

## INSTITUTO COSTARRICENSE DE PESCA Y ACUICULTURA, INCOPECA



# Plan Operativo Institucional Presupuesto Extraordinario 01-2022

Abril, 2022

---

## Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	1
<b>I VINCULACIÓN CON POLÍTICAS, PLANES Y ESTRATÉGIAS</b> .....	4
<b>1.1 Marco jurídico institucional</b> .....	4
<b>1.2 Partes Interesadas</b> .....	9
<b>II MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> .....	15
<b>2.1 Misión</b> .....	15
<b>2.2 Visión</b> .....	15
<b>2.3 Valores institucionales</b> .....	15
<b>2.4 Valor Público</b> .....	16
<b>2.5 Políticas y prioridades institucionales</b> .....	16
<b>2.6 Objetivos estratégicos institucionales (Periodo 2021-2025)</b> .....	18
<b>III MATRIZ PLAN OPERATIVO / PROGRAMA DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PESCA Y LA ACUICULTURA EN COSTA RICA</b> .....	23
<b>IV ANÁLISIS DE RIESGOS</b> .....	25

---

## PRESENTACIÓN

Costa Rica posee una enorme riqueza y un activo económico valioso en sus recursos pesqueros y el país históricamente no ha manejado apropiadamente este capital natural, el cual ha venido perdiendo valor y su potencial de contribuir a la economía del país. No obstante, si esta riqueza es manejada de manera estratégica, buscando recuperar su valor y buscando alcanzar la sostenibilidad, este recurso tiene el potencial de contribuir significativamente al sostenimiento de los medios de vida de las poblaciones pesqueras del país, generar nuevos empleos, e impulsar el desarrollo socioeconómico del sector pesquero nacional. Además, si esto se realiza con un enfoque de economía azul, en el que el desarrollo pesquero sustentable contribuye a los esfuerzos de conservación del ecosistema marino, este esfuerzo puede además ayudar a cambiar la imagen que tiene el país respecto al manejo y conservación de sus recursos y biodiversidad marina. De esta forma el Gobierno estará impulsando una Costa Rica que no solo se desarrolla de forma sostenible y verde en tierra, sino de forma sostenible y azul en sus mares.

El Programa busca incrementar la contribución de los recursos marinos del país a la economía nacional y regional mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional y la gobernanza del sector pesquero, la generación de valor agregado mediante la mejora de infraestructura clave y de la comercialización, y el abordaje de los aspectos sociales y ambientales para una distribución equitativa y sostenible de los beneficios derivados de la actividad. Se dará prioridad a las pesquerías con el mayor potencial de crecimiento económico y generación de empleo para el país, tales como el atún, así como la evaluación de stock y planes de manejo para especies de corvina, pargo, robalo, camarón blanco, grandes pelágicos y langosta, entre otros, que son fundamentales para

---

los medios de vida de las comunidades del Pacífico y el Caribe, dedicadas a la pesca artesanal en pequeña escala, mediana escala y avanzada.

De igual manera, contempla el apoyo a grupos organizados acuícolas para el desarrollo de proyectos integrales que les permita el acopio, procesamiento y comercialización de sus productos, destinados también a garantizar la seguridad alimentaria de la población costarricense. Para alcanzar esta visión, el programa genera acciones para actualizar la normativa vigente tendiente al ordenamiento de las pesquerías por parte del INCOPECA como entidad rectora del sector pesquero y acuícola nacional, que permita facilitar las condiciones para retomar el control y manejo de las especies con mayor valor, tanto oceánicas como costeras, lo que implicará además, apoyo para el desarrollo de planes de manejo y evaluación de stock para el aprovechamiento sostenible de especies de interés comercial y fortalecimiento de las capacidades científicas y técnicas de los funcionarios de la institución, a fin de promover la gestión pesquera moderna y el control pesquero que aseguren el cumplimiento de las normativas. A fin de contar con resultados a corto plazo, se dará un paso importante en la adopción de tecnologías que permitan acortar la brecha en la generación de información pesquera y acuícola en busca de modelos de gestión sustentables, por ello se contempla la inversión en un sistema integrado de información, base para la toma de decisiones e interacción de datos con otras entidades públicas y privadas, así como insumo para el usuario.

Por otra parte, se apoyará mediante capacitaciones, talleres, asistencia técnica y asesoría para el fortalecimiento de capacidades empresariales y asociativas a grupos de pescadores y acuicultores, creando, por medio del programa, condiciones para el desarrollo de estrategias de comercialización que podrán implementarse tanto en las obras de infraestructura que serán construidas como en las existentes que serán apoyadas mediante los recursos del préstamo, para

---

ser manejadas por grupos organizados y capacitados para su administración, con lo cual se contribuye a mejorar su participación, fortalecimiento organizacional y competitividad en la cadena de valor de los productos pesqueros y acuícolas.

Durante la ejecución del programa, se desarrollará un programa de apoyo para continuar fortaleciendo mediante capacitación, asesoría técnica y planificación participativa a las Áreas Marinas de Pesca Responsable en comunidades costeras, que será complementario al diseño e implementación de instrumentos económicos como incentivos para servicios ecosistémicos marinos (PSEM) tendientes a apoyar las estrategias y acciones que los grupos llevarán a cabo y posteriormente, para la recuperación de los recursos pesqueros en nuestras costas en el Pacífico y Caribe.

