



# Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2028

Propiciamos la grata permanencia de los turistas y el bienestar del país

Aprobado SJD-243-2023



Planificación estratégica de mediano plazo al 2028, que contiene políticas, objetivos y proyectos que orientarán el accionar del ICT, congruentes con el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 y el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 Rogelio Fernández Güell.

**INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO**

[HTTPS://WWW.ICT.GO.CR](https://www.ict.go.cr)  
[planificación@ict.go.cr](mailto:planificación@ict.go.cr)

**15 DE JUNIO DE 2023**

## *Tabla de Contenido*

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo I Entorno Institucional</b> .....	8
1.1 Marco jurídico .....	8
1.2 Determinación del valor público.....	10
1.3 Identificación de usuarios de productos institucionales (bienes/servicios) 10	
1.4 Marco de procesos.....	12
1.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios) .....	14
1.5.1 Producto final del ICT .....	14
1.5.2 Productos intermedios institucionales.....	14
1.6 Análisis situacional institucional (FODA).....	16
1.7 Identificación de recursos .....	20
1.7.1 Estructura presupuestaria.....	20
1.7.2 Ingresos del ICT .....	23
1.7.3 Presupuesto del ICT .....	24
1.7.4 Talento humano.....	26
1.8 Identificación de resultados .....	31
<b>Capítulo II Marco estratégico institucional</b> .....	33
2.1. Concordancia PEN, PNDIP, PNT y PEI.....	33
2.1.1. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026 .34	
2.1.2. Plan Nacional de Turismo de Costa Rica (PNT) 2022-2027 .....	34
2.2. Marco estratégico del ICT .....	42
2.2.1. Misión institucional .....	42
2.2.2. Visión institucional.....	42
2.2.3. Valores éticos y principios institucionales .....	43
2.2.4. Objetivo general, ejes, objetivos estratégicos y estrategias .....	44
2.2.4.1. Objetivo General.....	44
2.2.4.2. Ejes estratégicos .....	45
2.2.4.3. Objetivos estratégicos y estrategias.....	46
2.2.5. Riesgos estratégicos .....	47
2.2.5.1. Resumen de Riesgos Estratégicos.....	47
2.2.5.2. Mapa de Calor riesgos estratégicos.....	55

<b>Capítulo III Implementación de la estrategia</b> .....	56
3.1 <i>Plan de Acción PEI 2023-2028</i> .....	56
3.1.1 <i>Consideraciones generales</i> .....	56
3.1.2 <i>Objetivo General</i> .....	58
3.1.3 <i>Eje estratégico 1: Uso eficiente de espacio turístico</i> .....	59
3.1.4 <i>Eje estratégico 2: Desarrollo de producto</i> .....	64
3.1.5 <i>Eje estratégico 3: Posicionamiento diferenciado</i> .....	68
3.1.6 <i>Eje estratégico 4: Encadenamientos productivos</i> .....	71
3.1.7 <i>Eje estratégico 5: Experiencia turística</i> .....	76
3.1.8 <i>Eje estratégico 6: Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la agenda nacional</i> .....	79
3.1.9 <i>Eje estratégico 7: Fortalecimiento Institucional</i> .....	81
3.2 <i>Indicadores de resultado y de producto</i> .....	54
3.2.1 <i>Indicadores del PEI</i> .....	54
3.2.1.1 <i>Indicador del Objetivo General</i> .....	54
3.2.1.2 <i>Indicadores Estratégicos de los Objetivos por cada Eje</i> .....	55
3.2.1.3 <i>Indicadores de las líneas de acción - Plan de Acción PEI 2023-2028</i> ... ..	57
3.2.2 <i>Indicadores indirectos</i> .....	54
3.3 <i>Estructura organizacional</i> .....	54
3.4 <i>Estrategia de divulgación</i> .....	57
<b>Capítulo IV Seguimiento y Evaluación</b> .....	58
4.1 <i>Establecimiento del marco de seguimiento</i> .....	58
4.2 <i>Evaluación</i> .....	59
<b>Anexos</b> .....	60
<i>Anexo #1: Fichas de indicadores Objetivo General y Objetivos Estratégicos</i> .....	61
<i>Anexo #2: Resumen de riesgos estratégicos</i> .....	70

## INDICE DE ABRAVIATURAS

**A y A:** Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.  
**BAE:** Bandera Azul Ecológica.  
**BPIP:** Banco de Proyectos de Inversión Pública.  
**BCCR:** Banco Central de Costa Rica.  
**CC:** Código de Conducta.  
**CCCR:** Centro de convenciones de Costa Rica.  
**CNE:** Comisión Nacional de Emergencias.  
**CGR:** Contraloría General de la República.  
**CIMAT:** Comisión Interinstitucional de Marinas y Atracaderos Turísticos.  
**CST:** Certificado de Sostenibilidad Turística.  
**DAF:** Dirección Administrativa Financiera.  
**DT:** Declaratoria Turística.  
**DGME:** Dirección General de Migración y Extranjería.  
**DT:** Declaratoria Turística.  
**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.  
**GA:** Gobierno Abierto.  
**GAM:** Gran Área Metropolitana.  
**GC:** Gobierno Corporativo.  
**GIT:** Gestión Integral de Destinos.  
**GpRD:** Gestión para Resultados en el Desarrollo.  
**ICT:** Instituto Costarricense de Turismo.  
**IGI:** Índice de Gestión Institucional.  
**IGN:** Instituto Geográfico Nacional.  
**INVU:** Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.  
**INCOP:** Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico.  
**JAPDEVA:** Junta de Administración Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica.  
**MAPP:** Matriz de Articulación Plan Presupuesto.  
**MEIC:** Ministerio de Economía Industria y Comercio.  
**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación y Política Económica.  
**MINAE:** Ministerio de Ambiente y Energía.  
**MOGERI:** Modelo de Gestión de Riesgo Institucional.  
**MOPT:** Ministerio de Obras Públicas y Transportes  
**MSP:** Ministerio de Seguridad Pública  
**MYPIMES:** Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.  
**NPS:** Índice de promotores netos.  
**PAO:** Plan Anual Operativo.  
**PEI:** Plan Estratégico Institucional.  
**PEN:** Plan Estratégico Nacional.  
**PETI:** Plan Estratégico de Tecnologías de Información.  
**PGID:** Programa de Gestión Integral de Destinos.  
**PIB:** Producto Interno Bruto.  
**PNDIP:** Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública.

**PNT:** Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027.  
**PRIZMT:** Planes Reguladores Integrales de Zona Marítimo Terrestre.  
**POI:** Plan Operativo Institucional.  
**PTGP:** Polo Turístico Golfo de Papagayo.  
**OMT:** Organización Mundial de Turismo.  
**SCI:** Sistema de Control Interno.  
**SENARA:** Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento.  
**SINAC:** Sistema Nacional de Áreas de Conservación.  
**STAP:** Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.  
**TI:** Tecnologías de Información.  
**TIC:** Tecnologías de Información y Comunicación.  
**UPI:** Unidad de Planificación Institucional.  
**WTTC:** Consejo Mundial de Viajes y Turismo, por sus siglas en inglés.  
**ZMT:** Zona Marítimo Terrestre.

## Introducción

El presente documento es una actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI)<sup>1</sup> 2023-2028 en el marco del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 y el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 Rogelio Fernández Güell.

Según MIDEPLAN<sup>2</sup>, los PEI “son instrumentos de planificación institucional basados en el mediano y largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos, nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Estos deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales”.

Dada la entrada en vigencia del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027<sup>3</sup> y de conformidad con las directrices de la Gerencia General mediante oficios G-0479-2022 y G-0513-2022, el ICT llevó a cabo el proceso de actualización del PEI, construyendo así una dirección y planificación estratégica que abarca el periodo 2023-2028 alineada al PEN, PNDIP y PNT.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es el instrumento de planificación que contiene la dirección estratégica en el mediano plazo, en el que el Instituto se apoya para orientar la gestión operativa y prioridades presupuestarias para el cumplimiento de su misión, objetivos y metas institucionales, y contribuir al logro de compromisos sectoriales y su aporte en el desarrollo económico y social de Costa Rica.

La actualización del PEI es el resultado de un proceso altamente participativo, desde la fase de definición a la de validación. La alta participación en su elaboración lo convierte en herramienta clave y necesaria a seguir en la planificación estratégica y operativa del ICT. Dicho proceso fue conducido por la Gerencia General, la Dirección de Planeamiento y Desarrollo y la Unidad de Planificación Institucional; y se contó con aportes del Ministro de Turismo, jefaturas y funcionarios de diferentes dependencias del Instituto, en sus distintas etapas, permitiendo disponer del presente documento.

La estructura del PEI 2023-2028 fue elaborada considerando la guía de MIDEPLAN denominada Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (2018).

---

<sup>1</sup> Aprobado en sesión de Junta Directiva N°6261, celebrada el 10 de julio de 2023, según comunicado de acuerdo número SJD-243-2023.

<sup>2</sup> MIDEPLAN, Costa Rica: Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. – San José, CR: MIDEPLAN, 2018. Página 11.

<sup>3</sup> Aprobado por Junta Directiva según comunicado de acuerdo SJD-085-2022.

El documento PEI consta de cuatro capítulos. En el Capítulo I Entorno Institucional se desarrolla un conjunto de factores y elementos relevantes para la formulación del PEI, tales como: marco jurídico, valor público, usuarios de productos institucionales, procesos, productos institucionales (bienes/servicios), el análisis situacional institucional (FODA), recursos e identificación de resultados.

En el Capítulo II Marco Estratégico Institucional se presentan aspectos relevantes del PNDIP 2023-2026 y del PNT 2022-2027, el marco estratégico del ICT establecido por el marco filosófico que contiene la misión, visión, valores éticos y principios institucionales. Los elementos relevantes contenidos en los Capítulos I y II conllevan a la delimitación de un objetivo general, siete ejes y objetivos estratégicos, así como estrategias; considerando su alineamiento con el PNDIP 2023-2026 y del PNT 2022-2027. También en el Capítulo II, se contemplan los posibles riesgos, tanto de fuentes internas como externas, que podrían incidir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

El Capítulo III incluye el Plan de Acción PEI 2023-2028 con las estrategias y las líneas de acción que se llevarán a cabo en el periodo, las metas, responsables y los indicadores y una estimación presupuestaria. También en este Capítulo se incluyen los indicadores del PEI, la estructura organizacional y la estrategia de divulgación.

Finalmente, en el Capítulo IV se contempla el establecimiento del marco de seguimiento del PEI que permitan monitorear avances, logros y adaptar la planificación a un entorno cambiante; así como las evaluaciones que se realizarán.

## Capítulo I Entorno Institucional

### 1.1 Marco jurídico

El presente Plan Estratégico Institucional (PEI) se formula de conformidad con el marco de la planificación estratégica que rige las instituciones públicas, contemplado en el Sistema Nacional de Planificación: Decreto Ejecutivo N°37735-PLAN y el Lineamiento de MIDEPLAN<sup>4</sup> para la formulación de planes estratégicos en el Sector Público.

El artículo 8 del Sistema Nacional de Planificación establece los niveles de jerarquía de los instrumentos de planificación del sector público:

PEN	• Plan Estratégico Nacional
PNDIP	• Plan Nacional de Desarrollo
PNIP	• Plan Nacional de Inversión Pública
PRD	• Plan Regional de Desarrollo
PNS	• Plan Nacional Sectorial
PEI	• Plan Estratégico Institucional
POI	• Plan Operativo Institucional

Un recorrido por las principales leyes relacionadas con deberes y atribuciones que el Estado asigna al ICT, tiene su punto de partida en la Ley Orgánica No.1917 y continúa por una secuencia de distintas leyes aprobadas en el periodo de 1955 a la fecha.

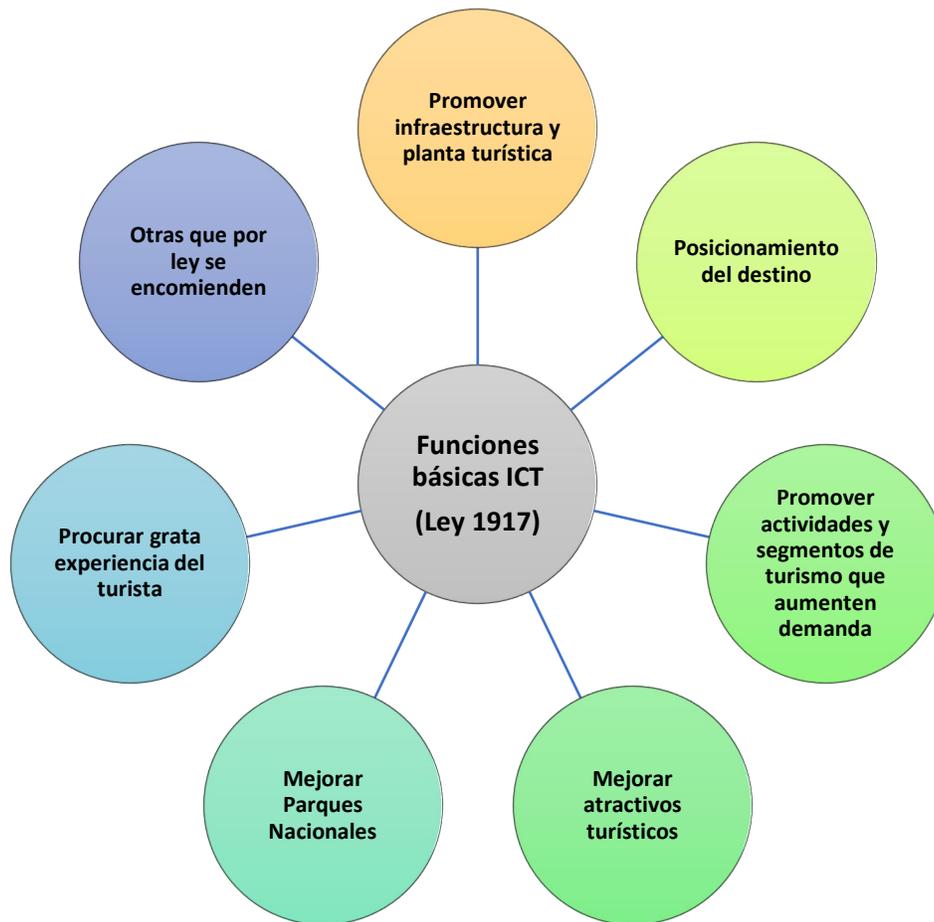
La finalidad del Instituto es el “**fomento del turismo hacia Costa Rica**”, entendido como desarrollar el turismo sostenible en el país, a través de cuatro mecanismos fundamentales<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR: MIDEPLAN, 2018

<sup>5</sup> Artículo 4 de la Ley No. 1917 del 29 de julio de 1955

- a) Fomentando el ingreso y la grata permanencia en el país de los visitantes extranjeros que busquen descanso, diversiones o entretenimiento.
- b) Promoviendo la construcción y mantenimiento de lugares de habitación y recreo para uso de los turistas.
- c) Realizando en el exterior la propaganda necesaria para dar a conocer el país, a fin de atraer el turismo.
- d) Promoviendo y vigilando la actividad privada de atención al turismo.

Las funciones establecidas para el ICT se escriben en el artículo 5° de dicha ley, de donde se extraen algunos aspectos relevantes:



Complementariamente, desde el 1955 al ICT se han agregado una cantidad importante de leyes y normas relacionadas, que le asignan responsabilidades adicionales al ICT, disponibles en: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/leyes-reglamentos-y-procedimientos/64-leyes-y-reglamentos.html>

## 1.2 Determinación del valor público

El valor público se constituye en el punto de partida sobre el cual inicia la construcción del análisis de situación y, por ende, de la formulación de una adecuada estrategia institucional.

Para el caso del ICT, dentro de la definición del valor público se incorpora el quehacer o propósito constitutivo para el cual fue creado el Instituto<sup>6</sup> y está considerado dentro de la misión y la visión institucional; así como parte de la visión de turismo contemplada en el PNT 2022-2027<sup>7</sup>.

### Propuesta de valor público:

**“Propiciamos la grata permanencia de los turistas y el bienestar del país”.**

### Descripción de la propuesta de valor público:

Desde el ámbito público, el ICT impulsa la articulación de empresarios, comunidades, Estado y sociedad civil para el fomento del turismo hacia Costa Rica, propiciando que nuestros visitantes disfruten su estancia en el país, creando un vínculo emocional diferenciado al sumergirse en la experiencia de nuestro modelo de desarrollo turístico y consecuentemente que las comunidades se beneficien con los encadenamientos turísticos, así como contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

La propuesta de valor expresa, que el turismo con los pilares seleccionados: sostenible, innovador e inclusivo, es una tarea conjunta de los diferentes actores, y se enmarca en el modelo de desarrollo turístico. La sensación es que todos “estamos en el mismo barco”, en que los beneficios nos convienen a todos y las amenazas nos afectan también.

## 1.3 Identificación de usuarios de productos institucionales (bienes/servicios)

Seguidamente se presentan los usuarios de los productos institucionales (bienes/servicios) según Dirección/Unidad del ICT.

---

<sup>6</sup> Propósito del ICT: “Fomento del turismo hacia Costa Rica”, de conformidad a lo dispuesto en el artículo #2, de la Ley Orgánica del ICT

<sup>7</sup> Objetivo General PNT: “Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo que permite una distribución equitativa de beneficios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación”.

## Usuarios de Productos Institucionales del ICT

### ***Dirección de Mercadeo***

- Turista nacional e internacional y visitantes
- Sector privado (empresas turísticas)
- Académicos, prensa nacional e internacional, entre otros.

### ***Dirección de Gestión Turística***

- Turista nacional e internacional y visitantes
- Sector privado (empresas turísticas e inversionistas)
- Guías de turismo
- Organizaciones (Comités BAE, Cruz Roja, etc.)
- Cámaras empresariales y asociaciones

### ***Dirección de Planeamiento y Desarrollo***

- Municipalidades y otras entidades públicas
- Organizaciones sociales
- Cámaras empresariales y asociaciones
- Sector privado (empresas turísticas)
- Académicos, prensa, entre otros.

### ***Dirección Administrativo Financiero, Unidades de asesoría y apoyo y Auditoría Interna***

- Usuario interno del ICT
- Proveedores de bienes y servicios
- Contribuyente tributario
- Instituciones fiscalizadoras y de supervisión, Contabilidad Nacional y otros

### ***Polo Turístico Golfo de Papagayo***

- Inversionistas
- Comunidades cercanas, ciudadanía y turistas

### ***CIMAT***

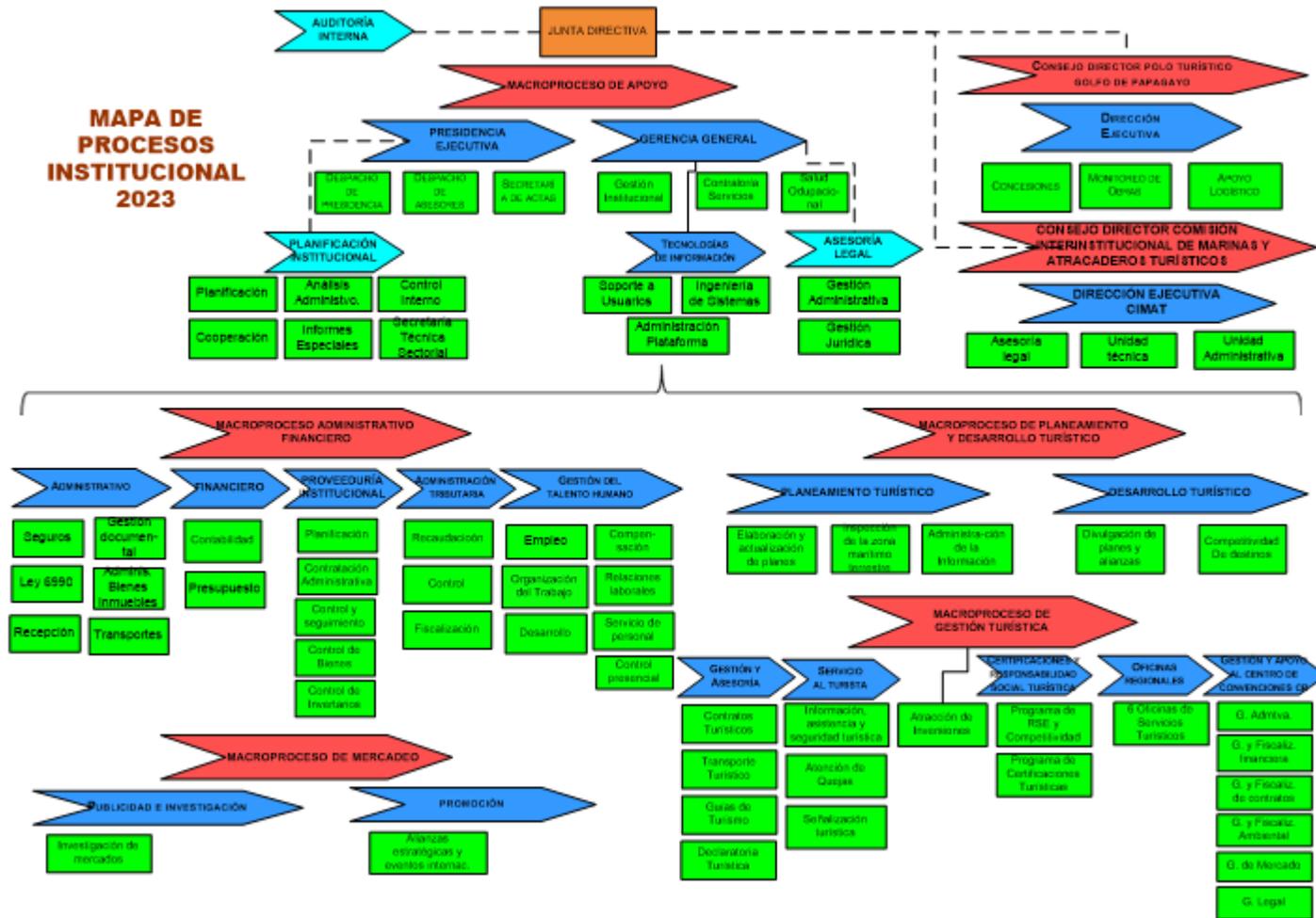
- Empresarios e inversionistas
- Instituciones públicas y otras

## 1.4 Marco de procesos

El marco de procesos describe en forma lógica y sistemática las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución de las mismas; generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

En el marco de procesos, el ICT tiene delimitados los macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que definen el accionar de la institución. Seguidamente se muestra el Mapa de Procesos Institucional vigente.

**MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL 2023**



Fuente: Unidad de Planificación. ICT.  
 Datos al 31 de mayo de 2023.

## 1.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)

### 1.5.1 Producto final del ICT

El Producto final del ICT es el “**Fomento del turismo hacia Costa Rica**”, de conformidad a lo dispuesto en el artículo #2, de la Ley Orgánica del ICT, Ley N° 1917 del 9 de agosto de 1955.

La característica de dicho producto es que engloba la totalidad del quehacer institucional y es conforme con su mandato constitutivo.

El producto institucional **Fomento del turismo hacia Costa Rica**, por su naturaleza misma, la unidad de medida no es cuantificable; sin embargo, se estará brindando seguimiento a los siguientes indicadores indirectos:

Indicador	Fuente
i. <b>Divisas por concepto de turismo</b>	BCCR
ii. <b>Llegadas internacionales de turistas anual por todas las vías</b>	Dirección General de Migración y Extranjería
iii. <b>Llegada de cruceristas a Costa Rica por todos los puertos de atraque</b>	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOPI), Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica (JAPDEVA) y las oficinas regionales de la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME)

### 1.5.2 Productos intermedios institucionales

De acuerdo al Producto final “**Fomento del turismo hacia Costa Rica**”, el ICT ofrece una serie de servicios que conforman los productos intermedios institucionales, dirigidos a usuarios internos y externos.

Seguidamente se citan los productos intermedios institucionales por Unidad concordantes con el Mapa de Procesos del ICT y que son el resultado del quehacer institucional; así como los usuarios de los mismos, a saber:

Unidad	Productos Intermedios Institucionales	Usuarios de Productos Intermedios Institucionales
<b>Dirección de Mercadeo</b>	Información e investigaciones de mercados, Publicidad nacional e internacional, Sitio web, Campañas y apoyos cooperativos, Acciones con agentes de viajes, tour operadores y mayoristas, Viajes de familiarización de agentes y prensa internacional, Relaciones públicas nacionales e internacionales, participación	<b>Turista nacional e internacional y visitantes</b> <b>Sector privado (empresas turísticas)</b> <b>Académicos, prensa nacional e internacional, entre otros.</b>

<b>Unidad</b>	<b>Productos Intermedios Institucionales</b>	<b>Usuarios de Productos Intermedios Institucionales</b>
	en ferias y eventos internacionales, entre otras.	
<b>Dirección de Gestión Turística</b>	Acreditación guías de turismo, permisos de transporte de turismo, información al turista y atención de quejas, convenios de cooperación de apoyo a la seguridad (p.e. con MOPT, Cruz Roja, MSP), certificaciones (CST, BAE, CC, Marca País, Red Sofía y otros), capacitación a empresarios, servicios turísticos en sedes regionales, atracción de líneas aéreas, cruceros, convenios de cooperación e infraestructura, gestión del Centro de Convenciones de Costa Rica, entre otros.	<b>Turista nacional e internacional y visitantes</b> <b>Sector privado (empresas turísticas e inversionistas)</b> <b>Guías de turismo</b> <b>Organizaciones (Comités BAE, Cruz Roja, etc.)</b> <b>Cámaras empresariales y asociaciones</b>
<b>Dirección de Planeamiento y Desarrollo</b>	PNT, Planes de Gestión Integral de Destino, Planes Reguladores Costeros, capacitación turística en varios campos (gastronomía, artesanos con identidad y otros), diseño de nuevos productos turísticos, información y estadísticas, entre otros.	<b>Municipalidades y otras entidades públicas</b> <b>Organizaciones sociales</b> <b>Cámaras empresariales y asociaciones</b> <b>Sector privado (empresas turísticas)</b> <b>Académicos, prensa, entre otros.</b>
<b>Dirección Administrativa-Financiera y Unidades de asesoría y apoyo</b>	Contratación administrativa, administración tributaria, administración financiera y contable, servicios generales de apoyo y mantenimiento de instalaciones y mobiliario, control de activos, administración del talento humano, asesoría legal, planificación institucional.	<b>Usuario interno del ICT</b> <b>Proveedores de bienes y servicios</b> <b>Contribuyente tributario</b>
<b>Auditoría Interna</b>	Informes de auditoría -financieros, operativos y de cumplimiento. Servicios preventivos. Asesorías. Relaciones de Hechos. Legalización de libros. Atención de denuncias. Otros.	<b>Junta Directiva, Gerencia General, Jefaturas, Contraloría General de la República, Contabilidad Nacional, dependerá a quién va dirigido el documento.</b>
<b>Polo Turístico Golfo de Papagayo</b>	Desarrollo de infraestructura y control y desarrollo de concesiones	<b>Inversionistas</b> <b>Comunidades cercanas</b> <b>Ciudadanía</b> <b>Turistas</b>
<b>CIMAT</b>	Aprobación de Marinas y/o Atracaderos y fiscalización de operaciones	<b>Empresarios e inversionistas</b> <b>Instituciones públicas y otras</b>

## 1.6 Análisis situacional institucional (FODA)

### FORTALEZAS

<ul style="list-style-type: none"><li>• Se dispone de un sistema de planificación (plan nacional, planes regionales, zona marítimo terrestre, Programa Gestión Integral de Destinos), información y conocimiento turístico y cultural.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Gestión Integral de Destinos que fortalece la competitividad turística y el beneficio para las áreas de influencia de los Centros de Desarrollo Turístico.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en articulación público-privada para el desarrollo del Programa de Gestión Integral de Destinos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento del destino: positivo, diferenciado, auténtico, reconocido en mercados meta y supera expectativas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Características del destino: diversidad de productos, recursos naturales y culturales, parques nacionales y biodiversidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de estrategia de atracción de líneas aéreas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena conectividad aérea con los principales mercados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plataforma ICT Capacita.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramientas institucionales para la diferenciación turística (DT- CST- BAE).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal competente y comprometido con objetivos y valores institucionales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información turística y estadística.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad institucional de adaptación para atención de situaciones externas.</li></ul>

## DEBILIDADES

- Imposibilidad real del ICT para incidir en los planes reguladores en las instituciones relacionadas con ordenamiento territorial.
- Inexistencia de un portafolio institucional de inversión pública y falta de coordinación interdepartamental para el desarrollo de las iniciativas.
- Poca cultura institucional hacia la prevención del riesgo, adaptación y emergencia climática.
- Limitaciones de recurso humano para realizar los análisis sobre potencialidad turística en territorios y propuestas de posibles productos conforme la demanda de Municipalidades y Cámaras de Turismo (Plan Director de Productos Turísticos).
- Insuficientes estudios que sustenten el aporte social del turismo.
- Insuficiente apoyo a MIPYMES.
- Programas institucionales con baja cobertura del total de las empresas que conforman la oferta turística nacional.
- Carencia de una estrategia para el desarrollo, difusión y actualización de las plataformas tecnológicas para uso de los turistas.
- Limitadas acciones orientadas a mantener la grata permanencia del turista.
- Falta de un plan para atender las necesidades y riesgos de T.I.
- Rezago en información y comunicación en formatos de accesibilidad universal.
- Falta de un plan de capacitación institucional orientado a la estrategia institucional.
- Dependencia exclusiva de ingresos que se origina por la vía aérea.
- Desactualización de procesos y procedimientos institucionales en el marco de los retos del PNT y del entorno.
- A partir de la Ley de empleo público limitación en la atracción y retención del recurso humano calificado.

