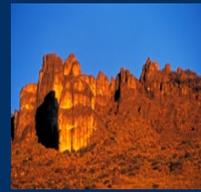


# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2023-2028

APROBADO SEGÚN SJD-243-2023

## RESUMEN



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

# Contenido

## PEI 2023-2028

### Capítulos

- I- Entorno institucional
- II- Marco estratégico institucional
- III- Implementación de la estrategia
- IV- Seguimiento y evaluación



## PRESENTACIÓN



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

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2028 es instrumento de planificación que contiene la dirección estratégica de mediano plazo, en el que el Instituto se apoya para orientar la gestión operativa y prioridades presupuestarias, para el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas institucionales y sectoriales; y contribuir al desarrollo económico y social de Costa Rica.

Con un rumbo estratégico y en el marco de la mejora continua en la gestión institucional, enfocados en desarrollo de proyectos y acciones institucionales, generando valor público, resultados y logros que nos permitan cumplir con las metas trazadas institucionales y contribuir a las metas y retos del sector turístico establecidos en el PNT y PNDIP.

La actualización del PEI es el resultado de un proceso altamente participativo, desde la fase de definición a la de validación.

Seguiremos por la senda para impulsar el crecimiento del turismo y contribuyendo al desarrollo económico y social de Costa Rica.



# I. Entorno institucional

## *Fomento del turismo hacia Costa Rica*

La finalidad del Instituto es el “fomento del turismo hacia Costa Rica”, entendido como incrementar el turismo en el país, a través de cuatro mecanismos fundamentales:

a) Fomentando el ingreso y la grata permanencia en el país de los visitantes extranjeros que busquen descanso, diversiones o entretenimiento.

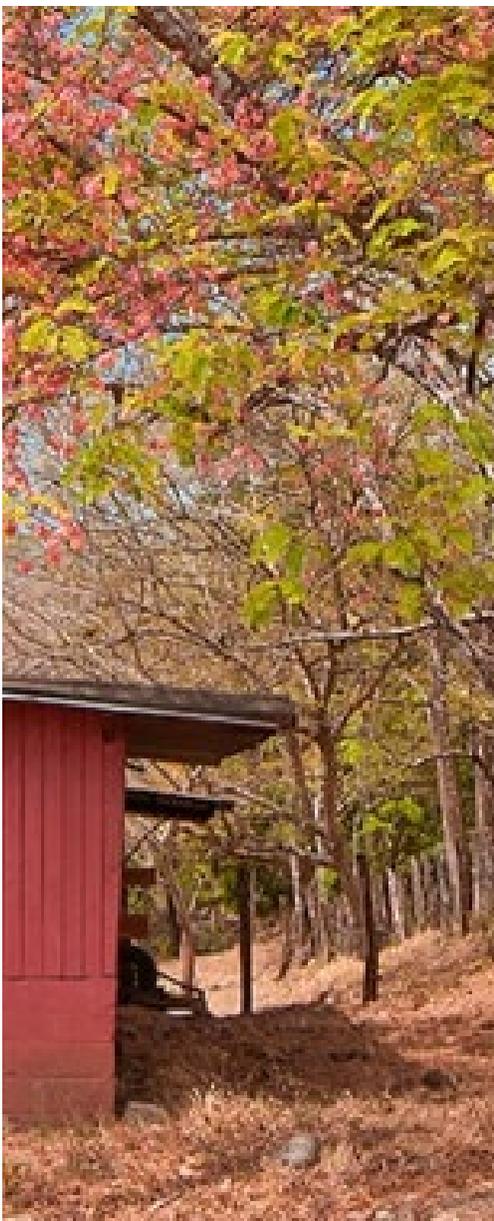
b) Promoviendo la construcción y mantenimiento de lugares de habitación y recreo para uso de los turistas.

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.

