

Acta N° 43-2020

Sesión ordinaria celebrada de manera virtual en ocasión del estado de emergencia nacional, provocado por la pandemia del coronavirus COVID-19, a celebrarse el día miércoles once de noviembre del dos mil veinte, iniciando al ser las catorce horas con cuarenta y tres minutos, mediante la herramienta Teams.

Agenda

I.	Apertura y comprobación del quórum.
II.	Aprobación o modificación del Orden del Día.
III.	Lectura de Correspondencia: <ul style="list-style-type: none">i. Solicitudes Torneos de Pesca: Torneo Los Sueños Marina Herradura.ii. DGT-195-2020. Recomendación plazo sugerido para la atención de los diferentes trámites y servicios del INCOPESCA.iii. DGA-090-2020. Avances Modernización Institucional.iv. PEP-833-2020. "Manual de Buenas Prácticas para una Mejor Atención y Servicio al Usuario".v. DGT-138-2020. Propuesta modificación acuerdo AJDIP-042-2009.vi. CS-032-2020. Solicitud de aprobación vacaciones-viáticos. Thricia Rodríguez.vii. CS-034-2020. Solicitud aprobación de Teletrabajo-Thricia Rodríguez.
IV	Comprobación y Seguimiento Acuerdos: <ul style="list-style-type: none">i. AJDIP-077-2020. Reformas al Reglamento de Balizas.
V.	Cierre.

DESARROLLO DE LA SESION

PRESIDE:

Sr. Daniel Carrasco Sánchez

Presidente Ejecutivo

Artículo I

Apertura y comprobación del Quórum

Con el quórum de reglamento se inicia la sesión virtual del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA) y se cuenta con la presencia de los siguientes Directores:

DIRECTORES PRESENTES	
Sr. Daniel Carrasco Sánchez	Presidente Ejecutivo.
Sra. Leslie Quirós Núñez	Vicepresidenta. Directora Representante de la Comisión Nacional Consultiva de Pesca.
Sra. Haydée Rodríguez Romero	Viceministra de Aguas y Mares (MINAE)
Sr. Deiler José Ledezma Rojas	Director Representante de la Provincia de Puntarenas.
Sra. Ana Victoria Paniagua Prado	Directora Representante del Sector Exportador.
Sr. Julio Saavedra Chacón	Director Representante de la Provincia de Limón.
Sr. Martín Contreras Cascante	Director Representante de la Provincia de Guanacaste.
Sra. Sonia Medina Matarrita	Directora Suplente en propiedad
DIRECTORES AUSENTES CON JUSTIFICACIÓN	

Sr. Marlon Monge Castro	Viceministro del Ministro de Agricultura y Ganadería
Sr. Federico Torres Carballo	Viceministro del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
Sr. Duayner Salas Chaverri	Ministro a.i de Comercio Exterior
Sr. Carlos Mora Gómez	Viceministro del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
Sr. Edwin Cantillo Espinoza	Director Suplente
ASESORES PRESENTES	
Sr. Miguel Durán Delgado	Director de Ordenamiento Pesquero y Acuícola a.i
Sr. Heiner Méndez Barrientos	Asesor Legal
Sr. Federico Arias	Asesor COMEX

Artículo II

Aprobación o modificación del Orden del Día

Se somete a consideración de los Miembros de Junta Directiva, la propuesta de agenda para la presente sesión, misma que resulta de recibo por parte de éstos, por lo que luego de deliberar, la Junta Directiva, resuelve;

AJDIP-277-2020

Considerando

1-Procede la Sra. Leslie Quirós Núñez, a someter a consideración de los Sres. Directivos la propuesta de agenda para la presente sesión.

2-Que la propuesta de agenda es analizada por los Directivos los cuales consideran procedente, razón por la cual, la Junta Directiva; **POR TANTO**;

Acuerda

1-Aprobar la agenda sometida a consideración para el desarrollo de la presente sesión.

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Martin Contreras Cascante, Haydeé Rodríguez Romero, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita.

Artículo III

Lectura de Correspondencia:

i. Solicitudes Torneos de Pesca: Torneo Los Sueños Marina Herradura.

Se da lectura a la solicitud de autorización para la celebración de un Torneo de Pesca Deportiva organizado por Marketing and Events International Inc, el cual se desarrollará en en Marina Los Sueños en Herradura y contará con tres fechas, siendo la primera del 19 al 23 de enero de 2020, la segunda del 24 al 27 de febrero de 2020 y la tercera del 17 al 20 de marzo de 2021.

Por su parte, por medio de correo electrónico, la señora Jeannette Pérez Blanco, Coordinadora de la Comisión Nacional de Pesca Deportiva Turística manifiesta que el mismo cuenta con el aval de la Comisión, razón por la cual, recomienda su aprobación por lo que la Junta Directiva, resuelve;

AJDIP-278-2020

Considerando

1-Se conoce solicitud de aprobación para un Torneo de Pesca Deportiva a celebrarse en Marina Los Sueños en Herradura, organizado por Marketing and Events International Inc, esperando la participación de aproximadamente 42 embarcaciones de pesca deportiva. Las especies objeto del torneo serán: Pez Vela del Pacífico y Marlín. Tipo de torneo: Pesca deportiva.

2-Que el torneo de Pesca a celebrarse en Marina Los Sueños en Herradura, contará con tres fechas, siendo la primera del 19 al 23 de enero de 2020, la segunda del 24 al 27 de febrero de 2020 y la tercera del 17 al 20 de marzo de 2021.

3-Que por su parte se recibe correo electrónico de la señora Jeannette Pérez Blanco, coordinadora de la Comisión Nacional de Pesca Deportiva Turística, donde manifiesta que el torneo cuenta con el aval de la Comisión, razón por la cual, la Junta Directiva, **POR TANTO**;

Acuerda

1-Autorizar la realización del Torneo de Pesca Deportiva a celebrarse en Marina Los Sueños en Herradura y que contará con tres fechas, siendo la primera del 19 al 23 de enero de 2021, la segunda del 24 al 27 de febrero de 2021 y la tercera del 17 al 20 de marzo de 2021, organizado por Marketing and Events International Inc, esperando la participación de aproximadamente 42 embarcaciones de pesca deportiva. Las especies objeto del torneo serán: Pez Vela del Pacífico y Marlín. Tipo de torneo: Pesca y liberación.

2-De conformidad con el Reglamento para la celebración de Torneos de Pesca Deportiva, aprobado mediante Acuerdo AJDIP/073-2014, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°. 148 del 04-08-2014 y al acuerdo AJDIP AJDIP-429-2016, los organizadores del torneo deberán presentar a la Junta Directiva del INCOPECA y a la Comisión Nacional de Pesca Deportiva, un informe de los resultados del evento, donde se detalle claramente las capturas efectuadas en la actividad, así como copia de los permisos respectivos emitidos por las autoridades competentes, según corresponda.

3-El organizador debe asumir bajo su responsabilidad las medidas necesarias para la seguridad de los participantes, deberá velar que se cumplan todas las previsiones que resulten necesarias para garantizar la seguridad de los mismos de acuerdo a la legislación vigente y a la información disponible.

4-Conforme lo indica el artículo 8 de La Ley N°. 8436, Ley de Pesca y Acuicultura, las actividades de pesca y acuicultura, este evento deberá practicarse sin producir daños irreparables a los ecosistemas, sin entorpecer la navegación, la utilización y el curso natural de las aguas, es por esto que el organizador deberá asegurarse que el torneo no produzca impacto ambiental en las zonas donde se desarrollan las actividades del mismo.

5-Es responsabilidad del organizador que los participantes respeten las áreas protegidas y la frontera si así correspondiera.

6-De igual manera, deberán tomar las previsiones para garantizar la labor de los inspectores de pesca del INCOPECA y así mismo, dicho inspector deberá presentar un reporte ante su jefatura inmediata, de la cantidad de carnés emitidos y velar para que todos los participantes cumplan con la portación del respectivo carné de pesca deportiva extendido por el INCOPECA

7-Mediante oficio DGT-106-2020, remitido por la Dirección General Técnica del INCOPECA, se solicita al organizador del evento cumplir las medidas sanitarias vigentes para prevenir el Covid-19, el cual debe incluir las condiciones sobre las cuales podrían operar las embarcaciones, igualmente debe regularse el regreso a puerto y premiación del torneo. Cabe mencionar, que el torneo está

condicionado a las medidas sanitarias que dicte el Ministerio de Salud en las fechas establecidas para la realización del torneo.

8-Acuerdo firme.

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Martín Contreras Cascante, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita. La Directora Haydeé Rodríguez Romero no consigna su voto por no estar presente en el momento de la votación.

Aprobado el torneo de pesca, lo señores Directores instruyen a la Secretaría de Junta Directiva solicitar a la señora Jeannette Pérez Blanco, Coordinadora de la Comisión Nacional de Pesca Deportiva Turística un informe de torneos de pesca realizados durante el año 2020, con el fin de verificar si se han hecho efectivo los mismos, número de participantes, especies capturas-liberadas y toda información que se pueda brindar referente a la nueva modalidad implementada de torneos de pesca de manera virtual.

Al ser las catorce horas con cincuenta y seis minutos ingresa el Director: Deiler Ledezma Rojas.

ii. DGT-195-2020. Recomendación plazo sugerido para la atención de los diferentes trámites y servicios del INCOPESCA.

Proceden los señores Miguel Durán Delgado y Julio Dijeres Bonilla de la Dirección de Ordenamiento Pesquero y Acuícola del Incopesca, con la presentación del oficio DGT-195-2020, a efectos de atender diversas disposiciones establecidas por la Contraloría General de la Republica en el Informe DFOE-EC-IF-00011-2020, sobre la mejora regulatoria en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura y la simplificación del trámite para renovar licencias de pesca comercial, así mismo, sobre el plazo sugerido para la atención de los diferentes trámites y servicios, así como la priorización que se le debe de dar a éstos.

