaminación, la cual amenace dichos recursos.

La máxima autoridad de este Instituto es la Junta Directiva la cual sesiona ordinariamente cuatro veces al mes y extraordinariamente en casos absolutamente necesarios. De acuerdo con la más reciente modificación al artículo 7 de la Ley núm. 7384, está conformada por 11 miembros, a saber:

- Un presidente designado por el Consejo de Gobierno
- El ministro(a) de Agricultura y Ganadería o viceministro(a).
- El ministro(a) de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones o viceministro(a).
- El ministro(a) de Economía, Industria y Comercio o viceministro(a).
- Tres personas representantes del sector pesquero, representantes de las organizaciones de pescadores o acuicultores de las provincias costeras del país.
- Una persona representante del sector industrial o del exportador de productos pesqueros o acuícolas.
- Una persona representante de la Comisión Nacional Consultiva de Pesca y Acuicultura.
- El ministro(a) de Ambiente y Energía o viceministro(a).
- El ministro(a) de Comercio Exterior o viceministro(a).

Los miembros de Junta Directiva duran en sus cargos cuatro años, siendo nombrados en el mes de junio del año que se inicie el periodo presidencial del Gobierno de la Republica; empiezan sus funciones el primero de julio de ese mismo año y pueden ser reelegidos.

El Presidente Ejecutivo es el funcionario de mayor jerarquía para efectos de gobierno y administración del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, dentro de las limitaciones que imponga la ley, los reglamentos y las disposiciones de la Junta Directiva, siendo el responsable de velar porque se ejecuten las decisiones tomadas por la Junta Directiva, así como coordinar la acción de la entidad con la de las demás instituciones del Estado y asume las demás funciones que por ley estén reservadas para el Presidente de la Junta, así como otras que le sean asignadas por esta. Ejerce las funciones inherentes a su condición de administrador general y jefe superior del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, así como organizar todas sus dependencias y velar por su cabal funcionamiento.

Desde la creación del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, en el año 1994, se había utilizado una estructura funcional permitiendo operar administrativamente en concordancia con los cambios tecnológicos, compromisos internacionales y nuevas

obligaciones que la Institución ha tenido que asumir desde su creación. Pese a ello, la carencia de una estructura organizacional debidamente acredita antes las Instituciones gubernamentales, debilitó su operatividad ya que para algunas acciones o actividades es un requisito indispensable el fortalecimiento organizacional, ejemplo de esto la formulación y desarrollo de proyectos de inversión, utilización de plazas vacantes, incremento de capital humano, atención de tratados y convenios internacionales y fundamentalmente tener la capacidad de gestión para dar cumplimiento a los planes institucionales y apoyo al Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) impulsado por cada Administración.

Ante esto, el Incopescas como ente rector de la pesca y la acuicultura en el país, desarrolló un proceso de reorganización Institucional a fin de mejorar su capacidad de gestión y definir políticas, estrategias y establecer prioridades generales en atención de las necesidades del Sector Pesquero y Acuícola, razón de ser del Incopescas. En ese sentido y de conformidad con el estudio realizado por Mideplan, emitido con oficio Núm. MIDEPLAN-DM-OF-0231-2020 de 21 de febrero 2020, se resuelve la aprobación de la propuesta de estructura organizacional administrativa de la siguiente manera:

**A nivel político:** Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva

**A nivel staff:** Auditoría Interna, Contraloría de Servicios, Asesoría Jurídica, Planificación Institucional.

**A nivel directivo:** Dirección de Ordenamiento Pesquero y Acuícola, Dirección de Fomento Pesquero y Acuícola y Dirección Administrativa Financiera.

**A nivel operativo:** Cada una de las direcciones contará a nivel operativo con departamento y procesos propios para cumplir con los objetivos encomendados, evitando duplicidades y separando funciones excluyentes y duplicidades, resultando de la siguiente manera:

- a) Dirección de Ordenamiento Pesquero y Acuícola: Departamento de Registro, Departamento de Fiscalización, Departamento de Investigación, Departamento de Información Pesquera y Acuícola. Adicionalmente, a nivel desconcentrada, se contará con las Regionales Chorotega, Huetar Caribe, Pacífico Central, Brunca y Central.
- b) Dirección de Fomento Pesquero y Acuícola: Departamento de Extensión Pesquera y Acuícola, Departamento Promoción de Mercados, Departamento Fomento Acuícola, Departamento Gestión Ambiental. En el Departamento de Fomento Acuícola se integran la Estación Acuícola Ojo de Agua Dota y la Estación Acuícola Los Diamantes.
- c) Dirección Administrativa Financiera: Conformada por el Departamento Financiero (Presupuesto, Tesorería y Contabilidad), Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Servicios Generales y Departamento de Proveeduría.

La implementación paulatinamente de la estructura administrativa permitirá identificar esfuerzos de gestión, crear alianzas con entes públicos y privados, establecer estrategias de coordinación interinstitucional, así como la formulación y seguimiento de planes estratégicos nacionales e institucionales, a fin de cumplir con las atribuciones institucionales y atender al sector pesquero y acuícola nacional.

### **1.5. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL**

La significativa biodiversidad con la que cuenta Costa Rica en sus mares y aguas continentales constituye una fuente de desarrollo social, económico y nutricional, la cual genera un importante ejercicio de la actividad pesquera, es por esta razón que el gobierno ha aunado esfuerzos para sentar las bases sólidas que aseguren la gestión y aprovechamiento adecuado de los recursos de la pesca y la acuicultura, de manera que respondan a la situación nacional, regional e internacional.

El artículo 1° de la Ley 8436 establece que Incopescas tiene por objeto fomentar y regular la actividad pesquera y acuícola en las diferentes etapas, correspondientes a la captura, extracción, procesamiento, transporte, comercialización y aprovechamiento sostenible de las especies acuáticas. Se garantizan la conservación, la protección y el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos, mediante métodos adecuados y aptos que aseguren su permanencia para el uso de las generaciones actuales y futuras y para las relaciones entre los diversos sujetos o agentes vinculados con la actividad.

El Marco Jurídico que rige el quehacer institucional, se basa fundamentalmente en la siguiente normativa:

#### **A) Ley de Creación del INCOPESCA, N.º 7384, publicada en La Gaceta N.º 62 de marzo de 1994.**

En el Capítulo I, Artículo 1° se establece el nombre, personalidad, domicilio y finalidad. Se crea el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (Incopescas), como un ente público estatal, con personalidad jurídica, patrimonio propio, sujeto al Plan Nacional de Desarrollo que dicte el Poder Ejecutivo. Su domicilio legal estará en la ciudad de Puntarenas, sin perjuicio de que pueda establecer otras dependencias, en cualquiera otra parte del país o fuera del territorio nacional, cuando así lo requiera, e indica dicho artículo que tendrá dos direcciones regionales, una en Limón y otra en Guanacaste.

Al Instituto se le encarga la coordinación del sector pesquero, de la regulación del aprovechamiento de los recursos pesqueros que tiendan a lograr mayores rendimientos económicos. Así como la protección de las especies marinas y dar seguimiento a la aplicación de toda la legislación referente a la explotación del recurso pesquero.

Artículo 2°, se establecen como actividades ordinarias del Instituto las siguientes:

- a) Coordinar el sector pesquero y el de acuicultura, promover y ordenar el desarrollo de la pesca, la caza marítima, la acuicultura y la investigación; asimismo, fomentar, sobre la base de criterios técnicos y científicos, la conservación, el aprovechamiento y el uso sostenible de los recursos biológicos del mar y de la acuicultura.
- b) Normar el aprovechamiento racional de los recursos pesqueros, que tiendan a lograr mayores rendimientos económicos, la protección de las especies marinas y de la acuicultura.
- c) Elaborar, vigilar y dar seguimiento a la aplicación de la legislación, para regular y evitar la contaminación de los recursos marítimos y de acuicultura, como resultado del ejercicio de la pesca, de la acuicultura y de las actividades que generen contaminación, la cual amenace dichos recursos.

Capítulo II, Artículo 5° se indican las atribuciones del Instituto:

- a) Proponer el programa nacional para el desarrollo de la pesca y la acuicultura, de conformidad con los lineamientos que se establezcan en el Plan Nacional de Desarrollo y someter ese programa a la aprobación del ministro rector del sector agropecuario.
- b) Controlar la pesca y la caza de especies marinas, en las aguas jurisdiccionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 6 de la Constitución Política.
- c) Dictar las medidas tendientes a la conservación, el fomento, el cultivo y el desarrollo de la flora y fauna marinas y de acuicultura.

**B) Ley de Pesca y Acuicultura, N° 8436, publicada en La Gaceta N° 78 de abril de 2005, y su Reglamento Decreto Ejecutivo N° 36782-MINAET-MAG-MOPT-TUR-SP-S-MTSS, publicado en el Alcance Digital N° 71 a La Gaceta N.º 188, de setiembre del 2011.**

En el Título I, Disposiciones generales, Capítulo I, referido a principios rectores, Artículo 1°, se indica que esta Ley tiene por objeto fomentar y regular la actividad pesquera y acuícola en las diferentes etapas, correspondientes a la captura, extracción, procesamiento, transporte, comercialización y aprovechamiento sostenible de las especies acuáticas. Se garantizan la conservación, la protección y el desarrollo sostenible de los recursos hidrobiológicos, mediante métodos adecuados y aptos que aseguren su permanencia para el uso de las generaciones actuales y futuras y para las relaciones entre los diversos sujetos o agentes vinculados con la actividad.

Capítulo III, Artículo 12 se indica que el Incopescas será la autoridad ejecutora de esta Ley y del Plan de Desarrollo Pesquero y Acuícola que dicte el Poder Ejecutivo, sin perjuicio de las atribuciones otorgadas por ley a otras instituciones del Estado, las cuales necesariamente deberán coordinar con este Instituto lo referente al sector pesquero y de acuicultura.

Artículo 13, se establece que el Incopescas ejercerá el control de la actividad pesquera y acuícola que se realice en aguas marinas e interiores y brindará asistencia técnica a la actividad acuícola en aguas continentales y marinas. En aguas continentales, la protección de los recursos acuáticos le corresponderá al MINAE. Se faculta al Minae y al Incopescas para que, de común acuerdo, establezcan y aprueben, planes de manejo conjunto de

recursos marinos de los humedales para el aprovechamiento racional de los recursos acuáticos, excepto en los comprendidos en parques nacionales y reservas biológicas.