## OPORTUNIDADES

- Sinergias entre actores de conservación y turismo para el uso y gestión sostenible de la visitación turística en los Parques Nacionales.
- Incentivar el desarrollo de productos turísticos.
- Desarrollo y mejora de productos turísticos con servicios de accesibilidad.
- Existe un perfil de demanda que se identifica con el destino y muestran mayor preocupación por contribuir al desarrollo local, desde las actividades turísticas que realizan.
- Potencial de diversificación de mercados (europeos).
- Cercanía geográfica del principal mercado potencial para Costa Rica (Estados Unidos y Canadá) y su crecimiento.
- Puertos en ambas costas permiten la operación de cruceros y condiciones en las costas para atender pequeños cruceros.
- Legislaciones e incentivos propician nuevos nichos de mercado (por ejemplo, nómadas digitales, producciones filmicas, marinas y otras).
- Aumenta el uso y funcionamiento de las plataformas digitales en turismo.
- Integración de Turismo en Banca para el Desarrollo expondrá necesidades financieras de la actividad turística.

## AMENAZAS

- En algunas zonas la llegada de turistas puede exceder la capacidad del destino de acuerdo con el modelo deseado, en mediano plazo.
- Incorrecta gestión de residuos sólidos y líquidos que atentan con la sostenibilidad de los recursos naturales y con la imagen del destino.
- Falta de planes reguladores en zonas turísticas llevan a crecimiento, desordenado, sin congruencia arquitectónica y que abusa de los recursos naturales de la región.
- Falta de disponibilidad hídrica para la atracción de inversiones turísticas.
- Desastres naturales y emergencia climática que afectan la oferta de productos turísticos en el destino.
- Más destinos intentan competir con diferenciación basada en sostenibilidad.
- Rezago en infraestructura y servicio al turista dentro de los Parques Nacionales atenta contra la grata permanencia del turista y la inclusión del modelo de desarrollo.
- Innovación limitada de productos turísticos en Costa Rica.
- Situaciones económicas, sociales y políticas negativas internacionales.
- Incrementos en precios de petróleo y sus derivados.
- Limitada infraestructura y servicios de los aeropuertos Internacionales para atender incrementos en la llegada de turistas.
- Aumentos en las tarifas aéreas.
- Carencia de pilotos y aviones en líneas aéreas.
- Situaciones económicas y/o sociales en Costa Rica que afectan el turismo interno.
- Operación de empresas informales que atentan contra las empresas que operan formalmente.
- Limitaciones de las micro y pequeñas empresas turísticas de participar e integrarse a la estrategia de encadenamientos productivos.
- Pérdida de talento humano capacitado en la actividad turística.
- Vulnerabilidad de la experiencia del turista ante factores de seguridad ciudadana y conectividad terrestre, servicios en aeropuertos y otros.
- Que la agenda nacional no contenga los temas claves para el desarrollo turístico.
- Fuerte dependencia del mercado de Estados Unidos.

## 1.7 Identificación de recursos

### 1.7.1 Estructura presupuestaria

Con respecto a la **estructura programática del presupuesto**, en el Plan Presupuesto del ICT se establecen tres programas y su esquema obedece a la consideración de recomendaciones de la STAP y de la Contraloría General de la República<sup>8</sup>:



El empleo de la **estructura programática** se mantiene desde el 2008, cuando la Gerencia General aprobó un nuevo catálogo de cuentas presupuestarias de egresos y la reestructuración programática del presupuesto, las cuales entraron en vigencia a partir del 2009, según G-757-2008. Solamente se le han realizado pequeños ajustes, con base en la inclusión de las nuevas unidades y los cambios de nomenclaturas.

A continuación, se presenta la composición de la **estructura programática de egresos del plan presupuesto del ICT**, la cual se considera que no requiere cambios para la operatividad institucional al año 2023, pues es consistente con la estructura organizacional vigente:

<sup>8</sup> Según oficios STAP-14693-2007 y 14693 DFOE-EF-1255 del 7 dic. 2007, respectivamente.

## Programa N° 1 Dirección Superior y Administración.

- 1- Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva
- 2- Gerencia General
- 3- Auditoría Interna
- 4- Unidad de Planificación Institucional
- 5- Asesoría Legal
- 6- Departamento Tecnologías de la Información
- 7- Dirección Administrativa Financiera
- 8- Departamento Administrativo
- 9- Departamento de Proveduría
- 10- Departamento Financiero
- 11- Departamento de Gestión de Talento Humano
- 12- Departamento de Administración Tributaria

## Programa N° 2 Planeación, Gestión y Mercadeo Turístico.

- 1- Dirección de Planeamiento y Desarrollo
- 2- Departamento Planeamiento Turístico
- 3- Unidad de Administración de la Información
- 4- Unidad de Inspección de la Zona Marítimo Terrestre
- 5- Departamento Desarrollo
- 6- Dirección de Mercadeo
- 7- Departamento de Publicidad e Investigación
- 8- Departamento Promoción
- 9- Dirección de Gestión Turística
- 10- Unidad de Atracción de Inversiones
- 11- Departamento Gestión y Asesoría
- 12- Departamento Servicio al Turista
- 13- Departamento de Certificaciones y Responsabilidad Social Turística
- 14- Departamento de Oficinas Regionales
- 15- Departamento de Gestión y Apoyo al Centro de Convenciones de Costa Rica (CCCR)
- 16- Comisión Interinstitucional de Marinas y Atracaderos turísticos (CIMAT)

## Programa N° 3 Polo Turístico Golfo de Papagayo

- 1- Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo de Papagayo

## 1.7.2 Ingresos del ICT

El ICT financia sus operaciones con cargo a los ingresos propios generados por la recaudación tributaria, principalmente.

Los ingresos tributarios, provienen del impuesto de \$15 a cada pasajero que ingresa vía aérea, así como del impuesto del 5% sobre el precio de boletos aéreos comprados desde Costa Rica y que inicien viaje en el país, así como de boletos comprados en el extranjero con inicio de viaje en Costa Rica<sup>9</sup>. También recibe otros ingresos por concesiones, intereses de títulos valores, alquileres de instalaciones y otros ingresos extraordinarios menores por diferencias de cambio positivas. Dentro de la estructura de ingresos se incluye el superávit de ejercicios anteriores.

El 98.2% del presupuesto de ingresos del 2022 lo constituyen tributos y el 1.4% fueron ingresos no tributarios; como se puede observar en el siguiente cuadro.

Por otra parte, la recaudación 2022 denota la recuperación de los ingresos prepandémicos, comparado con el 2019. Los ingresos acumulados alcanzaron un total de ₡39.582,6 millones, que comparándolo con el monto presupuestado (₡17.466,5 millones), muestra un resultado positivo de ₡22.116,2 millones, que en términos relativos representa un 126,6% sobre lo estimado, explicado por el crecimiento en la llegada de turistas internacionales respecto al periodo anterior.

**Instituto Costarricense de Turismo**  
**Ingresos Acumulados al 31 de Diciembre de 2022**  
(millones de colones)

Detalle	Ingresos		Variación		% Participación Ingreso Real
	Real	Presupuesto	Absoluta	Relativa	
<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>38,868.5</b>	<b>17,233.8</b>	<b>21,634.7</b>	<b>125.5%</b>	<b>98.2%</b>
Otros Impuestos S/Comercio Ext. \$15,00 Ley No. 8694	21,308.0	10,253.1	11,055.0	107.8%	53.8%
Impuesto de Salida al Exterior 5% (A)	6,039.6	3,333.1	2,706.4	81.2%	15.3%
Impuesto de Salida al Exterior 5% - Ley 8694 (B)	11,520.9	3,647.6	7,873.3	215.9%	29.1%
<b>Ingresos no Tributarios</b>	<b>550.9</b>	<b>75.6</b>	<b>475.3</b>	<b>629.0%</b>	<b>1.4%</b>
Alquileres de Edificios e Instalaciones	26.8	22.3	4.4	19.8%	0.1%
Alquileres de Edificios e Instalaciones (CNCC)	0.0	0.0	0.0	-100.0%	0.0%
Alquiler de Terrenos (Concesión PTGP)	60.7	0.0	60.7	-100.0%	0.2%
Intereses sobre Cta. Cte. (ICT)	55.3	0.0	55.3	-100.0%	0.1%
Intereses sobre Bonos y Cta. Cte. (PTGP)	262.5	0.0	262.5	-100.0%	0.7%
Otros Ingresos	145.5	53.2	92.3	173.4%	0.4%
<b>Transferencias Corrientes</b>	<b>6.0</b>	<b>7.1</b>	<b>-1.2</b>	<b>-16.2%</b>	<b>0.0%</b>
Transferencia Corrientes	6.0	7.1	-1.2	-16.2%	0.0%
<b>Ingresos de Capital</b>	<b>157.3</b>	<b>150.0</b>	<b>7.3</b>	<b>4.9%</b>	<b>0.4%</b>
Venta de Activos / Transferencia de Capital de Gobierno Central	157.3	150.0	7.3	4.9%	0.4%
<b>TOTAL</b>	<b>39,582.6</b>	<b>17,466.5</b>	<b>22,116.2</b>	<b>126.6%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: ICT, Departamento Financiero<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Impuesto del 5% inciso a), sobre el valor del pasaje internacional. Creado mediante Ley 1917 del 29 de julio de 1955, artículo 42, Decreto Ejecutivo No 19585 H-MEIC-GJ, Publicado en la Gaceta No 74.

Impuesto del 5% inciso b), sobre el valor del pasaje internacional. Adicionado al artículo 42 de la Ley 1917, mediante Ley 8694 artículo 7, del 27 de marzo del 2009, Decreto Ejecutivo No 35640-H-TUR, Gaceta No 242 del 14 de diciembre del 2009. Impuesto de USD\$15, por el ingreso al país vía aérea con un tiquete adquirido en el exterior. Creado mediante Ley 8694, artículo 2.

<sup>10</sup> Según oficio G-0186-2023.

### 1.7.3 Presupuesto del ICT

Con respecto al presupuesto ordinario de los últimos años, la crisis generada por la pandemia en el año 2020, conllevó a contracciones importantes en todos los rubros de acción institucional. Los recursos disponibles para enfrentar los primeros meses de pandemia terminaron siendo -44.7% menor que el presupuesto del 2019, a pesar de que el proyecto original del presupuesto ordinario contemplaba un aumento del 23.3%.

Para el año 2021, el presupuesto ordinario contempló grandes restricciones presupuestarias introducidas por la caída de ingresos por turismo, presentando una contracción del 59.5% del presupuesto ordinario del 2020.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO						
Presupuesto Ordinario 2018-2023						
Colones						
	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>TOTAL ORDINARIO</b>	<b>41 960 370 000</b>	<b>40 580 962 095</b>	<b>50 048 751 663</b>	<b>20 294 655 714</b>	<b>22 939 193 391</b>	<b>32 955 940 205</b>
Crecimiento s/año anterior		-3,3%	23,3%	-59,5%	13,0%	43,7%
<b>Presupuesto Final</b>			<b>31 918 925 821</b>			
Reducción del año 2020 (Ppto ord. 2020 vrs ppto final 2020)			-36,2%			
Reducción del año 2020 (Ppto final 2020 vrs ppto ord 2019)			-44,7%			

Fuente: Departamento Financiero.

Al 2022 el gasto del presupuesto actualizado alcanzó los ₡23.129,7 millones, lo que representa un 86,2% del monto presupuestado finalmente aprobado para ese año (₡26.845,8 millones).

**Instituto Costarricense de Turismo**  
**Ejecución de Gastos Totales Acumulados por Programa**  
**al 31 de Diciembre de 2022**  
(millones de colones)

Programa	Presupuesto	Ejecutado	
		Monto	%
Dirección Superior y Administración	8,174.9	6,775.6	82.9%
Planeación, Gestión y Mercadeo Turístico	18,020.6	15,896.6	88.2%
Proyecto Golfo de Papagayo	650.3	457.5	70.4%
<b>Total</b>	<b>26,845.8</b>	<b>23,129.7</b>	<b>86.2%</b>

Como complemento en el siguiente cuadro, se muestra la ejecución por partida presupuestaria. Donde destaca que todos los gastos son financiados con recursos propios provenientes de impuestos sobre la actividad turística y que la partida Servicios representa el principal objeto de

gasto, producto de la publicidad y propaganda en el exterior. La ejecución presupuestaria general del ICT en el año 2022 fue del 86.16% considerada razonable, principalmente por la eficiencia para ejecutar procesos de contratación en áreas sustantivas de la institución.

**Instituto Costarricense de Turismo**  
**Ejecución Financiera del Presupuesto por Clasificación por Objeto del Gasto**  
**al 31 de diciembre de 2022**  
 En millones de colones y porcentajes

Partida	Presupuesto Definitivo	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
0 - Remuneraciones	10,348.14	9,369.70	90.54%
1 - Servicios	14,572.18	12,443.25	85.39%
2 - Materiales y Suministros	197.53	90.69	45.91%
3 - Intereses y Comisiones	0.00	0.00	0.00%
4 - Activos Financieros	0.00	0.00	0.00%
5 - Bienes Duraderos	328.66	171.18	52.08%
6 - Transferencias Corrientes	1,249.32	1,054.87	84.44%
7 - Transferencias de Capital	0.00	0.00	0.00%
8 - Amortización	0.00	0.00	0.00%
9 - Cuentas Especiales	150.00	0.00	0.00%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>26,845.83</b>	<b>23,129.69</b>	<b>86.16%</b>
Recursos de crédito público <sup>1/</sup>	0.00	0.00	0.00%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>26,845.83</b>	<b>23,129.69</b>	<b>86.16%</b>

Fuente: Departamento Financiero - ICT  
 1/ Corresponde a recursos externos

Considerando que, debido a las restricciones sanitarias y a la caída en los ingresos, el trabajo institucional se reinventa y se hace uso de las plataformas virtuales para continuar con la programación y dando el servicio de manera oportuna, por lo que se mantuvo la planilla de la Institución.

La aplicación de la Regla Fiscal sometió al ICT a límites de presupuesto bajos en relación a la operación normal antes de la pandemia. Por lo tanto, se gestionó ante la Asamblea Legislativa una modificación a la Ley 9635, a fin de lograr la aprobación de un transitorio que permitiera aplicar la Regla Fiscal a la aprobación del Presupuesto del 2022 con base en el presupuesto ordinario original del año 2020 (antes de pandemia), en lugar del 2021, lo que se logró satisfactoriamente, y se reprogramaron las metas luego de aprobarse el Presupuesto Extraordinario respectivo, lo que impactó positivamente el presupuesto de cuatro unidades: Gerencia, Publicidad e Investigación, Promoción y Desarrollo.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Ley 10161: Ley adiciónese un transitorio XLI al capítulo IV, Disposiciones Transitorias al título IV, Responsabilidad Fiscal, de la Ley 9635, Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas, La Gaceta No.58, Alcance #62 del 25/03/2022. Esta Ley establece que, a efectos de la aplicación de la regla fiscal, de conformidad con lo establecido en el artículo 5 del capítulo I del título IV de esta ley, para el caso del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el presupuesto máximo autorizado del año 2022 se calculará con base en el gasto total autorizado del año 2020 más la tasa de crecimiento aprobada (1,96%) para el año 2022. Para cada uno de los años de la serie 2023-2029, el gasto total o gasto corriente, según corresponda, se calculará sobre la base del año anterior más la tasa de crecimiento dispuesta por el Ministerio de Hacienda.

En general, a pesar de la crisis por pandemia, la gestión financiera institucional del 2020 al 2022 y según las estimaciones del 2023<sup>12</sup>, muestra un importante equilibrio financiero, que no solo permitió cubrir el funcionamiento institucional con menos recursos, pero de una manera eficiente, que permitió la inversión en mercadeo y financiar algunos proyectos de infraestructura pública con recursos propios.

Destaca que el presupuesto de inversión para el mercadeo turístico supera los \$21 millones de dólares anuales en el 2018 y los \$28 millones en 2019, antes de la pandemia del COVID-19. Mientras que para el 2020 y el 2021, ante la caída en los ingresos institucionales por el cierre de fronteras y la difícil recuperación de la actividad turística, se invirtió \$14,69 millones y \$11,0 millones, respectivamente.

Las estrategias de mercadeo se centraron en acelerar la recuperación turística en los principales mercados geográficos con conectividad aérea y respuesta rápida.

**Gasto del ICT en Mercadeo del 2018 al 2022 (colones y dólares)**

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto en Mercadeo ¢	¢13 220 218 465,00	¢16 442 268 015,00	¢9 074 187 703,52	¢7 121 532 237,00	¢9 279 264 078,00
Gasto en Mercadeo \$	\$ 21 610 491,97	\$ 28 521 341,25	\$ 14 699 801,88	\$ 11 036 857,40	\$ 15 414 315,98
Tipo de cambio US dólar	¢ 611,75	¢ 576,49	¢ 617,30	¢ 645,25	¢ 601,99

Fuente: ICT, Unidad de Planificación con datos del Dpto. Financiero.

En el marco de la mejora continua, el ICT mantendrá un seguimiento contante en el entorno y actualización del Sistema de Valoración del Riesgo que produzca información que apoye la toma de decisiones y le permita dar respuesta a eventualidades o situaciones internas y/o externas que pueden afectar negativamente sus ingresos y por ende el presupuesto e inversión en programas, proyectos y acciones estratégicas del ICT requeridos.

### 1.7.4 Talento humano

El ICT dispone de 317 plazas en total<sup>13</sup>, el 89% corresponde a plazas ocupadas y el 11% a plazas vacantes. En el siguiente cuadro se muestra la distribución de ocupación de plazas en el ICT para los años 2021, 2022 y 2023 (dato marzo 2023).

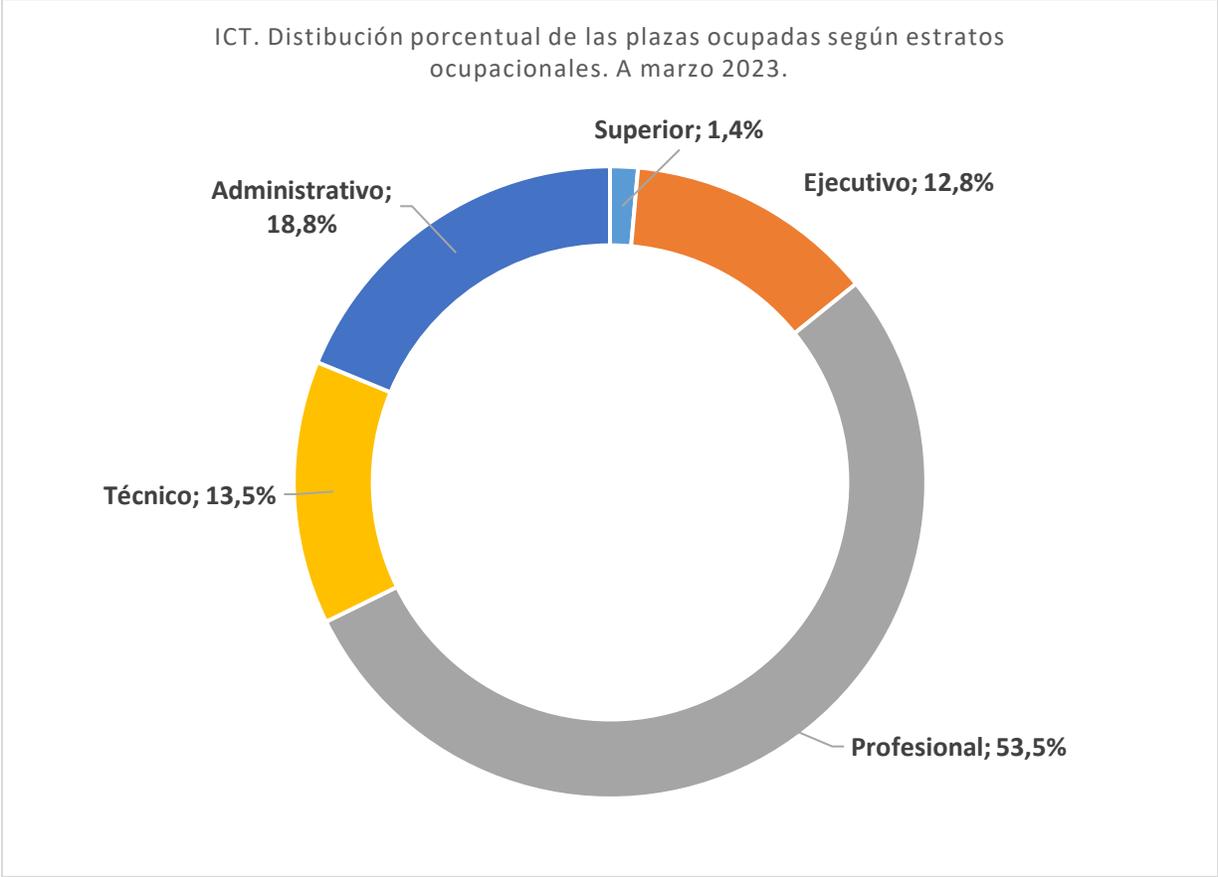
<b>ICT Distribución de plazas 2021-2022-2023</b>			
<b>Plazas</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023 *</b>
	<b>Número</b>	<b>Número</b>	<b>Número</b>
<b>Ocupadas</b>	284	288	282
<b>Vacantes</b>	33	29	35
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>317</b>	<b>317</b>

**Fuente:** ICT, Departamento Gestión de Talento Humano. Nota: \* Dato a marzo del año 2023.

<sup>12</sup> El presupuesto ordinario 2023 alcanzó los ¢32 955.94 millones de colones, equivalentes a \$47 079.91 millones de dólares (al TC 700).

<sup>13</sup> Datos a marzo del 2023, Departamento de Gestión del Talento Humano.

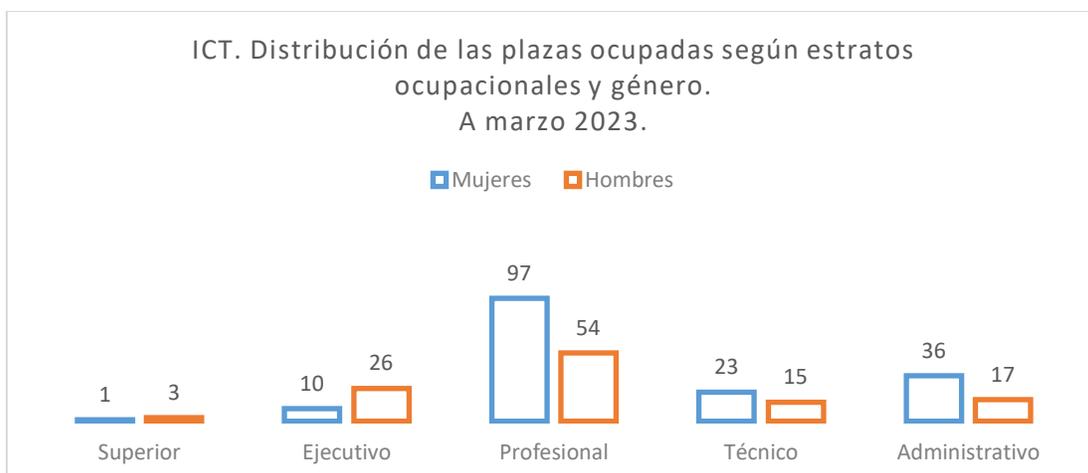
Seguidamente se presenta la distribución porcentual de las 282 plazas ocupadas por estratos ocupacionales, a saber:



Fuente: ICT, Departamento de Gestión de Talento Humano, a marzo 2023.

A continuación, se detallan algunas generalidades importantes en relación con la estructura ocupacional:

**Género:** la estructura ocupacional registra 282 puestos ocupados, siendo el 59% mujeres y el 41% hombres. En el siguiente gráfico se muestra la distribución de las plazas ocupadas según estratos ocupacionales y género (datos a marzo del 2023).