Finalizada la presentación del oficio DGT-195-2020, proceden los señores Directores con el análisis de las recomendaciones emitidas en cuanto al plazo sugerido para la atención de trámites y servicios que ofrece el Incopesca. Considerando conveniente contar con el criterio correspondiente por parte de la señora Thricia Rodríguez Fuentes, contralora de Servicios del Incopesca para la valoración de los plazos sugeridos en el oficio supra citado, razón por la cual, la Junta Directiva, resuelve;

AJDIP-279-2020

Considerando

1-Que mediante oficio DGT-195-2020, el señor Miguel Durán Delgado, Director de Ordenamiento Pesquero y Acuícola a.i del Incopesca, presenta para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva el análisis sobre el plazo sugerido para la atención de los diferentes trámites y servicios, así como la priorización que se le debe de dar a los mismos, a efectos de atender diversas disposiciones establecidas por la Contraloría General de la Republica en el Informe DFOE-EC-IF-00011-2020, sobre la mejora regulatoria en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura y la simplificación del trámite para renovar licencias de pesca comercial.

2-Que una vez discutido y analizado, los señores Directores consideran conveniente contar con el criterio correspondiente por parte de la señora Thricia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del Incopesca, razón por la cual, la Junta Directiva, **POR TANTO;**

Acuerda

1-Dar por recibido el oficio DGT-195-2020, remitido por el señor Miguel Durán Delgado, Director de Ordenamiento Pesquero y Acuícola a.i del Incopesca.

2-Solicitar a la señora Thracia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del Incopesca, el criterio correspondiente en relación al oficio DGT-195-2020 para ser analizado y valorado en la próxima sesión de Junta Directiva.

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Martin Contreras Cascante, Haydeé Rodríguez Romero, Deiler Ledezma Rojas, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita.

iii. DGA-090-2020. Avances Modernización Institucional.

Se recibe a la señora Betty Valverde Cordero, Directora Administrativa y Financiera del Incopesca, con la presentación del oficio DGA-090-2020 relacionado con el informe de avances de modernización institucional, el cual se detalla a continuación:

“Mediante acuerdo de Junta Directiva AJDIP/146-2020 se aprueba la estructura organizacional de la institución y con base en los lineamientos de MIDEPLAN se otorga un plazo de un año para su implementación. Es interés de la Dirección Administrativa Financiera informarles sobre los avances logrados y los pasos siguientes que se requiere desarrollar:

En primera instancia, por medio de Convenio Costa Rica por Siempre se realiza el levantamiento de procesos con el apoyo del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica, quien brinda asesoría técnica en la elaboración y confección del mapa de procesos de INCOPECA y sus respectivas fichas. Su objetivo es ser una guía orientadora, clara y específica, tomando en cuenta las áreas estratégicas, sustantivas, y de apoyo de la institución con el fin de mejorar y estandarizar los procesos, contando con insumos que permitan optimizar su gestión. En esta etapa se realizó lo siguiente:

a) Charlas a todos los jefes y coordinadores de la institución, en las cuales se informó sobre el trabajo que se iba a realizar, el propósito y la importante necesidad de colaboración en este proceso ya que se iban a efectuar sesiones de trabajo individuales con cada oficina, participando jefes y colaboradores.

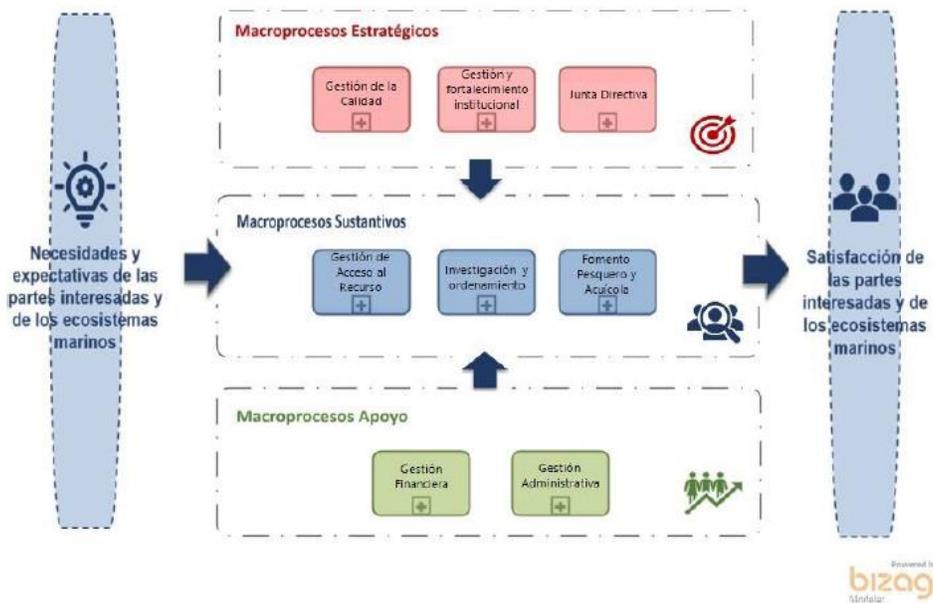
b) En las sesiones de trabajo individuales se identificaron los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución, se responde a qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

c) Con la información aportada por los colaboradores y siguiendo la “Guía para el Rediseño de Procesos” de Mideplan, se prepara un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la institución resultando el marco estratégico y el mapa de procesos, clasificados en macroprocesos, procesos y subprocesos

d) A todos los procesos de INCOPECA como parte del rediseño y las mejoras recomendadas, se les agregaron subprocesos de planificación y evaluación, lo cual busca que todos los procesos institucionales se encuentren alineados a la planificación general de la institución, y que sean evaluados con el fin de establecer un ciclo de mejora continua.

e) La propuesta fue revisada, discutida y corregida en sesión presencial de los expertos de la UNA con los directores y sus colaboradores.

f) Del trabajo realizado se obtiene el Manual de Procesos y el Catálogo de Macroprocesos, Procesos y subprocesos correspondientes, de donde se extrae los cuadros siguientes:

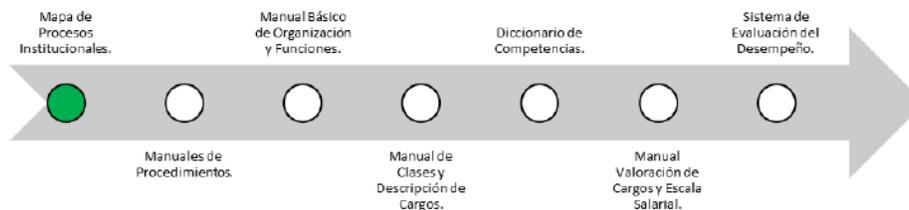


Cuadro de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos

Macroprocesos	Proceso	Subproceso
Macroprocesos Estratégicos	Gestión de la Calidad	Gestión de Auditoría
		Gestión de Control Interno
		Gestión de Contraloría de Servicios
	Gestión y fortalecimiento institucional	Gestión Jurídica
		Gestión de la Planificación
		Gestión de Cooperación Internacional
	Junta Directiva	Presidencia Ejecutiva
		Gestión Junta Directiva
		Secretaría de Junta Directiva

Macroprocesos	Proceso	Subproceso
Macroprocesos Sustantivos	Gestión de Acceso al Recurso	Gestión de Licencias de Pesca
		Gestión de Emisión de carnet
	Investigación y ordenamiento	Gestión de Autorizaciones
		Gestión de Investigación
		Gestión de Fiscalización
		Información pesquera y acuícola
	Fomento Pesquero y Acuícola	Gestión de Áreas Marinas de Pesca Responsable
		Promoción de Mercados
		Extensión Pesquera Acuícola
Fomento Acuícola		
Producción Acuícola		
Gestión Ambiental		
Macroprocesos de Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de Presupuesto
		Gestión Contable
	Gestión Administrativa	Gestión de Tesorería
		Gestión de Recursos Humanos
		Adquisición de bienes y servicios
		Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación
		Gestión del Archivo
		Administración de bienes y servicios

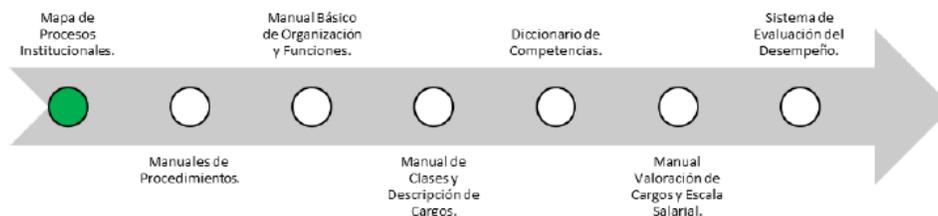
¿Dónde estamos ahora?



Hemos cumplido con el primer paso correspondiente al Mapa de Procesos Institucionales.

¿Cuáles son los pasos siguientes?

Para la consolidación de toda la estructura organizacional debe trabajarse en la elaboración de otros documentos, indispensables para el ordenamiento y control interno, los cuales se procede a detallar:



Para su implementación debe contarse con apoyo externo, sea a través de Convenio con alguna ONG o financiamiento institucional, mediante la contratación de un grupo que apoye a la administración activa en el desarrollo de los documentos indicados ya que no se cuenta con la

cantidad de personal suficiente ni especializado para dedicarse a tiempo completo y tampoco podría cumplirse en el corto plazo.