Artículo 14, se establecen, además de las ordenadas en la Ley N°7384, las siguientes atribuciones del Instituto:

- a) Ejecutar las políticas relativas a las investigaciones científicas y técnicas de los recursos pesqueros y acuícolas, de acuerdo con las necesidades nacionales.
- b) Establecer e implementar los sistemas de control, necesarios y suficientes para determinar, fehacientemente, los datos de captura, esfuerzo pesquero, captura por unidad de esfuerzo y su desembarque en los puertos nacionales.
- c) Realizar campañas de divulgación e información de los programas de desarrollo en ejecución en el sector pesquero.
- d) Coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Comercio Exterior para promover la comercialización de los productos de la industria pesquera nacional.
- e) Aplicar, respetando el debido proceso, las sanciones administrativas establecidas en la Ley N°7384.

### **C) Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura, Decreto Ejecutivo No. 37587-MAG.**

El Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura, es un instrumento interdisciplinario que permite optimizar los beneficios integrales de la gestión pesquera, utilizando como base la investigación con enfoque ecosistémico, el ordenamiento y el derecho al desarrollo de las poblaciones dependientes, organizando y estimulando la producción, en armonía con la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.

El modelo adoptado, asegura la gobernabilidad de la pesca y la acuicultura ya que, a partir de la gestión basada en la planificación, el ordenamiento, la ejecución y el seguimiento, se procura la creación de capacidades e interacciones para provocar resultados concretos. Busca lograr un aprovechamiento sustentable de los recursos con una base científica sólida, para lo cual propone construir los mecanismos de recolección de información de la pesquería y la evaluación de los recursos, que determinen las medidas de manejo orientadas a la restauración de las pesquerías y los beneficios socioeconómicos; así como, la conservación del ecosistema y la biodiversidad marina.

De igual manera, genera lineamientos para promover la productividad, la competitividad y la más adecuada distribución de la riqueza en las actividades pesqueras y acuícolas sostenibles, bajo la rectoría del Estado

### **D) Plan Nacional de Acuicultura en Costa Rica 2019 – 2023.**

El documento denominado “Plan Nacional de la Acuicultura en Costa Rica 2019-2023” da respuesta al interés del gobierno, en planificar el desarrollo de esta importante actividad productiva; cuya elaboración contó como insumos con el Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura (2013- 2023), el Diagnóstico del Sector Acuícola en Costa Rica

(Proyecto TCP/COS/ 3501- FAO, 2016), y con el valioso aporte brindado por los sectores productivos y las instituciones vinculadas con el quehacer acuícola, durante los talleres de consulta y validación que se realizaron dentro del proceso de su elaboración.

El propósito central del Plan Estratégico es potenciar el desarrollo ordenado, sostenible y ambientalmente equilibrado de la actividad acuícola, innovando a partir de la investigación científica y promoviendo su crecimiento socioeconómico con equidad.

### **E) Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública**

Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022, con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de la capacidad del Estado para definir objetivos, establece prioridades, formular metas y asignar recursos, así como dar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos que se van a ejecutar durante el período 2019-2022, con el fin de fijar el camino que permita enfrentar los principales desafíos que tiene el país y sobre todo mejorar la prestación de los bienes y servicios públicos a la ciudadanía.

### **D) Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados por las Naciones Unidas constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

El Incopeca bajo este contexto y al amparo de sus competencias y posibilidades humanas y financieras mantiene una relación y compromiso con los siguientes:

#### **Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo**

Los índices de pobreza extrema se han reducido a la mitad desde 1990. Si bien se trata de un logro notable, 1 de cada 5 personas de las regiones en desarrollo aún vive con menos de 1,25 dólares al día, y hay muchos más millones de personas que ganan poco más de esa cantidad diaria, a lo que se añade que hay muchas personas en riesgo de recaer en la pobreza.

#### **Objetivo 2: Poner fin al hambre**

Si se hace bien, la agricultura, la silvicultura y las piscifactorías pueden suministrar comida nutritiva para todos y generar ingresos decentes, mientras se apoya el desarrollo de las gentes del campo y la protección del medio ambiente.

#### **Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades**

Para lograr el desarrollo sostenible es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad. Se han obtenido grandes progresos en relación con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas de las causas de muerte más comunes relacionadas con la mortalidad infantil y materna. Se han logrado grandes avances en cuanto al aumento del acceso al agua limpia y el saneamiento, la

reducción de la malaria, la tuberculosis, la poliomielitis y la propagación del VIH/SIDA. Sin embargo, se necesitan muchas más iniciativas para erradicar por completo una amplia gama de enfermedades y hacer frente a numerosas y variadas cuestiones persistentes y emergentes relativas a la salud.

### **Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas**

Si bien se han producido avances a nivel mundial con relación a la igualdad entre los géneros a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (incluida la igualdad de acceso entre niñas y niños a la enseñanza primaria), las mujeres y las niñas siguen sufriendo discriminación y violencia en todos los lugares del mundo.

### **Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos**

Aproximadamente la mitad de la población mundial todavía vive con el equivalente a unos 2 dólares de los Estados Unidos diarios, y en muchos lugares el hecho de tener un empleo no garantiza la capacidad para escapar de la pobreza. Debemos reflexionar sobre este progreso lento y desigual, y revisar nuestras políticas económicas y sociales destinadas a erradicar la pobreza.

En cuanto a los datos desempleo, se tiene que, para Costa Rica, la tasa de desempleo al segundo semestre del 2020 fue de 24,0%, lo que significó un aumento de 12.1 pp. comparado con el segundo trimestre de 2019. La tasa de desempleo de la población masculina se estimó en 20,0 %, lo que representó un incremento estadísticamente significativo de 10,1 pp. Por otro lado, la tasa de desempleo femenina fue de 30,4 % y aumentó significativamente en 15,4 p.p. De acuerdo con la Encuesta del INEC por regiones de planificación para el segundo trimestre del 2020, la mayor tasa de desempleo se refleja en la Región Chorotega con un 29.8%, le sigue la Región Brunca con un 25.7%, luego la Región Central con un 25.4%, posteriormente la Región del Pacífico Central con un 19.8%, seguidamente la Región Huetar Caribe con un 17.2% y finalmente la Región Huetar Norte con un 15.3% (INEC, II trimestre 2020). De acuerdo con lo anterior, existe una gran necesidad de parte de las comunidades pesqueras de mayores y mejores oportunidades de empleo para hacer frente a la pobreza, desempleo y desigualdades en el ingreso.

### **Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países**

La comunidad internacional ha logrado grandes avances sacando a las personas de la pobreza. Las naciones más vulnerables –los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo– continúan avanzando en el ámbito de la reducción de la pobreza. Sin embargo, siguen existiendo desigualdades y grandes disparidades en el acceso a los servicios sanitarios y educativos y a otros bienes productivos.

### **Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles**

Las ciudades son hervideros de ideas, comercio, cultura, ciencia, productividad, desarrollo social y mucho más. En el mejor de los casos, las ciudades han permitido a las personas progresar social y económicamente.

Ahora bien, son muchos los problemas que existen para mantener ciudades de manera que se sigan creando empleos y prosperidad sin ejercer presión sobre la tierra y los recursos. Los problemas comunes de las ciudades son la congestión, la falta de fondos para prestar servicios básicos, la escasez de vivienda adecuada y el deterioro de la infraestructura.

**Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles**

El consumo y la producción sostenibles consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la eficiencia energética, infraestructuras sostenibles y facilitar el acceso a los servicios básicos, empleos ecológicos y decentes, y una mejor calidad de vida para todos. Su aplicación ayuda a lograr los planes generales de desarrollo, reducir los futuros costos económicos, ambientales y sociales, aumentar la competitividad económica y reducir la pobreza.

**Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos**

Las personas viven en su propia piel las consecuencias del cambio climático, que incluyen cambios en los patrones climáticos, el aumento del nivel del mar y los fenómenos meteorológicos más extremos. Las emisiones de gases de efecto invernadero causadas por las actividades humanas hacen que esta amenaza aumente. De hecho, las emisiones nunca habían sido tan altas. Si no actuamos, la temperatura media de la superficie del mundo podría aumentar unos 3 grados centígrados este siglo y en algunas zonas del planeta podría ser todavía peor. Las personas más pobres y vulnerables serán los más perjudicados.

**Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos**

Los océanos del mundo – su temperatura, química, corrientes y vida – mueven sistemas mundiales que hacen que la Tierra sea habitable para la humanidad.

Nuestras precipitaciones, el agua potable, el clima, el tiempo, las costas, gran parte de nuestros alimentos e incluso el oxígeno del aire que respiramos provienen, en última instancia del mar y son regulados por este. Históricamente, los océanos y los mares han sido cauces vitales del comercio y el transporte.

La gestión prudente de este recurso mundial esencial es una característica clave del futuro sostenible.

**Objetivo 15: Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica**

El 30% de la superficie terrestre está cubierta por bosques y estos, además de proporcionar seguridad alimentaria y refugio, son fundamentales para combatir el cambio climático, pues protegen la diversidad biológica y las viviendas de la población indígena. Cada año

desaparecen 13 millones de hectáreas de bosque y la degradación persistente de las zonas áridas ha provocado la desertificación de 3.600 millones de hectáreas.