**Fuente:** ICT, Departamento de Gestión de Talento Humano, a marzo 2023.

De lo anterior, puede observarse que en los estratos ocupacionales “Superior” y “Ejecutivo”, un porcentaje mayor de plazas son ocupadas por hombres con respecto a mujeres. No así en los estratos “Profesionales”, “Técnico” y “Administrativo”, donde las plazas son ocupadas en un porcentaje mayor por mujeres con respecto a hombres.

El total de plazas a nivel Ejecutivo son 38, de las cuales 10 son mujeres y son 28 hombres, representando un 26% y 74% respectivamente. De esas plazas a nivel Ejecutivo, 5 mujeres desempeñan puestos de Jefatura de Departamento y otras 5 a nivel de Coordinadora, lo cual constituye un desafío en términos carrera administrativa y equidad de género.

**La composición etaria:** la edad no es concluyente para el retiro por jubilación, sin embargo, el promedio de edad de funcionarios del ICT es de 47.2 años, considerado relativamente elevado dicho promedio pues el 43% de las personas funcionarias del ICT sobrepasan los 50 años (equivalente a 123 funcionarios), por lo que podrían alcanzar el derecho de jubilación en periodo inferior a quince años. Por otro parte, 76 funcionarios tienen 40 años de edad o menos correspondiente a un 27%.

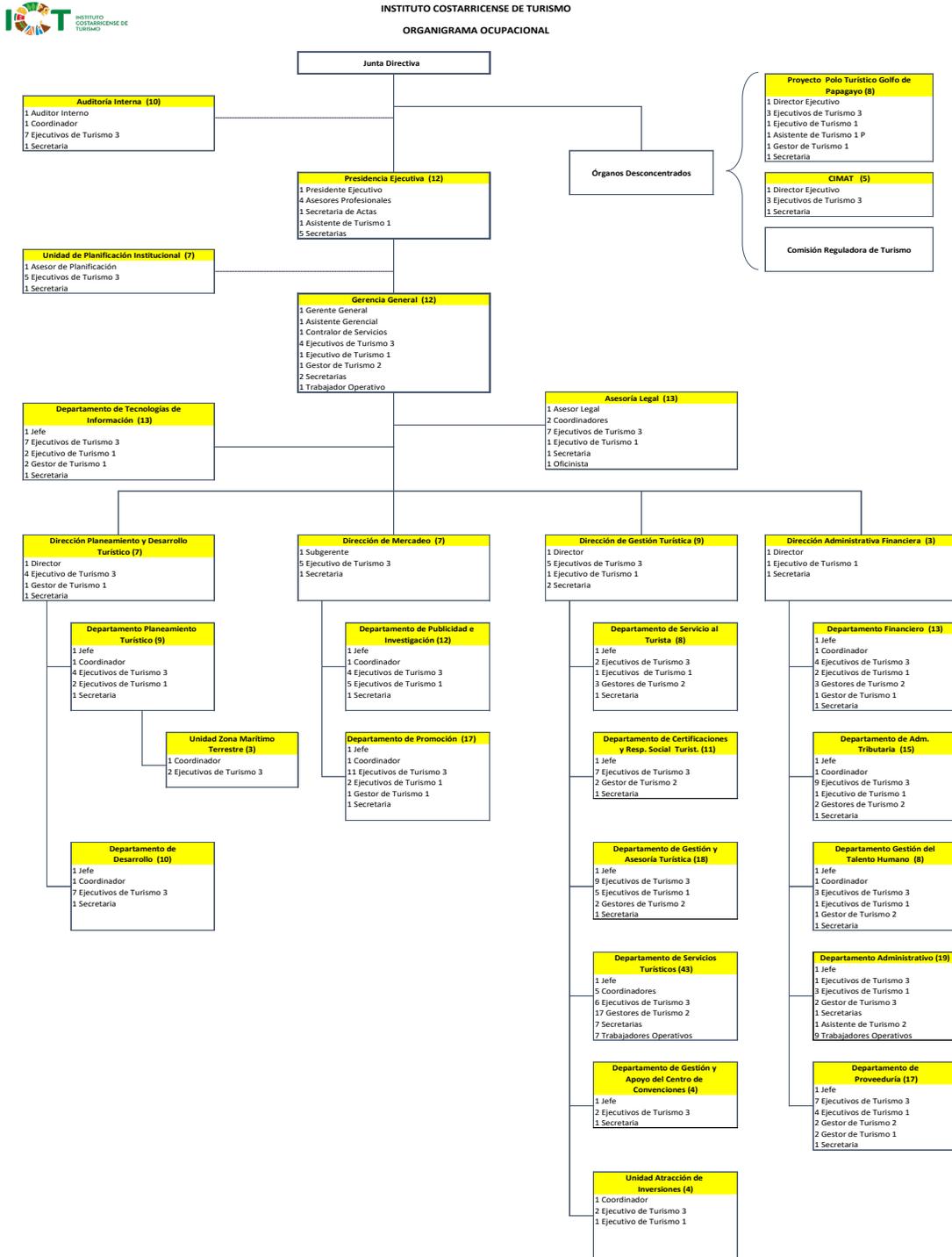
**Distribución por formación académica:** en el siguiente cuadro se aprecia una alta profesionalización del personal empleado por el Instituto, con bachilleres, licenciaturas y maestrías.

Nivel de escolaridad	Número de funcionarios (uno no es excluyente del otro)
Escuela	282
Colegio	276
Diplomado Universitario	74
Bachiller Universitario	115
Licenciatura Universitaria	176
Maestría Universitaria	79
Doctorado Universitario	1

**Fuente:** ICT, Departamento de Gestión de Talento Humano, a marzo 2023

En general, las 32 plazas vacantes a marzo del 2023 con que cuenta el ICT, constituyen una oportunidad para fortalecer los procesos de gestión institucional de cara a los retos del PEI, PNT y PNDIP (independientemente de los estudios y gestiones administrativas que se requieran).

La siguiente imagen muestra la distribución ocupacional de la institución, a marzo 2023:



## Modelo de Gestión por Competencias aplicado en el Plan Estratégico Institucional.

El plan estratégico institucional cuenta con una herramienta dentro de la gestión del talento humano, que permite vincular la relevancia que tiene el modelo de gestión por competencias, con la filosofía de la organización y la asociación con los ejes establecidos específicamente en el PNT y PEI, dicha relevancia ha quedado plasmada durante los últimos años en el establecimiento del modelo de competencias (cardinales, gerenciales y funcionales) en procura de que la aportación de los comportamientos competenciales por parte de los servidores públicos, coadyuven al cumplimiento del quehacer institucional desde los puestos de trabajo.

Seguidamente se muestra la asociación de las competencias cardinales con los ejes y objetivos estratégicos del PEI.

### ICT: Modelo de Gestión por Competencias relevancia por ejes estratégicos del PEI

Eje estratégico PEI	Objetivo estratégico del PEI	Competencias (*)
<b>1- Uso eficiente de espacio turístico</b>	Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con los resultados</li> <li>• Integridad y respecto</li> </ul>
<b>2- Desarrollo de productos</b>	Impulsar el desarrollo de productos turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasión por el servicio</li> <li>• Integridad y respecto</li> </ul>
<b>3- Posicionamiento diferenciado</b>	Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado, impulsando una estrategia integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Integridad y respecto</li> </ul>
<b>4- Encadenamientos productivos</b>	Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y los encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con los resultados</li> <li>• Productividad</li> <li>• Integridad y respecto</li> </ul>
<b>5- Experiencia turística</b>	Contribuir a la grata permanencia de los turistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasión por el servicio</li> <li>• Integridad y respecto</li> </ul>
<b>6- Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la agenda nacional</b>	Impulsar y articular iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del turismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Integridad y respecto</li> </ul>
<b>7- Fortalecimiento Institucional</b>	Optimizar los procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con los resultados</li> <li>• Integridad y respeto</li> <li>• Pasión por el servicio</li> <li>• Productividad</li> </ul>

Definición de las competencias según el Diccionario de Competencias del ICT (2018).

(*) Competencias	Definición
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con los resultados</li> </ul>	Capacidad para sentir cómo propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e Institucionales. Implica orientar y efectuar acciones al logro de la estrategia organizacional, optimizar tareas y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo. Habilidad para prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y respeto</li> </ul>	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores, las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando el cumplimiento de las leyes. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada. Habilidad para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y dar a los otros y a uno mismo, un trato digno, franco y tolerante.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasión por el servicio</li> </ul>	Capacidad para anticipar las necesidades de los clientes internos o externos, actuales o potenciales con una vocación permanente de servicio. Implica responder a sus requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y generar soluciones efectivas en tiempo y forma.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> </ul>	Capacidad para fijar objetivos de alto desempeño para sí mismo y para su equipo de trabajo y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la Institución mantenga e incremente su prestigio en el mercado. Implica confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples y comprender una perspectiva diferente a la propia.

El modelo de gestión por competencias establece el marco orientador para la toma de decisiones institucionales en materia de gestión de las personas servidoras, procesos de reclutamiento y selección, desempeño y desarrollo del personal y procurar un ambiente seguro, favorable al cumplimiento de los ejes. La implementación de un modelo de gestión por competencias le permitirá al ICT enrumbar la gestión administrativa y operativa al logro de los resultados planificados.

Finalmente, siendo que el desarrollo del talento humano y el clima organizacional son aspectos estratégicos en la organización, es relevante impulsar oportunidades y retos en el marco de la mejora continua.

### 1.8 Identificación de resultados

En la cadena de resultados se relacionan los insumos y las actividades que se transforman en productos capaces de generar aprovechamiento, efectos, impactos o resultados.

Seguidamente se presenta la cadena de resultados del ICT, a saber:

### Cadena de Resultados ICT

Insumo	Actividad	Producto	Aprovechamiento	Efecto	Impacto o resultado
Talento Humano Estructura organizacional Presupuesto Activos ICT SCI Marco normativo PNDIP PNT Otros	Procesos de los Programas y Proyectos institucionales	<b>Fomento del turismo hacia Costa Rica</b>	Planificación de espacio turístico Competitividad de las empresas y destino Posicionamiento Desarrollo local (organizaciones y comunidades) Encadenamientos productivos Mejora experiencia turística Fortalecimiento del ICT Otros	Divisas Inversión Turistas Empleo (directo e indirecto) Dotación de equipamiento e infraestructura turística	<b>Mejora bienestar costarricense producto del desarrollo turístico</b>

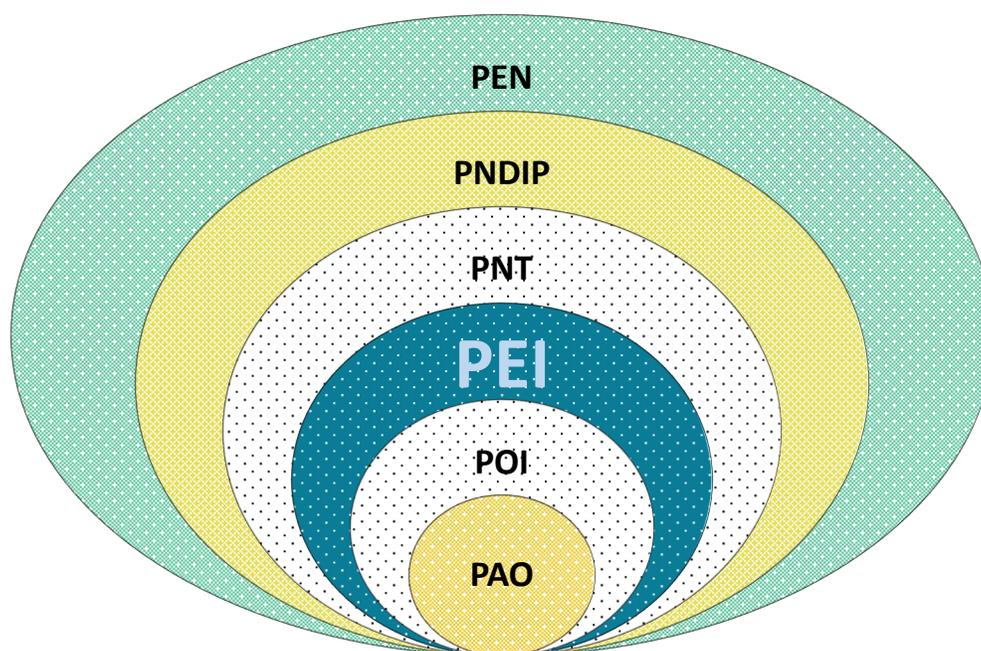
## Capítulo II Marco estratégico institucional

El marco estratégico institucional contiene aspectos relevantes del PNDIP 2023-2026 y del PNT 2022-2027 para la concordancia con el PEI. También se contempla el marco filosófico con la misión, visión y valores, se delimitan: el objetivo general, siete ejes y objetivos estratégicos considerando alineamiento con el PNT 2022-2027.

En este Capítulo II, en el marco de la formulación de la estrategia institucional, se consideran los posibles riesgos que podrían incidir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

### 2.1. Concordancia PEN, PNDIP, PNT y PEI

Se dispone de una ruta escalonada de concordancia desde el PEN, PNDIP 2023-2026 y el PNT 2022-2027 que orientan el rumbo del turismo, y son el marco referencial para el PEI 2023-2028, los Planes Operativos Institucionales (POI) y los Planes Anuales Operativos (PAO) y orientar la asignación de recursos para el presupuesto institucional.



Seguidamente se muestran elementos relevantes referenciales del PNDIP y PNT, a saber:

### 2.1.1. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026

A continuación, se presentan las metas institucionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública PNDIP 2023-2026 Rogelio Fernández Güell, Sector Productivo y Desarrollo Regional<sup>14</sup>, a saber:

Objetivo de intervención pública	Indicador	Línea base	Meta del período y anual
Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo que permite una distribución equitativa de beneficios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación.	Llegadas internacionales de turistas anual por todas las vías en el 2024 y 2026.	2021: 1.347.055 turistas	2024: 3,3 millones 2026: 3,6 millones <sup>76</sup>
	Divisas por turismo en el 2024 y 2026	2021: \$1 533.8 (millones dólares)	2023-2026: \$8.451,8 millones 2024: \$3.835,0 millones 2026: \$4.616,8 millones
	Llegada de cruceristas a Costa Rica por todos los puertos de atraque	Temporada 2020-2021: 0 visitantes de cruceros	2023-2026: 319.000 cruceristas en 2026 2023: 240.000 2024: 264.000 2025: 290.000 2026: 319.000

### 2.1.2. Plan Nacional de Turismo de Costa Rica (PNT) 2022-2027

A continuación, se presenta aspectos relevantes del marco estratégico sectorial según el resumen del PNT 2022-2027<sup>15</sup>.

El documento completo del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 puede ser consultado en <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-turismo.html>

<sup>14</sup> ICT, 2023-2026.

<sup>15</sup> Turismo de Costa Rica 2022 – 2027. ICT.

## ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL PAÍS

# SOCIEDAD VALIOSA



*La propuesta de valor es una decisión que toma la marca, acorde con su propósito, basada en lo que ha detectado como relevante para el público al que se dirige.*

La marca Costa Rica está asociada con historias que den relieve al país como sociedad valiosa, que honra la naturaleza y potencia el bienestar humano de sus ciudadanos. Este concepto encuentra su territorio natural de expansión entre los consumidores más afines a Costa Rica como destino en vacaciones.

La decisión de posicionamiento es precisamente impulsar la marca Costa Rica como una sociedad valiosa que por una parte honra la naturaleza en su territorio (protege, cuida y comparte) y por otra, potencia el bienestar humano de sus ciudadanos (amigables, cultos, felices). Considerando estos elementos, la promesa de la marca apunta a que el destino sea percibido como una atmósfera que invita a la inmersión.

Con esta decisión de posicionamiento se pretende que:

La fuerza motriz en el viajero sea el deseo de descubrir esta sociedad valiosa y extraordinaria, fruto de una trayectoria de decisiones valientes, e igualmente sorprendente.

La experiencia vivida por los turistas entre nosotros sea, en algún sentido, una transformación positiva, con independencia de cuáles sean sus aficiones turísticas (playa, jungla, fauna, volcanes, aventura, wellness, surf, trekking, canopy y otros) y sus preferencias de alojamiento (gran hotel, lodge, apartamento u otros).

# Modelo de desarrollo

Los elementos clave en esta estrategia competitiva que han generado el posicionamiento deseado con: sostenibilidad, innovación e inclusión. A través del tiempo, estos tres elementos describen el corazón del modelo de turismo de Costa Rica y constituyen la esencia de la propuesta de valor del destino la promesa de la marca y el posicionamiento del país en los mercados internacionales.

Estos tres factores clave del modelo son esenciales para su continuidad y fortalecimiento y por lo tanto son componentes primarios de la política turística del país. Este plan de turismo tiene su punto de partida en esta política de sostenibilidad, innovación e inclusión como elementos clave sobre los que se sostiene la posición competitiva, el tipo de turismo deseado y el tipo de desarrollo humano al que se aspira como nación.

Cada uno de estos ejes de política se desdoblan a su vez en una serie de factores clave que permite una mejor comprensión de los alcances de cada uno de ellos (ver esquema), en el contexto del modelo de turismo de Costa Rica.



Fuente: ICT



**Eje de  
innovación  
turística**

es la introducción de un componente nuevo o perfeccionado que aporte ventajas materiales e inmateriales a los agentes del turismo y a la comunidad local; que mejore el valor de la experiencia turística y las competencias clave del sector turístico y que potencien la competitividad turística y la sostenibilidad. La innovación turística puede aplicar ya sea a destinos y productos turísticos; tecnología, funcionamiento, aseguramiento de la calidad; procesos, organizaciones y modelos de negocio; arquitectura; servicios, herramientas o prácticas de gestión; destrezas, marketing, comunicación, y a fijación de precios, entre otros. (OMT, 2019).



**Eje de  
sostenibilidad  
turística**

es el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras; económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, la industria, el entorno y las comunidades anfitrionas.

Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico; debiéndose establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.



**Eje de destino  
turístico  
inclusivo**

es un destino que ofrece una experiencia turística basada en atributos propios y diferenciados, transforma la industria aumentando su capacidad competitiva, crea trabajo decente y promueve la igualdad de oportunidades de todas las personas – especialmente los colectivos vulnerables – para incorporarse y beneficiarse de la actividad turística; todo ello bajo los principios del desarrollo sostenible. Un destino turístico inclusivo, trabaja para mantener una senda de crecimiento capaz de integrar en su sistema turístico a todas las personas, en igualdad de condiciones, de manera sostenida en el tiempo. (UNWTO,2018).



## Espacio turístico

### **Distribución del espacio turístico de Costa Rica.**

El marco de referencia para la gestión del territorio turístico de este plan se fundamenta en la clasificación del espacio turístico basado en una adaptación de la propuesta metodológica que se han utilizado en los diferentes procesos de planificación hasta la fecha.

Se parte de un concepto de unidad turística como la división de rango superior que engloba los elementos del patrimonio que integran el concepto de destino país. Se consideran siete unidades en las que se divide toda la superficie del país con el afán de destacar que el producto turístico de Costa Rica incluye toda la realidad social, ambiental, cultural económica y política del país.

Con la aplicación de una escala de estudio más precisa las unidades turísticas se subdividen, a efectos de aplicar programas particulares de gestión del espacio turístico, en sectores que abarcan un territorio formado por uno o varios distritos con gran concentración de actividades turísticas o en el que el turismo es una actividad potencialmente importante.

Las unidades y sus respectivos sectores se desdoblaron a su vez, en espacios más pequeños los siguientes tres componentes del espacio turístico:

**Centro de distribución:** conglomerado urbano que sirve de base para visitar los atractivos incluidos en su radio de influencia. Corresponden a ciudades o poblados donde se concentran servicios generales de apoyo al turismo.

**Centro de desarrollo:** representa una porción del espacio turístico cuya concentración de atractivos de alta jerarquía, servicios en general, planta y equipamiento turístico y, le permite atraer, de modo más o menos constante, corrientes turísticas que pernoctan al menos una noche. Contiene una combinación de atractivos de alta jerarquía- concentrados en un área en particular, generando una imagen de atracción turística de importancia nacional que se expresa a través de la oferta y consumos de diversos productos turísticos.

**Centro de excursión:** reciben turistas procedentes de otros centros, para disfrutar de algún atractivo de importancia sin necesidad de pernoctar en el destino.

**Corredor turístico:** conforma una superficie alargada, por lo general paralelo a la costa con un ancho inferior a 5 kilómetros y una extensión variable, contiene uno o varios atractivos, planta y equipamiento turístico. La disposición de atractivos y la planta turística puede ser lineal o de concentración escalonada.

La división del espacio turístico, tal y como está planteado, permite una aproximación a la planificación que va de lo general (la unidad en nivel macro, el sector en nivel meso y el centro de desarrollo en el nivel micro) a lo particular, lo que facilita el planteamiento de estrategias y acciones puntuales, enfocadas en resolver las necesidades o potenciar las oportunidades concretas según los casos encontrados y según la dinámica turística que prevalece.

La definición de estas áreas no define un producto turístico ni les confiere automáticamente, a las localidades incluidas, una diferenciación turística per se. La distribución se hace con fines de ordenar la planificación y la gestión pública de espacios turísticos y no significa que la división genera productos turísticos particulares o acceso a mercados de manera automática.

Unidades	Centros distribución	Centros de desarrollo	Centros de excursión	Corredores estadía
Guanacaste	La Cruz Liberia Santa cruz Nicoya La Cruz Bagaces Cañas	1. Santa Elena 2. Polo Papagayo 3. El Coco 4. Flamingo 5. Conchal 6. Tamarindo 7. Sámara. 8. Islita	Rincón de la Vieja Miravalles Santa Rosa Palo verde Llanos de Cortés Ostional Arenal	Soley –el Jobo Hermosa-Bahía Azul Flamingo-Tamarindo Avellanas-Junquillal Sámara-Carrillo Nosara-Garza San Miguel-Coyote Embalse Arenal
Puntarenas	Puntarenas Cóbano Paquera Esparza	9. Santa Teresa 10. Montezuma 11. Tambor 12. Puntarenas 13. Monteverde	Miramar Islas del Golfo Caldera San Luis	Santa Teresa-Mal País Cabuya-Montezuma Tambor-Pochote Barranca -Caldera
Pacífico Medio	Jacó Parrita Quepos	14. Jacó 15. Manuel Antonio	Esterillos Bejuco Herradura	Punta Leona-Hermosa Esterillo –Palo seco Quepos – Manuel Antonio Matapalo - Barú
Pacífico Sur	Cortés Palmar Golfito	16. Drake 17. Pérez Zeledón 18. Puerto Jiménez 19. Golfito 20. Dominical 21. San Vito	Rancho Quemado El Progreso Los Planes Sierpe	Dominical-Uvita Zancudo Pavones Jiménez - Carate
Caribe	Guápiles Limón	22. Tortuguero 23. Parisma 24. Limón 25. Cahuita 26. Puerto viejo	Canales de Tortuguero Río Yorkin Shiroles Bri Bri Gandoca	Río Estrella-Cahuita Puerto Viejo-Manzanillo Puerto Viejo-Gandoca Puerto Viejo-La Pera
Llanuras del Norte	Ciudad Quesada Tilarán Fortuna Los Chiles	27. Fortuna 28. Sarapiquí 29. Bijagua 30. Caño Negro	Río Celeste Pangola Horquetas La Virgen Arenal Tilarán Río Chiquito	Embalse Arenal La Fortuna-Tilarán La Fortuna-Guatuso
Valle Central	San José Heredia Alajuela Cartago	31. San José 32. Los Santos 33. Turrialba	Volcán Poas Volcán Irazú Orosí Charrara Ujarraz	Copey-San Gerardo Tarrazú-Quepos Pacuare-Siquirres



## **Visión sectorial**

**El turismo será el sector líder en la economía nacional, que le ofrece oportunidades de crecimiento y mejoramiento de vida a las personas; que valora, aprovecha y potencia de manera responsable los recursos naturales, culturales y humanos de cada sector del país.**

**Será una actividad inclusiva, resiliente, que genera encadenamientos, servicios innovadores, seguros y de alta calidad para los turistas nacionales e internacionales, que les permita conectar con la esencia costarricense, sus riquezas, valores y con la sociedad valiosa que hemos construido entre todos.**



## **Objetivo general Sectorial**

**Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo que permite una distribución equitativa de beneficios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación.**

# Plan de Turismo de Costa Rica 2022-2027



**VISION**

El turismo será el sector líder en la economía nacional, que le ofrece oportunidades de crecimiento y mejoramiento de vida a las personas, que valora, aprovecha y potencia de manera responsable los recursos naturales, culturales y humanos de cada sector del país. Será una actividad inclusiva, resiliente, que genera encadenamientos, servicios innovadores, seguros y de alta calidad para los turistas nacionales e internacionales, que les permita conectar con la esencia costarricense, sus riquezas, valores y con la sociedad valiosa que hemos construido entre todos.

**Objetivo General**

Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo que permite una distribución equitativa de beneficios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>1</b> Promover una actividad turística resiliente que aproveche de manera sostenible el patrimonio turístico y cultural.	<b>2</b> Impulsar la distribución de la demanda en los centros de desarrollo turístico del país para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las diferentes regiones del país.	<b>3</b> Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense.
	<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>METAS</b>	Pontar al 2027 con "planes de gestión de destinos turísticos" que integran desarrollo turístico local, producción sostenible y medidas para combatir el cambio climático y sus efectos, en el 100% de los Centros de Desarrollo Turístico del país.	Al 2027 se habrá superado el nivel de 70 puntos de Índice de Progreso Social (IPS) en los "Centros de Desarrollo Turístico" del país.	Generar 4,8 mil millones de dólares en el ingreso de divisas por concepto de turismo al 2027. Alcanzar la llegada de 2,9 millones por la vía aérea al 2027. Lograr un aumento del 10% anual del total de cruceristas que desembarcan en el periodo 2022-2027.
	<b>METAS</b>	<b>METAS</b>	<b>METAS</b>



<b>Objetivos</b>	Adoptar prácticas innovadoras, sostenibles e inclusivas para promover el uso eficiente de los recursos turísticos en beneficio de los turistas, las empresas y la población en general, siempre en armonía con la naturaleza.	Mejorar la oferta de productos enfocada hacia la diversificación, la innovación, la inclusión, la sostenibilidad y la calidad, para generar mayor valor agregado para los turistas.	Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado, impulsando una estrategia integral para posicionar a Costa Rica como sociedad valiosa y apta para ser visitada durante todo el año.	Fortalecer los encadenamientos productivos inclusivos mediante el fomento de la productividad y la competitividad de las empresas, para la generación y la distribución de beneficios entre actores y comunidades locales.	Generar una buena percepción de la experiencia turística por parte de los visitantes.	Lograr que turismo lidere una coordinación interinstitucional efectiva, impulsando iniciativas de impacto para el sector.
<b>Metas</b>	12,0 Puntaje de sostenibilidad de los centros de desarrollo turístico al 2027	Índice Producto: 70 Balance Producto: 30	Porcentaje de satisfacción del turista de mercados emisores clave al 2027: 5% Porcentaje de turistas que visitan Costa Rica durante todo el año al 2027: 2%	Porcentaje de empresas con planes de gestión de destinos turísticos al 2027: 80% Porcentaje de empresas con planes de gestión de destinos turísticos al 2027: 63%	Índice de percepción global del destino: 70,0	Cantidad de iniciativas formales y ejecutadas en el periodo 2022-2027: 5
<b>Estrategias</b>	1. Planificación del espacio turístico y cultural. 2. Gobernanza, asociatividad y capacidad de gestión local. 3. Gestión sostenible del turismo. 4. Áreas protegidas.	5. Componentes del producto para incorporar en la oferta turística. 6. Desarrollo de nuevos productos turísticos. 7. Turismo inclusivo.	8. Mercadeo y promoción turística hacia diversos mercados. 9. Atracción de líneas aéreas, de cruceros y de embarcaciones pequeñas. 10. Impulso al turismo nacional.	11. Desarrollo y fortalecimiento de MIPyMes. 12. Atracción y generación de inversiones. 13. Estrategia de capacitación. 14. Transformación empresarial 15. Empleo turístico.	16. Autenticidad de las experiencias turísticas. 17. Tecnología de información y comunicación. 18. Manejo de emergencias y riesgo.	19. Desarrollo sectorial.