Los Manuales requeridos son:

a) Manuales de Procedimientos: Se utilizará la Guía para el levantamiento de procesos de Mideplan y de la Norma ISO 9001:2015 para el desarrollo de los procedimientos se analizará el contexto interno, externo, riesgos y oportunidades, con lo cual se crea el plan institucional, luego se analizan los procesos para determinar las actividades, objetivos, metas e indicadores, así como los procedimientos prioritarios.

b) Manual básico de organización y funciones: se analiza el marco legal, marco estratégico y operativo.

c) Manual de Clases y descripción de cargos: se elabora el manual con base en la guía para la elaboración de manuales de cargos, e incluye la recopilación de información y revisión de los diferentes puestos, generando un inventario y análisis de la información.

d) Diccionario de competencias: se determinan las competencias transversales y específicas, determinando para cada cargo, las competencias asociadas y su nivel de desarrollo.

e) Sistema de evaluación del desempeño: con base en los lineamientos establecidos en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y decretos ejecutivos emitidos sobre el particular, la institución deberá formular una metodología para la evaluación de sus colaboradores.

Como se aprecia en los puntos anteriores, la institución requiere realizar un esfuerzo importante para contar con los instrumentos de organización y funcionamiento que le darán las bases para la operatividad, siendo que se cuenta con una estructura organizacional debidamente aprobada y por ello, es relevante contar con el apoyo de Junta Directiva para su continuidad.

Cualquier consulta o información adicional, con gusto será expuesta y explicada a ustedes”.

Luego de la presentación detallada de la señora Betty Valverde Cordero y de las consultas realizadas por los señores Directores, se da por conocido el oficio DGA-090-2020.

Al ser las dieciséis horas se retira el Director: Martín Contreras Cascante.

iv. PEP-833-2020. “Manual de Buenas Prácticas para una Mejor Atención y Servicio al Usuario”.

Se remite mediante oficio PEP-833-2020, para conocimiento y aprobación de los señores Directores (as), el “Manual de Buenas Prácticas para una Mejor Atención y Servicio al Usuario”. Para la presentación del mismo se recibe a la señora Thrcia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del Incopesca.

Una vez discutido y analizado por los señores Directores, la Junta Directiva, resuelve;

AJDIP-280-2020

Considerando

1-Que mediante oficio PEP-833-2020, se remite para análisis y aprobación de la Junta Directiva el “Manual de Buenas Prácticas para una Mejor Atención y Servicio al Usuario”.

2-Que la señora Thricia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del Incopeca, realiza la presentación del mismo y evacua las dudas por parte de los señores Directores.

3-Que debidamente analizado y por considerarlo procedente, la Junta Directiva, POR TANTO;

Acuerda

1-Aprobar el “Manual de Buenas Prácticas para una Mejor Atención y Servicio al Usuario”.

“Manual de Buenas Prácticas para una Mejor Atención y Servicio al Usuario”

INTRODUCCIÓN

Actualmente, con la apertura de mercados y la globalización, así como por el deseo de los ciudadanos en recibir un producto o servicio adecuado de calidad, hace que las bases fundamentales de éxito de toda organización estén apoyadas en la atención al usuario y la excelencia en el servicio, tanto para una organización pública o privada.

Es en este contexto, que las Contralorías de Servicios de las instituciones públicas encuentran su razón de ser dentro del proceso de la modernización del Estado, el cual tiene como objetivo fundamental hacerlo más eficiente y lograr, de consecuencia, una Administración Pública al servicio del ciudadano.

La Ley Nº. 9158 Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, publicado en la Gaceta Nº. 173 del martes 10 de setiembre del 2013, decretó la “Creación, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios”, como un instrumento para promover el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios públicos, así como el acercamiento entre las instituciones y los usuarios”.

El enfoque actual hacia el usuario hace que toda institución se dirija en la importancia de formar el recurso humano en la atención al usuario, ya que la calidad en quienes brindan un servicio o producto generan la imagen externa de la organización.

El objetivo fundamental de la elaboración de un Manual de Atención y Servicio al Usuario es servir de guía para los funcionarios en la atención de los usuarios de la institución, tanto internos como externos.

Este manual por medio de elementos teórico-prácticos servirá de herramienta para que los usuarios del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicola reciban la atención y calidad en el servicio que se merecen, optimizando por ende la imagen de la institución.

BASE JURÍDICA

La normativa vigente relacionada con el servicio a usuarios (as) en Instituciones de la Administración Pública, es la siguiente:

Constitución Política.

Ley Nº. 7384 y sus reformas “Ley de Creación del Instituto de Pesca y Acuicultura”.

Ley Nº. 8436, y sus reformas “Ley de Pesca y Acuicultura” y su Reglamento.

Ley Nº. 6227 y sus reformas “Ley General de la Administración Pública”.

Ley Nº. 8220 “Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos”, sus reformas y su Reglamento.

Ley Nº. 8292 “Ley General de Control Interno”.

Ley Nº. 9158 “Ley Reguladora del Sistema Nacional de las Contralorías de Servicios”.

Ley Nº. 7600 “Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad”.

Ley Nº 7935 “Ley Integral para la Persona Adulta Mayor”.

Ley Nº. 9097, “Ley de Regulación Derecho de Petición”.

Decreto Ejecutivo N.º 39096-PLAN “Reglamento a la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios”.

A.J.D.I.P./255-97 y sus reformas “Reglamento Autónomo de Organización y Servicios del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura”.

A.J.D.I.P./242-2013 “Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios y Manual de Trámite y Seguimiento de Reclamos y Consultas”.

Lineamientos de Gestión para las Contralorías de Servicios, emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en el mes de julio del 2009.

CAPÍTULO I: DISPOSICIÓN GENERAL

Artículo 1: Acatamiento Obligatorio

Las normas que se describen a continuación forman un Manual de Atención y Servicio al Usuario, cuya descripción está bajo la modalidad de capítulos y artículos y son de acatamiento obligatorio para todos los(as) funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

CAPITULO II: EL USUARIO

Artículo 2: Diferencia entre Atención al Cliente y Servicio al Cliente:

Atención al Cliente: Se refiere a la actividad en sí que se lleva a cabo, es decir, atender, responder las dudas, solucionar problemas. Todo el proceso que abarca esta comunicación, desde la bienvenida, la presentación, el cierre...el ciclo de vida en el que usuario, se encuentra con nosotros. Ejemplo: Servicio de consultas en línea de la página web “Contáctenos” o bien Servicio de Plataforma.

Servicio al Cliente: Se refiere más a acciones específicas, para el usuario o el cliente. Ejemplo: Servicio de agua para las embarcaciones, en el Muelle Terminal Pesquera.

Artículo 3: Enfoque en el usuario

Definición: el término usuario se refiere a todas las personas que solicitan servicios en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

Tipos de usuarios: pueden ser de dos tipos: Externos e internos.
Externos son las personas que no pertenecen a la institución.

Internos son los funcionarios mismos de la institución.

Elementos de servicio al usuario: comprende dos elementos, la atención y servicio que le brindamos al usuario.

La atención al usuario demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad. Se debe tratar al usuario como la persona más importante y la razón de ser de nuestro trabajo.

El servicio demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con el usuario. Nada se gana si la atención al usuario es excelente, pero los procesos no lo son.

Visión de excelencia: la visión de excelencia en el servicio al usuario en una institución es que todos los funcionarios comprendan que deben exceder las expectativas que tiene el usuario mismo. Porque una atención y un servicio al usuario excelente es un requisito indispensable para la buena imagen de la organización.

Valor agregado: el valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas de los funcionarios, o sea, la excelencia del personal, ya que el valor agregado en el servicio al usuario

consiste en todo aquello que el usuario percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parqueos, servicio por internet, y otros).

En consecuencia, todos los(as) funcionarios(as) del Institución Costarricense de Pesca y Acuicultura deben tener una actitud cortés de ayudar a la persona usuaria como punto central de su actividad, estar capacitados para brindar una atención y servicio excelente, conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que la persona usuaria es tan importante como su personal.

Artículo 4: Código de Calidad de Atención y Servicio al Usuario

El Código de Calidad de Atención y Servicio al Usuario pretende desarrollar una cultura organizacional de relaciones internas de mayor calidad, que tenga como resultado la creación de un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en todos los(as) funcionarios(as) del instituto.

Asimismo, debe servir de guía y recordatorio del comportamiento esperado de todos los funcionarios, como una herramienta útil y de fácil lectura, que ayude a éstos a aprender y aplicar conocimientos teórico-prácticos de una manera activa.

Este Manual de Atención y Servicio al Usuario tiene como propósito los siguientes objetivos:

- Homogeneizar la atención al usuario externo e interno en todas las oficinas del Instituto.
- Coadyuvar en el proceso de inducción de nuevos funcionarios en la cultura de atención y servicio al usuario.
- Capacitar, facilitar el apoyo y mejorar las relaciones humanas de los funcionarios.
- Especializar más al recurso humano y hacerlo más competitivo en el tema de Servicio al Usuario.
- Lograr que tanto usuarios internos como externos reciban una excelente atención.
- Motivar a los funcionarios para que valoren y faciliten las relaciones con los usuarios, actuando en forma independiente.
- Facilitar la evaluación del servicio al usuario y la comprensión de la importancia de éste para el INCOPECA.

Artículo 5: La Necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios gubernamentales.

El contexto actual en la sociedad presiona a las entidades gubernamentales a la necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios que prestan, concientizando a los(as) funcionarios(as) de su deber de la satisfacción del usuario por medio de los siguientes conceptos:

- La personalización e individualización del usuario, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con procesos de calidad.
- La mejora en los tiempos de respuesta.
- Entender las necesidades básicas de los usuarios:
 - Necesidad de ser comprendido: interpretar bien lo que el usuario desea.
 - Necesidad de ser bien recibido: no recibir al usuario como extraño.

- Necesidad de sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
- Necesidad de comodidad: las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, sanitarios aseados, oficinas limpias y ordenadas, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

Artículo 6: Cualidades de una Buena Atención al Cliente.

Cualquier persona no puede ser la encargada de llevar la responsabilidad de la atención al cliente. La persona o personas encargadas deberán llevar una línea de comunicación y una especie de “libro de estilo” a la hora de desarrollar su función.

Paciencia:

Debe ser una persona paciente, ya que en muchas ocasiones puede encontrarse con momentos tensos y complicados y tienen que dar siempre su mejor cara para llegar a solucionar los problemas del usuario.