Otro programa estará orientado al fomento de oportunidades de empleo y medios de vida alternativos que incluye el diagnóstico socioeconómico de las comunidades pesqueras y acuícolas con el propósito de identificar oportunidades alternativas y complementarias a la actividad, así como para otros casos, la reconversión de quienes estén en capacidad de diversificarse en la actividad o cambiar a otras actividades, posteriormente a la ejecución del programa. En esta tarea, los recursos oceánicos o pelágicos como el atún aleta amarilla tienen un papel estratégico clave. Estos recursos, han impulsado una industria procesadora nacional, pero históricamente han sido poco utilizados por los pescadores nacionales ante la competencia que tienen con flotas cerqueras extranjeras que pescan en aguas costarricenses, comprando licencias, pero desembarcando solo una pequeña fracción de sus capturas en Costa Rica. Cambiar este modelo puede devolverle al país el control de su riqueza atunera, especie que podría generar los recursos financieros y pesqueros que permitiría ayudar a mejorar otras pesquerías en las comunidades costeras del país. Mejorar la gestión de la pesca de Costa Rica buscando la sustentabilidad en el

---

uso de los recursos aumentará las oportunidades de desarrollo económico que el sector pesquero puede proporcionar al país y a las comunidades de pescadores y además contribuir a la resistencia de este sector al cambio climático.

El sector de la pesca pelágica en particular, tales como atún, dorado, marlin, se prepara para una reestructuración que podría conducir a una pesca más sostenible, más empleos y más ingresos públicos a mediano plazo. Sin embargo, ésta y otras oportunidades de generación de valor no se alcanzarán si persiste la tendencia a la sobreexplotación, la falta de inversión y la baja rentabilidad de las actividades de pesca.

Afortunadamente el Gobierno de Costa Rica ha dado prioridad a la reforma del sector pesquero y a la mejora de los medios de vida de las poblaciones que dependen de la pesca, y buscará alcanzar esta meta a través de la introducción de una serie de iniciativas de mejora, entre ellas, la mejora en la gestión del sector, la capacidad institucional, y la creación de un entorno empresarial propicio para la participación del sector privado, que en conjunto proporcionarán un punto de partida para revertir la situación actual, lo que permitirá contribuir al desarrollo sostenible de la pesca en Costa Rica.

## I VINCULACIÓN CON POLÍTICAS, PLANES Y ESTRATÉGIAS

El programa se encuentra completamente alineado con planes, políticas, así como el marco jurídico nacional e internacional como lo indicamos a continuación:

### 1.1 Marco jurídico institucional

Por lo tanto, como marco de referencia jurídico el INCOPESCA fundamenta su quehacer bajo la normativa legal que se indica a continuación:

➤ **Ley de Creación del INCOPECA, N° 7384, publicada en La Gaceta N° 62 de marzo de 1994.**

En el Capítulo I, Artículo 1° se establece el nombre, personalidad, domicilio y finalidad. Se crea el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), como un ente público estatal, con personalidad jurídica, patrimonio propio, sujeto al Plan Nacional de Desarrollo que dicte el Poder Ejecutivo.

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

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

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

---

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

- Proponer el programa nacional para el desarrollo de la pesca y la acuicultura, de conformidad con los lineamientos que se establezcan en el Plan Nacional de Desarrollo y someter ese programa a la aprobación del ministro rector del sector agropecuario.
  - Controlar la pesca y la caza de especies marinas, en las aguas jurisdiccionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 6 de la Constitución Política.
  - Dictar las medidas tendientes a la conservación, el fomento, el cultivo y el desarrollo de la flora y fauna marinas y de acuicultura.
- **Ley de Pesca y Acuicultura, N°8436, publicada en La Gaceta N°78 de abril de 2005, y su Reglamento Decreto Ejecutivo N°36782-MINAET-MAG-MOPT-TUR-SP-S-MTSS, publicado en el Alcance Digital N°71 a La Gaceta N°188, de setiembre del 2011.**

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

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

---

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

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

➤ **Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025**

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

➤ **Plan Nacional de Acuicultura en Costa Rica 2019 – 2023.**

El documento denominado **“Plan Estratégico de la Acuicultura en Costa Rica 2019-2023”** da respuesta al interés del gobierno, en planificar el desarrollo de esta importante actividad productiva. El propósito central del Plan Estratégico es

---

potenciar el desarrollo ordenado, sostenible y ambientalmente equilibrado de la actividad acuícola, innovando a partir de la investigación científica y promoviendo su crecimiento socioeconómico con equidad.

➤ **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

La Agenda 2030 ha significado una oportunidad para reafirmar el compromiso y la trayectoria histórica de Costa Rica por alcanzar el desarrollo sostenible. Con la adopción de un Pacto Nacional en el 2016, el país sienta las bases para la construcción de un compromiso colectivo que impulsará las transformaciones necesarias para lograr un desarrollo inclusivo, sostenible con el ambiente, y que garantice el cierre de brechas de derechos humanos. Con este fin el Programa está alineado con los siguientes objetivos:

- Objetivo 2: Poner fin al hambre
- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
- Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos

➤ **Ley 10037, aprobación del Contrato de Préstamo N°9050-CR**

Mediante la aprobación del crédito BIRF No. 9050-CR entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la República de Costa Rica, por parte de la Asamblea Legislativa, publicado en La Gaceta Digital N°176, Alcance N°183 del 14 de setiembre de 2021, por un monto de \$75.100.500,00

---

para la implementación del Programa Desarrollo Sostenible de la Pesca y Acuicultura.