Artículo 4 de la Ley No. 1917 del 29 de julio de 1955

**Marco normativo:** <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/leyes-reglamentos-y-procedimientos/64-leyes-y-reglamentos.html>



## Propuesta de valor

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

# 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

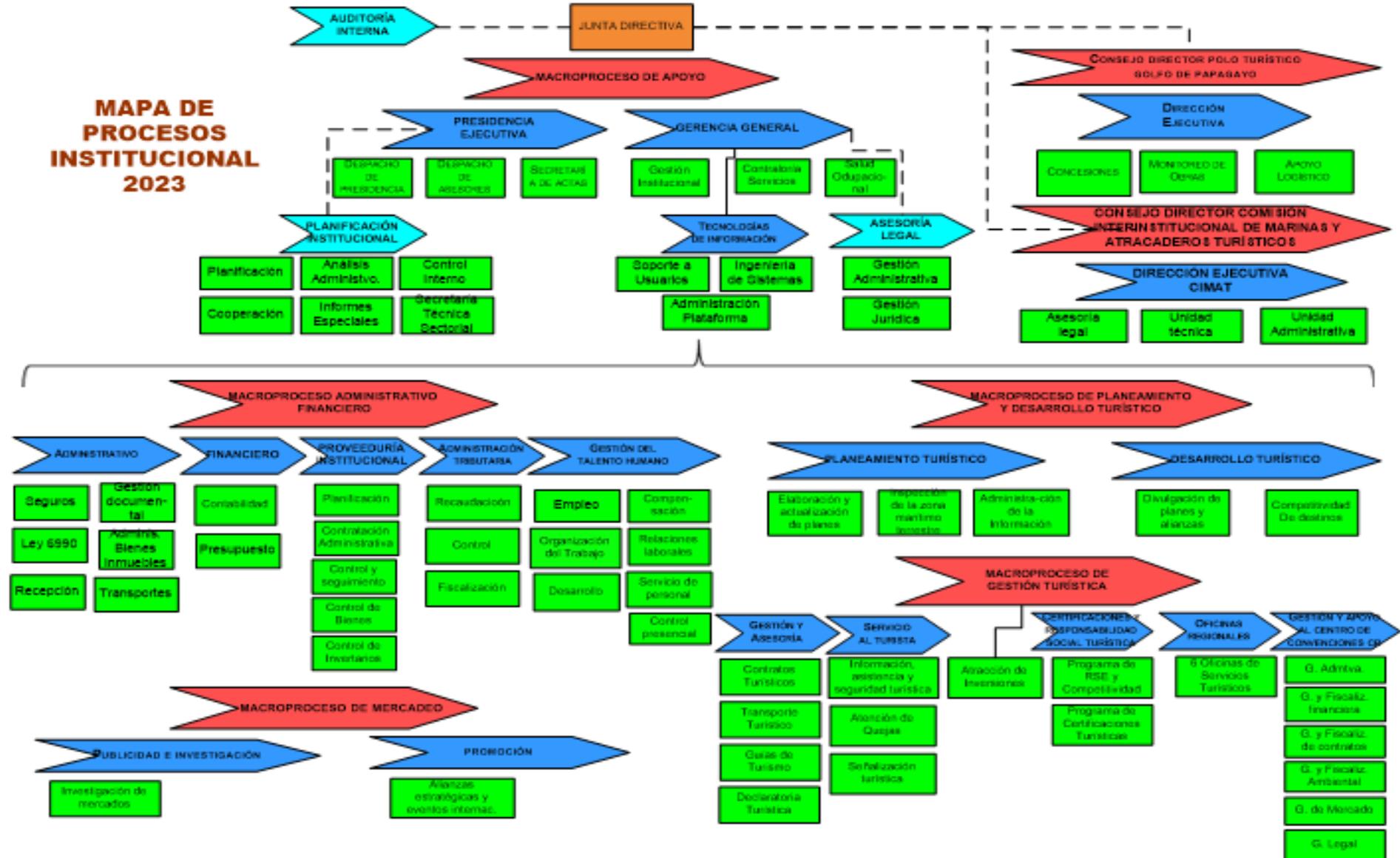
## *Polo Turístico Golfo de Papagayo*

- Inversionistas
- Comunidades cercanas, ciudadanía y turistas

## *CIMAT*

- Empresarios e inversionistas
- Instituciones públicas y otras

# MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL 2023



# ***PRODUCTO FINAL DEL ICT***

## ***“Fomento del turismo hacia Costa Rica”***

*Artículo #2, de la Ley Orgánica del ICT, Ley N° 1917 del 9 de agosto de 1955.*

# PRODUCTOS INTERMEDIOS

**El ICT ofrece una serie de servicios que conforman los *Productos Intermedios* dirigidos a usuarios internos y externos.**

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 en ferias y eventos internacionales, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turista nacional e internacional y visitantes</li> <li>• Sector privado (empresas turísticas)</li> <li>• Académicos, prensa nacional e internacional, entre otros.</li> </ul>
<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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turista nacional e internacional y visitantes</li> <li>• Sector privado (empresas turísticas e inversionistas)</li> <li>• Guías de turismo</li> <li>• Organizaciones (Comités BAE, Cruz Roja, etc.)</li> <li>• Cámaras empresariales y asociaciones</li> </ul>
<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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidades y otras entidades públicas</li> <li>• Organizaciones sociales</li> <li>• Cámaras empresariales y asociaciones</li> <li>• Sector privado (empresas turísticas)</li> <li>• Académicos, prensa, entre otros.</li> </ul>