## 2.2. Marco estratégico del ICT

Este apartado describe los grandes aspectos que generan identidad a la institución, conteniendo misión (qué es) y visión (qué se aspira como institución), además, incluye los valores por los cuales se rigen las personas funcionarias del ICT. El marco estratégico guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivo general, ejes, objetivos estratégicos y estrategias, así como los riesgos.

### 2.2.1. Misión institucional

La misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (quiénes somos, a quiénes nos debemos, qué brindaremos).

#### Misión

**“Impulsamos el turismo sostenible, innovador e inclusivo, propiciando experiencias únicas y de alto valor al turista, que mejore el bienestar de las personas en el país”<sup>16</sup>**

### 2.2.2. Visión institucional

La visión es la declaración que expresa lo que la institución desea ser y se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad.

#### Visión

**“Para el año 2028 ser una institución de excelencia mediante una gestión tecnológica, transparente, eficiente e innovadora, que consolidará el modelo de desarrollo turístico de Costa Rica generando mayor valor público”<sup>17</sup>**

---

<sup>16</sup> Aprobada por acuerdo de la Junta Directiva tomado en la sesión ordinaria No.6228, celebrada el 09 de setiembre 2022, comunicado SJD-246-2022, con base en el oficio PL-112-2022

<sup>17</sup> Ídem.

### 2.2.3. Valores éticos y principios institucionales

Los valores institucionales se refieren al conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Son reflejo de la identidad de la institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional.

#### Valores éticos institucionales

##### a) Justicia

Del valor de la Justicia se desprende el deber de ser rectos a la hora de ejercer las funciones en apego al derecho, lo que obliga a la imparcialidad e integridad en el quehacer.

##### b) Probidad

Del valor de Probidad se desprende el deber de satisfacer el interés público de forma neutral donde se atienden las necesidades colectivas de manera planificada, eficiente, continua, sin discriminación, con rectitud, integridad, buena fe e imparcialidad.

##### c) Solidaridad

Del valor de la Solidaridad se desprende el deber de procurar que el trabajo contribuya de forma significativa al bien común de todo el pueblo costarricense, especialmente de aquellas comunidades menos favorecidas, reflejando así la responsabilidad social con el desarrollo de las diferentes zonas y en beneficio de diversos actores locales.

##### d) Compromiso

Compromiso de los funcionarios con la institución, es un vínculo basado en su grado de implicación emocional e intelectual con la organización.

Los trabajadores comprometidos se sienten motivados por perseguir el bien común para la institución y se identifican con los retos y objetivos de esta. Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante de forma acertada, planificada la tarea encomendada.

## Principios Institucionales

El ICT definió los principios de actuación que complementan los valores éticos de las personas funcionarias:



### 2.2.4. *Objetivo general, ejes, objetivos estratégicos y estrategias*

#### 2.2.4.1. *Objetivo General*

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización.

## Objetivo General

Implementar estrategias, acciones y mecanismos de gestión acordes con el modelo de desarrollo turístico, que incidan en el fomento del turismo hacia Costa Rica.

### 2.2.4.2. Ejes estratégicos

En el PEI se establecen siete ejes estratégicos, así como los objetivos y metas/indicadores, estrategias y líneas de acción de cada uno de ellos. Los 6 primeros ejes estratégicos son los establecidos en el PNT, guardando así su concordancia entre el PEI y dicho Plan y adicionalmente se estableció un séptimo eje relacionado con el fortalecimiento institucional; saber:

Eje Estratégico 1	• Uso eficiente de espacio turístico
Eje Estratégico 2	• Desarrollo de productos
Eje Estratégico 3	• Posicionamiento diferenciado
Eje Estratégico 4	• Encadenamientos productivos
Eje Estratégico 5	• Experiencia turística
Eje Estratégico 6	• Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la agenda nacional
Eje Estratégico 7	• Fortalecimiento Institucional

### 2.2.4.3. Objetivos estratégicos y estrategias

Seguidamente se muestran por cada eje, los objetivos estratégicos y sus estrategias:

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Estrategia
1- Uso eficiente de espacio turístico	•Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.	1.1 Planificación del espacio turístico para todas las personas 1.2 Gobernanza, asociatividad y capacidad de gestión local 1.3 Gestión sostenible del turismo
2- Desarrollo de productos	•Impulsar el desarrollo de productos turísticos	2.1 Mejoramiento de componentes del producto para incorporar en la oferta turística 2.2 Fortalecimiento de productos turísticos 2.3 Turismo para todas las personas
3- Posicionamiento diferenciado	•Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado, impulsando una estrategia integral.	3.1 Mercadeo y promoción turística hacia diversos mercados internacionales 3.2 Atracción de líneas aéreas, de cruceros y de embarcaciones pequeñas 3.3 Impulso al turismo interno
4- Encadenamientos productivos	•Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y los encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista	4.1 Fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas y empresas asociativas 4.2 Apoyo a la atracción y generación de inversiones 4.3 Capacitación turística 4.4 Apoyo a la transformación empresarial
5- Experiencia turística	•Contribuir a la grata permanencia de los turistas.	5.1 Impulso del elemento de autenticidad del costarricense y la calidad del servicio mediante programas institucionales 5.2 Tecnología de información y comunicación 5.3 Asistencia al turista
6- Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la Agenda Nacional	•Impulsar y articular iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del sector turismo.	6.1 Impulso a iniciativas sectoriales
7- Fortalecimiento Institucional	•Optimizar los procesos institucionales.	7.1 Transformación digital institucional 7.2 Desarrollo de Talento Humano según modelo de competencias 7.3 Actualización de normativa y Mejora regulatoria (MEIC) 7.4 Información y comunicación institucional 7.5 Continuidad de negocio 7.6 Actualización institucional de procesos y procedimientos en el marco de los retos del PNT y del entorno 7.7 Formulación de políticas y planes internos 7.8 Implementación de un programa de evaluación de programas institucionales

## 2.2.5. *Riesgos estratégicos*

En la formulación de cualquier estrategia institucional se deberán considerar los posibles riesgos que podrían incidir en el cumplimiento de la misma. El ICT dispone de lineamientos institucionales, una metodología específica de gestión del riesgo institucional, denominada MOGERI, que cubre los aspectos normativos y mejores prácticas.

En el PEI se consideran los posibles riesgos estratégicos, tanto de fuentes internas como externas, que podrían incidir en el cumplimiento de los objetivos trazados. A la fecha se han identificado una serie de riesgos estratégicos, sin embargo, es importante indicar que, en el proceso de implementación del PEI, cada jefatura responsable deberá gestionar el riesgo y registrar el seguimiento o actualización en la herramienta MOGERI de acuerdo a los Lineamientos institucionales vigentes.

En este apartado se presenta el resumen de riesgos estratégicos del PEI 2023-2028 identificados a la fecha<sup>18</sup> y el mapa de calor.

### 2.2.5.1. *Resumen de Riesgos Estratégicos*

El resumen de Riesgos Estratégicos del PEI 2023-2028 contiene el eje y objetivo estratégico, el evento, clasificación del riesgo, nivel de riesgo residual, el responsable, así como las medidas propuestas. Se ha asignado un código a cada evento para su identificación y que permita asociarlo al eje y objetivo estratégico correspondiente.

---

<sup>18</sup> En la sección de anexos se presenta información de Riesgos del PEI con mayor detalle.

## Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico.

### Objetivo Estratégico 1: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.

#### Eventos

#### Medidas propuestas



#### **Evento R1.1 Limitaciones en la planificación del desarrollo turístico en zonas costeras (ZMT)**

Riesgo Interno. Gestión del negocio.

**Riesgo residual: Alto.**

Dirección de Planeamiento y Desarrollo

- 1- Articulación con instituciones claves: MINAE, AyA, Municipalidades interesadas, INVU, IGN, SINAC, SENARA, otros.
- 2- Mantener e incrementar la asesoría y apoyo a las Municipalidades en temas turísticos y de planificación.
- 3- Diseñar o actualizar planes generales de uso de suelo para las zonas costeras (p.e. Plan maestro de desarrollo turístico en la zona costera del Caribe)



#### **Evento R1.2 Limitaciones en la planificación del desarrollo turístico en Centros de Desarrollo Turístico en el país**

Riesgo Interno. Gestión del negocio.

**Riesgo residual: Bajo.**

Dirección de Planeamiento y Desarrollo

- 1- Mantener la priorización e interés institucional en el programa de Gestión Integral de Destino
- 2- Implementa acciones para incrementar el interés nacional en el programa de Gestión Integral de Destino
- 3- Continuar con los Valores agregados del Programa: Guías de Turismo, programas de inversión.



#### **Evento R1.3 Falta de disponibilidad hídrica para la atracción de inversiones turísticas.**

Riesgo Externo. Industria.

**Riesgo residual: Moderado.**

Oficina Ejecutora de Papagayo.

- 1- Revisión y actualización del Convenio institucional con el AyA. (2023)
- 2- Seguimiento de acuerdos y avances al más alto nivel político (PNDIP y reuniones de jerarcas). (2023)



#### **Evento R1.4 No se tienen instancias suficientes para atender la gestión del turismo sostenible en el espacio turístico de los Centros de Desarrollo Turístico (sostenibilidad en el destino)**

Riesgo Externo. Industria.

**Riesgo residual: Alto.**

Dirección de Gestión Turística. Dirección de Planeamiento y Desarrollo.

- 1- Aumentar la participación de empresas turísticas en los programas institucionales de: CST, Declaratoria Turística, Marca País.
- 2- Incorporar el tema de cambio climático en programas institucionales (CST, Programa de Gestión Integral de Destinos) - (Alianzas con MINAE y otros organismos)



#### **Evento R1.5 Deficiente infraestructura y servicios en Parques Nacionales**

Riesgo Externo. Industria.

**Riesgo residual: Moderado.**

Dirección de Gestión Turística y Dirección de Planeamiento y Desarrollo.

- 1- Fortalecer la coordinación con otras entidades estableciendo las alianzas estratégicas mediante convenios específicos (SINAC). (2023-2027)
- 2- Priorización de proyectos en Parques Nacionales enfocados en mejorar la experiencia turística y asegurar el uso sostenible de los Parques Nacionales (2023-2027)

**Eje Estratégico No 2: Desarrollo de productos.**  
**Objetivo Estratégico 2: Impulsar el desarrollo de productos turísticos.**

**Eventos**

**Medidas propuestas**



**Evento R2.1 Limitaciones para realizar el análisis de potencial turístico en territorios y propuestas de posibles productos conforme la demanda de Municipalidades y Cámaras de Turismo (Plan Director de Productos Turísticos)**

Riesgo Externo. Industria.

**Riesgo residual: Alto.**

Dirección de Planeamiento y Desarrollo. Dirección de Gestión.

1- Fortalecer la gestión institucional para potenciar el desarrollo de productos turísticos en el ámbito local (Dotar de recursos presupuestarios, humano y tecnológicos, según se requiera)

2- Mejorar la coordinación con las Oficinas Regionales para mayor capacidad institucional.

3- Atender solicitudes de elaborar Planes Directores de Producto Turístico en Centros de Desarrollo o Cantones.

### Eje Estratégico No 3: Posicionamiento Diferenciado.

**Objetivo Estratégico 3: Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado.**

#### Eventos

#### Medidas propuestas



**Evento R3.1 Limitados recursos presupuestarios para promoción y mercadeo**  
Externo. Entorno.  
**Riesgo residual: Medio.**  
Dirección de Mercadeo

1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existente.  
2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.



**Evento R3.2 Recesión económica en los mercados emisores de turistas internacionales - Estados Unidos y Europa**  
Externo. Entorno.  
**Riesgo residual: Medio.**  
Dirección de Mercadeo

1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  
2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.



**Evento R3.3 Aumento de precios del petróleo**  
Externo. Entorno.  
**Riesgo residual: Medio**  
Dirección de Gestión Turística

1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  
2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.



**Evento R3.4 Contracción de líneas aéreas**  
Externo. Entorno.  
**Riesgo residual: Medio**  
Dirección de Gestión Turística

1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  
2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.



**Evento R3.5 Situaciones económicas y/o sociales en Costa Rica que afectan el turismo interno**  
Externo. Entorno.  
**Riesgo residual: Medio**  
Dirección de Mercadeo

1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  
2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.

## Eje Estratégico No 4: Encadenamientos productivos

**Objetivo Estratégico 4: Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista.**

### Eventos

### Medidas propuestas



**Evento R4.1 Desinterés de las Micro y pequeñas empresas turísticas de participar e integrarse a la estrategia de encadenamientos productivos**

Riesgo externo. Industria.

Riesgo residual: Medio

Dirección de Planeamiento y Desarrollo. Dirección de Gestión y Asesoría Turística.

1- Revisión de los mecanismos de asesoramiento y acompañamiento al empresario en temas de diseño de producto, mejoras en servicio y calidad.

2- Capacitación adecuada en temas de interés de MIPYMES (a través de la plataforma ICT-Capacita y de forma presencial/local).

3- Impulso a mecanismos que faciliten la incorporación de empresas asociativas a las actividades turísticas.

4- Facilitar la comercialización de productos de pequeñas y medianas empresas



**Evento R4.2 Desinterés del Sector Privado para afiliarse a los programas institucionales de acreditación (CST, Bandera azul)**

Riesgo interno. Satisfacción del cliente.

Riesgo residual: Medio

Dirección de Planeamiento y Desarrollo. Dirección de Gestión y Asesoría Turística.

1- Vincular programas institucionales con otros entes para incentivar al empresario turístico

2- Buscar incentivos para motivar a participar en programas institucionales

3- Potenciar la divulgación de los beneficios de los programas institucionales

4- Impulsar el registro de empresas

## Eje Estratégico No 5: Experiencia Turística

### Objetivo Estratégico 5: Contribuir a la grata permanencia de los turistas.



#### Evento R5.1 Limitadas acciones orientadas a la grata permanencia del turista

Riesgo externo. Industria.

Riesgo residual: Medio

Dirección de Gestión y Asesoría Turística. Dirección de Planeamiento y Desarrollo

1. Impulsar programas de capacitación con énfasis en la autenticidad del costarricense
2. Impulsar el elemento de autenticidad del costarricense en programas institucionales
3. Formular planes de gestión turística que incluya el componente de autenticidad del costarricense (PGID, PRIZMT y otros)
4. Establecer acciones, alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas
5. Impulsar el desarrollo de plataformas digitales accesibles para los turistas.
6. Sensibilizar a los gobiernos locales para el desarrollo de ciudades inteligentes y seguras.
7. Establecer alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas (p.e. MSP, Cruz Roja, CNE, entre otros).
8. Formulación de programas de capacitación preventiva con empresas turísticas orientados a la seguridad y la atención de emergencias.
9. Implementar un programa de sensibilización turística dirigido a cuerpos de seguridad nacional (Fuerza Pública, oficiales de tránsito, Policía Migratoria, otros) orientado a mejorar y apoyar la experiencia del turista.

## Eje Estratégico No 6: Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la agenda nacional

**Objetivo Estratégico 6: Identificar y participar de las iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del turismo.**



### Evento R6.1 Que la agenda nacional no contenga los temas claves para el desarrollo turístico

Riesgo Externo. Político.

**Riesgo residual: Moderado.**

Despacho del Ministro.

1- Impulsar y articular desde el rol del ICT, iniciativas claves del turismo para la agenda nacional (p.e. servicios en parques nacionales, disponibilidad de agua, atracción de inversiones, conectividad, tecnología de información y comunicaciones, infraestructura, gestión de residuos y economía circular, servicios en aeropuertos y puertos, atención de turistas, otros).

2- Continuar con iniciativa Banca para el Desarrollo (según necesidades y funcionamiento del turismo), desde el rol del ICT.

**Eje Estratégico No 7: Fortalecimiento Institucional.**  
**Objetivo Estratégico 7: Optimizar los procesos institucionales.**



**Evento R7.1 Sistemas de TIC insuficientes para atender los requerimientos institucionales contemplados en el PNT.**  
Riesgo Interno. Proceso de TI.  
**Riesgo residual: Alto.**  
Departamento de Tecnologías de Información. Gerencia General.

- 1- Mantener la cartera de proyectos actuales.
- 2- Actualización del PETI
- 3- Implementación de un proyecto de transformación digital institucional con el apoyo de una Comisión institucional.
- 4- Mejorar conectividad y seguridad de la plataforma de servicios tecnológicos, enfocados en mejorar la experiencia del usuario.



**Evento R7.2 Disminución de ingresos presupuestarios del ICT.**  
Riesgo Interno. Flujo de Caja.  
**Riesgo residual: Medio**  
Departamento Administrativo Financiero. Gerencia General.

- 1- Estudiar la viabilidad de gestionar algún proyecto de Ley que permita financiar a la Institución con ingresos que no dependan del tránsito de pasajeros por fronteras aéreas.
- 2- Analizar la posibilidad de financiamiento a través de otros ingresos no tributarios (ej. maximizar utilidades del CCCR.)
- 3- Continuidad de un plan de fortalecimiento financiero institucional como medidas aprendidas de la crisis por pandemia.
- 4- Revisión (seguimiento y ajuste) periódico de medidas de contención y racionalización del gasto institucional ante la Junta Directiva.
- 5- Asocio de la planificación estratégica con la planificación financiera plurianual

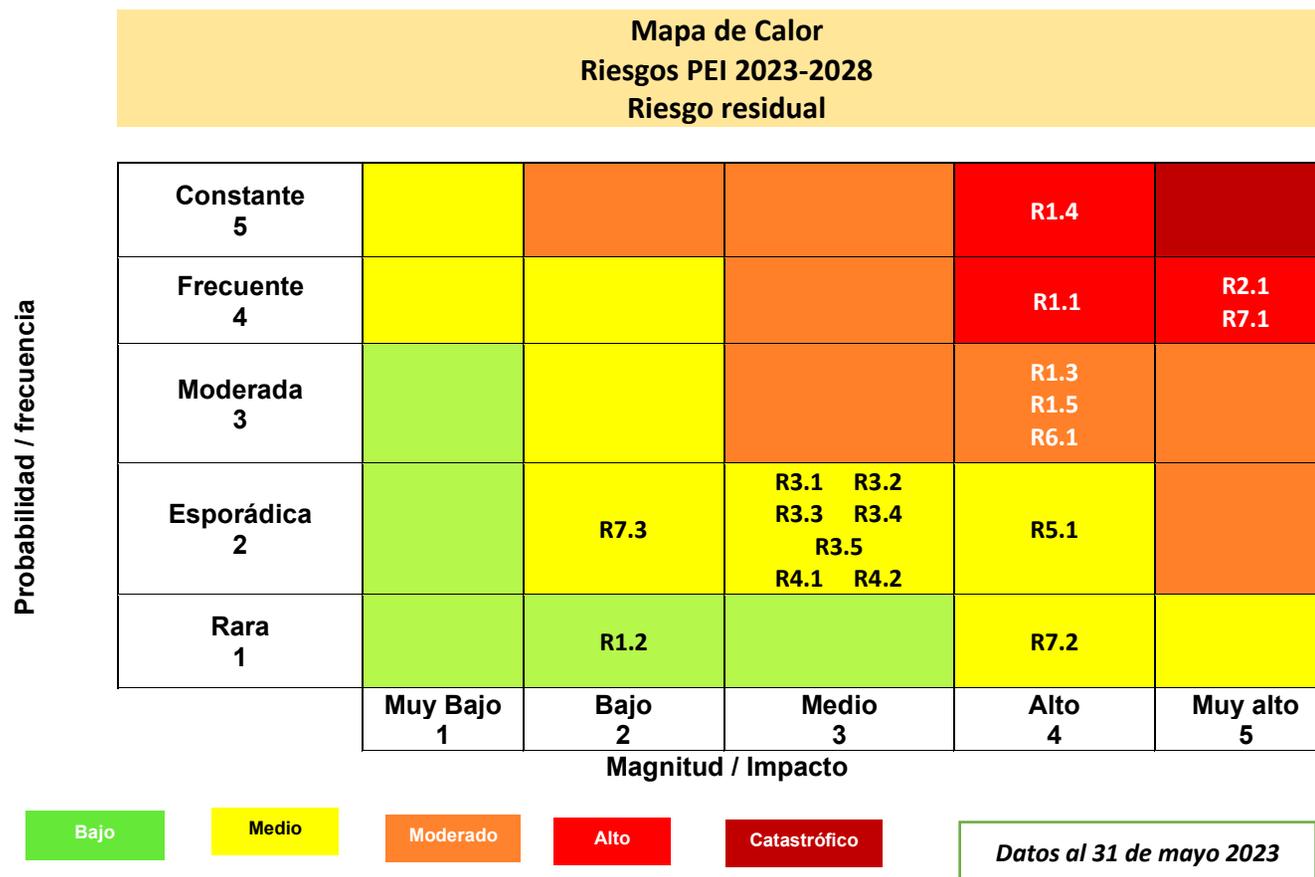


**Evento R7.3 Subejecución presupuestaria del ICT.**  
Riesgo Interno. Presupuesto y planeamiento.  
**Riesgo residual: Medio.**  
Jefaturas del ICT.

- 1- Continuar con la Capacitación en Contratación Administrativa
- 2- Actualización de Reglamento interno de compras
- 3- Actualizar manuales de procedimientos en caso de que corresponda
- 4- Automatización de los procesos de Proveduría Institucional

## 2.2.5.2. Mapa de Calor riesgos estratégicos

El Mapa de Calor nos brinda una representación de los resultados de la evaluación de los riesgos estratégicos del PEI 2023-2028<sup>19</sup>, donde se puede apreciar en conjunto el nivel de riesgo residual de los eventos.



<sup>19</sup> Los datos son con fecha de corte al 31 de mayo 2023.

## **Capítulo III Implementación de la estrategia**

A través de la estrategia institucional contenida en el Plan Estratégico Institucional (PEI) es que el ICT se propone cumplir con la misión y visión establecidas y lograr los resultados que espera alcanzar la institución.

Este capítulo contiene un plan de acción y sus indicadores para la medición y seguimiento de los resultados que se vayan obteniendo. Adicionalmente se contempla el análisis de la estructura organizacional, así como la estrategia de divulgación del PEI.

### **3.1 Plan de Acción PEI 2023-2028**

La implementación gradual del PEI se hará según el siguiente Plan de Acción PEI del período 2023-2028 en el cual se detalla cómo el Instituto alcanzará los objetivos estratégicos propuestos en cada eje y consecuentemente, los resultados esperados. El PEI deberá tomarse como referencia para formular Planes Operativos Institucionales (POI) y los Planes Anuales Operativos (PAO) y orientar la asignación de recursos institucionales.

La estructura del Plan de Acción PEI 2023-2028 se compone de:

- Consideraciones generales
- Objetivo general y su indicador
- Ejes estratégicos. Cada uno de ellos contiene:
  - Objetivos estratégicos
  - Indicadores estratégicos
  - Metas
  - Riesgos (eventos) estratégicos
  - Estrategias
  - Líneas de acción
  - Metas de las líneas de acción, del periodo y anuales
  - Indicador de las líneas de acción
  - Responsable
  - Estimación presupuestaria.

#### **3.1.1 Consideraciones generales**

1. El diseño de planes generales de turismo en el territorio nacional requiere de la participación de otras instituciones del estado para llevarse a cabo. El ICT solo no puede llevar adelante esta funcionalidad de forma asilada dadas las competencias de otras instituciones en esta materia.

2. En el marco de consolidar el desarrollo de productos turísticos, se deberá pensar en la forma de hacer coincidir la estructura organizativa y funcional del ICT a las nuevas demandas de una estrategia nacional de producto turístico, posiblemente fortaleciendo procesos de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo y Dirección de Mercadeo.
3. La implementación del PEI dependerá en gran medida del establecimiento de condiciones que potencien el trabajo conjunto al interior del ICT y de alianzas interinstitucionales. Por ejemplo, temas de gestión sostenible de destinos turísticos, emergencia, el cambio climático y la producción sostenible, infraestructura pública, solo para mencionar algunos ejemplos, son programas enfocados en territorio que requieren de la participación de las agencias especializadas del gobierno central para llevarse a cabo. La función del ICT es apoyar los esfuerzos de instituciones o agencias que tienen responsabilidad directa sobre esos temas, los medios y recursos para llevarlos adelante. Cada vez que estos temas aparecen en la matriz, se debe entender que se trata del apoyo del ICT a programas existentes en otras instituciones del estado y no una responsabilidad ni de esta Dirección ni del ICT en su conjunto.
4. La programación presupuestaria a mediano plazo debe ser considerada como una propuesta inicial que deberá revisarse y ajustarse conforme avance la implementación del PEI. En muchos casos no hay fuentes históricas para estimar propuestas presupuestarias que son muy puntuales para temas que posiblemente van a requerir mayor desarrollo conceptual a lo interno del ICT.
5. La información presupuestaria del Plan de Acción PEI 2023-2028 son datos preliminares que se estarán realizando los ajustes correspondientes.
6. En el marco del seguimiento del Plan de Acción PEI 2023-2028 podría conllevar actualizaciones o ajustes según se requiera.

### 3.1.2 Objetivo General

**Objetivo General**

**Implementar estrategias, acciones y mecanismos de gestión acordes con el modelo de desarrollo turístico, que incidan en el fomento del turismo hacia Costa Rica**

**Indicador**

**Promedio ponderado del porcentaje de avance de las metas de objetivos estratégicos del PEI<sup>20</sup>**

**Meta**

**Mayor o igual a 90% anual**

**Fuente**

**UPI- ICT**

---

<sup>20</sup> Ver detalle en la ficha del indicador en el Anexo #1.