Con este programa que será ejecutado por un plazo de 6 años, se pretende mejorar la administración de la pesca y la acuicultura prioritaria y realzar las oportunidades económicas de los sectores relacionados, dando prioridad a aquellas vinculadas con la recuperación del sector pesquero y acuícola, en respuesta al impacto negativo de la pandemia del COVID-19 a través de la ejecución de los siguientes puntos:

- a. Fortalecer la gobernanza y la administración de los recursos pesqueros.
- b. Inversión en cadenas de valor pesqueras sostenibles.
- c. Fortalecer los mecanismos para la sostenibilidad social y ambiental.
- d. Administración de proyectos, monitoreo y comunicaciones.

## 1.2 Partes Interesadas

Con el fin de identificar con mayor detalle a las partes interesadas, se presenta a continuación una caracterización de los sectores y sub-sectores, mediante un resumen de las características, el potencial de influencia o nivel de afectación, temas de potencial interés con respecto al proyecto y su posible participación / interacción con el programa:

Grupo	Características clave	Potencial de influencia	Temas de interés (respecto al proyecto)	Posible participación
<b>Pesca comercial de pequeña escala</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza sus actividades de pesca en forma artesanal.</li> <li>2. Pescadores en su mayoría están en condiciones de vulnerabilidad por su condición de pobreza o pobreza extrema.</li> <li>3. Compiten por el recurso en la zona costera.</li> <li>4. Representan el grupo más grande del país, conformado por pescadores independientes, asociaciones de pescadores, cooperativas, sindicatos.</li> <li>5. Hay un grupo importante que realiza sus actividades de pesca sin contar con licencia de pesca.</li> </ol>	<p>Nuevas normas regulatorias y uso de dispositivos tecnológicos para obtener licencia de pesca los obligara a realizar cambios en su actividad tradicional.</p> <p>Alta participación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de que se recupere los recursos pesqueros en la zona costera.</li> <li>2. Interés por obtener mejor precio en la venta de su producto pesquero.</li> <li>3. Mejorar condición socioeconómica personal y familiar.</li> <li>4. Interés en creación de Áreas Marinas de Pesca Responsable u otros modelos de gestión que contribuyan a la sostenibilidad del recurso pesquero.</li> <li>5. Pueden tener un peso importante en el proyecto en virtud de que representan el mayor número de pescadores del país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés por regularizar su situación relativa a la obtención de licencias.</li> <li>2. Interés por mejorar su condición socioeconómica.</li> <li>3. Tienen limitaciones económicas para atender cambios que genere el proyecto.</li> </ol>
<b>Pesca comercial de mediana y avanzada escala</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza sus actividades de pesca en aguas profundas y zona costera.</li> <li>2. Tiene altos costos de operación en sus actividades.</li> <li>3. Tiene problemas de competitividad por la variación de precios en el mercado.</li> <li>4. Embarcaciones de mediana escala en su mayoría carecen de tecnología adecuada para desarrollar sus actividades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representado por grupo de pescadores cuyos volúmenes de captura y comercialización tienen alto impacto en el recurso pesquero.</li> </ol> <p>Alta participación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés por acceso a recurso atún y otras especies de aguas profundas.</li> <li>2. Interés por contar con zona de pesca que los beneficie.</li> <li>3. Interés por que la flota atunera internacional salga de la zona económica exclusiva.</li> <li>4. Ven como amenaza la tecnología de control satelital orientada al monitoreo, control y vigilancia.</li> <li>5. No comparten la idea de incremento en costos de tarifas por concepto de licencias de pesca.</li> <li>6. Infraestructura pública moderna para descarga de sus productos pesqueros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés en reducir costos de operación por actividades de pesca.</li> <li>2. Interés por mejorar condición socioeconómica de los pescadores.</li> <li>3. Necesidad de mejorar precio de sus productos pesqueros en mercado nacional e internacional.</li> <li>4. Mantener el acceso al mercado nacional e internacional.</li> <li>5. Interés por estudios de investigación respecto al</li> </ol>