Empatía y saber escuchar:

Es importante ponerse en el lugar de la otra persona, para entenderle en todo momento e intentar solucionar su duda lo antes posible. En algunas ocasiones puede encontrarse poco normales y debes tener toda la información para ayudar al que está detrás.

Memoria:

Lo ideal es que te quedes siempre con el nombre de la persona con la que estás hablando. Si le llamas siempre por su nombre notará confianza y cercanía en ti y será mucho más sencillo en todo el proceso.

Dotes Comunicativas:

Es importante que seas un buen comunicador, que sepa relacionarse con quien tiene detrás el teléfono, email, chat o mostrador y que sepa hablar de forma clara para despejar todas las dudas.

Resolución de Problemas:

Hay que ser rápido de resolutivo, es una de las cualidades más destacadas de una buena atención al cliente. El usuario es lo que busca, que a través de una llamada o bien presencial le expliquen las cosas que necesite y le solucionen las dudas.

Conocimiento de la Institución y sus servicios

Sin duda hay que conocer cada milímetro de la Institución en la que se trabaja para que no caiga desprevenido en ninguna pregunta y que pueda dar soluciones reales y sinceras al cliente.

Artículo 7: Cómo Mejorar la Atención al Cliente.

1. Las personas encargadas de la Atención al Cliente deberán ser muy Profesionales.
2. Dar la importancia que se merece al Cliente. El respeto siempre debe ser la clave.
3. Utiliza todas las tecnologías que puedas.

4. Recoge todos los datos que te sea posible para poder dar una solución. Si tienes toda la información sobre la mesa, será mucho más fácil que ayudes al cliente o le asesores de la mejor manera posible.
5. El cliente como el centro de la estrategia. Es a quien le tienes que prestar tu atención y si todo va bien tendrás un buen resultado.
6. Buena comunicación con el resto de los departamentos. Es importante que tengas una buena relación con el resto del equipo, ya que seguramente tendrán que trabajar juntos para ayudar al cliente, en algún momento que lo requieras.

Artículo 8: Tipos de Atención al Cliente.

Atención al Cliente Presencial:

Se refiere a la atención más directa con el cliente. El cara a cara.

Atención al Cliente Telefónica:

Es una de las maneras de atender a los usuarios, solucionar sus dudas y ayudarlo en el proceso o la entrega. Incluso la modalidad del WhatsApp.

Atención al Cliente vía Email:

Es un facilitador que mediante un correo electrónico le proporciona al usuario contactarse, cuyo sistema funciona muy bien y las respuestas suelen ser rápidas.

Además, permite que el usuario especifique los datos que requiere de la Institución.

Atención al Cliente vía virtual:

Es una de las formas que más se utilizan actualmente y que las webs facilitan el soporte de una forma cómoda y rápida. Tales como: chat online, Skype, Zum, entre otros.

CAPITULO III: COMUNICACIÓN

Artículo 9: Formas de Comunicación

La comunicación mejora la motivación, porque las personas se sienten más aceptadas y comprometidas, al igual que la autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con otros funcionarios (as) en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura. La comunicación requiere saber escuchar y entender que es un proceso de dos vías, verbal y corporal.

Artículo 10: Elementos de comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea surge al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz.

Para El Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura como parte de los elementos de la comunicación verbal son:

- **Confianza:** Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:

- Solicite la cédula de identidad, así conocerá su nombre y podrá tratarlo de forma más personal.
- Hable directo al usuario y mirándole al rostro.
- No vosee al usuario. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
- Muéstrese humano y sensible.

- Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
- No interrumpa, deje que el usuario hable primero.
- Escuche con cuidado, no se distraiga.
- Tome notas, si fuese necesario.

- Respiración: Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.

- Sonría: Una sonrisa transmite confianza.

- Sencillez y brevedad: Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.

- Orden: Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.

- Convicción: Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

Artículo 11: Aspectos que impiden la buena comunicación verbal.

El Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura entre los aspectos más importantes, ha señalado los siguientes:

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
- Recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
- Lapsos o mente en blanco (eheee...sabe queee...esteee...).
- Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- Ser confrontativo.
- Diferencias de lenguaje.
- Timidez o indiferencia.
- Diferencias de profesión, estatus o condición social.
- Sentimientos, estados de ánimo.
- Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra).

Artículo 12: Frases que se deben evitar en la comunicación verbal.

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del usuario. Algunas de las frases que comúnmente limitan una buena comunicación entre los(as) funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura entre ellas:

- ¿Entiende? –Connota que el usuario es poco inteligente-.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?

- ¿Y qué esperaba?
 - A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
 - Creo que anda en el baño o tomando café.
 - Él o ella está ocupado(a) resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
-
- Es que en ese departamento nunca contestan.
 - Es que tenemos cada compañero(a).
 - Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
 - Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
 - Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
 - Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
 - Estoy muy ocupado en este momento.
 - Explíquese bien, porque no lo entiendo.
 - La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
 - Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
 - No sea impaciente, por favor.
 - No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
 - Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
 - Pero ¿no leyó las instrucciones?
 - Debí fijarse en eso antes de hacer el trámite.
 - Ya le contesté eso.
 - No haga caso de lo que mi compañero(a) le indicó.

Además, evite la excesiva confianza con los usuarios. Deles siempre un trato profesional. Nunca use frases tales como:

- ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!
- ¡Díay, cómo estás! o ¡Maje cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
- ¡No, mi amor, eso era antes!
- ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ¿Cómo vas? No se tutea al usuario.

Artículo 13: La técnica de preguntas.

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto, es necesario dominar la técnica de preguntas. Esta técnica consta de tres tipos de preguntas:

- Abierta: preguntas fáciles que ponen a hablar. Dan confianza y se obtiene información. Ejemplos: ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron?
- Pregunta con Pregunta: evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Debe usarse con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Ejemplo: ¿Cuándo puedo venir a recoger el trámite? R/ ¿Para cuándo lo necesita?

- Directa o Cerrada: lo acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos. Generalmente la respuesta es sí o no. Ejemplos: ¿Me envía el trámite? ¿Lo llamo a las 8 a.m.? ¿Firmamos el contrato?

Artículo 14: Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal, como principales elementos para el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, se mencionan:

- Naturalidad: actúe con naturalidad.
- Contacto visual: mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.
- Labios: no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo.
- Forma de sentarse: no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante. Esto sugiere seguridad en sí mismo. Mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor.
- La voz: la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono bajo sugiere timidez, poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación y rudeza.
- Las manos: contrólelas en todo momento. Mantenga sus manos visibles, ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.
- Aprenda a escuchar: una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha. Para escuchar es importante hacer lo siguiente.
 - No interrumpa y no se distraiga.
 - Oiga con cuidado las principales ideas.
 - Observe a la otra persona cuando le habla.
 - Inclínese hacia la persona que le habla.
 - Demuestre que está profundamente interesado (a).
 - Haga preguntas.
 - Concrétese al tema que le plantea.

Artículo 15: Comunicación telefónica

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los funcionarios responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el usuario siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.

Ejemplos de frases y guiones para responder el teléfono:

a. Reglas del lenguaje telefónico:

Documentos:

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

Sonría:

La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y simpática.

Vocalice:

Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

Hable lentamente:

Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

Escuche:

Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

Anote:

Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.

Explique:

Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el funcionario, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

Utilice las fórmulas de cortesía:

Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

Gane tiempo:

Atienda el teléfono antes del tercer timbrado. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

Identifíquese:

El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Recursos Humanos, le atiende... (dar nombre)”.

b. Algunas frases para:

Recibir:

“Buenos días” ... (tardes)

“¿En qué le puedo servir?”

Orientar:

“¿En qué le puedo ayudar?”

Hacer esperar:

“Le ruego esperar un momento”.

“En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.

Cuando la espera es muy larga:

“Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y lo llamo luego”. Debe devolver la llamada según lo prometido.

Hacer deletrear el nombre:

¿Me puede deletrear su nombre?

Hacer repetir:

“Disculpe, tengo mala recepción”. ¿Puede repetir por favor?

Despedida:

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

c. Para dejar un mensaje, usted siempre debe recopilar los siguientes datos:

Destinatario

“Es un mensaje para...”

Quién llama

Nombre de la persona que deja el mensaje

El objeto de la llamada

“Es con respecto a...”

La finalidad de la llamada

El destinatario debe saber qué hacer, qué preparar, cuál es el problema.

Seguimiento

Cuál de los dos llamará al otro.

Dónde y cuándo

Cuando y a qué número volverá a llamar usted.

d. Centrales telefónicas:

- Recepción de llamadas
 - Buenos días (tardes)...., INCOPECA (o nombre de la dirección, regional o departamento), le atiende... (nombre de la persona). ¿En qué le puedo servir? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).

- Si el usuario solicita que se le comunique con alguna extensión, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!
- Si la extensión está ocupada
 - La extensión que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?
 - Si el usuario pide hablar con otra persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje
- Si nadie contesta
 - No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la extensión que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada. Puedo transferirle la llamada a la extensión “x” de ese departamento. Si es así, pase la llamada, explicando la situación a la persona que va a retomar la llamada.
 - Si el usuario desea exclusivamente con una persona, se debe de agregar: si desea me puede dejar su mensaje.
- A un usuario que espera en línea
 - Gracias por esperar. Por favor disculpe la demora. Ya se desocupó esa extensión. Lo comunico de inmediato.

e. Resto de Extensiones:

- Al contestar: Levante el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al usuario esperando. Los usuarios pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.
- Frases de apertura: Tan pronto lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes) y luego identifique de inmediato a su departamento, regional o dirección, agregue de seguido “le atiende... (nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “¿en qué le puedo servir?”.
- Ejemplo: Un usuario llama a la Dirección Ordenamiento Pesquero y Acuícola del INCOPECA en horas de la mañana: Buenos días, Dirección Ordenamiento Pesquero y Acuícola le atiende Ana, ¿en qué le puedo servir? Luego, escuchar con atención lo que el usuario o compañero (a) tenga que decir. Si es capaz de responder, hágalo con toda la información disponible. Después pregunte con naturalidad, si ha logrado responder adecuadamente a la consulta y si hay algo más en lo que pueda servirle.
- Cómo dirigirse al usuario
 - Señor, señora, señorita
 - El nombre del usuario usando primero el don o doña. Se usa solamente el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.
 - Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
 - Escuche con interés, callado.
 - Evite discusiones y negativismos.
 - Hable con calma y tono agradable.
 - Verifique que le está entendiendo.