### E) Normativa internacional

- Convención sobre Pesca y Conservación de Recursos Vivos en Alta Mar, CONVEMAR. Se firmó en Ginebra en abril de 1958, y entró en vigencia en 1966. Costa Rica la ratificó en julio de 1972 (6 años después), mediante el Decreto Ley N° 5032. Este convenio es el más importante en la normativa relacionada con el Derecho del Mar, siendo el referente normativo que armoniza las relaciones marítimas en la mayoría de los Estados, ya que establece la delimitación de las zonas marinas, las competencias y derechos de los Estados en ellas. En su parte V desarrolla el tema de la ZEE y su jurisdicción especial, estableciendo la anchura máxima de dicha franja de mar, que no debe de exceder las 200 millas; así como sus derechos y deberes. Este documento normativo, se encuentra inserto en el ordenamiento jurídico nacional mediante la Ley N°7291 de marzo de 1992.
- Comisión Interamericana del Atún Tropical, CIAT. En noviembre de 1949 se firmó el Convenio con los Estados Unidos de América para establecer esta Comisión, con el objetivo de realizar la investigación científica marina sobre el atún del Océano Pacífico Oriental. Mediante una nueva convención en abril del 2009, se adoptó en el ordenamiento jurídico nacional como Tratado Internacional 8712, llamada Convención para el Fortalecimiento de la CIAT, también conocida como Convención de Antigua, se reforzó el tratado detallando con más precisión los fines, mecanismos de acción y organización de la CIAT.
- Convención de Ginebra sobre el Mar Territorial y la Zona Contigua. Define las medidas del mar territorial, así como todo lo relacionado con su delimitación según las cualidades propias de los mares y el territorio de los Estados, el paso inocente y la Zona contigua. Es importante porque aporta mayores potestades sobre la ZEE, relacionadas con la posibilidad de ejercer una mayor fiscalización sobre dicha franja del mar, fiscalización que se relaciona específicamente con el derecho de persecución y derecho de control en materia aduanera, fiscal, sanitaria y migratoria. Este tratado fue ratificado en ordenamiento jurídico nacional mediante Ley N°5031 de agosto de 1972.
- Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano, Ospesca Organización Regional, integrada por las autoridades de Gobierno de Centroamérica. En mayo del 2000 la Secretaría General del SICA, crea la Unidad Regional de Pesca y Acuicultura (SICA/Ospesca) para coordinar e impulsar los acuerdos de Ospesca en el proceso de integración centroamericana. En este marco se formuló la Política de Integración de la Pesca y la Acuicultura, en cuya preparación participaron los distintos sectores nacionales y regionales relacionados con la pesca y la acuicultura, entró en vigencia en julio del 2005, la mayoría de las acciones regionales de pesca y acuicultura se impulsan siguiendo los principios y estrategias de esta Política.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El diagnóstico institucional constituye el punto de partida para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Para lograr un adecuado proceso se partió del análisis de la misión, visión y valores institucionales; y posteriormente se realizó el estudio de la situación externa e interna.

La elaboración del diagnóstico que fundamenta el Plan Estratégico Institucional, tiene como base una serie de insumos generados en las diferentes instancias institucionales.

### 2.1. ANÁLISIS INTERNO

#### 2.1.1. Recursos Humanos:

Para cumplir con las funciones asignadas, la institución cuenta actualmente con 138 plazas, ubicadas en los diferentes niveles que la conforman, lo que constituye su capacidad operativa en ejecución de los programas institucionales que desarrolla, con especial atención en el programa sustantivo (Servicios de Apoyo al Sector Pesquero y Acuícola).

El personal de soporte a la acción sustantiva institucional es el encargado de brindar todo el apoyo logístico necesario para que las unidades ejecutoras puedan disponer de los recursos materiales (equipo informático, mantenimiento, sistemas de información, vehículos, materiales y equipo de oficina), económicos (recursos financieros para los programas institucionales) y humanos (personal idóneo para atender la demanda de servicios) necesarios para cumplir con las metas institucionales estipuladas en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Nacional de Desarrollo Pesquero y Acuícola (PNDPA), Plan Nacional de Desarrollo (PND) y Planes Operativos Institucionales (POI). En la siguiente tabla se muestra el nivel de empleo de la organización:

Tabla Nº 1.  
Nivel de Empleo

Programa	Nivel	Total
1	Administrativo	1
	Ejecutivo	10
	Profesional	14
	Servicio	2
	Superior	2
	Técnico	11
Total Programa 1		40

Programa	Nivel	Total
2	Administrativo	4
	Ejecutivo	13
	Profesional	31
	Servicio	7
	Técnico	43
Total Programa 2		98
<b>Total general</b>		<b>138</b>

Fuente: Dirección Administrativa, Inopesca 2020

El personal está distribuido entre los dos programas: Programa 1 Administración Superior y Administrativa y Programa 2 Servicios de Apoyo al Sector Pesquero y Acuícola. Del total de plazas, un 29% se ubica en el Programa 1 y un 71% en las dependencias que conforman el Programa 2, según se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 2.  
Distribución plazas por programa

Programa	Total	%
Programa 1	40	29%
Programa 2	98	71%
<b>Total general</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dirección Administrativa, Inopesca 2020

En cuanto a las clases de puesto vigentes, se detalla la cantidad que existe actualmente en cada uno de los programas:

Tabla N°3.  
Clases de puestos por programa

Programa	Clase de Puesto	Total
1	Asistente Técnico	1
	Auditor	1
	Conductor de Servicio Civil 1	1
	Oficinista de Servicio Civil 2 (G. de E.)	1
	Operador de Maquinaria de Servicio Civil 2	1
	Profesional de Servicio Civil 1-A	1
	Profesional de Servicio Civil 1-B	7
	Profesional de Servicio Civil 2	1
	Profesional de Servicio Civil 3	4
	Profesional en Informática 2 (G. de E.)	1

Programa	Clase de Puesto	Total
	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	6
	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	2
	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	1
	Profesional Jefe en Informática 1 (G. de E.) Grupo B	1
	Programador de Computador 3	1
	Técnico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	2
	Técnico de Servicio Civil 3 (G. de E.)	5
	Trabajador Calificado de Servicio Civil 3 (G. de E.)	2
	Presidente Ejecutivo	1
<b>Total Programa 1</b>		<b>40</b>
2	Inspector de Servicio Civil 1 (G. de E.)	19
	Misceláneo de Servicio Civil 1 (G. de E.)	6
	Misceláneo de Servicio Civil 2 (G. de E.)	1
	Oficinista de Servicio Civil 1 (G. de E.)	1
	Oficinista de Servicio Civil 2 (G. de E.)	1
	Profesional Bachiller Jefe 2 (G. de E.)	1
	Profesional de Servicio Civil 1-A	8
	Profesional de Servicio Civil 1-B	7
	Profesional de Servicio Civil 2	4
	Profesional de Servicio Civil 3	12
	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	7
	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	2
	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	3
	Secretario de Servicio Civil 2 (G. de E.)	2
	Técnico de Servicio Civil 1 (G. de E.)	10
	Técnico de Servicio Civil 3 (G. de E.)	7
	Técnico en Informática 1	3
	Técnico en Informática 2	1
	Técnico en Informática 3	1
	Trabajador Calificado de Servicio Civil 1 (G. de E.)	1
	Trabajador Calificado de Servicio Civil 3 (G. de E.)	1
<b>Total Programa 2</b>		<b>98</b>
<b>Total general</b>		<b>138</b>

Fuente: Dirección General Administrativa, Incopescas 2020

### 2.1.2. RECURSOS FINANCIEROS

Las fuentes de financiamiento del patrimonio del Incopescas están establecidas en el artículo 36 de la Ley N°7384, las principales son las siguientes:

**a) Ingresos No Tributarios:** Proviene fundamentalmente de ingresos por la venta de bienes y servicios, otorgamiento de licencias de pesca y permisos, cobro de derechos y otros, derivados de la actividad del Instituto como ente regulador y ejecutor de la política pesquera y acuícola a nivel nacional, desglosados así:

Venta de bienes y servicios: Son ingresos por venta de agua a las embarcaciones que atracan en la Terminal Pesquera Barrio del Carmen en Puntarenas, por venta de productos acuícolas y por venta de servicios de transporte portuario en la Terminal Pesquera.

Asimismo, se incluyen ingresos por “alquiler de edificios e instalaciones”, “derechos administrativos a servicios de transporte portuario” y “derechos administrativos a otros servicios públicos”, donde se registran los ingresos generados por la venta de servicios derivados de licencias, autorizaciones, permisos y otros.

Ingresos de la propiedad: Corresponde a intereses sobre los saldos en las cuentas corrientes que tiene la Institución en bancos estatales y diferencial cambiario.

Multas, sanciones, remates y confiscaciones: En “remates y confiscaciones”, derivado de la aplicación del artículo 154 de la Ley N° 8436, para ser distribuidos entre Incopescas y el Servicio Nacional de Guardacostas.

**b) Transferencias Corrientes:** Son recursos trasladados al Incopescas por el MAG para el financiamiento de remuneraciones y gastos operativos.

La institución genera recursos por fuentes propias, atendiendo lo dispuesto en la Directriz 23-H emitida por el Ministerio de Hacienda (MH), el porcentaje restante de sus recursos provienen de las transferencias corrientes antes indicadas.

Financieramente, el Instituto desde su creación cuenta con un patrimonio generado por los bienes y servicios que brinda a los usuarios del sector pesquero y acuícola, así como por las transferencias corrientes realizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

El Incopescas para la ejecución de los Planes Estratégicos y Operativos cuenta con dos fuentes de financiamiento, a saber: ingresos propios y de transferencias del Gobierno Central. En el caso de los ingresos propios, en algunos rubros, los ingresos son estacionales, lo que significa que no presentan un comportamiento constante todos los meses, y otros dependen de la afluencia de embarcaciones extranjeras atuneras o del número de embarcaciones nacionales que continúen ejerciendo la actividad pesquera en el país. Con estos recursos es que se financia – mayoritariamente-, la actividad sustantiva del Instituto, es decir, la prestación de los servicios, no obstante, en los últimos años han

disminuido considerablemente debido a la fijación de topes en las toneladas autorizadas anualmente.

En el caso de las Transferencias Corrientes otorgadas por el MAG, los recursos son utilizados para financiar parcialmente las remuneraciones y servicios contratados, sin embargo, en los últimos años ha disminuido paulatinamente, incidiendo en la operatividad institucional.

### 2.1.3. RECURSOS OPERATIVOS

Para desarrollar su accionar, el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura cuenta con una serie de recursos, que utilizados de forma eficiente y eficaz le permiten desarrollar su gestión institucional dirigida a la atención del Sector Pesquero y Acuícola nacional.

Entre los recursos institucionales podemos indicar:

- **Infraestructura:** Con el propósito de brindar un servicio de mayor calidad a usuarios de los servicios institucionales, se han realizado inversiones para la mejora de sus instalaciones en cuanto a infraestructura, de tal manera que además del mantenimiento ordinario que se pueda brindar a cada oficina administrativa se han realizado remodelaciones y construcción de algunas oficinas. Actualmente la institución cuenta con oficinas propias en Puntarenas, Quepos, Golfito, Playas del Coco y Guápiles; otras se mantienen en la modalidad de convenios interinstitucionales, como la de Nicoya, San Carlos, Cuajiniquil, Cenada y Cerro de la Muerte; y por último una en alquiler que corresponde a Limón.