Grupo	Características clave	Potencial de influencia	Temas de interés (respecto al proyecto)	Posible participación
				recurso pesquero. 6. Interés en llevar adelante modernización de flota pesquera más eficiente y amigable con el ambiente.
<b>Semi – industrial (camarón y sarfinas)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza su actividad de pesca en la zona costera.</li> <li>2. La flota pesquera se encuentra cada vez más reducida. Conformado por medianos empresarios, pescadores, armadores, Cámaras de empresarios.</li> <li>3. Ha generado efectos importantes negativos en la generación de empleos de grupos de mujeres que se dedicaban a pelar camarón en las empresas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sector se encuentra sometido a mucha presión mediática y de las ONG por el impacto que genera la pesca de arrastre en los fondos marinos.</li> <li>2. Tiene altos de operación en su actividad de pesca.</li> </ol> <p>Baja participación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés por estudios de investigación que contribuyan a demostrar sostenibilidad del recurso pesquero y reducción de daño en los ecosistemas marinos.</li> <li>2. Interés por obtener licencias para realizar pesca de profundidad en actividad del recurso camarón.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medidas de manejo del proyecto que contribuyan a mejorar el Stock del recurso pesquero puede beneficiar a este grupo.</li> <li>2. Mantener y recuperar sus licencias de pesca.</li> <li>3. Mantener el acceso al mercado nacional de su producto pesquero.</li> <li>4. Obtener Certificación para realizar su actividad.</li> </ol>
<b>Molusquero</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza sus actividades de extracción en forma artesanal.</li> <li>2. Molusqueros en su mayoría están en condiciones de vulnerabilidad por su condición de pobreza o pobreza extrema.</li> <li>3. Compiten por el recurso en la zona costera.</li> <li>4. Representan el grupo pequeño del país.</li> <li>5. Hay un grupo importante de Molusqueros que realiza sus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas medidas de manejo pueden favorecer su actividad de extracción de moluscos.</li> </ol> <p>Moderada participación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de que se recupere los recursos pesqueros en la zona costera.</li> <li>2. Interés por obtener mejor precio en la venta de su producto pesquero.</li> <li>3. Mejorar condición socioeconómica personal y familiar.</li> <li>4. Interés en creación de Áreas Marinas de Pesca Responsable u otros modelos de gestión que contribuyan a la sostenibilidad del recurso pesquero.</li> <li>5. Pueden tener un peso importante en el proyecto en virtud de que representan el mayor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés por regularizar su situación relativa a la obtención de licencias.</li> <li>2. Interés por mejorar su condición socioeconómica.</li> <li>3. Tienen limitaciones económicas para atender cambios que genere el proyecto.</li> </ol>

Grupo	Características clave	Potencial de influencia	Temas de interés (respecto al proyecto)	Posible participación
	actividades de pesca sin contar con licencia de pesca.		número de pescadores del país.	
<b>Deportiva y turística</b>	Conformado por grupo de pescadores, personas y empresarios agremiados que tienen un interés común por el desarrollo de las actividades de pesca deportiva y turística.	Tienen interés en procesos de zonificación marina que contribuya a la protección y conservación de las especies afines a su actividad deportiva y turística.  Moderada participación.	1. Interés por la gobernanza marina, las medidas regulatorias de monitoreo, control y vigilancia. 2. Interés por la zonificación y espacios marinos exclusivos para el desarrollo de sus actividades de pesca deportiva y turística.	1. Les interesa incidir en el establecimiento de medidas regulatorias relativas a la conservación y protección de las especies de interés para la pesca deportiva y turística. 2. Les interesa las acciones relativas al monitoreo, control y vigilancia. 3. Les interesa la implementación de equipos de alta tecnológica para las actividades supracitadas.
<b>Empresarial</b>	Grupo de empresas dedicadas a la comercialización de productos pesqueros y otros productos relacionados con la actividad.	1. Sector comercial que está viendo reducido sus ingresos como resultado de la reducción de las actividades de pesca y contracción comercial en el sector. alta participación	Mejorar actividad de pesca a favor de las actividades relativas al comercio.  Necesidad de crear nuevas fuentes de empleo.	1. Interés por mejorar ingresos por la venta de productos pesqueros. 2. interés por dar mayor valor agregado a la venta de productos pesqueros
<b>Gubernamental</b>	Grupo de instituciones del Estado que tienen incidencia política mediante el proceso de toma de decisiones en el desarrollo de las actividades de la pesca y acuicultura.	Interés por contribuir al desarrollo sostenible de la pesca y acuicultura del país.  Moderada	Interés por articular los esfuerzos institucionales, evitar duplicidades y maximizar los esfuerzos en función de la sostenibilidad de los recursos pesqueros, la competitividad y el desarrollo humano con inclusión social	Contribuir a la gobernanza y gestión de los recursos pesqueros.  Contribuir con la economía azul.