<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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario interno del ICT</li> <li>• Proveedores de bienes y servicios</li> <li>• Contribuyente tributario</li> </ul>
<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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva, Gerencia General, Jefaturas, Contraloría General de la República, Contabilidad Nacional, dependerá a quién va dirigido el documento.</li> </ul>
<b>Polo Turístico Golfo de Papagayo</b>	Desarrollo de infraestructura y control y desarrollo de concesiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversionistas</li> <li>• Comunidades cercanas</li> <li>• Ciudadanía</li> <li>• Turistas</li> </ul>
<b>CIMAT</b>	Aprobación de Marinas y/o Atracaderos y fiscalización de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarios e inversionistas</li> <li>• Instituciones públicas y otras</li> </ul>

**F**

- 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.
- 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.
- Experiencia en articulación público-privada para el desarrollo del Programa de Gestión Integral de Destinos.
- Posicionamiento del destino: positivo, diferenciado, auténtico, reconocido en mercados meta y supera expectativas.
- Características del destino: diversidad de productos, recursos naturales y culturales, parques nacionales y biodiversidad.
- Existencia de estrategia de atracción de líneas aéreas.
- Buena conectividad aérea con los principales mercados.
- Plataforma ICT Capacita.
- Herramientas institucionales para la diferenciación turística (DT- CST- BAE).
- Personal competente y comprometido con objetivos y valores institucionales.
- Información turística y estadística.
- Capacidad institucional de adaptación para atención de situaciones externas.

**O**

- 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.

**D**

- 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.