### 3.1.3 Eje estratégico 1: Uso eficiente de espacio turístico

**Objetivo Estratégico 1: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.**

**1- Indicador estratégico: Número de planes turísticos (ZMT, PGID) diseñados**

**Meta:** 2023: 5  
2024: 5  
2025: 5  
2026: 5  
2027: 5  
2028: 5

Fuente: ICT, Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico.

**2- Indicador estratégico: Número de proyectos de infraestructura impulsados**

**Meta:** 2023: 1  
2024: 1  
2025: 1  
2026: 1  
2027: 1  
2028: 1

Fuente: Jefaturas ejecutoras de proyectos de inversión

**Riesgos:**

R1.1- Limitaciones en la planificación del desarrollo turístico en zonas costeras (ZMT)

R1.2- Limitaciones en la planificación del desarrollo turístico en Centros de Desarrollo Turístico en el país

R1.3- Falta de disponibilidad hídrica para la atracción de inversiones turísticas

R1.4- No se tienen instancias suficientes para atender la gestión del turismo sostenible en el espacio turístico de los Centros de Desarrollo Turístico (sostenibilidad en el destino)

R1.5- Deficiente infraestructura y servicios en Parques Nacionales

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.1 Planificación del espacio turístico para todas las personas	1.1.1- Mantener e incrementar la asesoría y apoyo a las Municipalidades en temas de planificación turística universal.	6	1	1	1	1	1	1	1.1.1.1- Número de asesorías y apoyos a las Municipalidades en temas turísticos y de planificación realizadas.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€6,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	1.1.2- Diseñar o actualizar planes generales de uso de suelo para las zonas costeras (p.e. Plan maestro de desarrollo turístico en la zona costera del Caribe)	2	-	1	-	1	-	-	1.1.1.2- Número de planes generales para uso de suelo para las zonas costeras diseñados o actualizados	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€200,00	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	1.1.3- Diseñar un programa de proyectos de infraestructura turística para la ejecución de los convenios de cooperación	5	-	1	1	1	1	1	1.1.1.3- Número de programa de proyectos de infraestructura turística para la ejecución de los convenios de cooperación diseñados	Dirección de Gestión Turística	€11,57	1,5	1,65	1,82	2,00	2,20	2,42
	1.1.4 Mantener la actualización del Plan Nacional de Turismo	6	1	1	1	1	1	1	1.1.1.4- Número de actualizaciones del Plan Nacional de Turismo realizadas	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€10,00	1,0	1,0	2,0	4,0	1,0	1,0
	1.1.5- Mantener la actualización del Plan Maestro General del PTGP.	2	1	-	-	-	1	-	1.1.1.5- Número de actualizaciones del Plan Maestro General del PTG realizadas	Polo Turístico Golfo de Papagayo	€170,40	85,2	0,0	0,0	0,0	85,2	0,0

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1.1.6- Desarrollar proyectos de inversión de obra pública y su priorización en Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP) previamente inscritos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN, considerando accesibilidad universal.	3	-	1	1	1	-	-	1.1.1.6- Número de proyectos de inversión de obra pública y su priorización en Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP)	Polo Turístico Golfo de Papagayo	¢2 987,35	0,0	406,0	1 305,4	1 276,0	0,0	0,0
	1.1.7- Orientar el desarrollo de marinas y atracaderos turísticos en el marco del PNT, considerando accesibilidad universal.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1.1.7.1 Porcentaje de viabilidades técnicas resueltas	CIMAT	¢70,80	10,8	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
1.2 Gobernanza, asociatividad y capacidad de gestión local	1.2.1 Continuar con los procesos participativos y el engranaje planificado en asocio con las actores comunitarios y autoridades locales mediante el programa de Gestión Integral de Destinos.	19	3	3	3	3	3	4	1.2.1.1 Número de Planes de Gestión Integral de Destinos elaborados en Centros de Desarrollo en asocio con actores comunitarios y autoridades	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢2 000,40	333,4	333,4	333,4	333,4	333,4	333,4
1.3 Gestión sostenible del turismo	1.3.1 Incorporar el tema de emergencia (cambio) climática en programas institucionales (CST, Programa de Gestión Integral de Destinos) - (Alianzas con Minae y otros organismos)	6	1	1	1	1	1	1	1.3.1.1 Número de programas institucionales con tema de cambio climático incorporado	Dirección de Gestión Turística Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢51,05	11,7	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1.3.2 Aumentar la participación de empresas turísticas en los programas institucionales de: CST, Declaratoria Turística.	300	50	50	50	50	50	50	1.3.2.1a Número de certificaciones bajo el estándar CST realizadas	Dirección de Gestión Turística	¢221,10	29,4	38,4	38,4	38,4	38,4	38,4
		420	70	70	70	70	70	70	1.3.2.1b Número de nuevas empresas turísticas con Declaratoria Turística	Dirección de Gestión Turística	¢84,20	12,6	13,0	13,6	14,3	15,0	15,7
	1.3.3 Sensibilizar sobre gestión sostenible del turismo en Centros de Desarrollo Turístico (p.e. atractivos naturales y culturales).	33	5	5		6	6	6	1.3.3.1 Número de actividades sobre gestión sostenible del turismo en Centros de Desarrollo Turístico realizadas	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢18,00	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
1.4. Apoyo a Parques nacionales	1.4.1 Establecer convenio Interinstitucional ICT-SINAC para la atención de necesidades en infraestructura, según las prioridades en Parques Nacionales dadas por el SINAC	1	1	-	-	-	-	-	1.4.1.1 Número de Convenios específicos ICT-SINAC para la atención de prioridades en Parques Nacionales establecidos	Dirección de Gestión Turística	¢ 5 894,59	400,0	900,0	990,0	1 089,0	1 197,9	1 317,7
	1.4.2 Desarrollar proyectos de infraestructura en Áreas Silvestres Protegidas, previamente inscritos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN, por medio del SINAC.	9	1	2	2	2	1	1	1.4.2.1 Número de proyectos de infraestructura en áreas silvestres protegidas desarrollados	Dirección de Gestión Turística							

Estrategias	Líneas de acción	Meta del periodo	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del periodo de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1.4.3 Realizar e implementar un plan de capacitación y asesoría, a empresas turísticas MIPYMES que estén en la periferia de Parques Nacionales.	3	-	1	-	1	-	1	1.4.3.1 Número de planes de capacitación y asesoría, a empresas turísticas MIPYMES que estén en la periferia de Parques Nacionales elaborados e implementados.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	15,00	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0
<b>TOTAL EJE 1</b>											<b>11 740,46</b>	889,6	1 822,3	2 708,4	2 885,9	1 696,9	1 737,4

### *3.1.4 Eje estratégico 2: Desarrollo de producto*

**Objetivo Estratégico 2: Impulsar el desarrollo de productos turísticos.**

**1. Indicador estratégico: Índice de balance de producto**

**Meta:** Superior a 30% promedio del periodo

(Nota: BP: Tiene que ver con la diversidad de productos en el destino. Entre más productos ofrece el destino más cercano a 100 y viceversa).

**Fuente: MABRIAN**

**Riesgos:**

R2.1 Limitaciones para realizar el análisis sobre el potencial turístico en territorios y propuestas de posibles productos conforme la demanda de Municipalidades y Cámaras de Turismo (Plan director de productos turísticos)

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
2.1 Mejoramiento de componentes del producto para incorporar en la oferta turística	2.1.1 Realizar un levantamiento de información del patrimonio turístico en los CDT del país.	33	5	5	5	6	6	6	2.1.1.1 Número de CDT con levantamiento de información del patrimonio turístico en los CDT del país realizados	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢120,00	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
	2.1.2 Atender solicitudes de elaboración de Planes de Producto Turístico en Centros de Desarrollo o Cantones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	2.1.2.1 Porcentaje de solicitudes atendidas y elaboración de Planes Directores de Producto Turístico en Centros de Desarrollo o Cantones	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢30,00	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	2.1.3 Impulsar programas institucionales de fortalecimiento de componentes de producto según PNT.	6	1	1	1	1	1	1	2.1.3.1 Número de programas institucionales de fortalecimiento de componentes de producto según PNT funcionando	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢480,00	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
2.2 Fortalecimiento de productos turísticos	2.2.1 Analizar carteras de productos en ámbitos geográficos definidos.	6	1	1	1	1	1	1	2.2.1.1 Número de carteras de productos analizadas en ámbitos geográficos definidos	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	¢90,00	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	<b>2.2.2 Implementar una estrategia para el fortalecimiento de productos según PNT.</b>	5	1	1	1	1	1	-	2.2.2.1 Número de estrategias para el fortalecimiento de productos según PNT implementadas	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	<b>₡90,00</b>	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
	<b>2.2.3 Realizar ferias o eventos nacionales donde se pueda mostrar productos turísticos entre los diversos actores de la cadena de comercialización (acercar oferta con demanda).</b>	3	-	1	-	1	-	1	2.2.3.1 Número de ferias o eventos nacionales realizados (Encuentros entre oferta y Demanda.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo  Dirección de Mercadeo	<b>₡954,00</b>	150,0	168,0	150,0	168,0	150,0	168,0
<b>2.3 Turismo para todas las personas</b>	<b>2.3.1 Levantar un listado de programas institucionales que aportan socialmente al turismo.</b>	1	-	1	-	-	-	-	2.3.1.1 Número de listados de programas institucionales que aportan socialmente al turismo realizados	Gerencia General	<b>₡-</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)						
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	<b>2.3.2 Formular un programa institucional de turismo para todas las personas, que incluya la visita a sitios turísticos de personas con condiciones menos favorables para viajar (bajo poder adquisitivo o por sus discapacidades psíquicas o físicas) y también acciones de institucionalización del turismo para todas las personas en la gestión del ICT.</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	2.3.2.1 Número de acciones institucionales de turismo para todas las personas implementadas	Gerencia General	<b>¢1 187,50</b>	81,3	781,3	81,3	81,3	81,3	81,3
<b>TOTAL EJE 2</b>											<b>¢ 2 951,5</b>	366,3	1 084,3	366,3	384,3	366,3	384,3	

### 3.1.5 Eje estratégico 3: Posicionamiento diferenciado

**Objetivo Estratégico 3: Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado**

**1. Indicador estratégico: Porcentaje de variación en el interés de los principales mercados**

Meta: Mantener variaciones positivas en el interés de los principales mercados

Fuente: MABRIAN.

(Nota: Mantener variaciones positivas en el interés de los principales mercados >0)

**2. Indicador: Número de asientos de avión disponibles para viajar a Costa Rica al 2027**

Meta: 5 millones

Fuente: OAG (plataforma de datos de transporte aéreo)

**3. Indicador estratégico: Número de estrategias de turismo interno**

Meta: 1 Estrategia integral de mercadeo para turismo interno anual

Fuente: Dirección de Mercadeo.

**Riesgos:**

R3.1 Limitados recursos presupuestarios para promoción y mercadeo

R3.2 Recesión económica en los mercados emisores de turistas internacionales - Estados Unidos y Europa

R3.3 Aumento de precios del petróleo

R3.4 Contracción de líneas aéreas

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.1 Mercadeo y promoción turística hacia diversos mercados internacionales	3.1.1 Generar al menos una investigación de mercados al año para la toma de decisiones.	6	1	1	1	1	1	1	3.1.1.1 Número de investigaciones de mercado realizadas en el año	Dirección de Mercadeo	₡ 864,00	144,0	144,0	144,0	144,0	144,0	144,0
	3.1.2 Diseñar e implementar una estrategia integral de mercadeo para las audiencias de interés en los mercados internacionales para posicionar a Costa Rica como destino turístico diferenciado y apto para ser visitado durante todo el año.	6	1	1	1	1	1	1	3.1.2.1 Número de estrategias integrales de mercadeo en el mercado internacional implementadas	Dirección de Mercadeo	₡103 952,30	11 612,2	15 120,0	16 740,1	18 360,0	19 980,0	22 140,0
3.2 Atracción de líneas aéreas, de cruceros y de embarcaciones pequeñas	3.2.1 Mantener un plan integral de atracción de líneas aéreas (apoyo al crecimiento de la conectividad aérea, mayor frecuencia, mayores conexiones con ciudades de interés).	5 000 000	-	-	-	-	5 000 000	-	3.2.1.1 Número de asientos aéreos para turistas que arriban a Costa Rica al 2027.	Dirección de Gestión Turística	₡ 225,89	29,3	32,2	35,4	39,0	42,9	47,2
	3.2.2 Diseñar e implementar una Estrategia de atracción de Cruceros (apoyo generación de infraestructura accesible en puertos marítimos).	1 873 000	240 000	264 000	290 000	319 000	360 000	400 000	3.2.2.1 Número de cruceristas que desembarcan en Costa Rica, en el periodo 2023-2028	Dirección de Gestión Turística	₡ 185,33	24,0	26,4	29,1	32,0	35,2	38,7

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
3.3 Impulso al turismo interno	3.3.1 Generación de métricas sobre turismo interno para toma de decisiones	3	-	1	-	-	1	1	3.3.1.1 Número de Investigaciones sobre turismo interno realizadas	Dirección de Mercadeo	₡ 1 163,70		387,9	0,0	0,0	387,9	387,9
	3.3.2 Formular e implementar una estrategia integral anual de mercadeo para fomentar el turismo interno en las audiencias de interés.	6	1	1	1	1	1	1	3.3.2.1 Número de estrategias integrales anuales de mercadeo para fomentar el turismo interno implementadas	Dirección de Mercadeo	₡9 953,50	1 577,3	1 148,1	1 715,9	1 896,0	1 688,1	1 928,1
<b>TOTAL EJE 3</b>											<b>₡ 116 344,7</b>	<b>13 386,8</b>	<b>16 858,6</b>	<b>18 664,5</b>	<b>20 470,9</b>	<b>22 278,0</b>	<b>24 685,8</b>

### 3.1.6 Eje estratégico 4: Encadenamientos productivos

**Objetivo Estratégico 4: Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista.**

**1. Indicador estratégico: Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo a las MIPYMES**

(Nota: Indica el porcentaje de las líneas de acción institucionales programadas anualmente para fortalecer las empresas turísticas MIPYMES, mediante un programa integral funcionando).

**Meta:** 2023: 100%  
2024: 100%  
2025: 100%  
2026: 100%  
2027: 100%  
2028: 100%

**Fuente:** UPI, ICT

**Riesgos:**

R4.1 Desinterés de las Micro y pequeñas empresas turísticas de participar e integrarse a la estrategia de encadenamientos productivos

R4.2 Desinterés del Sector Privado para afiliarse a los programas institucionales de acreditación (CST, Bandera azul)

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
4.1 Fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas y empresas asociativas	4.1.1 Realizar un levantamiento de información sobre el estado actual de la comercialización de micro, pequeñas y medianas empresas incluyendo empresas asociativas.	1	-	1	-	-	-	-	4.1.1.1 Número de levantamiento de información sobre el estado actual de la comercialización de micro, pequeñas y medianas empresas incluyendo empresas asociativas realizados	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€30,00	0,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	4.1.2 Brindar asesoría y acompañamiento a las micro pequeñas y medianas empresas de las diversas Unidades de Planeamiento Turístico para promover la Declaratoria Turística.	6	1	1	1	1	1	1	4.1.2.1 Número de Unidades de Planeamiento Turístico visitadas con asesoría y acompañamiento a las micro pequeñas y medianas empresas para promover la DT	Dirección de Gestión	€6,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	4.1.3 Implementar un plan de comunicación de los programas institucionales (CST, DECLARATORIA TURÍSTICA) en el sector turístico.	5	-	1	1	1	1	1	4.1.3.1 Número planes de comunicación de los programas institucionales implementados	Dirección de Gestión Dirección de Mercadeo	€16,82	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8

Estrategias	Líneas de acción	Meta del periodo	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del periodo de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	4.1.4 Desarrollar programas para apoyar o facilitar la comercialización de productos de pequeñas y medianas empresas incluyendo empresas asociativas (p.e. Feria Nacional, Convenio ICT-Correos de CR de envío de artesanías, Ferias Regionales), en articulación con los CD con programa de Gestión de Destinos y aplicación tecnológica.	12	2	2	2	2	2	2	4.1.4.1 Número de Programas para apoyar o facilitar la comercialización de productos de pequeñas y medianas empresas incluyendo empresas asociativas desarrollados	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€180,00	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
4.2 Apoyo a la atracción y generación de inversiones	4.2.1 Diseñar un plan institucional para la atracción de inversiones.	3	-	1	-	1	-	1	4.2.1.1 Número de planes institucionales de atracción de inversiones	Dirección de Gestión Turística	€ 3,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
	4.2.2 Apoyar la atracción y generación de inversiones en el Polo Turístico Golfo de Papagayo conforme el Plan Maestro y PEN, considerando accesibilidad universal.	50%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	4.2.2.1 Porcentaje de avance de proyectos dados en Concesión con forme a los cronogramas aprobados para cada proyecto (según CDP-111-2023)	Polo Turístico Golfo de Papagayo	€ 886,08	147,68	147,68	147,68	147,68	147,68	147,68

Estrategias	Líneas de acción	Meta del periodo	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del periodo de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	4.2.3 Impulso de iniciativas de responsabilidad social de los concesionarios hacia el desarrollo del PTGP y su área de influencia.	5	-	1	1	1	1	1	4.2.3.1 Número de iniciativas de responsabilidad social de los concesionarios hacia el desarrollo del PTGP y su área de influencia realizadas	Polo Turístico de Golfo de Papagayo	€71,00	0,0	14,2	14,2	14,2	14,2	14,2
	4.2.4 Valorar e impulsar oportunidades de fortalecimiento de infraestructura del Centro de Convenciones de Costa Rica.	1	-	1	-	-	-	-	4.2.4.1 Número de estudios de viabilidad de fortalecimiento de infraestructura del CCCR realizados	Dirección de Gestión Turística	€30,00	0,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.3. Capacitación turística	4.3.1 Ejecutar el plan anual de capacitación turística, según el modelo de desarrollo turístico del país, requerimientos del PNT y del sector turístico.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	4.3.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación turística	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€525,00	75,0	80,0	85,0	90,0	95,0	100,0
4.4 Apoyo a la transformación empresarial	4.4.1 Actualizar instrumentos de evaluación de Declaratoria Turística y otros programas institucionales en el marco de la mejora empresarial.	6	1	1	1	1	1	1	4.4.1.1 Número de instrumentos de evaluación de Declaratoria Turística en el marco de la mejora empresarial actualizados	Dirección de Gestión Turística	€8,30	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Estrategias	Líneas de acción	Meta del periodo	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del periodo de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	4.4.2 Realizar un levantamiento de información de Empresas Turísticas utilizando herramientas tecnológicas y alianzas público-privadas.	6	1	1	1	1	1	1	4.4.2.1 Levantamiento de información de Empresas Turísticas utilizando herramientas tecnológicas y alianzas público-privadas realizado.	Dirección de Gestión Turística	₡1,73	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
4.5 Apoyo al empleo turístico	4.5.1 Facilitar espacios con diferentes actores para conocer la realidad del empleo turístico y plantear mejoras.	1	-	1	-	-	-	-	4.5.1.1 Número de foros sobre empleo turístico realizados	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Dirección de Gestión Turística	₡-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL EJE 4</b>											<b>₡1 757,92</b>	<b>257,9</b>	<b>338,0</b>	<b>283,0</b>	<b>288,0</b>	<b>293,0</b>	<b>298,0</b>

### 3.1.7 Eje estratégico 5: Experiencia turística

**Objetivo Estratégico 5: Contribuir a la grata permanencia de los turistas.**

**1. Indicador estratégico: Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo al turista.**

Nota: Indica el porcentaje de líneas de acción institucionales programadas anualmente para mejorar la experiencia de viaje del turista, mediante un programa integral funcionando.

**Meta:** 2023: 100%  
2024: 100%  
2025: 100%  
2026: 100%  
2027: 100%  
2028: 100%

**Fuente: Dirección de Gestión**

**Riesgos:**

R5.1 Limitadas acciones orientadas a la grata permanencia del turista.

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
5.1 Impulso del elemento de autenticidad del costarricense y la calidad del servicio mediante programas institucionales	5.1.1 Impulsar el elemento de autenticidad del costarricense mediante programas institucionales (p.e. Gestión Integral de Destinos, artesanías con identidad, gastronomía con identidad, CST)	6	1	1	1	1	1	1	5.1.1.1 Número de acciones institucionales de impulso al elemento de autenticidad del costarricense implementadas	Dirección de Gestión Turística Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€600,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
	5.1.2 Impulsar el elemento de calidad del servicio en el programa Declaratoria Turística.	17	2	3	3	3	3	3	5.1.2.1 Número de actividades para impulsar el elemento de calidad del servicio en el programa Declaratoria Turística	Dirección de Gestión Turística	€29,24	2,4	5,0	5,2	5,4	5,6	5,8
5.2 Tecnología de información y comunicación	5.2.1 Apoyar plataformas digitales accesibles para los turistas que otorguen información del país mediante convenios o divulgación (seguridad, asistencia, otros).	4	-	1	1	1	1	-	5.2.1.1 Número de plataformas digitales accesibles para los turistas en seguridad o asistencia (mediante convenios o divulgación) apoyadas	Dirección de Gestión Turística Gerencia General Tecnologías de Información	€7,50	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
5.3 Asistencia al turista	5.3.1 Establecer alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas (p.e. MSP, Cruz Roja, CNE, entre otros)	5	1	1	1	1	1	-	5.3.1.1 Número alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas funcionando	Dirección de Gestión Turística	€4 260,00	440,0	1 505,0	1 465,0	725,0	125,0	0,0
	5.3.2 Implementar actividades de capacitación preventiva con empresas turísticas en seguridad y atención de emergencias.	6	1	1	1	1	1	1	5.3.2.1 Número de actividades de capacitación preventiva con empresas turísticas en seguridad y atención de emergencias implementados	Dirección de Gestión Turística	€16,50	1,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
	5.3.3 Implementar actividades de sensibilización turística orientados a mejorar y apoyar la experiencia del turista para cuerpos de seguridad (p.e. Fuerza Pública, oficiales de tránsito, Policía Migratoria, Guarda parques, otros).	6	1	1	1	1	1	1	5.3.3.1 Número de actividades de sensibilización turística orientados a mejorar y apoyar la experiencia del turista para cuerpos de seguridad implementadas	Dirección de Gestión Turística	€ 16,50	1,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	5.3.4 Impulsar actividades de sensibilización turística dirigido a prestadores de servicio (p.e. Código de Conducta, Red Sofia).	12	2	2	2	2	2	2	5.3.4.1 Número de actividades de sensibilización turística dirigido a prestadores de servicio realizados	Dirección de Gestión Turística	₡ 119,79	16,9	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6
	5.3.5 Desarrollar acciones de apoyo para las fuerzas policiales en zonas turísticas	2	-	1	1	-	-	-	5.3.5.1 Número de acciones de apoyo para la presencia de fuerzas policiales en zonas turísticas realizadas	Dirección de Gestión Turística	₡ 400,00	25,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0
<b>TOTAL EJE 5</b>											<b>₡ 5 449,52</b>	<b>587,3</b>	<b>1 713,1</b>	<b>1 673,2</b>	<b>933,4</b>	<b>333,6</b>	<b>208,9</b>

### *3.1.8 Eje estratégico 6: Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la agenda nacional*

**Objetivo Estratégico 6: Identificar y participar de las iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del turismo.**

**1. Indicador estratégico: Número de iniciativas formuladas y/o ejecutadas al 2028**

**Meta:** 2023: 5  
2024: 5  
2025: 5  
2026: 5  
2027: 5  
2028: 5

**Fuente: Dirección de Gestión**

**Riesgos:**

R6.1 Que la agenda nacional no contenga los temas claves para el desarrollo turístico.