- No tutee al usuario.
 - Frases de cierre: recuerde despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo.
 - Ejemplos: Terminando la llamada telefónica, algunas frases pueden ser:
 - Muchas gracias por llamarnos.
 - Estamos para servirle.
 - Fue un placer servirle
 - Gracias por su paciencia y esperamos poder servirle con más prontitud la próxima vez.
 - Usuario en espera: en caso de que el usuario haya estado en espera, si debe pasar necesariamente la llamada a otro compañero primero explique al usuario lo que hará. No lo pase simplemente, sino que tenga la cortesía de decírselo.
 - Ejemplo: Don Felipe, voy a pasarle la llamada con mi compañera Ana Isabel, que conoce de ese asunto o al departamento tal, donde pueden atender mejor su consulta. Si puede detalle el caso al compañero para que el usuario no tenga que explicar su consulta nuevamente.
- f. Uso de los teléfonos de la institución por parte de los funcionarios:
- No deben usar los funcionarios los teléfonos, facsímiles, o cualquier otro medio de comunicación para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables. Lo anterior para no obstaculizar llamadas de posibles usuarios que necesiten comunicarse con el instituto.

CAPÍTULO IV: IMAGEN

Artículo 16: Presentación Personal.

Los funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura deben cumplir con lo siguiente:

- No se deben usar prendas muy ajustadas al cuerpo, escotadas, ni transparencias, así como tampoco, las mujeres vestir con faldas muy cortas.
- Los hombres deben usar la camisa completamente abotonada y en el caso de usar corbata, esta debe ser ajustada al cuello.
- La ropa debe estar limpia y planchada.
- Usar siempre sin excepción, el carné que los identifica como funcionarios(as) de la Institución para la cual laboran.
- Hombres y mujeres deben mantener el cabello arreglado y limpio, al igual que las uñas de las manos.
- El maquillaje debe ser natural, que refleje una imagen sobria y agradable.
- Las funcionarias nunca deben maquillarse ni retocarse en el sitio de trabajo a la vista de la ciudadanía.
- Se debe evitar el uso de aretes, de hebillas, diademas y demás accesorios que llamen la atención.
- Los hombres deben afeitarse a diario a menos que usen barba, en tal caso, esta ira siempre bien arreglada.

Artículo 17. Puestos de Trabajo.

Los funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, requieren cuidar su espacio de trabajo, por lo que es fundamental:

- Mantener el escritorio en perfecto orden y aseo, por lo que se aconseja llegar 10 o 15 minutos antes de iniciar la jornada laboral.
- Las carteras, maletines y demás elementos personales deben ser guardados fuera de la vista de la persona usuaria.
- No se deben consumir ni mantener a la vista de la persona usuaria comidas y bebidas.
- La papelería e insumos deben estar guardados, dejando solamente una cantidad suficiente en la impresora o porta papel.

CAPÍTULO V: LA ACTITUD

Los usuarios disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

Artículo 18: Las actitudes

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los(as) funcionarios(as) entre ellos(as) y éstos con los usuarios del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura. Existen dos tipos de motivaciones:

- **Motivación Positiva:** Es cuando los(as) funcionarios(as) efectúan su trabajo convencidos(as) de que deben hacerlas por su bien y el de la persona usuaria, desean quedar bien. Esta motivación requiere de dos componentes:
 - **Estímulos:** los(as) funcionarios cumplen con sus funciones, porque tienen algún estímulo y lo dan todo.
 - **Reconocimiento:** los(as) funcionarios(as) ejecutan su labor, porque saben que se les reconoce cuando lo hacen bien y se les ayuda a superarlas, cuando lo efectúan mal.
- **Motivación Negativa:** Es cuando los(as) funcionarios(as) desarrollan su labor por temor. Se presenta de dos maneras:
 - **Intimidación:** Los(as) funcionarios(as) realizan las tareas por temor a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más.
 - **Manipulación:** Los(as) funcionarios(as) cumplen el rol asignado, porque el que las pide, les ofrece algo a cambio.

Artículo 19: Actitudes Adecuadas en Atención al Usuario

Entre las actitudes más relevantes y necesarias que deben tener los(as) funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, en el momento de atender a la persona usuaria, se encuentran las siguientes:

- **Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.

- El poder de la actitud positiva: toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.
- Enfrente la adversidad: busque oportunidades en los obstáculos.
- Tenga un propósito: trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- Haga sacrificios: para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.
- Adáptese, no se resista al cambio: no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- Nutra su imagen: cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza.
- Comprométase con la excelencia: los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- Confidencialidad: debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo no puede ser divulgada a ningún nivel.

Artículo 20: Actitudes del Funcionario Exitoso

Los funcionarios(a) exitosos(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura mantienen las siguientes actitudes:

- Emprendedor
 - Tiene iniciativa.
 - Está comprometido.
- Motivado por la gente
 - Tiene deseos de ayudar.
 - Muestra empatía.
 - Valoran las relaciones sociales y las facilitan.
 - Comprenden que el usuario es la persona más importante.
- Especializado
 - Se preocupa por conocer cada vez más de su trabajo.
 - Estudia y se prepara.
 - Le interesa el servicio al usuario, los productos y servicios que ofrece la institución.
 - Muestra actitud positiva hacia el usuario y a la autoridad.
 - Se esfuerzan por la excelencia en su trabajo.
- Innovador
 - Es creativo y busca nuevas formas de hacer las cosas.
 - Desea innovar y mejorar lo actual.

CAPÍTULO VI: RELACIONES HUMANAS

Artículo 21: Relaciones Humanas

Las relaciones humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo, siendo este último fundamental, ya que se estudia cómo los(as) funcionarios(as) pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura y las necesidades personales.

Artículo 22: Los factores positivos de las Relaciones Humanas

Entre los factores positivos más importantes que se requieren promover entre los(as) funcionario(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, destacan los siguientes:

- **Apertura:** ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Por ello se recomienda mantener la propia opinión frente a las diferencias, sin herir la sensibilidad de la persona usuaria y de los compañeros(as) de la institución.
- **Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de los demás.
- **Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en la institución de la que formamos parte.
- **Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el Instituto ante determinadas situaciones.
- **Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

Artículo 23: Los factores negativos de las Relaciones Humanas

Entre los factores negativos que limitan una buena relación entre los(as) funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, son entre otros:

- **Falta de control de emociones desagradables:** cuando mostramos mal humor, resentimiento, rencor, entre otros.
- **Agresión:** cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de frustración.
- **Fijación:** negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado.
- **Terquedad:** negarse a aceptar las opiniones ajenas y rechazar nuestras equivocaciones en nuestro juicio o ideas.

- Aislamiento: apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa.
- Fantasías: Considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo propio y sin contar con los demás.
- Sentimiento de superioridad o inferioridad: sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto o bien subvalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias.

Artículo 24: Reglas de Cortesía

Entre las principales reglas de cortesía más relevantes y necesarias que deben tener los(as) funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, en el momento de atender a la persona usuaria, se encuentran las siguientes:

- Saluda al usuario
En el momento en que entre en contacto con un usuario, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”.
- Identifíquese
Luego del saludo, diga su nombre con claridad. En caso de que el usuario no lo conozca a usted.
- Ofrezca su ayuda de inmediato
Para hacerlo, agregue a continuación la frase “¿En qué le puedo servir?”, la cual deja la sensación de que reconoció al usuario y que él ya estuvo ahí antes.
- Use el nombre del usuario
Si ya conocía al usuario o si ya lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee el nombre del usuario, tantas veces pueda, pero sin abusar.
- Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo.
Pronunciar frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” al despedirse del usuario, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al usuario. El funcionario debe llevar la iniciativa al momento de despedirse

Artículo 25: Manejo de Usuarios con Necesidades Especiales

Es primordial que los(as) funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, ofrezcan un servicio especializado a las personas usuarias con necesidades especiales.

Dentro de las personas que merecen un servicio preferencial podemos citar:

- Personas con alguna discapacidad (en sillas de ruedas, no videntes, sordomudos, entre otros).
La Ley Nº 7600 “Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad”, establece en su Artículo 1, lo siguiente: “Se declara de interés público el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes”.

En su Artículo 2 define discapacidad como: “Cualquier deficiencia física, mental o sensorial que limite, sustancialmente, una o más de las actividades principales de un individuo”.

- Adultos Mayores

La Ley N.º 7935 “Ley Integral para la Persona Mayor”, establece en su Artículo 1, inciso a) lo siguiente: “Garantizar a las personas adultas mayores igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos”.

También debemos brindar especial atención a:

- Señoras en evidente estado de embarazo.
- Padres de familia con hijos pequeños (bebés en brazos).
- Menores de edad que llegan solos a la institución.

Además, cada funcionario(a) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura deberá ser cortés, intentar colaborar al máximo con estas personas usuarias, por lo que se recomienda a cada uno(a) de ellos(as), ayudarlos y acompañelos durante la visita a la Institución.