- **Equipo de transporte:** Por otra parte, para lograr que los funcionarios Institucionales puedan llegar a todo el territorio nacional, se cuenta con una flotilla de 40 vehículos, 6 embarcaciones y 1 camión, de los cuales algunos se encuentran en buen estado mientras que otros debido a los años de servicio requieren ser sustituidos en un corto tiempo.

- **Tecnología de Información y Comunicación:** El Incopeca es consciente que la tecnificación de sus principales procesos se convierte en una herramienta necesaria para brindar un servicio adecuado y de calidad según las demandas del entorno, por lo tanto, se dispone de sistemas de información, tales como:

*Sistema Integrado de Servicios al Sector Pesquero y Acuícola (SISPA):* Este sistema es una base de datos digital y centralizada diseñada para la gestión y administración de los servicios pesqueros y acuícolas. A pesar de que es la herramienta que se utiliza en la actualidad, se requiere efectuar mejoras e implementar nuevos requerimientos tanto para uso institucional como para el usuario.

Se requiere un sistema que permita el análisis integral de la información para la toma de decisiones, asegurando la transparencia en la gestión de la institución y mejorando exponencialmente el acceso a la información que demandan otras instituciones interesadas.

*Sistema Integrado Administrativo Financiero (SIAF)*: La implementación del Sistema Integrado que opera en el Incopescas inicio en el año 2000, con la adquisición de los módulos de Contabilidad y Activos Fijos, en los años siguientes se adquirieron los módulos de Presupuesto, Tesorería, Compras, Inventario, Cuentas por Pagar y finalmente los de Recursos Humanos.

El producto opera bajo la modalidad cliente-servidor y es multiusuario, es decir, es un Sistema que permite proveer servicio y procesamiento a múltiples usuarios simultáneamente y en tiempo real organiza los diferentes módulos integrados, en cuatro áreas específicas de información:

¡Cuadro N°1.  
Áreas específicas de información

AREA PRIMARIA	AREA FINANCIERA	AREA COMERCIAL	AREA RECURSOS HUMANOS
General Proveedores Pistas de Auditoría	Presupuesto Contabilidad Tesorería Cuentas por pagar Activos Fijos	Inventario Compras	Registro y Control de Empleados Planilla Movimientos de Personal Control de Carrera Profesional Análisis Ocupacional

Fuente: Dirección General Administrativa, Incopescas

Como parte de las mejoras requeridas está la implementación de módulos de autogestión para el ingreso e interacción por parte de los usuarios internos, que permitan agilizar los trámites que realizan en las diferentes instancias administrativas y financieras de la institución.

*Sistema de telecomunicaciones (red interna de telecomunicaciones)*: Actualmente el Incopescas realiza aproximadamente un 95% de sus procesos administrativos a través de algún mecanismo tecnológico soportado por las redes de telecomunicaciones remotas y locales. Esas redes de telecomunicaciones se encuentran distribuidas en todo lo largo del país, con una cobertura del 95% de oficinas de la institución comunicadas en línea.

#### 2.1.4. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA:

El Incopeca es una institución pública descentralizada, que fue creada en el año 1994 mediante la Ley N°7384. Es necesario dimensionar la importancia del ámbito de acción de este Instituto, ya que el país cuenta con sólo 51 100 km<sup>2</sup> de extensión territorial continental, pero con un área marina que supera en más de diez veces su superficie terrestre. En ella alberga alrededor de 90 000 especies, es decir, aproximadamente el 4,5% de la biodiversidad global. Cuenta con 1 016 km de línea de costa en el litoral Pacífico y 212 km en el litoral Caribe, una plataforma continental de 589 163 km<sup>2</sup> y una zona económica exclusiva de 613.683 km<sup>2</sup> (589.683 km<sup>2</sup> en el Pacífico y 24.000 km<sup>2</sup> en el Caribe).

Dada esa extensión costera, la extracción de recursos pesqueros marinos en el país, tiene alta relevancia socioeconómica ante la elevada población que depende de la actividad. La acuicultura, por su parte, involucra gran número de pequeños y medianos productores, quienes se dedican en especial a la de tipo continental de agua dulce (truchas y tilapias), que se ha favorecido por la creciente demanda del mercado internacional, en especial, la de tilapia.

El Incopeca administrativamente está conformado por dos Programas:

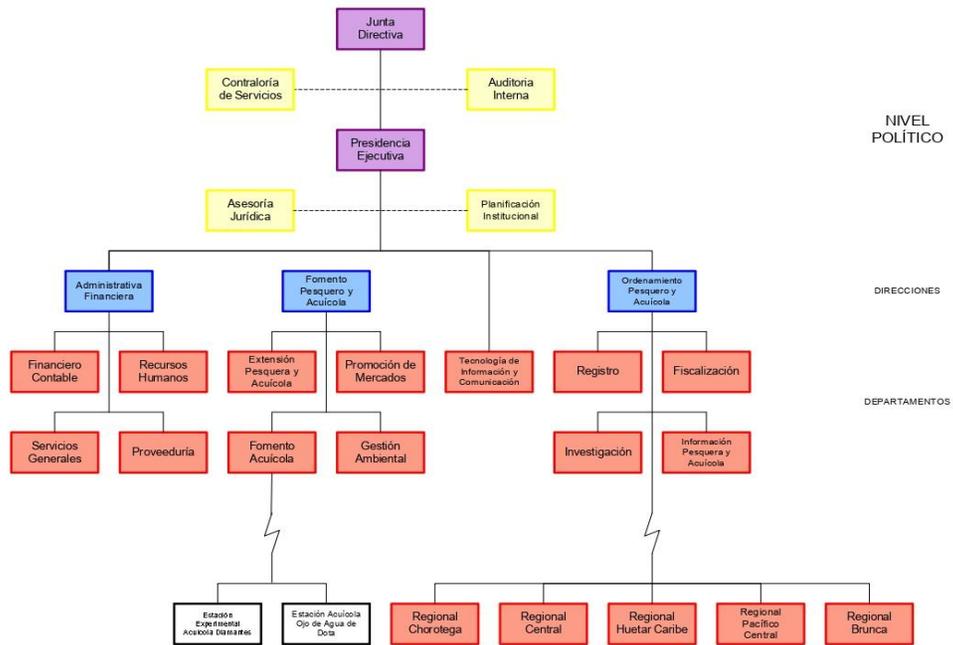
- a. Dirección Superior y Administrativa: Integrada por la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Auditoría Interna, Contraloría de Servicios, Unidades de Apoyo (Planificación, Cooperación Internacional, Asesoría Jurídica), Departamento de Tecnologías de Información y Dirección Administrativa Financiera (Dirección, Recursos Humanos, Proveeduría, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Servicios Generales, Archivo Central).
- b. Servicios de Apoyo al Sector Pesquero y Acuícola: Constituido por dos Direcciones, la Dirección de Ordenamiento Pesquero y Acuícola y la Dirección de Fomento Pesquero y Acuícola.

Actualmente con 138 plazas ubicadas en las diferentes oficinas regionales, distribuidas en todo el país. No obstante, en los últimos años se ha visto disminuida considerablemente por la jubilación de funcionarios provenientes en su mayoría del Ministerio de Agricultura y Ganadería y también por las restricciones establecidas por directrices presidenciales y Ministerio de Hacienda en cuanto a la limitación para la utilización de las plazas vacantes.

#### 2.1.5. Estructura organizativa

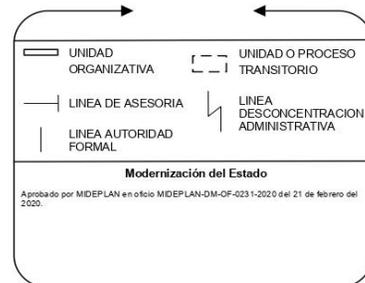
De conformidad con oficio MIDEPLAN-DM-OF-0231-2020 de 21 de febrero del 2020, dirigido al Sr. Renato Alvarado Rivera, Ministro de Agricultura y Ganadería con copia al Sr. Daniel Carrasco Sánchez, Presidente Ejecutivo del Incopeca, se aprueba estructura organizacional del Incopeca, y en proceso de implementación paulatina, quedando de la siguiente manera:

## INSTITUTO COSTARRICENSE DE PESCA Y ACUICULTURA -INCOPECA-



**Regionales (desconcentración geográfica)**

Regional Chorotega: Guanacaste, Oficina Auxiliar Cujíquiqui, Oficina Auxiliar Playas del Coco, Oficina Auxiliar Nicoya  
 Regional Central: Gran Área Metropolitana  
 Regional Huetar Caribe: Limón  
 Regional Pacífico Central: Quepos, Herradura  
 Regional Brunca: Golfito



### 2.1.6. Análisis FODA

De dicho análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

#### FORTALEZAS

##### a) Recurso Humano:

- Personal profesional capacitado y experimentado con la intención de tener criterios administrativos y técnicos.
- Alta especialización en el manejo de los recursos pesqueros y acuícolas, tanto la Dirección General Técnica como la Dirección de Organizaciones Pesqueras y Acuícolas.

##### b) Relaciones interinstitucionales y con el sector:

- Coordinación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para el desarrollo de acciones y actividades
- Áreas Marinas de Pesca Responsable (AMPR), son un modelo de gestión participativa para el manejo de los recursos pesqueros y acuícolas.

##### c) Equipamiento e Infraestructura:

- Adecuada infraestructura física y mobiliario que permite un adecuado ambiente laboral y condiciones óptimas para la atención de los usuarios, ubicado en diferentes regiones del país.
- Flota vehicular y de embarcaciones permite tener acceso a prácticamente todo el territorio nacional.

#### OPORTUNIDADES

##### a) Alternativas productivas:

- Relanzar la acuicultura continental y marina hacia otras zonas, especies y nuevos paquetes tecnológicos para ser utilizado por los productores.
- Incursionar en nuevas especies que sean ambientalmente aceptables pero que también tengan valor comercial en beneficio de los pescadores y acuicultores nacionales.

##### b) Relaciones interinstitucionales y con el sector:

- Recuperar mediante la participación y coordinación de foros y actividades, los espacios de acercamiento con el sector pesquero y acuícola.

##### c) Tecnologías de Información y Comunicación:

- Obtener apoyo financiero de cooperantes nacionales e internacionales para la dotación de equipamiento y sistemas de información pesquera y acuícola

- Utilizar los avances tecnológicos disponibles a nivel de gobierno digital para agilizar procesos administrativos y financieros.