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
6.1 Impulso a iniciativas sectoriales	6.1.1 Impulsar y articular desde la competencia del ICT, iniciativas claves del turismo para la agenda nacional (p.e. servicios en parques nacionales, disponibilidad de agua, atracción de inversiones, conectividad, tecnología de información y comunicaciones, infraestructura, gestión de residuos y economía circular, servicios en aeropuertos y puertos, atención de turistas, mejoras del equipamiento turístico para accesibilidad universal, capacidades empresariales y otras necesidades sectoriales)	24	4	4	4	4	4	4	6.1.1.1 Número de iniciativas claves del turismo para la agenda nacional formuladas y/o ejecutadas	Despacho del Ministro	¢265,80	40,8	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0
	6.1.2 Implementar alianzas para mejorar la cobertura de internet y la conectividad en los Centros de Desarrollo Turístico desde la competencia del ICT.	1	-	-	1	-	-	-	6.1.2.1 Número de alianzas para mejorar la cobertura de internet en los Centros de Desarrollo Turístico concretadas.	Despacho del Ministro							
	6.1.3 Apoyar el acceso al crédito de empresas turísticas mediante Banca para el Desarrollo desde la competencia del ICT.	6	1	1	1	1	1	1	6.1.3.1 Número actividades de apoyo al acceso al crédito de empresas turísticas mediante Banca para el Desarrollo realizadas	Despacho del Ministro							
<b>TOTAL EJE 6</b>										<b>¢265,80</b>	<b>40,8</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>	<b>45,0</b>

### 3.1.9 Eje estratégico 7: Fortalecimiento Institucional

**Objetivo Estratégico 7: Optimizar los procesos institucionales.**

**1. Indicador estratégico: Nivel de incremento en el índice de Capacidad de Gestión (ICG-CGR)**

**Meta:** 2023 - 2024: 1 nivel  
2025 - 2026: 2 nivel  
2027 - 2028: 3 nivel  
(1 nivel cada dos años)

**Fuente:** Contraloría General de la República

**Riesgos:**

R7.1 Sistemas de TIC insuficientes para atender los requerimientos institucionales contemplados en el PNT  
R7.2 Disminución de ingresos presupuestarios del ICT  
R7.3 Subejecución presupuestaria del ICT

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
7.1 Transformación digital institucional	7.1.1 Implementar una hoja de ruta para la Transformación digital institucional.	100%	10%	20%	20%	20%	15%	15%	7.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento de la hoja de ruta para la Transformación digital institucional	Gerencia General Unidad Planificación Departamento de Tecnologías de Información	€60,00	30,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	7.1.2 Desarrollar proyectos tecnológicos requeridos en las áreas sustantivas del negocio.	6	1	1	1	1	1	1	7.1.2.1 Número de proyectos tecnológicos requeridos en las áreas sustantivas del negocio implementados	Gerencia General Departamento de Tecnologías de Información	€ 3 301,01	534,0	544,7	549,0	553,4	557,8	562,1
7.2 Desarrollo de Talento Humano según modelo de competencias	7.2.1 Implementar el modelo de gestión por competencias impulsando los programas de reclutamiento y selección, desempeño y desarrollo de manera que aporten valor desde la gestión de talento humano con los objetivos estratégicos del ICT (PNT) y el fortalecimiento de las habilidades blandas de las personas funcionarias	100%	-	50%	75%	100%	100%	100%	7.2.1.1 Porcentaje del Modelo de gestión por competencias en funcionamiento	Dirección Administrativa Financiera	€ 54,00	8,0	8,0	9,0	9,0	10,0	10,0
	7.2.2 Implementar un Plan Institucional de Capacitación Competencial (PICC), producto de la determinación de los grados de brechas existentes en las competencias cardinales.	6	1	1	1	1	1	1	7.2.2.1 Número de actividades de desarrollo enfocadas al cierre de brechas según los requerimientos de los funcionarios evaluados	Dirección Administrativa Financiera/ Gestión del Talento Humano	€ 48,00	7,0	7,0	8,0	8,0	9,0	9,0

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
	7.2.3 Desarrollar una estrategia de atracción de recurso humano mediante el uso del Diccionario de Entrevistas por Competencias y la lectura del PDA - Reporte de Perfil Conductual.	300	50	50	50	50	50	50	7.2.3.1 Número de pruebas de PDA aplicadas en los procesos selección de recurso humano y validación de los perfiles conductuales internos	Dirección Administrativa Financiera	€ 9,00	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	3,0
	7.2.4 Generar información relevante sobre evolución del Clima Organizacional del ICT	3	1	-	1	-	1	-	7.2.4.1 Número de estudios de Clima Organizacional del ICT realizados	Dirección Administrativa Financiera/ Gestión del Talento Humano	€30,00	10,0	0,0	10,0	0,0	10,0	0,0
7.3 Actualización de normativa y Mejora regulatoria (MEIC)	7.3.1 Impulsar la simplificación de trámites y mejora regulatoria en atracción y consolidación de la inversión turística (p.e. ZMT, programas institucionales (CST, DT, BAE y otros), Marinas, Contratos turísticos, transportes), otros.	100%	15%	15%	15%	15%	20%	20%	7.3.1.1 Porcentaje de trámite inscritos en el Catálogo Nacional de Trámites en el MEIC.	Gerente General Asesoría Legal Comisión institucional de mejora regulatoria Unidades o Direcciones correspondientes	€14,12	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6
7.4 Información y comunicación institucional	7.4.1 Desarrollar un sistema de información institucional de fácil acceso: inteligencia de mercados, estadísticas, hechos relevantes, noticias internas, otros.	100%	5%	25%	25%	15%	15%	15%	7.4.1.1 Porcentaje de avance del Sistema de información institucional	Gerencia General Unidad Administración Información UPI Dpto. TI	€ 5,00	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	7.4.2 Fortalecer el sistema de información estratégica institucional para la toma de decisiones de usuarios internos y externos.	36	6	6	6	6	6	6	7.4.2.1 Número de estudios publicados.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	€ 2 506,15	417,7	417,7	417,7	417,7	417,7	417,7
7.5 Continuidad de negocio	7.5.1 Mantener actualizado el Plan Institucional de Continuidad del Negocio	3	-	1	-	1	-	1	7.5.1.1 Número de actualizaciones de Plan Institucional de Continuidad del Negocio realizadas	Gerencia General	€ 90,00	0,0	30,0	0,0	30,0	0,0	30,0

Estrategias	Líneas de acción	Meta del periodo	Meta anual						Indicador de línea de acción	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del periodo de línea de acción (millones)	Estimación presupuestaria anual de línea de acción (en millones colones)					
			2023	2024	2025	2026	2027	2028				2023	2024	2025	2026	2027	2028
7.6 Actualización institucional de procesos y procedimientos en el marco de los retos del PNT y del entorno	7.6.1 Actualizar los Mapas de procesos y procedimientos con énfasis en los retos del PNT, accesibilidad y el uso de tecnología.	100%	10%	20%	20%	20%	15%	15%	7.6.1.1 Porcentaje de Unidades con Mapas de procesos y procedimientos actualizados	Unidad de Planificación y Jefaturas y Coordinadores	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7.7 Formulación de políticas y planes internos	7.7.1 Elaborar planes y declaraciones de política institucional en temas normativos (género, ética y mejora regulatoria, discapacidad y empleabilidad, entre otros)	4	1	1	1	1	-	-	7.7.1.1 Número de políticas institucionales en funcionamiento durante el periodo	Unidad de planificación y Comités y comisiones institucionales Gerencia General	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	
7.8 Implementación de un programa de evaluación de programas institucionales	7.8.1 Implementar un programa de evaluación de programas institucionales orientado a incrementar valor público.	12	2	2	2	2	2	2	7.8.1.1 Número de evaluaciones de programas institucionales formuladas	Unidad de planificación y Jefaturas ejecutoras de programas Gerencia General	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
<b>TOTAL EJE 7</b>											<b>6 132,28</b>	<b>1 011,3</b>	<b>1 046,1</b>	<b>999,5</b>	<b>1 027,0</b>	<b>1 010,5</b>	<b>1 037,9</b>

## 3.2 Indicadores de resultado y de producto

### 3.2.1 Indicadores del PEI

En el apartado 3.1 Plan de Acción PEI 2023-2028, el ICT definió el conjunto de instrumentos que nos permitirán llevar el seguimiento y medición del avance de las metas y objetivos trazados en dicho Plan.

De conformidad con la estructura del Plan de Acción PEI 2023-2028 se desprenden tres grupos de indicadores los cuales se listan a continuación:

- **Indicador del Objetivo General del PEI 2023-2028**
- **Indicadores Estratégicos de los Objetivos del PEI 2023-2028 por cada Eje <sup>21</sup>**
- **Indicadores de las líneas de acción contenidas en el Plan de Acción del PEI 2023-2028.**

#### 3.2.1.1 Indicador del Objetivo General

Objetivo General	Indicador del Objetivo General	Clasificación del Indicador	Meta	Fuente
Implementar estrategias, acciones y mecanismos de gestión acordes con el modelo de desarrollo turístico, que incidan en el fomento del turismo hacia Costa Rica	Promedio ponderado del porcentaje de avance de las metas de objetivos estratégicos del PEI	Resultado	Mayor o igual a 90% anual	UPI- ICT

<sup>21</sup> En el Anexo #1 se detalla más información sobre el indicador, a través de la “ficha del indicador”.

### 3.2.1.2 Indicadores Estratégicos de los Objetivos por cada Eje

Eje / Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Clasificación del Indicador	Meta	Fuente
<b>Eje 1 Uso eficiente de espacio turístico:</b>  <b>Objetivo 1- Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado</b>	<b>1- Indicador: Número de planes turísticos (ZMT, PGID) diseñados</b>	Producto	Planes /año = 5	ICT
	<b>2- Indicador: Número de proyectos de infraestructura impulsados</b>	Producto	Infraestructura /año = 1	ICT
<b>Eje 2 Desarrollo de productos:</b>  <b>Objetivo 2- Impulsar el desarrollo de productos turísticos</b>	<b>1- Indicador: Índice de balance de producto</b>	Resultado	2028: Índice Balance Producto >30% promedio del periodo	MABRIAN
<b>Eje 3 Posicionamiento diferenciado:</b>  <b>Objetivo 3- Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado.</b>	<b>1- Indicador: Porcentaje de variación en el interés de los principales mercados</b>	Resultado	Variación interés de principales mercados. >0	MABRIAN
	<b>2- Indicador: Número de asientos de avión disponibles para viajar a Costa Rica al 2027</b>	Resultado	2027: 5 millones asientos de avión	ICT
	<b>3- Indicador: Número de estrategias de turismo interno</b>	Producto	Estrategias turismo interno /año = 1	ICT
<b>Eje 4 Encadenamientos productivos:</b>  <b>Objetivo 4- Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y los encadenamientos productivos,</b>	<b>1- Indicador: Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo a las MIPYMES</b>	Producto	Programa integral de apoyo MYPIMES = 100% anual	ICT

Eje / Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Clasificación del Indicador	Meta	Fuente
alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista				
Eje 5 Experiencia turística:  Objetivo 5- Contribuir a la grata permanencia de los turistas	1- Indicador: Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo al turista	Producto	Programa integral apoyo turistas = 100% anual	ICT
Eje 6: Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la Agenda Nacional  Objetivo 6- Impulsar y articular iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del turismo	1- Indicador: Número de iniciativas formuladas y/o ejecutadas al 2028	Producto	Al 2028: 30 iniciativas	ICT
Eje7: Fortalecimiento Institucional:  Objetivo 7- Optimizar los procesos institucionales	1- Indicador: Nivel de incremento en el índice de Capacidad de Gestión (ICG-CGR)	Resultado	1 nivel ICG-CGR c/ bienio	CGR

**Nota: Las líneas base se muestran las fichas de indicadores en el Anexo #1.**

### 3.2.1.3 Indicadores de las líneas de acción - Plan de Acción PEI 2023-2028.

En el Plan de Acción del PEI 2023-2028 también se dispone de un conjunto de indicadores y metas para cada línea de acción según eje y objetivo estratégico. Seguidamente se presenta un listado resumen, sin embargo, en el apartado 3.1 Plan de Acción del PEI 2023-2028 se puede apreciar la información con mayor detalle.

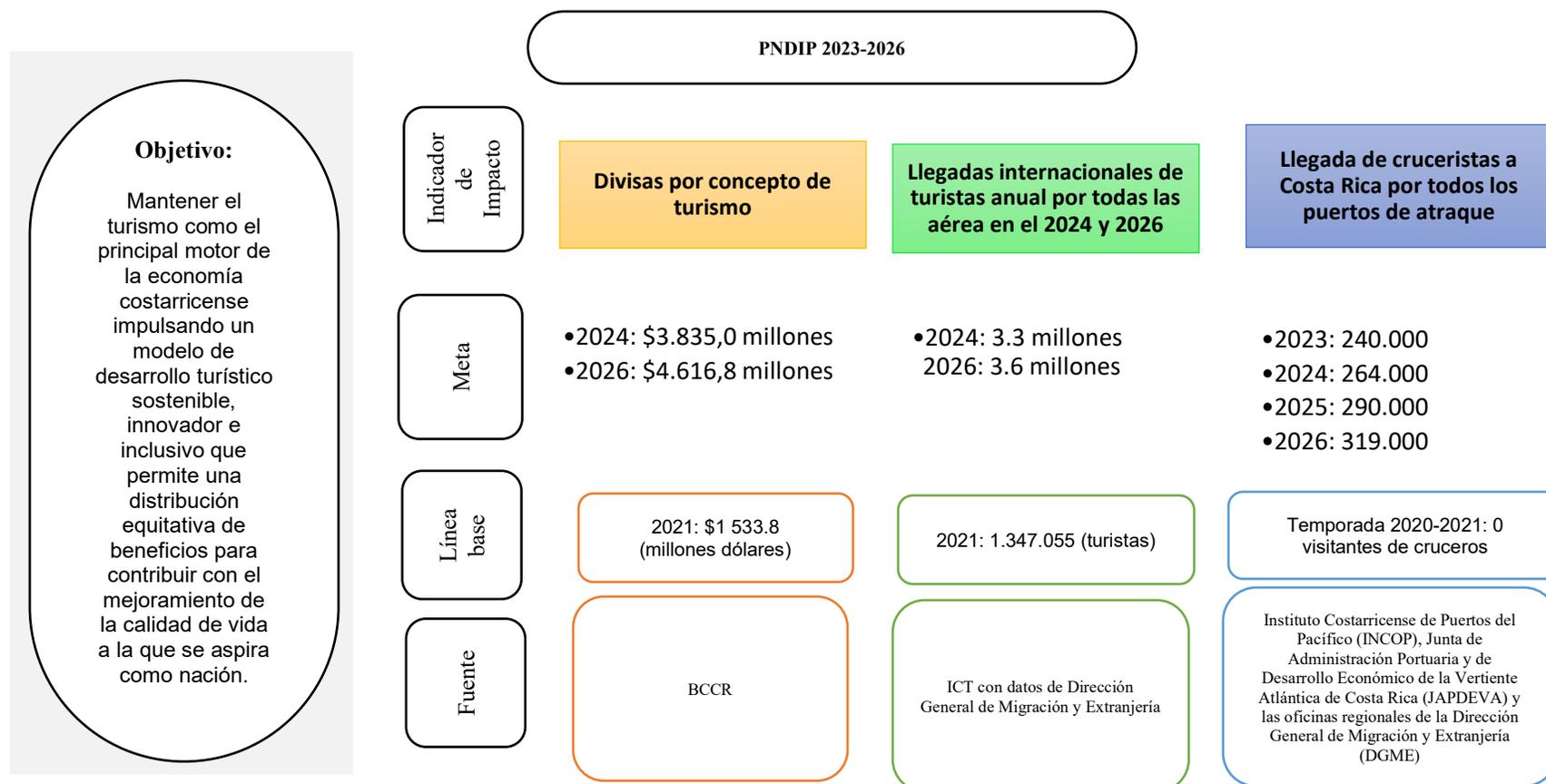
Indicador de línea de acción
<b>Eje 1 y Objetivo Estratégico 1.</b>
1.1.1.1- Número de asesorías y apoyos a la las Municipalidades en temas turísticos y de planificación realizadas.
1.1.1.2- Número de planes generales para uso de suelo para las zonas costeras diseñados o actualizados
1.1.1.3- Número de programa de proyectos de infraestructura turística para la ejecución de los convenios de cooperación diseñados
1.1.1.4- Número de actualizaciones del Plan Nacional de Turismo realizadas
1.1.1.5- Número de actualizaciones del Plan Maestro General del PTG realizadas
1.1.1.6- Número de proyectos de inversión de obra pública y su priorización en Polo Turístico Golfo de Papagayo (PTGP)
1.1.7.1 Porcentaje de viabilidades técnicas resueltas
1.2.1.1 Número de Planes de Gestión Integral de Destinos elaborados en Centros de Desarrollo en asocio con actores comunitarios y autoridades
1.3.1.1 Número de programas institucionales con tema de cambio climático incorporado
1.3.2.1a Número de certificaciones bajo el estándar CST realizadas
1.3.2.1b Número de nuevas empresas turísticas con Declaratoria Turística
1.3.3.1 Número actividades sobre gestión sostenible del turismo en Centros de Desarrollo Turístico realizadas
1.4.1.1 Número de Convenios específicos ICT-SINAC para la atención de prioridades en Parques Nacionales establecidos
1.4.2.1 Número de proyectos de infraestructura en áreas silvestres protegidas desarrollados
1.4.3.1 Número de planes de capacitación y asesoría, a empresas turísticas MIPYMES que estén en la periferia de Parques Nacionales elaborados e implementados.
<b>Eje 2 y Objetivo Estratégico 2.</b>
2.1.1.1 Número de CDT con levantamiento de información del patrimonio turístico en los CDT del país realizados
2.1.2.1 Porcentaje de solicitudes atendidas y elaboración de Planes Directores de Producto Turístico en Centros de Desarrollo o Cantones
2.1.3.1 Número de programas institucionales de fortalecimiento de componentes de producto según PNT funcionando
2.2.1.1 Número de carteras de productos analizadas en ámbitos geográficos definidos
2.2.2.1 Número de estrategias para el fortalecimiento de productos según PNT implementadas
2.2.3.1 Número de ferias o eventos nacionales realizados (Encuentros entre oferta y Demanda.
2.3.1.1 Número de listados de programas institucionales que aportan socialmente al turismo realizados
2.3.2.1 Número de acciones institucionales de turismo para todas las personas implementadas

<b>Indicador de línea de acción</b>
<b>Eje 3 y Objetivo Estratégico 3.</b>
3.1.2.1 Número de estrategias integrales de mercadeo en el mercado internacional implementadas
3.2.1.1 Número de asientos aéreos para turistas que arriban a Costa Rica al 2027.
3.2.2.1 Número de cruceristas que desembarcan en Costa Rica, en el periodo 2023-2028
3.3.1.1 Número de Investigaciones sobre turismo interno realizadas
3.3.2.1 Número de estrategias integrales anuales de mercadeo para fomentar el turismo interno implementadas
<b>Eje 4 y Objetivo Estratégico 4.</b>
4.1.1.1 Número de levantamiento de información sobre el estado actual de la comercialización de micro, pequeñas y medianas empresas incluyendo empresas asociativas realizados
4.1.2.1 Número de Unidades de Planeamiento Turístico visitadas con asesoría y acompañamiento a las micro pequeñas y medianas empresas para promover la DT
4.1.3.1 Número planes de comunicación de los programas institucionales implementados
4.1.4.1 Número de Programas para apoyar o facilitar la comercialización de productos de pequeñas y medianas empresas incluyendo empresas asociativas desarrollados
4.2.1.1 Número de planes institucionales de atracción de inversiones
4.2.2.1 Porcentaje de avance de proyectos dados en Concesión con forme a los cronogramas aprobados para cada proyecto (según CDP-111-2023).
4.2.3.1 Número de iniciativas de responsabilidad social de los concesionarios hacia el desarrollo del PTGP y su área de influencia realizadas
4.2.4.1 Número de estudios de viabilidad de fortalecimiento de infraestructura del CCCR realizados
4.3.1.1 Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitación turística
4.4.1.1 Número de instrumentos de evaluación de Declaratoria Turística en el marco de la mejora empresarial actualizados
4.4.2.1 Levantamiento de información de Empresas Turísticas utilizando herramientas tecnológicas y alianzas público-privadas realizado.
4.5.1.1 Número de foros sobre empleo turístico realizados
<b>Eje 5 y Objetivo Estratégico 5.</b>
5.1.1.1 Número de acciones institucionales de impulso al elemento de autenticidad del costarricense implementadas
5.1.2.1 Número de actividades para impulsar el elemento de calidad del servicio en el programa Declaratoria Turística
5.2.1.1 Número de plataformas digitales accesibles para los turistas en seguridad o asistencia (mediante convenios o divulgación) apoyadas
5.3.1.1 Número alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas funcionando
5.3.2.1 Número de actividades de capacitación preventiva con empresas turísticas en seguridad y atención de emergencias implementados
5.3.3.1 Número de actividades de sensibilización turística orientados a mejorar y apoyar la experiencia del turista para cuerpos de seguridad implementadas
5.3.4.1 Número actividades de sensibilización turística dirigido a prestadores de servicio realizados
5.3.5.1 Número de acciones de apoyo para la presencia de fuerzas policiales en zonas turísticas realizadas
<b>Eje 6 y Objetivo Estratégico 6.</b>

Indicador de línea de acción
6.1.1.1 Número de iniciativas claves del turismo para la agenda nacional formuladas y/o ejecutadas
6.1.2.1 Número de alianzas para mejorar la cobertura de internet en los Centros de Desarrollo Turístico concretadas.
6.1.3.1 Número actividades de apoyo al acceso al crédito de empresas turísticas mediante Banca para el Desarrollo realizadas
<b>Eje 7 y Objetivo Estratégico 7.</b>
7.1.1.1 Porcentaje de cumplimiento de la hoja de ruta para la Transformación digital institucional
7.1.2.1 Número de proyectos tecnológicos requeridos en las áreas sustantivas del negocio implementados
7.2.1.1 Porcentaje del Modelo de gestión por competencias en funcionamiento
7.2.2.1 Número de actividades de desarrollo enfocadas al cierre de brechas según los requerimientos de los funcionarios evaluados
7.2.3.1 Número de pruebas de PDA aplicadas en los procesos selección de recurso humano y validación de los perfiles conductuales internos
7.2.4.1 Número de estudios de Clima Organizacional del ICT realizados
7.3.1.1 Porcentaje de trámite inscritos en el Catálogo Nacional de Trámites en el MEIC.
7.4.1.1 Porcentaje de avance del Sistema de información institucional
7.4.2.1 Número de estudios publicados.
7.5.1.1 Número de actualizaciones de Plan Institucional de Continuidad del Negocio realizadas
7.6.1.1 Porcentaje de Unidades con Mapas de procesos y procedimientos actualizados
7.7.1.1 Número de políticas institucionales en funcionamiento durante el periodo
7.8.1.1 Número de evaluaciones de programas institucionales formuladas

### 3.2.2 Indicadores indirectos

Como complemento a lo anterior, y como se indicó en el apartado 1.5.1 Producto final del ICT, se llevará seguimiento a los indicadores indirectos: a) Divisas por concepto de turismo, b) Llegadas internacionales de turistas anual por todas las vías y c) Llegada de cruceristas a Costa Rica por todos los puertos de atraque. Lo anterior en el marco de las metas establecidas en el PNDIP 2023-2026 de responsabilidad institucional, a saber:



### 3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional vigente del ICT fue aprobada por el MIDEPLAN <sup>22</sup> en el 2021. Con el fin de responder a las cambiantes necesidades institucionales y las estrategias planteadas en los planes estratégicos (PNDIP, PNT y PEI), en los últimos cinco años el Instituto llevó a cabo varias revisiones.

Los cambios implementados corresponden a ajustes parciales, no integrales, por lo que individualmente no afectaron significativamente la estructura, ni al personal de la Institución y tampoco se incurrió en mayores costos económicos, pero en conjunto han permitido disponer de una estructura ajustada a las necesidades.

2019

- **MIDEPLAN-OF-0693-2019** aprobó la reorganización parcial para la creación del Departamento de Gestión y Apoyo del Centro de Convenciones de Costa Rica (SJD-408-2018 y DM-469-2018).

2020

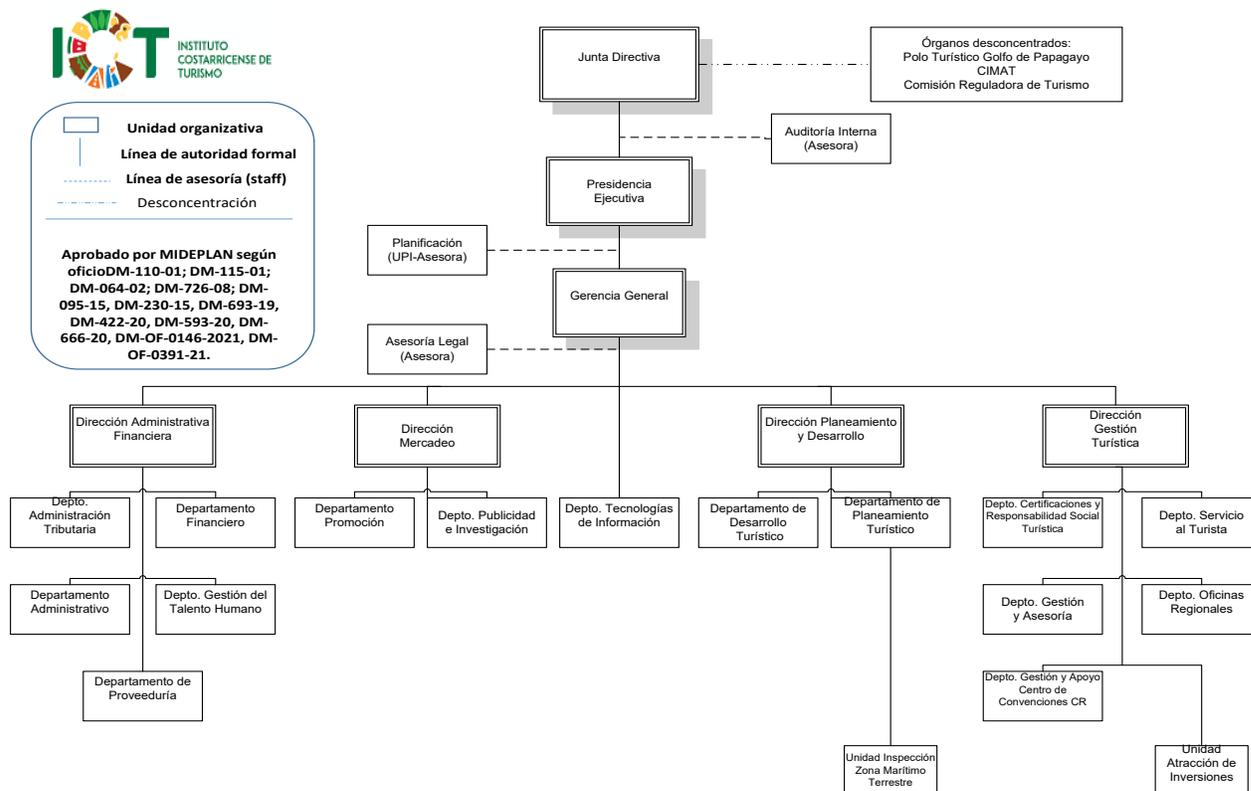
- **MIDEPLAN-OF-0422-2020** aprobó la reorganización parcial para la creación formal del Departamento de Proveduría (SJD-010-2020 y DM-058-2020)
- **MIDEPLAN-OF-0593-2020** aprobó la reorganización parcial de la Dirección de Mercadeo por actualización de funcionalidad y procesos, así como cambio de nomenclatura -Departamento de Publicidad e Investigación (SJD-096-2020 y DM-112-2020)
- **MIDEPLAN-OF-0666-2020** aprobó la reorganización parcial por cambio de nomenclatura y actualización de funcionalidad y procesos, para la unidad departamental -Departamento de Gestión del Talento Humano (SJD-132-2020 y DM-154-2020)
- **MIDEPLAN-OF-0146-2021** aprobó la reorganización parcial por cambio de nomenclatura y actualización de funcionalidad y procesos, para la unidad departamental -Departamento de Administración Tributaria (SJD-447-2020 y DM-402-2020)

2021

- **MIDEPLAN-OF-0391-2021** aprobó la reorganización parcial para incluir la Unidad de Atracción de Inversiones dentro de la Dirección de Gestión Turística (SJD-006-2021 y DM-020-2021)

<sup>22</sup> Aprobada por el MIDEPLAN según oficio MIDEPLAN-OF-0391-2021

La estructura organizacional vigente desde el año 2021 se presenta gráficamente en el siguiente organigrama<sup>23</sup>:



El organigrama plantea dos niveles jerárquicos:



**Nivel Político** *Compuesto por la Dirección Superior y unidades de Staff*

**Nivel Operativo** *Integrado por el área funcional administrativa y las unidades del área funcional técnica y tres órganos adscritos según mandato de Ley*

El organigrama responde a una organización que podríamos considerar híbrida entre lineal<sup>24</sup> y por funciones<sup>25</sup>. El ICT tiene una estructura que se refleja en el organigrama donde la característica más representativa consiste en la existencia de un nivel superior que centraliza la toma de decisiones.

<sup>23</sup> Aprobada por MIDEPLAN según oficio MIDEPLAN-OF-0391-2021.

<sup>24</sup> La denominación "lineal" se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

<sup>25</sup> La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

- **Nivel Político**

El nivel político emite política y ejerce el control estratégico general para el cumplimiento de políticas, objetivos y metas. Este nivel integra a la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva y complementariamente lo forman las unidades de staff (o asesoría especializada) cuya relación jerárquica se desarrolla con la Dirección Superior y que para el ICT está compuesto por la Auditoría Interna y Unidad de Planificación Institucional.