Aspectos que se deben considerar al atender a una persona con alguna discapacidad física:

- La discapacidad física, generalmente, no significa discapacidad mental. Entre las personas con alguna discapacidad física hay profesionales, empresarios y personas que, a parte de su situación física, llevan una vida normal.
- Así que no les trate como si fueran impedidos mentales. Atiéndalos con cortesía, pero no los haga sentir inútiles. Generalmente, ellos pueden desenvolverse muy bien en el mundo de los no discapacitados.
- Identifique la discapacidad del usuario y ayúdelo de acuerdo con su necesidad específica.
- Siempre pregunte a la persona con discapacidad si desea que le ayude y cómo, ya sea a subir, cruzar, indicar a donde firmar, entre otros.

Artículo 26: Menores de Edad en la Institución.

Menores de edad que ingresan a nuestras instalaciones, acompañados por sus padres u otro adulto, también deben ser objeto de nuestra atención y de nuestra amabilidad. Indudablemente, cuando se trata bien a los hijos, los padres reaccionan con sentimientos de empatía hacia quien prodiga ese cariño. Por eso, siempre que el tiempo y la situación se lo permitan, entre en contacto emocional con ellos. Recuerde pueden ser los usuarios del futuro de nuestras actividades culturales.

A continuación, lo que se debe hacer ante la presencia de un menor de edad:

- Exprese una palabra halagüeña sobre el menor.
- Pregúntele el nombre.
- Si él(ella) hace una pregunta, intente descender a su nivel y responda adecuadamente.
- Al final, no olvide despedirse también del menor.

Artículo 27: Valores Institucionales.

Dentro de los valores del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura que en este momento son practicados por los(as) funcionarios(as), están:

Responsabilidad:

Es realizar un manejo adecuado de los bienes materiales y presupuesto disponible para realizar mi función, cumpla los plazos para las tareas que me asignan. Apoyar los programas e iniciativas institucionales que involucren recursos reutilizables y ambientales.

Transparencia:

Es facilitar el acceso a la información pública y rindo cuentas de mis acciones. Realizar mis labores cumpliendo la normativa vigente.

Eficiencia:

Es realizar mi trabajo con el mayor esfuerzo, buscando alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Artículo 28: Usos, Costumbres y Actitudes de los funcionarios

A continuación, se enumeran un conjunto de actos comúnmente aceptados como estilos de vida, costumbres, usos y actitudes sociales, que el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura quiere promover entre sus funcionarios(as):

- Ajuste su personalidad al medio ambiente y tipo de personas.
- Atienda la 100s críticas e inconformidades, son mejores que las alabanzas.

- Además, ofrezca sinceras disculpas cuando reciba una crítica.
- Cuando atienda a alguien no se muestre somnoliento(a) ni aburrido, eso es faltarle el respeto.

- Dé las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.
- De nada sirven sonrisas o cortesía si su servicio no es lo que el usuario desea y espera.

- Demuestre credibilidad, cumpla lo que ofrece.
- Demuestre siempre ganas de ayudar.
- Es muy mala costumbre fijar la mirada en las personas que pasan.
- Escuche activamente.

- Establezca empatía (póngase en los zapatos de la otra persona).
- Esté consciente de su estado de ánimo.

- Evite la arrogancia y mantenga su mente abierta.
- Hable en tono adecuado.

- Haga comparaciones positivas.
- Haga sentir a las personas que las está esperando y son sus invitados.

- Las personas valoran el tacto y la discreción.
- Maneje las preguntas conforme se presenten.

- Mantenga un alto grado de formalidad y una apariencia impecable.
- Masticar goma de mascar, tomar agua en botella o ingerir cualquier otro alimento frente a un usuario es de muy mal gusto.

- Muéstrese amigable al presentarse.
- Muéstrese entusiasta con lo que hace y dice.

- No demuestre perturbación cuando esté esperando.

- No llame a nadie silbándole.
- No trate de adivinar qué quieren otras personas, pregúnteles, hágalo con cortesía.
- Nunca insulte la inteligencia de sus usuarios.
- Prometa menos, dé más.
- Proyecte sinceridad.
- No atienda agentes vendedores delante de un usuario.
- Utilice el nombre del usuario en algún momento durante la atención.
- Salude y haga sentir al usuario que está en un ambiente agradable.
- Establezca contacto visual. Mírelo a los ojos.
- Despídase con una sonrisa y una frase de cortesía.
- Si es interrumpido cuando atiende a un usuario, ofrezca una disculpa. Si el teléfono suena, pídale al usuario permiso para contestarle.
- No se distraiga con otra persona u otro trámite que no corresponda al usuario que atiende.

Artículo 29: Técnicas Ganadoras en la Atención al Usuario

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

Sonría: Demuestre al usuario que es un gusto servirle.

Una de las “señales” más esperadas por los usuarios, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios. La sonrisa se liga siempre con las personas positivas, amables, agradables. Lo contrario, un rostro duro, con el ceño fruncido, causa de inmediato un rechazo por parte del usuario.

Mire a los ojos.

Bajar momentáneamente la mirada al suelo u otro objeto o persona puede interpretarse como un innecesario gesto de inseguridad. Mire a los ojos y sonría.

Proyecte energía y calidez.

El cuerpo es la máxima expresión que ejerce y le dirá a su interlocutor si es tímido o extrovertido, inseguro o dominante. También le dirá cuán cálido es. No puede decirsele aquí cuánta presión proyectar, pero use su sentido común.

Mantenga Contacto visual con el Usuario.

El contacto visual es la forma en la que el usuario determina qué tanta atención le pone el(la) funcionario(a) y qué tanta empatía tiene. Tampoco significa quedarse con la mirada fija en él(ella), porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo. Si no hace contacto visual con el usuario, él puede pensar cosas tales como:

- No me está poniendo atención.
- No le interesa lo que estoy diciendo.
- Es tímido e inseguro.

- Está molesto conmigo.
- Es descortés.
- Se da aires de superioridad.
- Me está mintiendo y no quiere que se lo vea en los ojos.
- Está asustado.

Consejos:

- No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y desvíe levemente la mirada un 30%.
- No fije su mirada en el usuario sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- Ver a los ojos del usuario es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.
- Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

Esté preparado para recibir al usuario.

En el momento de estar y abrir la oficina al público, se debe estar completamente preparado y en disposición para atender al usuario.

Artículo 30: Ausencia de Funcionarios.

Al usuario, en general, no les gusta que le diga que el(la) funcionario(a) no está, por la razón que sea, y se molestan más cuando le dicen que está almorzando o tomando café, que está en el Seguro Social o en una reunión, o cualquiera otra justificación.

El usuario se molesta, si llama más de una vez y se le da alguno de los mensajes expuestos, simplemente, al usuario no le interesa que el funcionario almuerce o se enferme o tome café, él quiere una respuesta a su problema.

La técnica a utilizar cuando está en la oficina, pero se encuentra almorzando, tomando café, en el baño o en una reunión, o en cualquier otro lugar, es indicar al usuario:

- Disculpe: el funcionario está con un usuario u ocupado en este momento y no lo puede atender. Si desea puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

Ahora, si no está en la oficina y está ausente por vacaciones, matrimonio, enfermedad, lactancia, muerte de familiar o alguna otra razón, nunca lo explique, la mejor respuesta es:

- Disculpe: es que el compañero tomó unas merecidas vacaciones y vuelve hasta tal fecha. Si desea, puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

Artículo 31: Tiempo de Respuesta y Agilidad.

La velocidad de respuesta, o tiempo de respuesta, es cada día más valorada por los usuarios, ante la inmensa cantidad de actividades que tienen que desarrollar las personas en la actualidad. Lo que implica que los usuarios valoran, cada vez más, la velocidad con la que se les entregan o brindan los productos o servicios.

Es importante indicar que el funcionario que atiende un usuario debe procurar ser expedito y ágil.

Técnicas para Manejar la Percepción del Usuario que espera:

El tiempo de espera es, muchas veces, un asunto de percepción. Si estamos entretenidos hablando con alguien, por ejemplo, se nos hace más corta la espera. Por esto son importantes las siguientes técnicas para la percepción del usuario:

- La primera sensación de agilidad proviene del funcionario que atienda al usuario, cómo se mueve, cómo habla, se sienta, camina o ejecuta su trabajo.
- Procure verse dinámico, activo, energético. Si está sentado, hágalo recto y con los hombros erguidos. Si tiene que ponerse de pie y caminar, procure hacerlo de nuevo con energía, moviéndose dinámicamente. Quienes arrastran los pies y caminan lento, deteniéndose a hablar de temas sin importancia con los compañeros que encuentran a su paso, proyectan una imagen de poca agilidad.
- Si le es posible, y trabaja en atención a usuarios que están en fila, haga contacto visual con las personas que esperan en la fila, especialmente con los primeros, sonría y diga: “en un momento lo estaré atendiendo”. Esto hace que el usuario se sienta importante (“ya me vieron”) y, a partir de entonces, el tiempo que debe pasar en fila le parecerá más corto.

Artículo 32: Recepcionista

Para el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura es fundamental que el(la) Recepcionista mantenga siempre en mente cuál es la misión de su puesto. La mayoría de las técnicas expuestas en este Manual serán oportunas y aplicables a su diario quehacer, como “rostro” del Instituto o “primera impresión” ante los usuarios.

Misión del Recepcionista:

Darle una cordial bienvenida a cualquier usuario que ingresa en las instalaciones del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura y colaborar ágilmente en la identificación del lugar específico al cual se dirige, por tanto:

- El (La) recepcionista es el “rostro” de la institución, ante los usuarios que llegan a nuestras oficinas y por lo tanto deben tener una magnífica “apariencia” y un excelente trato en las relaciones humanas.
- Por ello: sus conocimientos, su presentación personal, sus modales y su habilidad para la comunicación verbal y corporal, son características claves para su desenvolvimiento profesional.
- Debe saludar y hacer sentir al usuario que es bien recibido(a). Pasarlo(a) adelante y ubicarlo(a) o guiarle en su visita a la oficina.

- La recepcionista debe tener como hábito una saludable actitud positiva en todas las funciones de su trabajo.
- Debe saber que su papel es clave para que la institución proyecte dinamismo, modernización, cordialidad y un excelente servicio ante los usuarios.