#### **d) Generación de ingresos:**

- Incrementar la cuota país de capacidad de pesca de atún para que la Institución cuente con nuevos ingresos.
- Desarrollar programas con sector privado y gubernamental para la promoción del país como destino de pesca deportiva.

### **DEBILIDADES**

#### **a) Recursos Humanos:**

- La jubilación de funcionarios enfrenta a la Institución a un reto ya que en algunas áreas no hay plan de sucesión por falta de requisitos.
- Estructura organizativa debe actualizarse a nuevos requerimientos y atribuciones.
- Nombramientos de vacantes se atrasan por las restricciones de entes externos.

#### **b) Acuicultura:**

- Se requiere renovar el material genético para la actividad acuícola a fin de brindar producto de mejor calidad.
- Condiciones en infraestructura de las estaciones acuícolas no son las requeridas para incrementar la producción.

#### **c) Normativa:**

- Carencia de un marco normativo para la producción y comercialización de semilla acuícola para los entes privados.
- Reglamentos y manuales de procedimiento desactualizados que no se ajustan a requerimientos actuales.
- Falta de conocimiento de la legislación que tiene relación con el quehacer Institucional.

#### **d) Financiamiento:**

- Dependencia en un porcentaje significativo de las transferencias del Gobierno Central para la operatividad institucional.

#### **e) Tecnologías de Información y Comunicación:**

- Sistema administrativo financiero no está integrado al sistema en el área técnica, lo que implica duplicidad de registro de ingresos.

## AMENAZAS

### a) Coordinación público- privada:

- Traslape de funciones con otras Instituciones, genera respuestas ambiguas que eventualmente podría afectar tanto a la Institución como al sector pesquero y acuícola.
- Interferencia de órganos públicos y privados en el sector pesquero sin la participación del Incopescas.

### b) Situación del sector:

- La sobre - pesca ocasiona disminución de los recursos y eventualmente pérdida de empleos.
- Pesca no regulada y no reglamentada provoca disminución de los recursos.
- Contaminación provoca la muerte de especies, así como la disminución en el consumo de pescado y mariscos.
- Falta de infraestructura pesquera incrementa la construcción de sitios clandestinos que no cuentan con medidas sanitarias apropiadas poniendo en peligro la salud humana.

### c) Restricciones de entes externos:

- Disminución de las transferencias recibidas por el Gobierno Central lo que provocaría una desmejora en la atención del sector pesquero y acuícola.
- Recortes presupuestarios que podría ocasionar disminución en el accionar Institucional.

Restricción en el uso de plazas vacantes limita la capacidad institucional para atender las metas en beneficio del sector

## 2.2. ANALISIS EXTERNO

### 2.2.1. Sector Pesquero y Acuícola en Costa Rica

Nuestro país tiene una gran riqueza marina, que debe de ser aprovechada responsablemente, tanto a nivel de aguas marinas y continentales, teniendo condiciones favorables para el desarrollo de la acuicultura en general.

La riqueza de nuestros mares no solamente está en el aprovechamiento comercial de los recursos pesqueros sino también en el desarrollo potencial de las actividades ligadas al turismo y a la pesca turística deportiva, actividades todas en las cuales, pese a su complejidad, debe buscarse un equilibrio en su interacción y zonas de actividad, pues todos aprovechan aguas de un mismo mar y los recursos con que finalmente cuentan son recursos compartidos.

En este cambio actual y necesario sobre la forma del aprovechamiento de los recursos pesqueros debe apostarse indiscutiblemente a la pesca responsable y sustentable, que permita no sólo la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, el desarrollo de los pescadores y las comunidades que gracias a su aprovechamiento encuentran su medio de vida y la posibilidad de su mejoría económica y social.

Las pesquerías marinas mayormente analizadas en Costa Rica son la de especies demersales y pelágicas capturadas por la flota artesanal en pequeña escala, la del camarón capturada por la flota de arrastre y la de la sardina capturada por la flota bolichera. Las primeras dos pesquerías están sufriendo de importantes problemas de sobre pesca, no así la sardinera en donde la flota está compuesta por únicamente dos embarcaciones.

En el caso del atún pescado con redes de cerco dentro de la ZEE costarricense, las medidas de manejo se hacen a través de la Comisión Interamericana del Atún Tropical como órgano intergubernamental que genera medidas de ordenación para los túnidos y especies afines en todo el Pacífico Oriental Tropical.

En el caso de la acuicultura, el Incopescas hace uso de una serie de Centro Acuícolas construidos hace varios años por la Dirección General de Recursos Pesqueros, desde donde se produce semilla, se hace investigación y se transfiere tecnologías para el cultivo de especies de aguas cálidas como la Tilapia o de aguas frías como la trucha.

Según los datos de la institución, la producción nacional de acuicultura por especies en 2018 estuvo compuesta por 80 por ciento de tilapia (16,667 t), 13 por ciento de camarón marino (2,689 t), 4 por ciento de trucha arcoíris (827 t) y 3 por ciento de pargo (600 t)). La producción de ostras y langostinos de agua dulce ocurre, pero solo a pequeña escala, generando alrededor de 16.5 y 4 t, respectivamente (INCOPECA 2019)

Hasta la fecha se han hecho importantes esfuerzos para el cultivo de especies marinas con el fin de generar nuevas fuentes de trabajo a los pescadores y sus familias, y reducir la presión de pesca sobre poblaciones naturales, pero se requiere apoyar más proyectos y así reducir el esfuerzo pesquero.

En el 2020, con el impacto de la pandemia de Covid-19, las jornadas de pesca en prácticamente todos los países de América Central se han hecho más irregulares en virtud de que la demanda de pescados y mariscos ha disminuido en algunos casos hasta un 50%. Esta contracción ha sido como consecuencia entre otras, por la menor capacidad de compra de los consumidores, y por otro, a la suspensión temporal de actividades de los pescadores y empresas intermediarias, de la cadena de valor, tales como plantas de procesamiento o distribuidoras, situación que ha incidido en una baja considerable en el precio de los productos pesqueros que no cubren ni los gastos de operación.

La acuicultura artesanal, cuyos periodos de cultivo son de entre cuatro y seis meses hasta alcanzar las tallas de mercado, han sufrido también por la misma reducción de la demanda, enfrenta escasez de insumos esenciales, como alimentos balanceados comerciales y, en

muchos casos, semilla (organismos juveniles para engordar) lo que impide que puedan operar y también la contracción del mercado.

La producción de alimentos y su abastecimiento regular para garantizar la seguridad alimentaria son, sin duda, parte de las prioridades de los gobiernos de la región centroamericana, por lo que se han implementado acciones diversas para estimular su continuidad, a pesar de la crisis sanitaria. Estas medidas incluyen, la prórroga o eliminación temporal de cobros, la disminución de cargas sociales y otros para la comercialización de pescados y mariscos; el apoyo con programas para ingreso a nuevos mercados nacionales, apoyo financiero con equipamiento para la comercialización, campañas de promoción al consumo de productos pesqueros y otros, que han surgido de la coordinación interinstitucional.

Si bien es cierto el sector requiere de una mayor apoyo y fortalecimiento para la continuación de su actividad en tiempos de crisis, la realidad institucional de limitaciones de personal y financieras afecta el desarrollo de planes más agresivos de manera que debe trabajarse con un enfoque conservador, mientras se mantengan las condiciones actuales de operatividad.

En el Plan Estratégico se describen las acciones Institucionales en procura de apoyar a las poblaciones pesqueras y acuícolas nacionales, ante la afectación de la pandemia provocada por el COVID-19, replanteando los indicadores y considerando todas las medidas de salud pública para ayudar a mitigar las consecuencias futuras. Al formular el plan se han adaptado acciones que contribuyan a la seguridad sanitaria y resiliencia tanto de la Institución como de las poblaciones y organizaciones vinculadas a las actividades pesqueras y acuícolas.

Partiendo de la base de riesgo y vulnerabilidad ante la pandemia para los próximos años, la institución será prudente con los recursos existentes y estimar todas las medidas para que estos sean utilizados de manera racional y no crear mayores brechas.

### **3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

En el Incopescas, el establecimiento de la Planificación Estratégica se ha considerado una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere de constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En este sentido, las prioridades y políticas han cambiado, desde que la institución fue creada en 1994 e igualmente deben ser revisadas y evaluadas las establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2012-2021, de manera que es importante evaluar y definir el norte para el periodo 2021-2025 de acuerdo con la nueva realidad institucional y del país.

Mediante el Acuerdo de Junta Directiva AJDIP/512-2015 del 03 de diciembre 2015, el órgano superior de la Institución, ratificó la misión y visión institucionales, las cuales son las siguientes:

### **3.1. MISIÓN**

Incopesca es la institución que administra, regula y promueve el desarrollo del sector pesquero y acuícola con enfoque ecosistémico, bajo los principios de sostenibilidad, responsabilidad social y competitividad.

### **3.2. VISIÓN**

INCOPECA liderará la gestión de las pesquerías y la acuicultura para el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos.

### **3.3. VALORES**

Los valores institucionales también están alineados a la misión y visión, formulados en consulta participativa y consenso expresado por el personal y avalados por la Junta Directiva, son los siguientes:

**Responsabilidad:** El colaborador de Incopesca cumplirá con los compromisos laborales adquiridos y tendrá la capacidad de reconocer, aceptar y responder por las acciones llevadas a cabo para alcanzar esos compromisos. El cumplimiento de los compromisos adquiridos, genera confianza y tranquilidad entre los compañeros y usuarios. Toda responsabilidad está estrechamente unida a la obligación y al deber.

**Eficiencia:** Implica hacer uso racional de los recursos institucionales para el desempeño de las funciones en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos bajo un enfoque de excelencia. Es hacer las cosas de la manera óptima, rápida e igualmente correcta, buscando los medios más factibles para llegar a cumplir las metas, en el menor tiempo posible y con las acciones más favorables.

**Transparencia:** Actitud o disposición para responder y dar cuenta de los actos que son de interés público. Permite garantizar que todos los servicios estén disponibles y accesibles, dando a conocer los avances y resultados de las metas nacionales que involucran a la ciudadanía.

### **3.4. VINCULACIÓN CON PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y PLANES INSTITUCIONALES**

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022, tiene como objetivo **“Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo**

**la pobreza y desigualdad”.** Este objetivo nacional está enfocado en los ámbitos de desarrollo sostenible: social, económico y ambiental, tomando como referencia lo establecido en compromisos internacionales y en las dimensiones establecidas por el Gobierno de la República de producción, empleo, pobreza, desigualdad y descarbonización.