Grupo	Características clave	Potencial de influencia	Temas de interés (respecto al proyecto)	Posible participación
		participación		Garantizar la sostenibilidad social, económica y ambiental de las actividades relativas a la pesca y acuicultura.
<b>Academia</b>	Instituciones de Educación Superior que desarrollan proyectos de investigación científica, desarrollan proyectos específicos relativos al desarrollo de la pesca y acuicultura	Tienen influencia en el proceso de toma de decisiones  Moderada participación.	Tienen recursos para el desarrollo de proyectos de investigación científica sobre los recursos pesqueros y acuícolas	Son socios estratégicos para el desarrollo relacionados con la investigación científica de los recursos pesqueros y acuícolas, razón por la cual inciden en el proceso de toma de decisiones en las Instituciones del Estado.
<b>Organizaciones no Gubernamentales</b>	Organizaciones que laboran en acciones para tener incidencia en la conservación y protección de los recursos marinos y recursos hidrobiológicos	Inciden con acciones específicas en las diversas Instituciones del Estado y en los medios de comunicación a favor de la conservación y protección de los recursos pesqueros y acuícolas	Tienen interés en la conservación y protección de las especies de interés comercial que están peligro de extinción.  Tienen interés en que se realicen modificaciones a la Ley de Pesca y Acuicultura.  Tienen interés en modernizar la institucionalidad (INCOPECA) del proceso de toma de decisiones en relación con la Gobernanza marina.  Tienen interés en la investigación científica como elemento central para el proceso de toma de decisiones en la administración de las pesquerías.	1. Tienen interés para incidir en la investigación científica como base fundamental para el proceso de toma de decisiones sobre el recurso pesquero y acuícola. Interés por participar en la implementación de proyectos relativos a la conservación y protección de los recursos pesqueros y acuícolas.
<b>Organizaciones Indígenas</b>	Representantes de las comunidades indígenas que tienen por objetivo hacer valer	No se prevé nivel de afectación por el proyecto, pero si se	Interés en ser involucrados en el proceso de socialización durante la preparación y ejecución de las distintas actividades del	Deberá ser objeto de consulta a las comunidades y representantes de los

Grupo	Características clave	Potencial de influencia	Temas de interés (respecto al proyecto)	Posible participación
	los derechos de sus pueblos	han identificado oportunidades de inclusión social a través de las organizaciones identificadas.	proyecto Interés con respecto a la creación de una Red de Áreas de Pesca Continental y Marina Responsable conforme a su propia visión y autonomía. Interés en poder contribuir desde su perspectiva cultural en potenciales reformas al marco normativo	pueblos indígenas.

## II MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

De acuerdo con el programa macroeconómico emitido por Ministerio de Planificación y Política Económica, MIDEPLAN y el Gobierno de la República y apegados al ordenamiento jurídico, se deben atender compromisos asumidos por la institución en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los planes sectoriales y otros. En esa línea se establece el Marco Estratégico Institucional:

### 2.1 Misión

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

### 2.2 Visión

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

### 2.3 Valores institucionales

El INCOPECA fundamenta su accionar en los siguientes valores:

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

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

---

llegar a cumplir las metas, en el menor tiempo posible y con las acciones más favorables.

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

#### 2.4 Valor Público

El Valor Público del INCOPECA consiste en procurar: “El ordenamiento y manejo de los recursos pesqueros y acuícolas, así como personas pescadoras y acuicultoras formadas y capacitadas capaces de realizar su actividad y desarrollar proyectos productivos sostenibles que beneficien a sus familias y aporten a la seguridad alimentaria del país”.

#### 2.5 Políticas y prioridades institucionales

A partir de la Misión y Visión, se definen las políticas institucionales, siendo las que proporcionan un marco lógico que guía el accionar del INCOPECA, a partir de las cuales se establecen las líneas de acción, durante el período 2017-2021, para el cumplimiento de la misión y visión. En el marco del Plan Estratégico Institucional, se analizó el entorno nacional, regional e institucional, posibilitando realizar una planificación articulada, para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, mediante acciones concretas.

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

## POLÍTICAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES

Políticas Institucionales	Prioridades Institucionales
Gestionar los recursos pesqueros y acuícolas del país, mediante el uso de nuevas tecnologías, para garantizar su disponibilidad en las presentes y futuras generaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Manejo Sostenible</li> <li>• Tecnologías Innovadoras</li> </ul>
Implementar el ordenamiento pesquero y acuícola, en cumplimiento de la normativa y disposiciones establecidas en el país así como en los compromisos internacionales asumidos, con el objetivo de garantizar el desarrollo de la actividad pesquera y acuícola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular la actividad pesquera y acuícola</li> <li>• Cumplimiento de disposiciones y compromisos nacionales e internacionales</li> </ul>
Lograr el fortalecimiento de las competencias de la institución tendientes a la ejecución efectiva de sus atribuciones, en beneficio del sector pesquero y acuícola del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo institucional</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades institucionales</li> <li>• Proceso de Mejora Continua</li> </ul>
Promover la implementación en el país, de las políticas internacionales relativas al ordenamiento, protección, conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y acuícolas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de ordenamiento de los recursos</li> <li>• Planes para el manejo sostenible de los recursos</li> </ul>
Promover el aprovechamiento de las oportunidades de mercados nacionales e internacionales para los productos pesqueros y acuícolas, a fin de generar un mayor beneficio económico y distribución de la riqueza de la pesca y acuicultura sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de promoción de productos pesqueros</li> <li>• Proyectos de promoción e inocuidad</li> <li>• Productos certificados para la competitividad</li> </ul>
Incentivar el fortalecimiento organizacional de las comunidades pesqueras y acuícolas, para facilitar el desarrollo de la actividad, creando compromisos individuales y grupales con los retos de la actividad y de la protección de los intereses estratégicos del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y formación de grupos organizados</li> <li>• Liderazgo y compromiso de los sectores</li> <li>• Desarrollo de nuevas alternativas organizativas</li> </ul>

Fuente: INCOPECA, 2021

---

## 2.6 Objetivos estratégicos institucionales (Periodo 2021-2025)

Partiendo de los puntos descritos en los numerales anteriores, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2021-2025:

Objetivo Estratégico 1. Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.