Artículo 33: Oficiales de Seguridad

Es fundamental que el Oficial de Seguridad mantenga siempre en mente que la misión de su puesto es precisamente la seguridad del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, las personas usuarias y los(as) funcionarios(as).

Las principales funciones que además de la seguridad debe realizar el oficial de seguridad son las siguientes:

- Ser amable con los usuarios.
- Mostrarse cortés y respetuoso con la persona usuaria.
- Mirar en forma natural a los usuarios.
- No asustar a menores de edad o a personas usuarias sensibles a las armas, ni manipularlas cerca de ellos.
- Si es necesario debe abrir la puerta y hacer sentir al usuario(a) que es bien recibido(a) y pasarlo(a) adelante.
- Debe tener una actitud positiva en todas las funciones de su trabajo, incluyendo las “situaciones difíciles”.

Artículo 34: Manejo de Inconformidades

Las inconformidades permiten evaluar la calidad del servicio, por lo tanto, es necesario facilitarlas y tener algún sistema para sistematizarlas, ya que en realidad son una oportunidad de mejorar.

Es necesario comprender que cuando un usuario presenta una inconformidad, lo que desea es una satisfacción, de manera que hay que tratar de dársela. El verdadero problema se presenta cuando un usuario que recibe un mal servicio no presenta la inconformidad y en cambio, decide no solucionar su mala experiencia o servicio en la institución y que se le dé una respuesta satisfactoria.

El usuario puede presentar su inconformidad en la oficina donde lo atienden. Si la solución que le brinda la oficina respectiva aún no lo deja satisfecho, entonces debe presentarse a la Contraloría de Servicios para formular la queja respectiva o remitirla mediante los siguientes medios:

Teléfono:	2630-06-13 / 2630-06-00 ext. 755
Correo electrónico:	trodriguez@incopesca.go.cr

Cómo comportarse con un usuario “difícil”

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un usuario que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”. A continuación, algunos consejos prácticos:

- En primer lugar, mantenga la calma. No lo tome como algo “personal”, deje que el usuario se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El usuario podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón. Demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.
- Escuche al usuario. Déjelo que se exprese. No lo interrumpa. Al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la institución el malestar que el usuario exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.
- Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- Procure que el usuario salga satisfecho. Recuerde que lo que se prefiere es no perder a un usuario. Ese usuario que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver mañana. Por eso, busque la mejor solución que pueda darle y dásela.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un usuario. Recuerde que una “discusión” ganada a un usuario es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.
- Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el usuario, tener que explicar dos veces una situación tensa.
- Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.

Manejando inconformidades

Al atender a un usuario disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.

- Mire al usuario a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
- Mantenga la distancia sobre el usuario trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.
- No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.

- Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el usuario, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo y manteniendo la distancia. Debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.
- Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Projete siempre un tono respetuoso.
- Y si el usuario eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.

CAPÍTULO VII: TRABAJO EN EQUIPO

Artículo 35: Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

Para el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Artículo 36: Requisitos del trabajo en equipo

Como parte de los principales requisitos para generar un trabajo en equipo entre los funcionarios(as) del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, se detallan los siguientes:

Cooperación: La fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos. Es decir, cuando cooperamos, esperamos ganar algo con ello. Es necesario otorgar reconocimientos a la cooperación a través de incentivos, y reconocimientos por logros, ya no sólo por antigüedad o por la posición que ocupa el(la) funcionario(a).

Contribución: El funcionario debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza e indispone al equipo, por ello es vital.

Comunicación: La información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.

Compromiso: El compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

Artículo 37: Trabajo en equipo y Atención al Usuario

Los usuarios perciben si en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al usuario

es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto dentro de la oficina, como entre oficinas. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los usuarios. A continuación, algunas consideraciones claves:

- No se puede ser expertos(as) en todo, sino que se necesita que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.
- La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al usuario incluye también, apoyar y proteger la imagen y la dignidad de los(as) compañeros(as) y, con ello, la imagen del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.
- Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un usuario, es preferible buscar la ayuda de un compañero(a). Recomendación: Nunca es bien visto decir “no sé”. Es mejor decir: “En este momento no cuento con suficiente información para responder su pregunta, pero permítame investigar o buscar a alguien que le pueda ayudar”. Esto es preferible a confundir al usuario.
- Nunca contradiga a un compañero(a) delante de un usuario, llámelo aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del usuario.
- Si tienen que salir a atender a una persona usuaria juntos, póngase de acuerdo en cuál va a ser el papel de cada uno, para que nunca haya contradicciones o se proyecte una imagen de equipo poco profesional.
- Nunca hable mal de un compañero(a) ante un usuario. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen y la percepción de buen servicio del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

Artículo 38: Trabajando en Equipo

A continuación, se enlistan algunos elementos y características para trabajar en equipo en el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura:

- Buenas comunicaciones: las comunicaciones son el elemento principal que le dan vida al trabajo en equipo.
- Sea bueno en lo que hace: los equipos necesitan talento, cuanto más pueda aportar, mejor será el rendimiento del equipo, motívese a dar lo mejor.
- Respete su posición en el equipo: cumpla con su papel, por lo que se debe tener claro(a) qué se espera de usted como funcionario(a).
- Respete la diversidad: los grupos se enriquecen con personas con diferentes opiniones, valores y puntos de vista, porque conducen a decisiones de mejor calidad.
- Respalde a los que necesitan ayuda: no piense únicamente en sus necesidades, sino también en las del equipo. Entrene a otros, comparta conocimientos, desarrolle a sus compañeros(as).
- Esté preparado para sacrificarse por el equipo: es necesario que prevalezca el interés del grupo por encima de su interés personal.

- Ayude y facilite la entrada de nuevos miembros al equipo: es normal que nuevos miembros tengan que pasar por un proceso de identificación con el grupo e inducción en el trabajo. Tenga paciencia y ayude cuando sea necesario.
- No trate de ser el centro de atención: destaque el buen trabajo de un compañero(a), ayude a su equipo a creer en ellos mismos y en sus posibilidades de lograr las metas; motíuelos. Es importante “jugar limpio”, se deben reconocer los méritos, destrezas y habilidades de otros.
- Impulse la disciplina entre sus compañeros(as): los equipos de alto rendimiento se imponen a sí mismos altos niveles de disciplina y altos estándares de ética y moral. Esta autodisciplina es importante para generar confianza entre sus miembros.
- Esté seguro de hacer la diferencia: los mejores miembros de un equipo no son necesariamente los mejor dotados, sino los más esforzados. Haga tanta diferencia como para que el equipo la sienta.
- Pase tiempo con sus compañeros(as): tómese el tiempo de conocer a sus compañeros(as) de equipo, sus gustos y preferencias, preocupaciones y necesidades. Trate de socializar cada vez que pueda, apoye a los que tienen problemas personales o laborales con sensibilidad y comprensión.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas: no sea indiferente. Preocúpese por el trabajo y por cada uno de los miembros de su equipo.
- Sea competitivo: la competitividad entre compañeros(as) es el aceite que acelera la eficiencia, innovación y productividad.
- Ayude a crear un clima de confianza y respeto mutuo: los equipos de alto rendimiento requieren que sus miembros se tengan fe entre sí, y la única forma de lograrlo es a través de la forma en que se comportan.
- Fortalezca y apoye al líder o gerente: comprométase con los objetivos del grupo y apoye al jefe en su consecución. Ningún jefe será lo suficientemente bueno(a) sin buenos(as) funcionarios(as).

Artículo 39: Supervisión en el Trabajo

Cuando un grupo de funcionarios(as) desempeña tareas operativas, funcionan como un equipo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

Papel del jefe o director

Para el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, es fundamental el papel del jefe(a) o director(a) entre ellas se encuentran:

- Ambiente de Apoyo: es necesario crear un ambiente propicio para que se dé un clima de colaboración y confianza.

- Claridad del Papel: un grupo es capaz de trabajar como equipo, sólo hasta que haya comprendido lo que su jefe(a) o supervisor(a) espera de cada uno de los integrantes.
- Claridad en las metas: todos en el equipo de trabajo, deben conocer las metas u objetivos de su departamento, así como las reglas con las cuales serán supervisados(as).
- Liderazgo adecuado: los miembros del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando en su ambiente. El líder debe guiar y motivar para que el trabajo no decaiga y la productividad siempre esté al máximo.
- Qué sucede cuando hay buena supervisión: es realmente placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes comparten valores comunes, así como también la responsabilidad en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos. Están motivados con su trabajo y tienen un alto sentido de pertenencia y de logro.
- Estilo de supervisión: es necesario que el jefe(a) o supervisor(a) use su posición para auto involucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de resultados concretos. Es necesario que trate de ayudar a los(as) funcionarios(as) bajo su responsabilidad, motivarlos(as), participarlos, estimularlos(as), sin utilizar mecanismos represivos, ni excesivo control. Se trata de lograr que los(as) funcionarios(as) den lo mejor de sí, pero motivados y con sentido humano.
- Información a los usuarios: el líder debe supervisar diariamente, que la información expuesta a los usuarios esté actualizada.

CAPÍTULO VIII: EL USUARIO INTERNO

Artículo 40: El Usuario Interno

Todos estamos en atención y servicio a la persona usuaria. No importa si no atiende usuarios externos de la institución directamente, también está en servicio al usuario. Se trata de una Cadena de Valor, por medio de la cual, al brindar el mejor servicio a sus compañeros(as) de trabajo, facilita que el eslabón final, la persona usuaria, reciba un servicio de excelencia.

Cada funcionario(a) hace realidad la “Cadena del Valor” cuando:

- Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un compañero(a) o un departamento, dondequiera que se encuentre.
- Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.
- Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- Se esfuerza por dejar una buena impresión en los usuarios externos con quienes se cruza en un pasillo, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución, o simplemente, sonriéndoles.