Las áreas temáticas relacionadas con el sector pesquero y acuícola son las siguientes:

**Innovación, competitividad y productividad:** El objetivo es proponer y coordinar políticas para el fomento de la innovación como medio para revitalizar la productividad nacional y la generación del empleo de calidad en el ámbito central, regional e internacional, así como la transferencia de conocimiento.

**Seguridad Humana:** Su objetivo es idear y desarrollar políticas y estrategias que permitan condiciones que favorezcan el desarrollo humano y la construcción y preservación de entornos protectores.

**Desarrollo Territorial:** El objetivo es articular, coordinar y dar seguimiento a proyectos que generen crecimiento inclusivo y fuentes de empleo, con base en las particularidades de cada territorio.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 también estará vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura, instrumento que permite optimizar los beneficios integrales de la gestión pesquera, utilizando como base la investigación con enfoque ecosistémico, el ordenamiento y el derecho al desarrollo de las poblaciones dependientes, organizando y estimulando la producción, en armonía con la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.

El Plan asegura la gobernabilidad de la pesca y la acuicultura ya que, a partir de la gestión basada en la planificación, la ordenación, la ejecución y el seguimiento, se procura la creación de capacidades e interacciones para provocar resultados concretos, lograr un aprovechamiento sustentable de los recursos con una base científica sólida, para lo cual propone construir los mecanismos de recolección de información de la pesquería y la evaluación de los recursos, que determinen las medidas de manejo orientadas a la restauración de las pesquerías y los beneficios socioeconómicos; así como, la conservación del ecosistema y la biodiversidad marina.

Se establece dentro del Plan dos áreas fundamentales:

**Área Estructural:** compuesta por Investigación, Fortalecimiento institucional, Ordenamiento, Gestión Internacional, Apertura, desarrollo y consolidación de mercados, Infraestructura pesquera y acuícola, Formación Pesquera y Acuícola y Fortalecimiento Organizacional.

**Área Operativa:** que contiene los objetos de gestión, a saber, pesca oceánica, pesca costera y acuicultura, marina y continental.

### 3.5. POLÍTICAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES

A partir de la Misión, Visión, Valores y Planes de Desarrollo, se definen las políticas institucionales, siendo las que proporcionan un marco lógico que guía el accionar del Incopesca, a partir de las cuales se establecen las líneas de acción, para el cumplimiento de la misión y visión.

En el marco del Plan Estratégico Institucional, se analizó el entorno nacional, regional e institucional, posibilitando realizar una planificación articulada, para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, mediante acciones concretas.

Por esa razón, a partir de los Pilares establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2021 así como en las políticas para el Sector Agropecuario, se han definido las Políticas Institucionales que tienen como objetivo asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos hidrobiológicos y de la acuicultura, fortaleciendo el marco de coordinación y así contribuir a la seguridad alimentaria y a la mejora de la calidad de vida de la población, gestionando esfuerzos conjuntos, coordinados y en forma integrada.

Las políticas institucionales y las prioridades institucionales que el Incopesca ha definido, son las siguientes:

Políticas Institucionales	Prioridades Institucionales
<p>Implementar el ordenamiento pesquero y acuícola, en cumplimiento de la normativa y disposiciones establecidas en el país, así como en los compromisos internacionales asumidos, con el objetivo de garantizar el desarrollo de la actividad pesquera y acuícola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Regular la actividad pesquera y acuícola</li> <li>• Cumplimiento de disposiciones y compromisos nacionales e internacionales</li> <li>• Planes de ordenamiento de los recursos</li> <li>• Planes para el manejo sostenible de los recursos</li> <li>• Manejo Sostenible</li> <li>• Tecnologías Innovadoras</li> </ul>
<p>Promover el aprovechamiento de las oportunidades de mercados nacionales e internacionales para los productos pesqueros y acuícolas, a fin de generar un mayor beneficio económico y distribución de la riqueza de la pesca y acuicultura sustentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de promoción de productos pesqueros</li> <li>• Proyectos de promoción e inocuidad</li> <li>• Productos certificados para la competitividad</li> </ul>

Políticas Institucionales	Prioridades Institucionales
Incentivar el fortalecimiento organizacional de las comunidades pesqueras y acuícolas, para facilitar el desarrollo de la actividad, creando compromisos individuales y grupales con los retos de la actividad y de la protección de los intereses estratégicos del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y formación de grupos organizados</li> <li>• Liderazgo y compromiso de los sectores</li> <li>• Desarrollo de nuevas alternativas organizativas</li> </ul>
Lograr el fortalecimiento de las competencias de la institución tendientes a la ejecución efectiva de sus atribuciones, en beneficio del sector pesquero y acuícola del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo institucional</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades institucionales</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> <li>• Generación de información pesquera y acuícola</li> </ul>

### 3.6. PROPÓSITO ESTRATÉGICO

Que la Institución contribuya en la gestión y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, así como en la promoción del fortalecimiento organizacional y el desarrollo de alternativas productivas para la generación de empleo y reducción de la pobreza en el sector pesquero y acuícola.

Este Propósito se refiere al impacto y alcance del PEI en la institución, al finalizar el periodo.

### 3.7. DETERMINACIÓN DEL VALOR PÚBLICO

En el contexto de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), el valor público es esencial ya que existe cuando los programas o proyectos que ejecuta el Gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales.

Mideplan define el “valor público” como “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población, en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”<sup>1</sup>

En este sentido, el Valor Público del Incopescas consiste en procurar: El ordenamiento y manejo de los recursos pesqueros y acuícolas, así como personas pescadoras y acuicultoras formadas y capacitadas capaces de realizar su actividad y desarrollar

<sup>1</sup> Mideplan (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de Costa Rica.

proyectos productivos sostenibles que beneficien a sus familias y aporten a la seguridad alimentaria del país.

### **3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados queremos lograr como organización para cumplir con la misión y visión, su materialización está relacionada con los efectos esperados de las políticas públicas, por lo tanto, su vinculación también debe darse con las metas e indicadores que se establezcan y que tienen que cumplir los diferentes programas y unidades programáticas.

Los objetivos estratégicos de la institución han sido establecidos para un periodo de cinco años y se fijan por eje temático para contribuir al logro de la misión, visión y políticas institucionales. Partiendo entonces, de los puntos descritos en los numerales anteriores, se establecieron los siguientes Objetivos Estratégicos Institucionales:

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

**Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.**

Las áreas estructurales relacionadas con este objetivo están vinculadas con la misión, visión, Plan Nacional de Pesca y Acuicultura y el Plan Nacional de Acuicultura y normativa internacional. Para la definición de este objetivo se toma como parámetro los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de la Pesca y Acuicultura, a saber:

- 1. Investigación:** la investigación pesquera y acuícola es utilizada como base obligatoria de la gestión pesquera y acuícola del país, contribuyendo con ello a garantizar la disponibilidad de los recursos para las presentes y futuras generaciones.
- 2. Ordenamiento:** ordenamiento pesquero y acuícola transparente, viable, actualizado y consistente, integrado a las metas de gestión del país y a los compromisos internacionales asumidos, con el objetivo de garantizar el desarrollo de las actividades pesqueras y acuícolas sostenibles en un ambiente técnico, científico, social, económico y político coherente, que brinde certeza y facilite la planificación de las acciones del país y de los diferentes usuarios de los recursos, en el corto, mediano y largo plazo.
- 3. Gestión Internacional:** política internacional relativa al ordenamiento, protección, conservación y aprovechamiento sostenible los recursos marinos y pesqueros que se ubica en el Mar Patrimonial de su Zona Económica Exclusiva, así como en aguas internacionales, como parte de sus obligaciones como Estado ribereño, Estado de Pabellón, Estado Rector del Puerto y de un Estado comprometido con la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos

4. **Pesca Oceánica:** Costa Rica, en conjunto con otros países pesqueros del Océano Pacífico Oriental (OPO), Mar Caribe y del Océano Atlántico, ha tomado las medidas de ordenación necesarias, en el marco de las organizaciones internacionales de ordenación e integración pesquera, para recuperar y mantener las poblaciones de todas las especies de pelágicos, y asegurar la sustentabilidad de este recurso pesquero.
5. **Pesca Costera:** Orientar la producción pesquera y el manejo de poblaciones pesqueras buscando la sustentabilidad de largo plazo, promocionando el valor agregado y la calidad en vez del volumen de producción, evitando el desperdicio y reduciendo los impactos al ecosistema como la pesca incidental.
6. **Acuicultura Continental y Marina:** Potenciar el desarrollo de la acuicultura continental y marina, bajo un marco de sostenibilidad ambiental, técnica y económica, que se renueve a partir de los resultados de la investigación científica y promueva el crecimiento socioeconómico de ese sector productivo con equidad, fomentado el desarrollo ordenado, sostenible y ambientalmente sano de la producción de organismos acuáticos.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico se establecieron los siguientes indicadores:

Indicadores	2021	2022	2023	2024	2025
- Cantidad de procesos innovadores de investigación en pesca y acuicultura para el manejo sostenible de las especies.	na	3	3	3	3
- Cantidad de acciones para la implementación de un programa de información pesquera y acuícola para la administración y ordenación de los recursos	1	1	1	1	1
- Número de evaluaciones de especies para el aprovechamiento en la producción pesquera y acuícola nacional.	10	10	8	8	6
- Cantidad de evaluaciones de cumplimiento de Planes de Ordenamiento Pesquero en las Áreas Marinas y Continentales de Pesca Responsable evaluados en el eje de Investigación.	2	2	2	2	2
- Cantidad de directrices acatadas para especies pelágicas y altamente migratorias ordenadas según el enfoque ecosistémico, dentro de la Zona Económica Exclusiva.	1	1	1	1	1
Revisión y análisis de la cantidad de trayectorias de embarcaciones para emisión conformidades de las diferentes flotas pesqueras nacionales e internacionales.	500	500	500	500	500
- Cantidad de actividades de control y vigilancia que permitan el cumplimiento de las medidas de ordenación y regulación de la actividad pesquera y acuícola.	3000	3000	3000	3000	3000
- Cantidad de valoraciones de especies de producto decomisado para estimar el impacto de daño ambiental por infracciones a la Ley de Pesca y Acuicultura.	15	15	15	15	15
-Cantidad de acciones realizadas en el Programa de Gestión Ambiental Institucional para la prevención y control de la contaminación en zonas costeras.	12	12	12	12	12

Para el cumplimiento de los indicadores se realizarán las siguientes actividades:

1. Validación de diferentes tecnologías para desarrollar una pesca más efectiva y sostenible.
2. Validación de tecnologías para el desarrollo de actividades de investigación pesquera y acuícola.
3. Desarrollo de un sistema integrado de estadísticas pesqueras y acuícolas
4. Monitoreo de parámetros biológicos de las principales especies priorizadas en los Planes de Ordenamiento de las Áreas Marinas de Pesca Responsable.
5. Evaluación de los Planes de Ordenamiento de las Áreas Marinas de Pesca Responsable.
6. Estudios de investigación para la zonificación marina dentro de la Zona Económica Exclusiva para el aprovechamiento de recursos hidrobiológicos.
7. Implementación del Plan de Acción Nacional e Internacionales para la protección de especies pesqueras y acuícolas.
8. Implementar un programa de control y vigilancia interinstitucional para la ordenación y regulación de la actividad pesquera y acuícola.
9. Atención de valoraciones de especies de producto decomisado para estimar el impacto de daño ambiental ante denuncias interpuestas por infracción a la Ley de Pesca y Acuicultura.
10. Implementar acciones para la prevención y control de la contaminación en zonas costeras, en coordinación con otras instituciones públicas.