Objetivo Estratégico 2. Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.

Objetivo Estratégico 3. Promover la capacitación y formación de grupos organizados de pescadores y acuicultores para facilitar el desarrollo de proyectos productivos y competitivos.

Objetivo Estratégico 4. Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.

En el marco de estos cuatro objetivos estratégicos, se ha considerado que para el periodo 2022-2027, se estarán incorporando los objetivos específicos y metas relacionados con la implementación del Programa Desarrollo Sostenible de la Pesca y Acuicultura:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS 2022-2027
<p>Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.</p>	<p>Desarrollar estudios técnicos y científicos de pesquerías prioritarias para el ordenamiento de la actividad pesquera y acuícola</p>	<p>Realizar investigaciones para la formulación e implementación de planes de manejo para especies prioritarias costeras y oceánicas</p>
		<p>Efectuar estudios para la evaluación pesquera de stock de especies prioritarias costeras, considerando componentes biológicos, productivos, económicos y sociales</p>
		<p>Formular un plan nacional de reducción de pesca incidental y descartes para especies pelágicas</p>
		<p>Realizar un estudio sobre el impacto del cambio climático en la pesca y la acuicultura</p>
		<p>Investigar sobre la eficiencia y la efectividad de artes de pesca alternativas en pesquerías costeras y pelágicas</p>
<p>Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.</p>	<p>Establecer un Sistema Nacional de Información sobre la Pesca y Acuicultura para la generación de información y transparencia de la actividad</p>	<p>Desarrollar el sistema de información Incopesca Digital que permita centralizar, digitalizar información, interconectar e interoperar con otros sistemas internos y externos para realizar una adecuada gestión de la información para la toma de decisiones</p>
<p>Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.</p>		<p>Implementar protocolos para la captura de información, monitoreo y seguimiento a la actividad pesquera y acuícola de los diferentes sectores</p>
		<p>Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento a embarcaciones que realizan la actividad a nivel costero y oceánico.</p>
	<p>Monitorear la actividad de la flota nacional registrada que permita combatir las actividades de pesca no regulada no reglamentada</p>	<p>Efectuar un Registro Socioeconómico y Productivo Pesquero y Acuícola a nivel nacional con el fin de identificar a las personas pescadoras y acuicultoras que realizan la actividad</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS 2022-2027
		<p>Coordinar interinstitucionalmente, la implementación de sistemas administrativos y sancionatorios por infracción a normativa pesquera y acuícola</p> <p>Trabajar coordinadamente con el Servicio Nacional de Guardacostas en el fortalecimiento de la vigilancia para el combate contra la pesca ilegal, no regulada y no reglamentada.</p>
<p>Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.</p>	<p>Implementar planes de gestión participativa para la actividad pesquera y acuícola</p>	<p>Desarrollar la normativa y metodología para la gestión de las Áreas Marinas de Pesca Responsable (AMPR)</p> <p>Efectuar el diagnóstico biológico, productivo, social y económico de las AMPR establecidas en la actualidad y proponer los planes de mejora</p>
<p>Promover el ordenamiento, investigación y uso de nuevas tecnologías para fomentar la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas.</p>	<p>Establecer esquemas para el pago por servicios ecosistémicos marinos</p>	<p>Diseñar una metodología para la implementación del pago por servicios ecosistémicos marinos (PSEM) con el objetivo de incentivar la transición hacia una gestión pesquera sostenible.</p> <p>Realizar un estudio técnico, legal y financiero para la continuidad del programa de PSEM</p> <p>Implementar un programa piloto con comunidades pesqueras y acuícolas para el PSEM como incentivo para el manejo sostenible de los recursos</p>
<p>Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Construir sitios de desembarque e instalaciones para el procesamiento de productos pesqueros y acuícolas</p>	<p>Construir Terminales Pesqueras en Puntarenas, Limón y Cuajiniquíl, Guanacaste para el desembarque y procesamiento de productos pesqueros por parte de grupos organizados de pescadores</p> <p>Construir Plantas Procesadoras en Playas del Coco y Dota para el procesamiento de productos pesqueros y acuícolas por parte de grupos organizados de pescadores y acuicultores</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura existente en la Estación los Diamantes a efectos de incrementar la producción, variedad y calidad de la semilla que estará disponible para productores acuícolas.</p> <p>Efectuar un diagnóstico para determinar las condiciones de los centros de acopio de productos pesqueros existentes en las costas a fin de identificar las mejoras requeridas</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS 2022-2027