- Hace esfuerzos por lograr una mayor camaradería y buenas relaciones interpersonales entre todos los departamentos, direcciones o regiones de la Institución.
- Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los(as) compañeros(as).
- Propone ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio a la persona usuaria.
- Trata a todos sus compañeros(as) de trabajo con amabilidad y cortesía.
- Trata a las personas usuarias de igual forma que a los(as) compañeros(as) de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- Siempre demuestre que está a gusto con la presencia de los usuarios.

CAPÍTULO IX: Formación de competencias para la atención al Cliente.

Artículo 41: La actitud

Se forma a través de procesos históricos durante la vida de la persona, sin embargo, existen métodos de formación y estímulo de habilidades blandas necesarias para las buenas relaciones interpersonales, por lo que la institución debe coordinar secciones de taller que fomenten la formación de dichas competencias.

Por tanto, el funcionario o funcionaria deberá participar en secciones coordinadas con el Departamento de Recursos Humanos y el Encargado de Género y Juventud Rural en los procesos. Algunos de los procesos sugeridos son:

- Formación de equipos.
- Inteligencia emocional.
- Marca personal.
- Comunicación asertiva
- Género
- Masculinidad positiva

CAPÍTULO X: CONCLUSIÓN

Artículo 41: Conclusión

El Manual de atención y de servicio a la persona usuaria es una herramienta que contempla elementos teóricos-prácticos, cuyo propósito es desarrollar una cultura organizacional de calidad, enfocada a la satisfacción de las necesidades de las personas usuarias y normando el comportamiento de los(as) funcionarios(as).

En este sentido la Contraloría de Servicios del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura ha realizado este Manual para mejorar la capacidad de los(as) funcionarios(as), en la atención y servicio a la persona usuaria.

Nada se haría con tener los mejores productos y servicios, los trámites más ágiles y expeditos, las oficinas más agradables, si no se cuenta con el mejor recurso humano con una actitud positiva, así como motivado y capacitado.

En este esfuerzo, para llevar al INCOPECA hacia un excelente servicio al usuario, cada funcionario(a) constituye la mejor carta de presentación de la institución. Usted que está en contacto diario con la persona usuaria externo e interno del Instituto, es quién puede poner en práctica, todas las técnicas, consejos y recomendaciones que aquí se presentan.

Recuerde que, en cualquier actividad, el 85% del éxito depende de la actitud de las personas que la ponen en práctica y solo el 15% se atribuye a otros factores, tales como conocimientos, equipos y recursos.

El INCOPECA cuenta con usted, el recurso más importante, sin el cual no existiría, para que con su esfuerzo y entusiasmo se pueda hacer de la institución el ente rector que todo el Sector Pesquero y Acuícola necesita y merece.

2-Acuerdo firme.

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Haydeé Rodríguez Romero, Deiler Ledezma Rojas, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita.

v. CS-032-2020. Solicitud de aprobación vacaciones-viáticos. Thrcia Rodríguez.

La señora Thrcia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del Incopecsa, por razones expuestas en el oficio CS-032-2020, somete a consideración de los señores Directores la autorización para que la Presidencia Ejecutiva pueda aprobar las solicitudes de boletas de vacaciones, trámites de viáticos y asignación de vehículos, indicando que por ser un tema administrativo y por agilidad del mismo, considera conveniente la autorización de dicho trámite.

Una vez analizado y discutido el oficio CS-032-2020, la Junta Directiva, resuelve;

AJDIP-281-2020

Considerando

1-Que mediante acuerdo de Junta Directiva AJDIP/146-2020, se aprueba la nueva estructura organizacional del Instituto, donde la Contraloría de Servicios del INCOPECA, estará adscrita a la Junta Directiva.

2-Que mediante oficio CS-032-2020, la señora Thrcia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del INCOPECA, somete a consideración de los señores Directores la autorización para que la Presidencia Ejecutiva pueda aprobar las solicitudes de boletas de vacaciones, trámites de viáticos y asignación de vehículos, indicando que por ser un tema administrativo y por agilidad del mismo, considera conveniente la autorización de dicho trámite por parte de la Presidencia Ejecutiva.

3-Escuchada la solicitud de la señora Contralora de Servicios, luego de deliberar, la Junta Directiva,
POR TANTO;

Acuerda

1-Dar por recibido el oficio CS-032-2020, remitido por la señora Thricia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del INCOPECA.

2-Modificar el texto del Artículo 4 del Reglamento Interno de Funcionamiento de la Contraloría de Servicios, aprobado mediante acuerdo AJDIP/242-2013.-Puntarenas, a los veintiocho días del mes de junio de dos mil trece, y publicado en La Gaceta N° 219, para que en adelante se lea de la siguiente manera:

“Artículo 4.-Adscripción e independencia de criterio. La Contraloría de Servicios estará adscrita a la Junta Directiva, garantizado una comunicación fluida y directa en la toma de decisiones. Sin embargo ejecutará sus funciones con independencia de criterio respecto a las demás dependencias de la institución”.

3-Agregar tres artículos al Reglamento Interno de Funcionamiento de la Contraloría de Servicios, aprobado mediante acuerdo AJDIP/242-2013.-Puntarenas, a los veintiocho días del mes de junio de dos mil trece, y publicado en La Gaceta N° 219, en el Capítulo I Disposiciones Generales, para que en adelante se lea de la siguiente manera:

“Artículo 8.- Goce de Vacaciones o Licencia. Para efectos de goce de vacaciones o licencia el o la Contralor (a) de Servicios procederá a solicitar su autorización ante la Junta Directiva.

En caso de emergencias o casos excepcionales, se autoriza al Presidente Ejecutivo, aprobar y firmar las solicitudes de vacaciones al Contralor (a) de Servicios para su trámite cuando éste así lo solicite.

Artículo 9.-Trámites de Viáticos al Interior. Para efectos de trámites de giras a lo largo del territorio nacional, en cumplimiento con el artículo 14 “Funciones de la Contraloría de Servicios” de la Ley N°9158 Ley Reguladora del Sistema Nacional de las Contralorías de Servicios”, inciso 6) y 13), el o la Contralor (a) de Servicios procederá a solicitar su autorización ante la Junta Directiva.

En caso de emergencia o casos excepcionales, se autoriza al Presidente Ejecutivo, aprobar y firmar las solicitudes del Contralor (a) de Servicios para su trámite cuando éste así lo solicite.

Artículo 10.-Asignación de Vehículo. Para efectos de Asignación de Vehículo con el fin de realizar las giras a lo largo del territorio nacional, en cumplimiento con el artículo 14 “Funciones de la Contraloría de Servicios” de la Ley N°9158 Ley Reguladora del Sistema Nacional de las Contralorías de Servicios”, inciso 6) y 13), el o la Contralor(a) de Servicios procederá a solicitar su autorización ante la Junta Directiva.

En caso de emergencia o casos excepcionales, se autoriza al Presidente Ejecutivo, aprobar y firmar las solicitudes del Contralor (a) de Servicios para su trámite cuando éste así lo solicite”.

4-Seguir con el trámite que corresponda para su eficacia.

5-Acuerdo firme

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Haydeé Rodríguez Romero, Deiler Ledezma Rojas, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita.

vi. CS-034-2020. Solicitud aprobación de Teletrabajo-Thricia Rodríguez.

La señora Thricia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del Incopesca, por razones expuestas en el oficio CS-034-2020, somete a consideración de los señores Directores la autorización para que la Presidencia Ejecutiva pueda autorizar a la señora Contralora la modalidad de teletrabajo de acuerdo con lo establecido en la directriz 073-S-MTSS y 077-S-MTSS-MIDEPLAN.

Una vez analizado y discutido el oficio CS-034-2020, la Junta Directiva, resuelve;

AJDIP-282-2020

Considerando

1-Remite la señora Thricia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del INCOPECA para conocimiento y aprobación de los señores Directores, el oficio CS-034-2020 en relación a la autorización de la modalidad de teletrabajo de acuerdo con lo establecido en la directriz 073-S-MTSS y 077-S-MTSS-MIDEPLAN.

2-Escuchada la solicitud de la señora Thricia Rodríguez Fuentes, luego de deliberar, la Junta Directiva, **POR TANTO**;

Acuerda

1-Dar por recibido el oficio CS-034-2020, remitido por la señora Thricia Rodríguez Fuentes, Contralora de Servicios del INCOPECA.

2-Autorizar a la señora Thricia Rodríguez Fuentes, desempeñar sus labores en la modalidad de teletrabajo de acuerdo con lo establecido en la directriz 073-S-MTSS y 077-S-MTSS-MIDEPLAN y se autoriza al Presidente Ejecutivo a suscribir y firmar el contrato respectivo.

3-Acuerdo firme.

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Haydeé Rodríguez Romero, Deiler Ledezma Rojas, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita.

El señor Presidente Ejecutivo, solicita a los señores Directores trasladar el oficio DGT-138-2020. (Propuesta modificación acuerdo AJDIP-042-2009) para la siguiente sesión, por lo que la Junta Directiva, resuelve:

AJDIP-283-2020

Considerando

1-Habiéndose sometido a consideración de los señores Miembros de Junta Directiva el orden del día propuesto, y siendo que por razones de tiempo y análisis, no será posible abarcar el oficio DGT-138-2020. (Propuesta modificación acuerdo AJDIP-042-2009), la Junta Directiva, **POR TANTO**;

Acuerda

1-Alterar el orden del día y trasladar el oficio DGT-138-2020 para la próxima sesión.

Este acuerdo fue aprobado por los Directivos: Daniel Carrasco Sánchez, Leslie Quirós Núñez, Ana Victoria Paniagua Prado, Haydeé Rodríguez Romero, Deiler Ledezma Rojas, Julio Saavedra Chacón y Sonia Medina Matarrita.

Artículo IV

Cierre:

Al ser las dieciséis horas con cuarenta minutos se levanta la sesión.