### **Productos Finales Esperados:**

1. Información biológica pesquera actualizada para evaluación del estado de los recursos
2. Información estadística actualizada para evaluación de los recursos
3. Comunidades organizadas con Áreas Marinas de Pesca Responsable
4. Comunidades implementando directrices voluntarias para la pesca sostenible
5. Incremento en recolección de residuos sólidos valorizables
6. Implementación del enfoque ecosistémico a la pesca y la acuicultura.
7. Embarcaciones pesqueras nacionales e internacionales con sistema de seguimiento satelital.
8. Coordinación interinstitucional para el control y vigilancia de la ordenación y regulación de la actividad pesquera, con énfasis especial en periodos de veda.
9. Implementación de programas interinstitucionales de apoyo socioeconómico en periodos de veda.
10. Implementación de programas interinstitucionales de responsabilidad social para la prevención y control de la contaminación.
11. Estudios de Valoraciones del daño Ambiental al ecosistema por infracciones a la Ley de Pesca y Acuicultura.
12. Disminución de la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada.
13. Cumplimiento de políticas internacionales de ordenamiento pesquero (CITES, OSPESCA, CIAT, FAO, ICCAT, OCDE, entre otros).

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

**Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.**

El área estructural relacionada con el Plan Nacional de Pesca y Acuicultura para la definición de este objetivo es la siguiente:

1. **Apertura, desarrollo y consolidación de mercados:** promoción del aprovechamiento de las oportunidades de mercado nacional e internacional para los productos pesqueros y acuícolas, en los cuales existen espacios para productos diferenciados, con certificados de calidad y de sostenibilidad de los procesos de obtención.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico se establecieron los siguientes indicadores:

Indicadores	2021	2022	2023	2024	2025
- Número de actividades para la promoción de productos pesqueros y acuícolas que promuevan la competitividad en los mercados locales e internacionales.	3	3	4	4	4
- Numero de comunidades de pescadores y acuicultores implementando encadenamientos productivos.	1		1		1
- Cantidad de productores acuícolas abastecidos con semilla de calidad.	1000	1000	1000	1000	1000
- Número de iniciativas productivas o comerciales pesqueras y acuícolas certificadas con la Marca o Sello sectorial que permita la diferenciación y valor agregado a los productos.	na	3	3	3	3

Para el cumplimiento de los indicadores se realizarán las siguientes actividades:

1. Actividades anuales de promoción para incrementar el consumo de productos pesqueros y acuícolas a nivel nacional en diferentes zonas del país.
2. Producción de nuevas especies comerciales acuícolas en las Estaciones Experimentales del Incopeca.
3. Desarrollo e implementación de un sello o marca sectorial que permita la diferenciación de los productos pesqueros y acuícolas.
4. Desarrollo de herramientas que permitan la trazabilidad de los productos pesqueros y acuícolas.
5. Acompañamiento técnico a las organizaciones pesqueras para el desarrollo de iniciativas productivas para dar valor agregado, calidad e inocuidad a los productos pesqueros y acuícolas.

### Productos Finales Esperados:

1. Incremento en el consumo per cápita de productos pesqueros y acuícolas en la población.

2. Organizaciones pesqueras y acuícolas apoyadas técnicamente en temas de comercialización.
3. Productores acuícolas con semilla de calidad.
4. Productos pesqueros y acuícolas certificados con Marca o Sello sectorial.
5. Garantizar la trazabilidad de productos pesqueros y acuícolas.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.

#### Promover la capacitación y formación de grupos organizados de pescadores y acuicultores para facilitar el desarrollo de proyectos productivos y competitivos.

Las áreas estructurales relacionadas con el Plan Nacional de Pesca y Acuicultura para la definición de este objetivo son las siguientes:

1. **Fortalecimiento Organizacional:** Promoción y acompañamiento a las organizaciones pesqueras, productores y comercializadores de los productos pesqueros y acuícolas, para orientándolos hacia una gestión asociativa con el sector público que busque en conjunto metas comunes de sostenibilidad, productividad y competitividad.
2. **Formación Pesquera y Acuícola:** Promover la productividad y la competitividad de la actividad pesquera sostenible, como producto de la puesta en marcha de programas de formación, capacitación, divulgación pesquera y acuícola que garanticen el conocimiento de la actividad, las mejores prácticas productivas, la normativa nacional e internacional y la gestión empresarial del sector de la pesca y la acuicultura.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico se establecieron los siguientes indicadores:

Indicadores	2021	2022	2023	2024	2025
- Cantidad de personas de la actividad pesquera y acuícola fortalecidas con actividades de capacitación.	1000	1000	1000	1000	1000
- Cantidad de personas de la actividad pesquera y acuícola apoyadas con emprendimientos productivos.	200	250	300	350	400
- Número de acciones que apoyan el mejoramiento de la calidad de vida de pescadores y acuicultores con proyectos productivos.	50	50	50	50	50
- Cantidad de actividades de promoción acuícola nacional.	50	50	50	50	50
- Números de organizaciones pesqueras y acuícolas aplicando el enfoque ecosistémico para el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y acuícolas.	15	15	15	15	15

Para el cumplimiento de los indicadores se realizarán las siguientes actividades:

1. Coordinar actividades de capacitación con instituciones públicas y privadas para apoyar pescadores y acuicultores en diferentes zonas del país
2. Aplicación de modelos organizacionales a pescadores y acuicultores para identificar necesidades de capacitación.
3. Asistencia técnica a productores pesqueros y acuícolas en finca.
4. Capacitación de organizaciones pesqueras y acuícolas en el enfoque ecosistémico para el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y acuícolas.

### Productos Finales Esperados:

1. Pescadores y acuicultores fortalecidos en sus organizaciones.
2. Proyectos productivos competitivos.
3. Pescadores y acuicultores mejorando su calidad de vida.
4. Fomento acuícola en las diferentes regiones del país.
5. Organizaciones pesqueras y acuícolas con enfoque ecosistémico para el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y acuícolas.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.

**Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.**

El área estructural relacionada con el Plan Nacional de Pesca y Acuicultura para la definición de este objetivo es la siguiente:

1. **Fortalecimiento institucional:** Proceso de coordinación interinstitucional para identificar los roles funcionales de las distintas entidades estatales que permitan la implementación del PNDPA y lograr el fortalecimiento de la posición de la institución.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico se establecieron los siguientes indicadores:

Indicadores	2021	2022	2023	2024	2025
- Número de iniciativas de divulgación por diferentes medios nacionales e internacionales para dar a conocer el quehacer Institucional.	15	15	20	20	25
- Número de diagnósticos institucionales que permitan conocer nivel de satisfacción de los usuarios.	2	2	2	2	2
- Cantidad de estudios para identificar roles, funciones y competencias similares con otras instituciones.		1			1
- Número de acciones para la mejora continua apoyados en Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria.	5	5	5	8	8

Para el cumplimiento de los indicadores se realizarán las siguientes actividades:

1. Diagnóstico a usuarios para medir nivel de satisfacción.

2. Estrategia de medios nacionales e internacionales para divulgar acciones relevantes en apoyo al Sector Pesquero y Acuícola.
3. Análisis Interinstitucional sobre funciones y competencias similares.
4. Atención y seguimiento a denuncias, reclamos y consultas planteados por los usuarios.
5. Proceso de mejora continua relativo a procedimientos y servicios vinculados a la Mejora Regulatoria y Simplificación de Trámites.

### Producto Final Esperado:

1. Posicionamiento Institucional a nivel nacional e internacional en apoyo al sector pesquero y acuícola.
2. Grado de satisfacción de los usuarios Institucionales.
3. Roles, funciones y competencias interinstitucionales definidos para eliminar duplicidades.
4. Proceso de mejora continua apoyados con Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria.

## 4. ANÁLISIS DE RIESGOS

Desde el punto de vista de control interno, se realiza la valoración de riesgos de este Plan, partiendo de la identificación de cinco riesgos potenciales, vinculados con el desarrollo de los macroprocesos:

**Entorno:** No contar con la capacidad de respuesta y adaptación oportuna a los cambios y requerimientos del entorno, por restricciones financieras y operativas.

**Infraestructura y tecnología:** No disponer de forma oportuna del equipo, tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios.

**Estructura funcional:** Que la institución no cuente con el personal necesario y suficiente para la operatividad y que no se encuentre debidamente organizada para el desarrollo de los procesos requeridos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Ambiente organizacional:** Disponer de un ambiente organizacional que dificulte e impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Seguimiento y evaluación:** No contar con información ni acciones de verificación que determinen el cumplimiento de objetivos estratégicos.