<p>Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Desarrollar con el sector, estrategias y planes de acción de las cadenas de valor y un sistema de trazabilidad para las especies prioritarias</p>	<p>Realizar un estudio de mercado sobre hábitos de consumo y oportunidades de mercado nacional e internacional para los productos pesqueros y acuícolas nacionales</p>
		<p>Desarrollar una estrategia de comercialización para los productos pesqueros y acuícolas.</p>
		<p>Llevar a cabo un análisis de la cadena de valor y formulación de planes de acción para especies prioritarias, con el fin de contribuir con el manejo sostenible de los recursos marinos y el fomento de la actividad pesquera y acuícola</p>
<p>Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Implementar iniciativas de medios de subsistencia complementarios a la actividad de pesca y acuicultura</p>	<p>Realizar un diagnóstico socioeconómico de las comunidades pesqueras para la identificación de oportunidades productivas y mercado laboral en cada región</p>
		<p>Implementar un programa de cogestores sociales, con articulación interinstitucional para que los pescadores y acuicultores logren acceder a programas gubernamentales</p>
		<p>Desarrollar un programa de nuevas iniciativas para la participación de pescadores y acuicultores en medios alternativos y complementarios de vida</p>
		<p>Diseñar e implementar un plan para el ordenamiento espacial de la acuicultura</p>
		<p>Analizar la viabilidad técnica y rentabilidad de proyectos de maricultura</p>
		<p>Implementar planes piloto para la producción de nuevas especies acuícolas de interés comercial</p>
<p>Promover la capacitación y formación de grupos organizados de pescadores y acuicultores para facilitar el desarrollo de proyectos productivos y competitivos.</p>	<p>Capacitar a funcionarios y personas pescadoras y acuicultoras para el fortalecimiento de capacidades y aptitudes empresariales y organizacionales</p>	<p>Capacitar a pescadores y acuicultores para el fortalecimiento de capacidades empresariales, asociativas y de comercialización que permitan la sostenibilidad de la actividad</p>
		<p>Capacitar a personas pescadoras y acuicultoras en el uso de aplicaciones y sistemas para el monitoreo y seguimiento de la trazabilidad</p>
		<p>Capacitar a funcionarios y sector pesquero y acuícola en el uso de aplicaciones y sistemas de recolección y registro de información biológico pesquera y acuícola</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS 2022-2027
		Capacitar a funcionarios y personas pescadoras para el fortalecimiento de mecanismos participativos, enfoque ecosistémico y sostenibilidad social y ambiental
Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.	Realizar un proceso de actualización de normativa y fortalecimiento de la gobernanza del INCOPESCA para el manejo de los recursos pesqueros y acuícolas	<p>Realizar análisis de normativa pesquera y acuícola para la identificación y delimitación de competencias entre INCOPESCA y otras instituciones involucradas con el sector pesquero y acuícola.</p> <p>Definir políticas y planes actualizados para el ordenamiento de la actividad pesquera y acuícola a nivel nacional.</p> <p>Efectuar un Análisis institucional y de gasto público del sector pesquero y acuícola.</p> <p>Desarrollar, en coordinación con el BCCR y MINAE, una metodología para el establecimiento de cuentas ambientales para los recursos pesqueros y acuícolas</p> <p>Desarrollar un plan de capacitación para el fortalecimiento de capacidades técnicas, operativas y científicas del personal de INCOPESCA</p>
Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.	<p>Efectuar la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones ejecutadas en el proyecto</p> <p>Implementar los planes de comunicación, consultas y gestión de reclamos</p>	<p>Gestionar la contratación de expertos para apoyar la ejecución y seguimiento de las actividades establecidas en el proyecto</p> <p>Dotar del equipo necesario a la Unidad de gestión del proyecto para el cumplimiento de sus objetivos</p> <p>Contratar las auditorías financieras y operativas para la fiscalización y control del proyecto</p> <p>Desarrollar e implementar herramientas para la evaluación socioeconómica de las personas pescadoras y acuicultoras</p> <p>Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación, información y generación de conocimiento sobre el proyecto</p> <p>Implementar un plan de consulta y participación ciudadana para la transparencia y rendición de cuentas sobre el proyecto.</p>