- **Nivel Operativo**

Por otra parte, el Nivel Operativo constituye el brazo ejecutor de la Dirección Superior y consecuentemente es responsable directo de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades sustantivas dirigidas al logro de la misión y visión institucional, así como de la prestación de servicios al público meta (inversionistas, turistas, asociaciones y gremio turístico, entre otros). Este nivel está compuesto por la Gerencia General, con dos unidades de apoyo: la Asesoría Legal al nivel staff y el Departamento de Tecnologías de Información, como instancia operativa y las direcciones que integran el sistema turístico, denominadas: Planeamiento y Desarrollo Turístico (enfoque de trabajo en lo relativo a la Región de destino/ desarrollo local/uso del espacio turístico), Mercadeo (enfoque de trabajo en lo relativo a la Región de origen / demanda/ mercados/ posicionamiento / relaciones públicas), Gestión Turística (enfoque de trabajo en lo relativo a la Actividad turística/ inversiones público privadas/ competitividad ) y Administrativo Financiero (con enfoque hacia la administración financiera, la salvaguarda de activos y la utilización eficiente y eficaz de los recursos) <sup>26</sup>.

- **Órganos desconcentrados**

La estructura institucional también lo complementan los órganos desconcentrados, a saber: Comisión Interinstitucional de Marinas y Atracaderos Turísticos, Polo Turístico Golfo de Papagayo y Comisión Reguladora de Turismo, cada uno dispone de una Ley específica como marco regulador<sup>27</sup> para atender competencias concretas en materia de atracción de inversiones, fiscalización y regulación.

En el plano de estructura organizativa no se visualiza grandes transformaciones que limiten la implementación del PEI, PNT y PNDIP y además, no son valorados en este apartado por la prohibición de aplicar reorganizaciones que incrementen el costo de las remuneraciones, conforme lo establecido en el Decreto N°41162-H.

Sin embargo, se podrían estar valorando ajustes específicos en el marco de la mejora continua, situaciones específicas del entorno y/o normativa, y fortalecimiento de la gestión institucional, según se requiera.

---

<sup>26</sup> Según MIDEPLAN en oficios DM-110-01, DM-064-02, DM-014-07 y DM-726-13 sobre aprobaciones de la estructura organizacional del ICT.

<sup>27</sup> Según MIDEPLAN en Guía de Nomenclatura para la Estructura Interna de las Instituciones Públicas. Febrero 2007.

### 3.4 Estrategia de divulgación

El PEI marca el rumbo de la institución para los próximos cinco o más años, por lo que su divulgación a los colaboradores es relevante, ya que permite crear identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar los resultados comprometidos y fortalecer la transparencia de la gestión institucional y los procesos de rendición de cuentas.

**Medios de divulgación:** El PEI se dará a conocer por medios oficiales del Instituto, a través de un comunicado escrito de la Gerencia General e instrucción sobre su implementación, estableciendo la debida delegación de responsables para cada línea de acción. También estará disponible en el sitio web institucional [www.ict.go.cr](http://www.ict.go.cr)

**Canales de divulgación:** Se establecerá divulgación por canales como el correo electrónico y mediante presentaciones personalizadas a las diferentes Direcciones, Asesorías y Órganos Desconcentrados del ICT. A nivel externo, el PEI estará disponible en la página web institucional y se comunicará a MIDEPLAN.

De forma especial durante los procesos de formulación del PAO, la Unidad de Planificación Institucional brindará acompañamiento a las unidades, para asegurar el alineamiento del PAO con el PEI y reforzar el apropiamiento de los postulados del PEI.

Se diseñará un resumen digital de fácil visualización, con los aspectos esenciales del PEI.

## Capítulo IV Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación al PEI le permiten al ICT disponer de información sobre la dirección planificada y proponer ajustes para atender desviaciones sobre la marcha; y realizar los procesos de rendición de cuentas.

### 4.1 Establecimiento del marco de seguimiento

El propósito de seguimiento del PEI es fortalecer la gestión institucional, a través de la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de presupuesto institucional en las acciones, proyectos o programas.

El seguimiento es una valoración que comprende un análisis sistemático y periódico de las variables programadas y nos facilita la medición de los avances o logros. Se llevará a cabo mediante un informe semestral y otro anual, el cual estarán a cargo de la Unidad de Planificación Institucional y se presentarán ante los jefes de Dirección, Gerente General y la Junta Directiva.

Para el seguimiento se han definido los siguientes pasos:



En los casos en que se requiera realizar ajustes al PEI para atender oportunidades de mejora o desviaciones sobre la marcha, la Unidad de Planificación estará presentando lo correspondiente a las instancias respectivas.

Como complemento, con respecto a los indicadores indirectos, en el plano de las metas institucionales contempladas en el PNDIP, la Unidad de Planificación coordinará la realización de un seguimiento semestral, conforme los lineamientos de MIDEPLAN y la Secretaría Técnica Sectorial correspondiente (Sector Productivo y Desarrollo Rural). Asimismo, se llevará a cabo procesos anuales de verificación de resultados alcanzados en las metas contempladas en el PNDIP, conforme a lineamientos de MIDEPLAN.

Adicionalmente, dado que el PEI es el punto de encuentro entre las estrategias del PNDIP, PNT y la programación operativa de la institución, se estará realizando el seguimiento trimestral de los Planes Anuales Operativos (PAO) y se generará el informe gerencial correspondiente.

Para efectos del seguimiento del PEI se tomará en cuenta los siguientes aspectos técnicos:

- Respecto a la fórmula de cálculo del indicador del objetivo general del PEI, se establecerá una metodología de promedios ponderados según criterios (pesos) predefinidos por la Gerencia General, basada en la importancia relativa de las estimaciones presupuestarias y un ajuste según criterio experto.
- Se considerarán los indicadores con programación activa para el año en estudio y, además, cuenten con resultados al momento del seguimiento.
- La información que se consignará en el informe de seguimiento será la reportada por las jefaturas responsables.
- El avance de las estrategias y/o líneas de acción se establece por promedios simples en base 100%.
- En los casos de metas con sobre cumplimiento (>100%), se reportará el resultado correspondiente. Sin embargo, para efectos de calcular el avance promedio se tomará como un 100%, para que el sobrecumplimiento de una meta no compense el incumplimiento de otras.

## 4.2 Evaluación

La evaluación de la gestión pública es fundamental en el modelo de dirección del buen gobierno corporativo.

Para el caso del PEI se realizarán evaluaciones de programas institucionales seleccionados sobre elementos del diseño, ejecución y resultados de los mismos, aportando información de alto valor para fundamentar la toma de decisiones, transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de la hacienda pública y atención de necesidades de la actividad turística.

<b>Etapas de un proceso de evaluación</b>	
<b>Preparación</b>	Capacitación, Identificación de Recursos y actores involucrados.
<b>Diseño</b>	Abordaje metodológico y selección de evaluadores.
<b>Ejecución</b>	Implementación de la Evaluación (trabajo de campo, levantamiento y procesamiento de datos, análisis, informes, etc.)
<b>Uso</b>	Socialización de resultados y seguimiento a recomendaciones.

La evaluación de efecto está en sus inicios en el ICT, por lo que la programación y selección de programas de interés a evaluar está por definirse en función de la experiencia que se obtenga del primer ejercicio de evaluación interna de diseño, que se llevará a cabo en el 2023 sobre el programa de Declaratoria Turística. Además, se asume el compromiso de realizar al menos una evaluación al año, de manera permanente. Adicionalmente, se realizará una evaluación de diseño sobre la Política Nacional de Turismo o PNT 2022-2027, en el marco de ejecución de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE-MIDEPLAN), programada para el 2023, esta última liderada es liderada por MIDEPLAN y con la participación de la UPI.

# ***Anexos***

## Anexo #1: Fichas de indicadores Objetivo General y Objetivos Estratégicos

### Ficha de indicador Objetivo General

Objetivo General del PEI	
NOMBRE DEL INDICADOR	Promedio ponderado del porcentaje de avance de las metas de objetivos estratégicos
Definición	Consistente en una medición del seguimiento anual de las metas sobre los objetivos estratégicos del PEI. Se obtiene al calcular la media aritmética del conjunto de datos más recientes seleccionados.
Fórmula	Promedio ponderado de los avances de cumplimiento de los indicadores sobre los objetivos estratégicos del PEI. Donde X es el avance de los indicador de los objetivos y n la cantidad de indicadores programados para el año t. $PM_t = \frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2} + \dots + X_{t-m+1}}{n}$
Unidad de medida	Porcentaje
Meta	2023: mayor o igual a 90% 2024: mayor o igual a 90% 2025: mayor o igual a 90% 2026: mayor o igual a 90% 2027: mayor o igual a 90% 2028: mayor o igual a 90%
Frecuencia de medición	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
Responsables de la información	<b>Propietario:</b> Unidades administrativas según corresponda <b>Custodio:</b> UPI
Dependencia a la que se comunicarán resultados	Ministro de Turismo, Junta Directiva, Gerencia General.
Fuente de datos	UPI ICT
Línea Base	Indicador propio del PEI 2022-2028
Clasificación	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( x ) Resultado ( ) Producto
Desagregación (Opcional) Cobertura	( ) Regional ( ) Internacional ( X ) Nacional ( ) Género
Limitaciones	Ausencia de herramienta automatizada y articulada para la recolección y procesamiento de avance del PEI.

## Fichas de indicadores Objetivos Estratégicos

Eje estratégico #1: USO EFICIENTE DEL TERRITORIO	
NOMBRE DEL INDICADOR (PEI)	Número de planes turísticos (ZMT, PGID) diseñados
<b>Definición o Uso del indicador</b>	Indica el número de planes reguladores de zona marítimo terrestre (ZMT) y de gestión integral de destinos elaborados en un año.
<b>Fórmula cálculo</b>	$\Sigma$ de planes ZMT y PGID $X_i$ , desde $i=1$ hasta $n$ / $n$ planes ZMT y PGID elaborados
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Meta</b>	2023: 5 2024: 5 2025: 5 2026: 5 2027: 5 2028: 5
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Dirección de Planeamiento y Desarrollo
	<b>Custodio</b> Dpto. Desarrollo y Dpto. Planeamiento
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, UPI, jefaturas.
<b>Fuente de datos</b>	ICT Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico.
<b>Línea base</b>	Al 2022, el programa Gestión Integral de Destinos (PGID) ha completado 12 centros de Desarrollo de los 33 existentes. Los planes reguladores ZMT constituyen una actividad permanente (diseño y/o actualización), no se cuenta con la información de línea base.
<b>Clasificación</b>	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( ) Resultado (x ) Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	( ) Regional ( ) Internacional (x) Nacional ( ) Género
<b>Limitaciones</b>	Ambos tipos de planes necesitan de una contraparte comunal anuente y organizada para completar el ejercicio de planificación y las sesiones presenciales, que podrían generar atrasos en la meta.

Eje estratégico #1: USO EFICIENTE DEL TERRITORIO	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Número de proyectos de infraestructura impulsados</b>
<b>Definición o uso del indicador</b>	Indica el número de proyectos de infraestructura impulsados con etapa de inscripción en BPIP de MIDEPLAN.
<b>Fórmula</b>	$\Sigma$ de proyectos de infraestructura Xi, desde i=1 hasta n / n proyectos de infraestructura impulsados al nivel de inscripción
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Meta</b>	2023: 1 2023: 1 2023: 1 2023: 1 2023: 1 2023: 1
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Jefaturas ejecutoras de proyectos de inversión (DA, PTGP, Dir. Gestión) <b>Custodio</b> Jefaturas ejecutoras de proyectos de inversión
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, UPI
<b>Fuente de datos</b>	Jefaturas ejecutoras de proyectos de inversión
<b>Línea Base</b>	2022: 0
<b>Clasificación</b>	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( ) Resultado (x) Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	( ) Regional ( ) Internacional (x) Nacional ( ) Género
<b>Limitaciones</b>	Complejo proceso de inscripción de proyectos en MIDEPLAN, podrían generar atrasos y cuellos de botella en la gestión Institucional.

Eje estratégico #2: DESARROLLO DE PRODUCTOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de balance de producto
<b>Definición o uso del indicador</b>	Mide la distribución de menciones turísticas por tipo de producto en un período de referencia. Ayuda a identificar la dependencia del destino en algunos productos en específico. Hay baja dependencia cuando los valores son cercanos a 100 y alta dependencia conforme disminuye y se aproxima a cero.
<b>Fórmula</b>	MABRIAN extrae la información de diversas fuentes incluyendo comentarios o "reviews" de TripAdvisor, Booking, Expedia y los precios en TripAdvisor. En todos los casos corresponde a una porción de la totalidad de los datos, pero dan una buena idea del comportamiento de las variables en el tiempo.
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Meta</b>	2023-2028: >30 promedio del periodo
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Dirección de Planeamiento y Desarrollo <b>Custodio</b> Unidad de Administración de la Información
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, UPI
<b>Fuente de datos</b>	MABRIAN
<b>Línea Base</b>	2022: 36,9
<b>Clasificación</b>	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso (X) Resultado ( ) Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	( ) Regional ( ) Internacional (x) Nacional ( ) Género
<b>Limitaciones</b>	Indicador indirecto para medir el apoyo institucional al desarrollo de nuevos productos y la diferenciación de regiones turísticas. El ICT no desarrollo producto sino corresponde a la empresa turística. Los esfuerzos institucionales no se reflejan en el corto plazo. El desarrollo de producto es un desafío institucional, no desarrollado sistemáticamente y requería inversión.

Eje estratégico #3: POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Porcentaje de variación en el interés de los principales mercados.</b>
<b>Definición o uso del indicador</b>	Se refiere al porcentaje o proporción de la cantidad de búsquedas de vuelos con destino Costa Rica.
<b>Fórmula</b>	MABRIAN extrae la información de diversas fuentes incluyendo comentarios o "reviews" de TripAdvisor, Booking, Expedia y los precios en TripAdvisor. En todos los casos corresponde a una porción de la totalidad de los datos, pero dan una buena idea del comportamiento de las variables en el tiempo.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Meta</b>	2023: >0 Variación positiva 2024: >0 Variación positiva 2025: >0 Variación positiva 2026: >0 Variación positiva 2027: >0 Variación positiva 2028: >0 Variación positiva
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Dirección de Planeamiento y Desarrollo <b>Custodio</b> Unidad de Administración de la Información
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, Direcciones, Web ICT.
<b>Fuente de datos</b>	MABRIAN
<b>Línea Base</b>	2022: Indicador nuevo
<b>Clasificación</b>	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( x ) Resultado ( ) Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	( ) Regional ( ) Internacional ( X ) Nacional ( ) Género
<b>Limitaciones</b>	Indicador indirecto para medir la efectividad de las campañas de comunicación. Su medición requiere mantener la contratación de información MABRIAN.

Eje estratégico #3: POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Número de estrategias de turismo interno</b>
<b>Definición o uso del indicador</b>	Mide el número de estrategias de mercadeo dirigidas a estimular la demanda turística del mercado interno.
<b>Fórmula</b>	$\Sigma$ de estrategias de turismo interno $X_i$ , desde $i=1$ hasta $n / n$ estrategias implementadas.
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Meta</b>	2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1 2027: 1 2028: 1
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral. Anual. Final del Período.
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Dirección de Mercadeo <b>Custodio</b> Departamento de Investigación e Investigación
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, Unidad de Planificación
<b>Fuente de datos</b>	Dirección de Mercadeo, ICT
<b>Línea Base</b>	2022: 1
<b>Clasificación</b>	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( ) Resultado ( x ) Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	( ) Regional ( ) Internacional ( x ) Nacional ( ) Género
<b>Limitaciones</b>	Disponibilidad de presupuesto oportuno y suficiente para invertir en el mercadeo. Apoyo en la gestión de contratación administrativa nacional e internacional. Aumentos críticos del tipo de cambio (dólar y euro).

<b>Eje estratégico #3: POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Promedio en el número de asientos totales hacia el destino en el período al 2027</b>	
<b>Definición o uso del indicador</b>	Indica el promedio en el número de asientos totales hacia el destino en el período al 2027	
<b>Fórmula</b>	La plataforma OAG genera una estadística sobre este indicador mensualmente para obtener el promedio anual correspondiente.	
<b>Unidad de medida</b>	Número	
<b>Meta</b>	2027: 5 000 000	
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral. Anual. Final del Período.	
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Dirección de Planeamiento y Desarrollo	
	<b>Custodio</b> Unidad de Administración de la Información	
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, Dirección de Planeamiento y Desarrollo, Dirección de Gestión Turística	
<b>Fuente de datos</b>	Fuente: OAG (plataforma de datos de transporte aéreo)	
<b>Línea Base</b>	2022: 3 791 202 asientos de avión.	
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Insumo	<input type="checkbox"/> Impacto
	<input type="checkbox"/> Proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Resultado
	<input type="checkbox"/> Producto	
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Internacional
	<input checked="" type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Género
<b>Limitaciones</b>	Indicador indirecto para medir la efectividad de los esfuerzos institucionales por incrementar el tráfico de líneas aéreas y el posicionamiento turístico del destino. Su medición requiere mantener la contratación de información OAG.	

<b>Eje estratégico #4: ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS</b>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo a las MIPYMES</b>
<b>Definición</b>	Indica el porcentaje de cumplimiento de las líneas de acción institucionales programadas anualmente para fortalecer las empresas turísticas MIPYMES, mediante un programa integral funcionando.
<b>Fórmula</b>	$\Sigma$ de % cumplimiento de las líneas de acción $X_i$ , desde $i=1$ hasta $n$ / $n$ líneas de acción institucionales incluidas en el PEI, eje 4.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Meta</b>	2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> Dirección de Planeamiento y Desarrollo
	<b>Custodio</b> Departamento de Desarrollo
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Gerencia General, Junta Directiva, Unidad de Planificación y Direcciones ICT
<b>Fuente de datos</b>	UPI, ICT
<b>Línea Base</b>	Indicador propio del PEI 2022-2028
<b>Clasificación</b>	<input type="checkbox"/> Insumo <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Impacto</span>
	<input type="checkbox"/> Proceso <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Resultado</span>
	<input checked="" type="checkbox"/> Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	<input type="checkbox"/> Regional <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Internacional</span>
	<input checked="" type="checkbox"/> Nacional <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Género</span>
<b>Limitaciones</b>	Dificultad para mantener información actualizada sobre oferta turística. Recursos limitados para incentivar el fortalecimiento y la comercialización de MIPYMES

Eje estratégico #5: EXPERIENCIA TURÍSTICA	
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo al turista.
Definición	Indica el porcentaje de las líneas de acción institucionales programadas anualmente para mejorar la experiencia de viaje del turista, mediante un programa integral funcionando.
Fórmula	$\Sigma$ de % de línea de acción X <sub>i</sub> , desde i=1 hasta n / n línea de acción incluidas en el PEI, eje 5 .
Unidad de medida	Porcentaje
Meta	2023: 100% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%
Frecuencia de medición	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
Responsables de la información	<b>Propietario</b> Dirección de Gestión
	<b>Custodio</b> Dirección de Gestión
Dependencia a la que se comunicarán resultados	Gerencia General, Junta Directiva, UPI
Fuente de datos	Dirección de Gestión
Línea Base	Indicador propio del PEI 2022-2028
Clasificación	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( ) Resultado ( X ) Producto
Desagregación (Opcional) Cobertura	( ) Regional ( ) Internacional ( X ) Nacional ( ) Género
Limitaciones	Incrementos en el índice de criminalidad afectan la efectividad de los esfuerzos institucionales. Baja inversión en servicios e infraestructura de apoyo a los turistas.

Eje estratégico #6: FORTALECIMIENTO DEL POSICIONAMIENTO TURÍSTICO EN LA AGENDA NACIONAL	
NOMBRE DEL INDICADOR	Número de iniciativas formuladas y/o ejecutadas al 2028
Definición	Indica el número de acciones dirigidas a posicionar el turismo en la agenda nacional, mediante la coordinación interinstitucional
Fórmula	$\Sigma$ de iniciativas de turismo llevadas a cabo X <sub>i</sub> , desde i=1 hasta n / n iniciativas de turismo.
Unidad de medida	Número.
Meta	2023: 5 2024: 5 2025: 5 2026: 5 2027: 5 2028: 5
Frecuencia de medición	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
Responsables de la información	<b>Propietario</b> Presidencia Ejecutiva
	<b>Custodio</b> Presidencia Ejecutiva
Dependencia a la que se comunicarán resultados	Ministro de Turismo
Fuente de datos	Dirección de Gestión
Línea Base	Indicador propio del PEI 2022-2028
Clasificación	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( ) Resultado ( x ) Producto
Desagregación (Opcional) Cobertura	( ) Regional ( ) Internacional ( X ) Nacional ( ) Género
Limitaciones	Instituciones públicas atienden a múltiples demandas de otros sectores y a prioridades del PNDIP. Lenta formulación de proyectos y convenios como instrumentos de asegurar la cooperación intersectorial.

Eje estratégico #7: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
NOMBRE DEL INDICADOR	Nivel de incremento en el índice de Capacidad de Gestión (ICG-CGR)
<b>Definición</b>	Consistente en una medición efectuada por la Contraloría General de la República con el fin de valorar el establecimiento de factores formales tendentes a potenciar la gestión de un grupo de instituciones públicas. Estos factores se refieren a estandarización de los procesos, definición de mecanismos para la rendición de cuentas, utilización de herramientas para la definición de la estrategia y para elaborar el ejercicio de la planificación institucional, así como de las acciones realizadas por la institución para garantizar el acceso a la información para los interesados.
<b>Fórmula</b>	Según metodología de la CGR.
<b>Unidad de medida</b>	Índice de gestión institucional.
<b>Meta</b>	2023: 1 nivel (Inicial) 2024: 1 nivel (Inicial) 2025: 2 nivel (Novato) 2026: 2 nivel (Novato) 2027: 3 nivel (Competente) 2028: 3 nivel (Competente) (1 nivel cada dos años)
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Semestral. Anual. Final del Período.</b>
<b>Responsables de la información</b>	<b>Propietario</b> No aplica <b>Custodio</b> No aplica
<b>Dependencia a la que se comunicarán resultados</b>	Ministro de Turismo, Gerencia General, UPI.
<b>Fuente de datos</b>	Contraloría General de la República
<b>Línea Base</b>	2020: Nivel 1 Inicial
<b>Clasificación</b>	( ) Insumo ( ) Impacto ( ) Proceso ( x ) Resultado ( ) Producto
<b>Desagregación (Opcional) Cobertura</b>	( ) Regional ( ) Internacional ( X ) Nacional ( ) Género
<b>Limitaciones</b>	Dificultad para materializar ajustes en el corto plazo, de los cuales muchos ajustes constituyen cambios en la cultura institucional y mejora permanente de procesos y cambio tecnológicos.

## Anexo #2: Resumen de riesgos estratégicos

Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico. Objetivo: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.														
Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R1.1 Limitaciones en la planificación del desarrollo turístico en zonas costeras (ZMT)	Riesgo Interno. Gestión del negocio	ICT	1- Falta de insumos para poder realizar la planificación (insumos de otras instituciones (MINAE, AyA, Municipalidades costeras interesadas, INVU, IGN, SINAC, SENARA, otros). 2- Gobiernos locales pueden tener falta de interés o de recursos para planificar. 3- Limitaciones de recurso humano en el ICT. 4- Limitaciones o poca claridad en el marco legal de como avanzar en planificación. 5- Debilidad en coordinación interinstitucional. 6- Ausencia de programas integrales de simplificación de trámites y mejora regulatoria en ordenamiento territorial 7- Falta de gobernanza nacional y local para planificar efectivamente el territorio 8- Debilidades en la gestión municipal de zona marítimo terrestre	1- Retraso en el desarrollo económico y social de zonas de interés (ZMT). 2- Postergación y encarecimiento o de la infraestructura requerida para impulsar el turismo. 3- Puede impactar negativamente en el desarrollo del espacio turístico (atractivos turísticos, paisaje)	1- Programa de asesoría y acompañamiento o en mejorar las capacidades de las Municipalidades en temas turísticos y de planificación 2- Programa de asesoría y acompañamiento o a las Municipalidades en el diseño, elaboración e implementación de planes reguladores costeros. 3- Apoyo a las municipalidades para la elaboración de planes reguladores costeros.	Altos	Alto	Constante	Alto	Alto	Frecuente	Alto	1- Articulación con instituciones claves: MINAE, AyA, Municipalidades interesadas, INVU, IGN, SINAC, SENARA, otros.  2- Mantener e incrementar la asesoría y apoyo a las Municipalidades en temas turísticos y de planificación.  3- Diseñar o actualizar planes generales de uso de suelo para las zonas costeras (p.e. Plan maestro de desarrollo turístico en la zona costera del Caribe)	Dirección de Planeamiento y Desarrollo

**Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico.**

**Objetivo: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R1.2 Limitaciones en la planificación del desarrollo turístico en Centros de Desarrollo Turístico en el país	Riesgo Interno. Gestión del negocio	ICT	1- Falta de interés de gobiernos locales, municipalidades y cámaras para participar en el programa 2- Falta de recursos internos del ICT (presupuestario y humano) para los procesos de planificación y seguimiento de los Planes de gestión de destinos.	1- Puede afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 y objetivos institucionales. 2- Puede afectar o limitar el desarrollo y funcionamiento de la actividad turística. 3- Pérdida de competitividad del destino país	1- Se mantiene y se continua con el programa de Gestión Integral de Destinos	alto	Medio	Rara	Bajo	Bajo	Rara	Bajo	1- Mantener la priorización e interés institucional en el programa de Gestión Integral de Destino  2- Implementa acciones para incrementar el interés nacional en el programa de Gestión Integral de Destino  3- Continuar con los Valores agregados del Programa: Guías de Turismo, programas de inversión.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo

**Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico.**

**Objetivo: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R1.3 Falta de disponibilidad hídrica para la atracción de inversiones turísticas	Externo. Industria	ICT	1- Limitación de recursos del ICT y AyA para el desarrollo de proyectos hídricos principalmente en zonas costeras del país. 2- Trámites engorrosos y altos precios para expropiar los terrenos idóneos para la extracción de agua por parte de AyA. 3- Débiles alianzas interinstitucionales para mejora de acueductos en Papagayo.	1- Limita el desarrollo de inversiones privadas. 2- Limita el desarrollo económico y social del Polo Turístico Golfo de Papagayo y áreas de influencia. 3- Puede impactar negativamente la operación de desarrollos turísticos.	1- Identificación de actores claves para el impulso del proyecto. (2022)  2- Conformación de una mesa de trabajo en coordinación con el AyA para atender necesidades del recurso hídrico. (2022-2023)	Bajo  Medio	Alto	Frecuente	Alto	Alto	Moderada	Moderado	1- Revisión y actualización del Convenio institucional con el AyA. (2023)  2- Seguimiento de acuerdos y avances al más alto nivel político (PNDIP y reuniones de jerarcas). (2023)	Oficina Ejecutora de Papagayo

**Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico.**

**Objetivo: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R1.4 No se tienen instancias suficientes para atender la gestión del turismo sostenible en el espacio turístico de los Centros de Desarrollo Turístico (sostenibilidad en el destino)	Riesgo externo. Industria	ICT	1- No se tiene una dependencia institucional 2- Carencia cantidad de recursos institucionales 3- Falta de experiencia del recurso humano en el ICT para promover la sostenibilidad en los destinos 4- No se tiene consideraciones de cambio climático en la gestión sostenible del turismo	1- Puede afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 y objetivos institucionales. 2- Puede afectar o limitar el desarrollo y funcionamiento de la actividad turística. 3- Pérdida de competitividad del destino país	1- Experiencia y posicionamiento en sostenibilidad 2- Índice de progreso social 3- Programas institucionales como por ejemplo Bandera azul Ecológica, CST, Marca País, Declaratoria Turística	Medios	Alto	Constante	Alto	Alto	Constante	Alto	1- Aumentar la participación de empresas turísticas en los programas institucionales de: CST, Declaratoria Turística, Marca País.  2- Incorporar el tema de cambio climático en programas institucionales (CST, Programa de Gestión Integral de Destinos) - (Alianzas con Minae y otros organismos)	Dirección de Gestión Turística  Dirección de Planeamiento y Desarrollo / Dirección de Gestión Turística

**Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico.**

**Objetivo: Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R1.5 Deficiente infraestructura y servicios en Parques Nacionales	Riesgo externo. Industria	ICT	1- Diversas percepciones de la puesta en valor de Parques Nacionales por parte de los actores involucrados (SINAC, ICT, AyA, Municipalidades, propietarios, otros) 2- Poca inversión para la adecuada atención turística en Parques Nacionales 3- Ingresos recaudados en Parques Nacionales no se reinvierten en mejoras. 4- Afecta el uso del espacio Turístico	1- Turistas insatisfechos con la atención recibida en Parques Nacionales 2- Turistas expuestos a peligros en recorridos en Parques Nacionales 3- Afecta grata permanencia de los turistas 4- Afecta la imagen del destino 5- Puede afectar la visitación y el desarrollo regional y local	1- Convenio de inversión para mejorar infraestructura de algunos parques (p.e. Manuel Antonio)	Alto	Alto	Frecuente	Alto	Alto	Moderada	Moderado	1- Fortalecer la coordinación con otras entidades estableciendo las alianzas estratégicas mediante convenios específicos (SINAC). (2023-2027)  2- Priorización de proyectos en Parques Nacionales enfocados en mejorar la experiencia turística y asegurar el uso sostenible de los Parques Nacionales.(2023-2027)	Dirección de Gestión Turística  Dirección de Gestión Turística y Dirección de Planeamiento y Desarrollo

**Eje Estratégico No 2: Desarrollo de productos.**  
**Objetivo: Impulsar el desarrollo de productos turísticos.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R2.1 Limitaciones para realizar el análisis de potencial turístico en territorios y propuestas de posibles productos conforme la demanda de Municipalidades y Cámaras de Turismo (Plan Director de Productos Turísticos)	Riesgo externo. Industria.	ICT	1- Limitación en la cantidad de recurso humano disponible para atender requerimientos de las comunidades. 2- ICT no cuenta con un área o departamento encargado del desarrollo del tema de diversificación de producto. 3- No se tienen los datos para iniciar con el planteamiento de una posible propuesta de diversificación de productos (inventario actualizado de la oferta turística del país, registro de todas las actividades turísticas y nuevos productos potenciales, informalidad de algunas empresas, no hay capacidad para mantener actualización)	1- Puede generar pérdida de competitividad ante otros destinos que ofrezcan mayor diversidad o innovación de productos (reduce estadía media y de oportunidades de posicionamiento del destino). 2- Puede limitar los temas, enfoques, noticias, y novedades de que dispone la Dirección de Mercadeo para promover al país en el ámbito internacional. 3- Puede afectar concentración y distribución hacia a los CD. 4- Puede limitar el potencial del desarrollo turístico sostenible y el progreso social de las regiones. 5- Puede afectar la imagen institucional 6- Puede incidir en la capacidad institucional de generar esfuerzos que promuevan la desestacionalización. 7- Puede afectar las posibilidades de incursionar en nuevos segmentos o nichos de mercado	1- Se mantiene el programa de Gestión Integral de Destino. 2- Plataforma ICT capacita.	Alto	Muy alto	Constante	Catastrófico	Muy alto	Frecuente	Alto	1- Fortalecer la gestión institucional para potenciar el desarrollo de productos turísticos en el ámbito local (Dotar de recursos presupuestarios, humano y tecnológicos, según se requiera)  2- Mejorar la coordinación con las Oficinas Regionales para mayor capacidad institucional.  3- Atender solicitudes de elaborar Planes Directores de Producto Turístico en Centros de Desarrollo o Cantones.	Dirección de Planeamiento y Desarrollo  Dirección de Gestión

**Eje Estratégico No 2: Desarrollo de productos.**  
**Objetivo: Impulsar el desarrollo de productos turísticos.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
				que representan oportunidades estratégicas para el incremento en la llegada de turistas a las distintas regiones. 8- Puede limitar el cumplimiento de objetivos y compromisos institucionales establecidos en el PNT, PEI.										

**Eje Estratégico No 3: Posicionamiento Diferenciado.**

**Objetivo: Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R3.1 Limitados recursos presupuestarios para promoción y mercadeo	Externo. Entorno.	ICT	1- Factores externos que incidan en reducción de ingresos del ICT (baja recaudación, proyectos de ley, reducción de llegadas de turistas por vía aérea, otros). 2- Crisis sanitarias y/o pandemias. 3- Volatilidad del tipo de cambio del colón con respecto a otras monedas (dólar y euro). 4- Redistribución del ingreso institucional para atender nuevas funciones contempladas en el Plan Nacional de Turismo.	1- Incertidumbre en la asignación de recursos presupuestarios para Mercadeo. 2- Cambio de prioridades institucionales. 3- Reducción de recursos presupuestarios asignados a Mercadeo. 4- Afecta estrategias, objetivos, metas y/o acciones de Mercadeo internacionales y/o nacionales. 5- Limita las oportunidades de exposición de Costa Rica en mercados de interés. 6- El interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales.	1- Inversión estratégica de recursos presupuestarios y definición de prioridades. 2- Elaboración de planeamiento conforme a la asignación presupuestaria para Mercadeo. 3- Seguimiento de planes y presupuesto de Mercadeo. 4- Flexibilidad para adaptar y/o ajustar estrategias, planes y/o acciones de Mercadeo, según se requiera. 5- Reserva generada para tratar de cubrir variaciones de tipo de cambio.	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.	Dirección de Mercadeo

**Eje Estratégico No 3: Posicionamiento Diferenciado.**

**Objetivo: Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R3.2 Recesión económica en los mercados emisores de turistas internacionales - Estados Unidos y Europa	Externo. Entorno.	ICT	1- Crisis económica y/o política en Estados Unidos y Europa.	1- Puede afectar el interés como destino de los principales mercados emisores de turistas 2- Puede afectar las priorizaciones de mercados. 3- Puede afectar la estrategia de mercadeo, objetivos, planes y/o acciones. 4- Puede afectar la llegada de turistas internacionales de los mercados de interés 5- Puede afectar la recaudación de tributos por turismo 6- Puede afectar la industria turística	1- Constante monitoreo y seguimiento del entorno. 2- Inversión estratégica de recursos presupuestarios de Mercadeo y Promoción y definición de prioridades. 3- Definición e implementación de Estrategia de Mercadeo. 5- Flexibilidad y ajustes en estrategias, objetivos, planes y/o acciones de Mercadeo, según se requiera.	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.	Dirección de Mercadeo

**Eje Estratégico No 3: Posicionamiento Diferenciado.**

**Objetivo: Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R3.3 Aumento de precios del petróleo	Externo. Entorno.	ICT	1- Crisis económica y/o política en los mercados internacionales.	1- Aumento del precio de los pasajes aéreos 2- Puede afectar el interés como destino de los principales mercados emisores de turistas internacionales 3- Contracción de líneas aéreas 4- Inflación internacional y nacional que afecta la industria turística	1- Constante monitoreo y seguimiento del entorno. 2- Gestión de atracción de líneas aéreas.	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.	Dirección de Gestión Turística
R3.4 Contracción de líneas aéreas	Externo. Entorno.	Dirección de Gestión Turística	1- Crisis de operación en líneas aéreas. 2- Falta de pilotos. 3- Falta de aeronaves. 4- Falta de interés de la línea aérea por el destino. 5- Mala conectividad terrestre en el país.	1- Reducción en frecuencias y vuelos, asientos 2- Afecta la conectividad aérea	1- Constante monitoreo y seguimiento del entorno. 2- Plan gradual de posibles mercados (recuperar y mantener) 3- Apertura paulatina de nuevos mercados.	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.	Dirección de Gestión Turística

**Eje Estratégico No 3: Posicionamiento Diferenciado.**

**Objetivo: Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R3.5 Situaciones económicas y/o sociales en Costa Rica que afectan el turismo interno	Externo. Entorno.	Dirección de Mercadeo y Dirección de Gestión Turística	1- Incremento de los macroprecios en Costa Rica (inflación, tasa de interés y tipo de cambio). 2- Política de contención del gasto en salarios. 3- Percepción de trato desigual del turismo interno sobre el turismo internacional. 4- Asesinatos o muertes de turistas o pandemias / enfermedades de contagio, cierre de aeropuertos, situaciones políticas, inseguridad ciudadana, otros.	1- Puede afectar el interés del destino del mercado de turistas nacionales 2- Puede afectar las oportunidades de exposición de CR como destino a nivel nacional. 3- Efectos sobre la imagen del destino en lo que compete al turismo 4- Efectos en la promoción del producto y zonas turísticas de Costa Rica 5- Afecta la industria turística en Costa Rica	1- Constante monitoreo y seguimiento del entorno. 2- Inversión estratégica de recursos presupuestarios y definición de prioridades. 3- Estrategia de Mercadeo para impulsar la visitación en Costa Rica	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	1- Se mantendrá la observancia y aplicación de medidas de control existentes.  2- Ajustes en Plan Anual Operativo de Mercadeo en caso de que corresponda.	Dirección de Mercadeo

**Eje Estratégico No 4: Encadenamientos productivos**

**Objetivo: Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R4.1 Desinterés de las Micro y pequeñas empresas turísticas de participar e integrarse a la estrategia de encadenamientos productivos	Riesgo externo. Industria.	ICT	<p>1- Falta de programas de información sobre incentivos</p> <p>2- Limitada capacitación, asesoría y acompañamiento por parte del ICT</p> <p>3- Micro y pequeñas empresas turísticas no reconocen valor agregado para sumarse a Encadenamientos Productivos</p> <p>4- Falta de incentivos a las Micro y pequeñas empresas turísticas (desarrollo, operación y/o crecimiento)</p> <p>7- Falta de políticas y programas (conformación y mantenimiento) que apoyen las Micro y pequeñas empresas turísticas</p> <p>8- Incentivos no se ajustan para algunas clasificaciones de Micro y pequeñas empresas turísticas</p> <p>9- Falta de disposición de las organizaciones para participar en la ejecución de procesos de encadenamientos productivos</p>	<p>1- No les genera valor agregado para sumarse al encadenamiento</p> <p>2- Puede afectar la captación de clientela</p> <p>3- Puede afectar la comercialización, la promoción y/o competitividad</p> <p>4- Limita oportunidades de elementos diferenciadores y de negocio (sostenibilidad, calidad, marca país)</p> <p>5- Puede limitar el crecimiento organizacional y productivo</p> <p>6- Limita oportunidades de negocio e innovación: industria filmicas, nómadas digitales, apoyo de llegadas de cruceros y zonas francas, entre otras.</p>	<p>1- Convenios marco para formación y/o asesorías</p> <p>2- Acompañamiento en materia de asesoría y capacitación para la accesibilidad de recursos</p> <p>3- Plataforma (herramienta) ICT capacita (virtual y mixta), capacitaciones presenciales</p> <p>4- Alianzas o convenios marco (INDER, INA, UNED, otros).</p> <p>5- Presencia institucional en la conformación de planes y programas por Centros de Desarrollo</p> <p>7- Guías turísticas elaboradas y Planes de Gestión Integral de Destino, en algunos CD</p> <p>8- Inventarios de expresiones culturales para la puesta en valor del producto turístico</p> <p>9- Trabajo con Municipalidades interesadas</p>	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	<p>1- Revisión de los mecanismos de asesoramiento y acompañamiento al empresario en temas de diseño de producto, mejoras en servicio y calidad.</p> <p>2- Capacitación adecuada en temas de interés de MIPYMES (a través de la plataforma ICT-Capacita y de forma presencial/local).</p> <p>3- Impulso a mecanismos que faciliten la incorporación de empresas asociativas a las actividades turísticas.</p> <p>4- Facilitar la comercialización de productos de pequeñas y medianas empresas</p>	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Dirección de Gestión y Asesoría Turística

**Eje Estratégico No 4: Encadenamientos productivos**

**Objetivo: Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R4.2 Desinterés del Sector Privado para afiliarse a los programas institucionales de acreditación (CST, Bandera azul)	Riesgo interno. Satisfacción del cliente.	ICT	1- Insuficiente información 2- Insuficiente asesoramiento y/o acompañamiento a las empresas 3- Insuficiente incentivos 4- Falta de apoyo en materia de promoción para articular la afiliación a distintos programas	1- Reduce posibilidades de la Micro y pequeñas empresas turísticas de disponer de los beneficios de los programas. 2- Puede afectar la calidad del producto / servicio turístico.	1- Gestores que promueven los programas 2- Participación de oficinas regionales 3- Sensibilización de programas mediante la plataforma ICT capacita.	Altos	Alto	Esporádica	Medio	Medio	Esporádica	Medio	1- Vincular programas institucionales con otros entes para incentivar al empresario turístico  2- Buscar incentivos para motivar a participar en programas institucionales  3- Potenciar la divulgación de los beneficios de los programas institucionales  4- Impulsar el registro de empresas	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Dirección de Gestión y Asesoría Turística

**Eje Estratégico No 5: Experiencia Turística**

**Objetivo: Contribuir a la grata permanencia de los turistas.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R5.1 Limitadas acciones orientadas a la grata permanencia del turista	Riesgo Externo. Industria.	ICT	1- Ausencia del elemento de autenticidad en programas institucionales. 2- Carencia de estrategias y planes de gestión turística que incluya el componente de autenticidad del costarricense (PGID, PIZMT y otros). 3- Debilidades en tecnología de información y comunicación 4- Limitados recursos presupuestarios para desarrollo de estrategias y proyectos en sistemas de comunicación digital, información y asistencia para el turista. 5- Limitada divulgación de información y asistencia para uso del turista. 6- Desarticulación de esfuerzos institucionales y de entes privados para el impulso de sistemas de información y asistencia para uso del turista. 7- Falta de planes de emergencia inclusivos que contemplen a los turistas 8- Débil cultura de prevención del riesgo y	1- Puede afectar la oportunidad de implementar proyectos orientados a la grata permanencia del turista. 2- Puede afectar negativamente la experiencia del turista en el destino. 3- Afecta la imagen del destino 4- Puede afectar la recomendación boca oído por parte del turista. 5- La expectativa del visitante es mayor que a la percepción de finalizada la visita. 6- Puede afectar la revisita del turista. 7- Puede afectar la competitividad del destino. 8- Reducción en la llegada de turistas	1- Programa de Gestión Integral de Destinos 2- Guías turísticas, página web promocional, folletos e información turística 3- Convenios en tema de seguridad y salvamento de turistas 4- ICT Capacita 5- Programas institucionales de calidad, sostenibilidad, marca país, Red Sofia, otros 6- Capacitaciones preventivas con empresas turísticas y otros actores, para seguridad de los turistas y la atención de emergencias 7- Sensibilización turística dirigido a cuerpos de seguridad nacional (Fuerza Pública, oficiales de	Altos	Alto	Moderado	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>	<b>Esporádico</b>	<b>Medio</b>	1. Impulsar programas de capacitación con énfasis en la autenticidad del costarricense  2. Impulsar el elemento de autenticidad del costarricense en programas institucionales  3. Formular planes de gestión turística que incluya el componente de autenticidad del costarricense (PGID, PRIZMT y otros)  4. Establecer acciones, alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas  5. Impulsar el desarrollo de plataformas digitales accesibles para los turistas.  6. Sensibilidad a los gobiernos locales para el desarrollo de ciudades	Dirección de Gestión y Asesoría Turística Dirección de Planeamiento y Desarrollo

**Eje Estratégico No 5: Experiencia Turística**

**Objetivo: Contribuir a la grata permanencia de los turistas.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
			<p>atención de emergencias en la actividades turísticas.</p> <p>9- Limitaciones o carencias de servicios en aeropuertos (migración, aduanas, MAG, operadores de aeropuerto)</p> <p>10- Deterioro de carreteras y mala conectividad terrestre.</p> <p>11- Carencia de procesos de sensibilización de riesgos y manejo de emergencias</p> <p>12- Debilidades en programas o alianzas estratégicas para fortalecer la seguridad y salvamento de turistas (MSP, Cruz Roja, CNE, MIOCIMAR, INAMU, entre otros)</p> <p>13- Escasas y aisladas iniciativas locales para impulsar el desarrollo de ciudades inteligentes y seguras</p> <p>14- Falta de cobertura digital en todo el destino</p>		tránsito, Policía Migratoria, otros)								<p>inteligentes y seguras.</p> <p>7. Establecer alianzas o convenios para articular esfuerzos institucionales con entes privados y públicos orientados a la seguridad y salvamento de turistas (p.e. MSP, Cruz Roja, CNE, entre otros).</p> <p>8. Formulación de programas de capacitación preventiva con empresas turísticas orientados a la seguridad y la atención de emergencias.</p> <p>9. Implementar un programa de sensibilización turística dirigido a cuerpos de seguridad nacional (Fuerza Pública, oficiales de tránsito, Policía Migratoria, otros) orientado a mejorar y apoyar la experiencia del turista.</p>	

**Eje Estratégico No 6: Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la Agenda Nacional**  
**Objetivo: Identificar y participar de las iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del turismo.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R6.1 Que la agenda nacional no contenga los temas claves para el desarrollo turístico	Riesgo Externo. Político	ICT	1- Debilidades en la identificación de temas claves para agenda nacional (agua, infraestructura, cultura, prevención de delitos y seguridad ciudadana, conectividad terrestre, encadenamientos productivos, etc.) 2- Debilidades o limitaciones en la inclusión de los temas claves del turismo en espacios de agenda nacional 3- Debilidades en la formulación de perfiles de proyectos de inversión 4- Insuficiente coordinación interinstitucional para definir y agendar las prioridades turísticas 5- Insuficientes alianzas estratégicas en temas claves. 6- Limitada gobernanza nacional y local para planificar el territorio 7- Limitaciones o carencias de	1- Puede afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 2- Puede afectar o limitar el desarrollo y funcionamiento de la actividad turística. 3- Pérdida de competitividad del destino país 4- Puede afectar la imagen del destino 5- Puede afectar la grata permanencia del turista en el destino 6- Puede afectar la atención de temas claves para el crecimiento y desarrollo del turismo (servicios en parques nacionales, disponibilidad de agua, acceso al crédito, atracción de inversiones, conectividad, tecnología de información y	1- Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027. 2- Participación del señor Ministro en la Junta Directiva de Banca para el desarrollo. 3- Impulso de iniciativa Banca para el desarrollo (según necesidades y funcionamiento del turismo). 4- Participación en Consejo de Gobierno 5- Comisión de coordinación AyA y Papagayo. 6- Convenios marco con diferentes instituciones.	Medio	Alto	Frecuente	Alto	Alto	Moderada	Moderado	1- Impulsar y articular desde el rol del ICT, iniciativas claves del turismo para la agenda nacional (p.e. servicios en parques nacionales, disponibilidad de agua, atracción de inversiones, conectividad, tecnología de información y comunicaciones, infraestructura, gestión de residuos y economía circular, servicios en aeropuertos y puertos, atención de turistas, otros).  2- Continuar con iniciativa Banca para el Desarrollo (según necesidades y funcionamiento del turismo), desde el rol del ICT.	Despacho del Ministro  Despacho del Ministro

**Eje Estratégico No 6: Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la Agenda Nacional**  
**Objetivo: Identificar y participar de las iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del turismo.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
			servicios en aeropuertos (migración, aduanas, MAG, operadores de aeropuerto)	comunicaciones, infraestructura y servicios en aeropuertos y puertos, otros) 7- Puede generar desarticulación y esfuerzos aislados institucionales										

**Eje Estratégico No 7: Fortalecimiento Institucional**

**Objetivo: Optimizar los procesos institucionales.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R7.1 Sistemas de TIC insuficientes para atender los requerimientos institucionales contemplados en el PNT	Riesgo Interno. Proceso de TI.	ICT	1- Carencia de la definición y desarrollo de un modelo de transformación digital en ICT 2- Limitada experiencia en transformación digital en sector público 3- Debilidades en la designación de participantes claves dentro del proyecto y el perfil del líder 4- Falta de articulación institución en la conceptualización del modelo de modelo de transformación digital en ICT y requerimientos y su desarrollo e implementación 5- Falta de recursos humanos y financieros para proyectos de TIC 6- Desatención de inversión en TIC de los procesos críticos del giro de negocio (sustantivos). 7- Desarrollos de iniciativas de tecnologías de información aisladas sin acompañamiento técnico 8- Gestión deficiente para proponer y priorizar los proyectos de TI. 9- Ataques cibernéticos	1-Resago tecnológico en el ICT 2-Operaciones ineficientes en las Unidades del ICT. 3-Afectación de los servicios a los usuarios del ICT. 4- Conectividad en el ICT limita el funcionamiento fluido.	1- Se da un acompañamiento de TI 2- Se cuenta con un PETI	Medio	Muy alto	Frecuente	Alto	Muy alto	Frecuente	Alto	1- Mantener la cartera de proyectos actuales.  2- Actualización del PETI  3- Implementación de un proyecto de transformación digital institucional con el apoyo de una Comisión institucional.  4- Mejorar conectividad y seguridad de la plataforma de servicios tecnológicos, enfocados en mejorar la experiencia del usuario.	Departamento de Tecnologías de Información  Gerencia General

Eje Estratégico No 7: Fortalecimiento Institucional Objetivo: Optimizar los procesos institucionales.														
Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R7.2 Disminución de ingresos presupuestarios del ICT	Riesgo Interno. Flujo de Caja.	ICT	1- Dependencia institucional de ingresos por la vía aérea (Ley Orgánica del ICT N°1917 del 29 de julio de 1955, Ley para el Fortalecimiento de la Industria Turística Nacional N°8694 del 11 de diciembre del 2008, disponen fuentes primarias de ingresos tributarios). 2- Vulnerabilidad de la fuente de ingresos institucionales ante factores externos (crisis económica, social y política en los países emisores de turistas, sanitarios, desastres naturales de gran magnitud, catástrofes, crisis o problemas de operación de líneas aéreas, conectividad aérea, otros). 3- Proyectos de Ley que afecten los recursos presupuestarios del ICT. 4- Crisis económica, social y política en Costa Rica. 5- Evasión tributaria	1- Puede afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 y metas institucionales. 2- Puede afectar la operación institucional y priorización de programas o proyectos. 3- Puede afectar la competitividad 4- Puede afectar la imagen institucional 5- Puede afectar el desarrollo turístico	1- Dar seguimiento sobre los proyectos de Ley que se presenten para discusión y análisis legislativo. 2- Análisis y establecimiento de escenarios críticos. 3- Emitir criterios con el fundamento técnico, financiero y legal requerido ante consultas que realicen a la Institución sobre proyectos de Ley que afecten los recursos presupuestarios del ICT. 4- Seguimiento y estimación de ingresos y gastos institucionales. 4- Informar continua y oportunamente a la Administración del comportamiento de la recaudación tributaria. 5- Seguimiento al entorno y factores externos. 6- Ajustes en priorización y reasignación de recursos institucionales en caso de ser requerido. 7- Ajustes en planes y acciones en caso de ser requerido.	Altos	Muy alto	Raro	Medio	Alto	Raro	Medio	1- Estudiar la viabilidad de gestionar algún proyecto de Ley que permita financiar a la Institución con ingresos que no dependan del tránsito de pasajeros por fronteras aéreas.  2- Analizar la posibilidad de financiamiento a través de otros ingresos no tributarios (e.j. maximizar utilidades del CCCR.)  3- Continuidad de un plan de fortalecimiento financiero institucional como medidas aprendidas de la crisis por pandemia.  4- Revisión (seguimiento y ajuste) periódico de medidas de contención y racionalización del gasto institucional ante la Junta Directiva.  5- Asocio de la planificación estratégica con la planificación financiera plurianual.	Departamento Administrativo Financiero Gerencia General

**Eje Estratégico No 7: Fortalecimiento Institucional**

**Objetivo: Optimizar los procesos institucionales.**

Evento	Tipo del Riesgo	Dependencia	Causas	Consecuencias	Controles existentes	Calificación del Control	Impacto Inherente	Probabilidad Inherente	Riesgo Inherente	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Medidas propuestas	Responsable
R7.3 Subejecución presupuestaria del ICT	Riesgo Interno. Presupuesto y planeamiento	ICT	1- Aplicación de nueva normativa de Contratación Administrativa introduce ajustes en muchos procedimientos institucionales 2- Limitaciones en procesos de contratación y pagos (elevado número de devolución de trámites de SMS y pagos) 3- Ingreso de recursos por presupuesto extraordinario en forma extemporánea o en un periodo donde no se puede ejecutar 4- Deficiencias en la planificación, estimación y programación de recursos presupuestarios 5- Gestión deficiente de procesos institucionales	1- Puede afectar el uso de recursos disponibles un cada ejercicio económico. 2- Desfases entre lo planificación y lo ejecutado. 3- Puede afectar el índice de capacidad de gestión institucional 4- Puede afectar la imagen institucional 5- Puede afectar los PAO's, PEI y otros planes institucionales. 6- Puede afectar la operación institucional. 7- Puede afectar la asignación de recursos de ejercicios presupuestarios subsiguientes.	1- Nuevo sistema de compras con interfaces con SICOP 2- Capacitaciones sobre nueva normativa de Contratación Administrativa y Sistema de Compras 3- Acompañamiento en la elaboración de los carteles y de SMS por parte de la Proveduría Institucional 4- Información histórica para estudios de mercado en SICOP 5- Unidades y responsables del presupuesto ejecutan acciones de control y seguimiento 6- Seguimiento y evaluación trimestral de PAO's 7- Ajustes en los PAO's, PEI y otros planes institucionales, según se requiera 8- Elaboración y seguimiento de plan de compras institucional 9- Puede afectar la prestación de servicios	Altos	Alto	Moderada	Moderado	Bajo	Esporádico	Medio	1- Continuar con la Capacitación en Contratación Administrativa  2- Actualización de Reglamento interno de compras  3- Actualizar manuales de procedimientos en caso de que corresponda  4- Automatización de los procesos de Proveduría Institucional	Jefaturas del ICT