A partir de estos riesgos se definen las acciones que pueden implementarse para atenderlos:

Riesgos del Entorno	
Acciones	Responsables
Coordinaciones con entes externos para obtener apoyo en el uso de plazas vacantes.	Presidencia Ejecutiva/DAF/RH
Coordinación con MAG para obtener apoyo administrativo y financiero ante limitaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Presidencia Ejecutiva/DAF/RH
Realizar convenios interinstitucionales e internacionales para obtener apoyo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Presidencia Ejecutiva/Cooperación Internacional/Asesoría Jurídica

Riesgos de Infraestructura y Tecnología	
Acciones	Responsables
Actualización y ejecución del plan estratégico informático de acuerdo con prioridades.	Depto. Tecnologías de Información/Comisión Informática/DAF
Mecanismos institucionales que mejoren los procesos de soporte y mantenimiento de la infraestructura.	Depto. Tecnologías de Información/Comisión Informática/DAF
Desarrollo de herramientas tecnológicas integradas y acordes con los requerimientos de servicio interno y externo.	Depto. Tecnologías de Información/Comisión Informática/DAF
Implementar plan de acción para el mejoramiento de las TICs.	Depto. Tecnologías de Información/Comisión Informática/DAF

Riesgos de Estructura Funcional	
Acciones	Responsables
Análisis de proceso de reposición de personal, según posibilidades normativas, para propiciar la continuidad del servicio.	Presidencia Ejecutiva/Planificación/RH

Establecimiento de convenios interinstitucionales para el cumplimiento del plan estratégico.	Presidencia Ejecutiva/Cooperación Internacional/Asesoría Jurídica
Elaboración de manuales de procedimientos de las dependencias.	Presidencia Ejecutiva/Planificación/Direcciones
Elaboración de manuales de clases y puestos acordes a nueva estructura.	Presidencia Ejecutiva/Planificación/Direcciones/RH

### Riesgos de Ambiente Organizacional

Acciones	Responsables
Desarrollo del proceso de gestión ética.	Presidencia Ejecutiva/Comisión de Valores
Campaña de sensibilización y concientización interna sobre el accionar institucional.	Presidencia Ejecutiva/Comunicación
Análisis organizacional institucional.	Presidencia Ejecutiva/Planificación/RH
Campaña de comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional	Presidencia Ejecutiva/Comunicación

### Riesgos de Seguimiento y Evaluación

Acciones	Responsables
Definir un mecanismo que administre y dé seguimiento al Plan Estratégico.	Planificación Institucional
Evaluar anualmente el cumplimiento de los indicadores establecidos para el alcance de los objetivos estratégicos.	Planificación Institucional/Presidencia/Directores
Valoración de riesgos y seguimiento anual del plan estratégico institucional.	Planificación Institucional/Presidencia/Directores

## 5. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

Para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, el Incopescas deberá disponer de los siguientes elementos que le permitan cumplir con su misión y con el logro de los objetivos propuestos, a saber:

- Disponer oportunamente de los recursos económicos y financieros programados, tanto los generados por la institución, como las transferencias provenientes del Gobierno Central, las cuales son requeridas para el financiamiento de gastos operativos. El apoyo

del Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como del Ministerio de Hacienda son fundamentales en el otorgamiento y transferencia de los recursos que requiere la institución.

- Disponer de la cantidad del recurso humano necesario y calificado que le permita hacer llegar oportunamente los beneficios a la población objetivo de la Institución. En este sentido es indispensable el apoyo del Gobierno, a través de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda, que autorice la utilización de las plazas, ya que, en los próximos años, un número importante de colaboradores se estarán acogiendo al derecho de la pensión, lo cual afectaría la atención del plan, si la ocupación de las plazas no se permite o se atrasa considerablemente.
- Contar con procesos de coordinación y de articulación institucional e interinstitucional. Es fundamental contar con apoyo y establecer enlaces de diálogo a nivel de las instancias superiores institucionales, así como de los Ministerios relacionados con las actividades pesqueras y acuícolas, para no duplicar funciones, sino más bien llevarlas a cabo de manera conjunta, igualmente a nivel regional, con homólogos en pesca y acuicultura.
- Actualización de los procesos institucionales para simplificar la gestión y elevar la eficiencia en la atención de los usuarios. La institución debe realizar esfuerzos importantes en el fortalecimiento del control interno y la estandarización de procesos, bajo un esquema de cadena de valor, que generen una mejora regulatoria y la simplificación de trámites a los usuarios.
- Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el financiamiento de proyectos e infraestructura fundamental para el mejoramiento de las condiciones y comercialización de productos pesqueros y acuícolas.

## 6. MERCADO META

El Incopescas dirige sus esfuerzos a la población que realiza actividades de pesca y acuicultura en el país y Zona Económica Exclusiva, clasificados de la siguiente manera:

<b>Sector Pesca Comercial</b>	
<b>Flota comercial en pequeña escala</b>	Personas físicas realizan artesanalmente la pesca, a bordo de una embarcación o sin mediar su uso, en las aguas continentales o en la zona costera.
<b>Flota Comercial de mediana escala</b>	Personas físicas o jurídicas que realizan la pesca a bordo de una embarcación con autonomía para faenar hasta un máximo de 40 millas náuticas inclusive. Su

	pesca va dirigida principalmente a grandes pelágicos tales como atún, tiburón marlin, pez vela, espada y dorado.
<b>Flota comercial de avanzada</b>	Personas físicas o jurídicas que realizan la pesca a bordo de una embarcación con autonomía para faenar superior a las 40 millas náuticas. Su pesca va dirigida principalmente a grandes pelágicos tales como atún, tiburón marlin, pez vela, espada y dorado.
<b>Flota comercial turística</b>	Personas físicas o jurídicas, nacionales, con el fin de capturar, con un aparejo de pesca personal apropiado para el efecto, recursos acuáticos pesqueros en aguas continentales, jurisdiccionales o en la Zona Económica Exclusiva, con fines comerciales y propósitos exclusivamente turísticos, llevados a cabo en forma permanente.
<b>Sector Pesca Deportiva</b>	
Personas físicas, nacionales o extranjeras, que ejercen la pesca con el fin de capturar, con un aparejo de pesca personal apropiado para el efecto, recursos acuáticos pesqueros en aguas continentales, jurisdiccionales o en la Zona Económica Exclusiva, sin fines de lucro y únicamente con propósitos de deporte, recreo, turismo o pasatiempo.	
<b>Sector Atunero Extranjero</b>	
Personas físicas o jurídicas pertenecientes a la Flota industrial extranjera con embarcaciones que emplean un arte de pesca selectivo, para capturar especies atuneras. A la fecha el país no cuenta con embarcaciones atuneras industriales con bandera de Costa Rica.	
<b>Sector Comercializador</b>	
A este sector pertenecen las personas físicas que se dedican a la compra, venta y transporte de los recursos marinos y acuícolas, con el fin de hacerlos llegar a los mercados internos y externos, también los que realizan su industrialización mediante el procesamiento o la transformación de los recursos marinos y acuícolas de su estado natural en productos con características diferentes, con el propósito de adecuarlos para el consumo. Pertenecen a este sector los Centros de acopio, Plantas procesadoras, Pescaderías, Supermercados, personas o empresas exportadoras e importadoras de productos pesqueros y acuícolas, transportistas.	
<b>Sector Acuícola</b>	
Personas físicas y jurídicas dedicadas al cultivo y producción de organismos acuáticos, sea flora o fauna, mediante el empleo de métodos y técnicas para su desarrollo	

controlado; abarca su ciclo biológico completo o parcial, en ambientes hídricos naturales o controlados, en aguas tanto marinas como continentales.  
A este sector pertenecen las personas físicas y jurídicas vinculadas con actividades de acuicultura continental y marina para el cultivo de especies de valor comercial en las diferentes regiones del país.

### 7. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

La verificación es entendida como el procedimiento para constatar la veracidad de los resultados o datos brindados por las diferentes dependencias institucionales en el marco del proceso de seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025.

Los resultados serán consignados de los informes anuales de cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional de cada año, que son enviados al Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República y Ministerio de Planificación y Política Económica.

El Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025 será evaluado cada año por la Unidad de Planificación Institucional y Direcciones Institucionales, y del resultado de dicha evaluación se considerarán las medidas de ajuste y los procedimientos a seguir para los siguientes años de ejecución.

#### Matriz de verificación de resultados

##### Objetivo Estratégico 1:

Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.

Indicador	Meta del Indicador	Unidad de Medida	Resultado Final 2021	Responsables	Observaciones Generales

Fuente: Planificación Institucional. 2020

##### Objetivo Estratégico 2:

Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.

Indicador	Meta del Indicador	Unidad de Medida	Resultado Final 2021	Responsables	Observaciones Generales


Fuente: Planificación Institucional. 2020

### Objetivo Estratégico 3:

Promover la capacitación y formación de grupos organizados de pescadores y acuicultores para facilitar el desarrollo de proyectos productivos y competitivos.

Indicador	Meta del Indicador	Unidad de Medida	Resultado Final 2021	Responsables	Observaciones Generales

Fuente: Planificación Institucional. 2020

### Objetivo Estratégico 4:

Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.

Indicador	Meta del Indicador	Unidad de Medida	Resultado Final 2021	Responsables	Observaciones Generales

Fuente: Planificación Institucional. 2020

### Metodología para la verificación

#### a) Técnica de verificación escrita propia

**Confirmación:** obtener constancia escrita de la misma fuente que la reportó. La metodología a seguir para el llenado de las matrices de verificación de resultados será la siguiente:

**Objetivo estratégico:** Se debe indicar el Objetivo Estratégico que será evaluado

**Meta del indicador:** Se debe de agregar la meta del Indicador tal y como se está en el documento.

**Resultado final:** Se debe indicar el resultado final anual de cada una de las metas de los indicadores.

**Responsables:** Se debe de indicar el nombre de las dependencias institucionales responsables.

**Observaciones generales:** Se debe de indicar detalladamente las situaciones que afectaron el no cumplimiento de la meta, así como las mejoras a seguir para mejorar en los siguientes años.

### b) Técnica de verificación documental

**Comprobación:** examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc. La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse en la veracidad de un hecho. Los Directores y la Unidad de Planificación podrán realizar esta comprobación a fin de corroborar lo indicado por los responsables de las unidades ejecutoras.

### c) Técnicas de verificación ocular

**Revisión Selectiva:** es una técnica aplicada a áreas o acciones determinadas. Para la verificación de las metas del Plan se utilizará esta técnica, pues no existen recursos humanos y materiales suficientes para realizar una verificación del total de metas. Los Directores y la Unidad de Planificación podrán realizar esta comprobación a fin de corroborar lo indicado por los responsables de las unidades ejecutoras, sea realizando giras de verificación o mediante entrevistas a los usuarios y documentación fotográfica.