---

### III MATRIZ PLAN OPERATIVO / PROGRAMA DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PESCA Y LA ACUICULTURA EN COSTA RICA

En adición al Plan Operativo Institucional correspondiente al ejercicio económico 2022, se incluyen las metas e indicadores específicamente del Programa Desarrollo Sostenible de Pesca y Acuicultura.

Es importante señalar que las metas son plurianuales y que su periodo de ejecución y conclusión será durante los seis años de implementación del proyecto, de igual manera, anualmente se estarán obteniendo resultados o avances parciales o productos intermedios, mismos que serán evidenciados en las matrices de seguimiento, control y evaluación.

## PLAN OPERATIVO PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO 01-2022

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR / META 2022	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PORCENTAJE DE AVANCE EN 2022	MONTO PRESUPUESTADO 2022 (en millones colones)	OBSERVACIONES	Responsable(s)
Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.	Realizar un proceso de actualización de normativa y fortalecimiento de la gobernanza del INCOPECA para el manejo de los recursos pesqueros y acuícolas	Realizar un diagnóstico de las competencias del INCOPECA y las instituciones involucradas en la pesca y acuicultura	Número	1	10%	4.00	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR que iniciarán en el 2022 pero continúan en ejecución en el 2023.	Heiner Méndez, Jefe Asesoría Jurídica
Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.	Construir sitios de desembarque e instalaciones para el procesamiento de productos pesqueros y acuícolas	Elaborar los planos constructivos de los proyectos de Terminal Pesquera de Cuajiniquil, en La Cruz Guanacaste y Planta Procesadora de Truchas en el Guarco, Cartago	Número	2	10%	13.40	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR que iniciarán en el 2022 pero continúan en ejecución en el 2023.	Miguel Alan Gamboa, Jefe Dpto. Servicios Generales
Promover la comercialización de productos pesqueros y acuícolas para que el sector logre alcanzar la competitividad en el mercado nacional e internacional.	Desarrollar con el sector, estrategias y planes de acción de las cadenas de valor y un sistema de trazabilidad para las especies prioritarias	Realizar estudio de mercado sobre hábitos de consumo y oportunidades de mercado para los productos pesqueros y acuícolas nacionales	Número	1	10%	3.00	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR que iniciarán en el 2022 pero continúan en ejecución en el 2023.	Ana Azofeifa Pereira, Jefe Departamento Promoción de Mercados
		Desarrollar una estrategia de comercialización para los productos pesqueros y acuícolas	Número	1	10%	4.00	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR que iniciarán en el 2022 pero continúan en ejecución en el 2023.	Ana Azofeifa Pereira, Jefe Departamento Promoción de Mercados
		Efectuar análisis de la cadena de valor para especies prioritarias y formular sus respectivos Planes de Acción	Número	1	10%	5.00	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR que iniciarán en el 2022 pero continúan en ejecución en el 2023.	Ana Azofeifa Pereira, Jefe Departamento Promoción de Mercados
Fortalecer el posicionamiento Institución mediante una mejora continua y fortalecimiento de capacidades.	Efectuar la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones ejecutadas en el proyecto	Gestionar la contratación de expertos que apoyarán la ejecución del proyecto y seguimiento de las actividades establecidas en el proyecto	Número	1	100%	125.00	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR. La empresa adjudicada será para los 6 años del proyecto	Eliécer Leal, Proveedor Institucional, Miguel Alán, Jefe Dpto. Servicios Generales
		Gestionar la adquisición del equipo requerido para la operatividad de la Unidad de Gestión del Proyecto	Número	2	100%	144.56	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR y recursos de contrapartida del INCOPECA (superávit libre)	Róger López, Jefe TIC, Miguel Alán, Jefe Dpto. Servicios Generales
	Implementar los planes de comunicación, consultas y gestión de reclamos	Preparar información audiovisual a efecto de dar a conocer a la ciudadanía, el Programa Desarrollo Sostenible de la Pesca y Acuicultura y la economía azul en Costa Rica	Número	1	20%	1.60	Los procesos contractuales se realizarán con recursos del préstamo 9050-CR que iniciarán en el 2022 pero continúan en ejecución en el 2023.	Sra. Betty Valverde Cordero, Directora Administrativa Financiera
<b>TOTAL</b>						<b>300.56</b>		

## IV ANÁLISIS DE RIESGOS

Descripción del Riesgo			Probabilidad	Impacto	Riesgo	Detalle las acciones tomadas o por tomar para mitigar o subsanar estos riesgos
Evento	Causa	Consecuencia				
Demora en la aprobación del presupuesto	Factores políticos Cambio de gobierno (interno y externo) Entorno financiero del país	Aplazamiento de los concursos Adjudicaciones fuera de plazo programado Afectación de ruta crítica del proyecto	Posible	Catastrófico	Moderado	1. Incluir holguras en los cronogramas que permitan absorber el impacto. 2. Realizar acciones de coordinación política con entes externos para el apoyo al proyecto
Dificultad para la preparación de los Terminos de Referencia (TdR) para las contrataciones	Falta de información necesaria Limitaciones de personal y tiempo	Aplazamiento de los concursos Adjudicaciones fuera de plazo programado Objeciones y no conformidades por parte del BM a los TdR	Casi Certeza	Moderado	Moderado	1. Coordinar con BM para apoyo de expertos en la formulación de TdR que cumplan los requerimientos
Retraso en la contratación del experto en adquisiciones	Falta de oferentes Concurso solo puede gestionarse por Plataforma SICOP Oferentes internacionales presentan poco interés de inscripción en Plataforma SICOP	Recargo de trabajo Adjudicaciones fuera de plazo Proceso lento de aprendizaje en políticas de contratación del BM	Casi Certeza	Moderado	Moderado	1. Realizar prorrogas en la publicación del concurso. 2. Gestionar publicación en redes sociales y otros medios 3. Implementar el procedimiento de "expresiones de interés" sugerido en los mecanismos de contratación del BM
Demora en las adjudicaciones	Falta de oferentes Falta de divulgación Falta de cumplimiento de requisitos establecidos en el procesos de contratación del BM	Aplazamiento de los concursos Adjudicaciones fuera de plazo programado Afectación de ruta crítica del proyecto	Posible	Moderado	Moderado	1. Incluir holguras en los cronogramas que permitan absorber el impacto. 2. Gestionar publicaciones en redes sociales y otros medios 3. Gestionar el cronograma de cumplimiento de cada concurso
Demora en la revisión y aprobación de avances presentados por los contratistas	Falta de personal y tiempo No contar con las herramientas adecuadas Atrasos en trabajo de campo en el caso de los que aplica	Objeciones y no conformidades por parte del Incopecsa y del BM Aplazamiento en la entrega de los productos esperados	Posible	Moderado	Moderado	1. Recalendarización de las fechas de entrega de los productos esperados. 2. Gestionar apoyo externo para la revisión y seguimiento de los productos