**A**

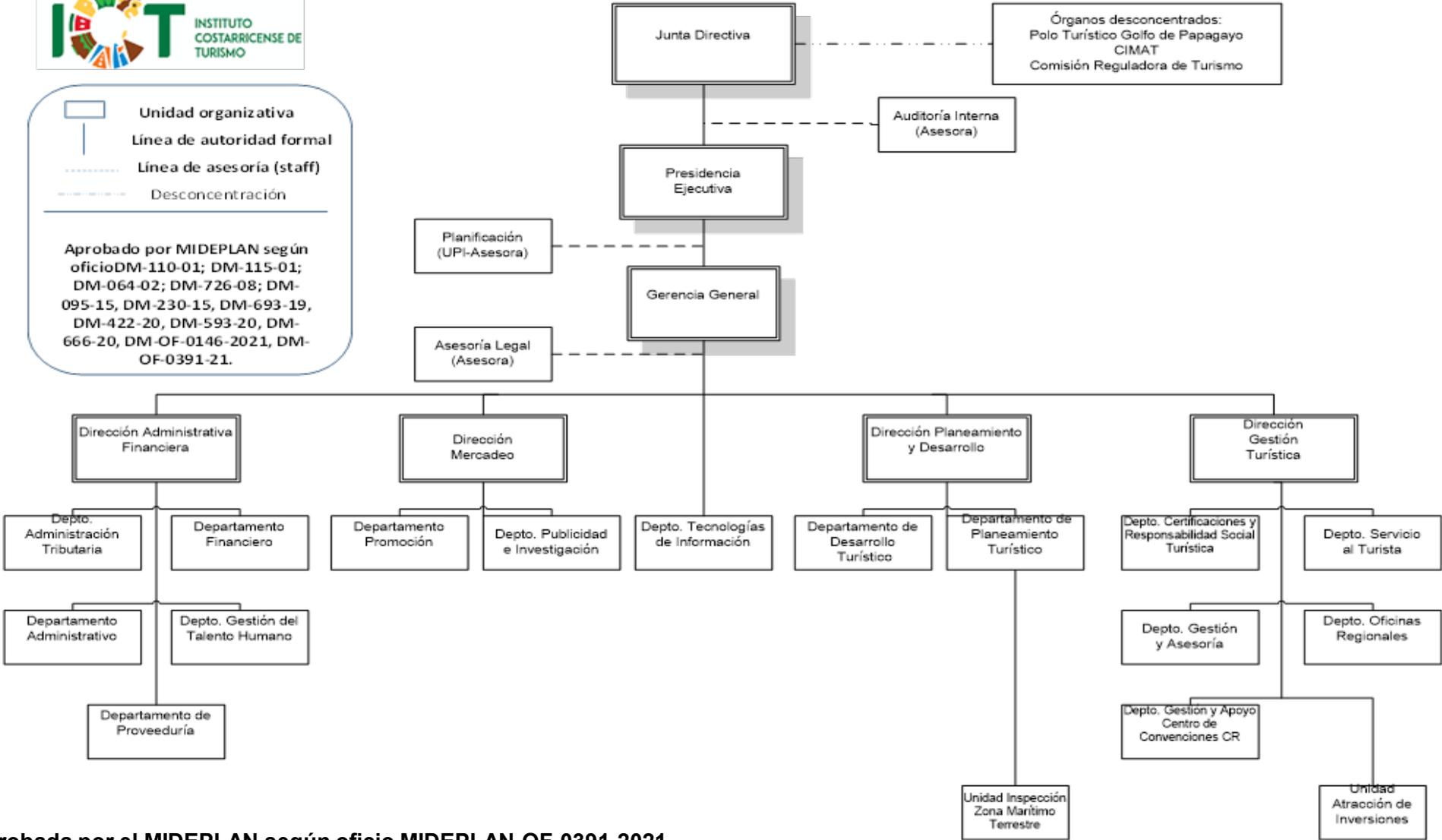
- En algunas zonas la llegada de turistas puede exceder la capacidad del destino de acuerdo con el modelo deseado, en mediano plazo.
- Incorrecta gestión de residuos sólidos y líquidos que atentan con la sostenibilidad de los recursos naturales y con la imagen del destino.
- Falta de planes reguladores 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.

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Unidad organizativa  
 Línea de autoridad formal  
 Línea de asesoría (staff)  
 Desconcentración

Aprobado por MIDEPLAN según  
 oficio DM-110-01; DM-115-01;  
 DM-064-02; DM-726-08; DM-  
 095-15, DM-230-15, DM-693-19,  
 DM-422-20, DM-593-20, DM-  
 666-20, DM-OF-0146-2021, DM-  
 OF-0391-21.



Aprobada por el MIDEPLAN según oficio MIDEPLAN-OF-0391-2021

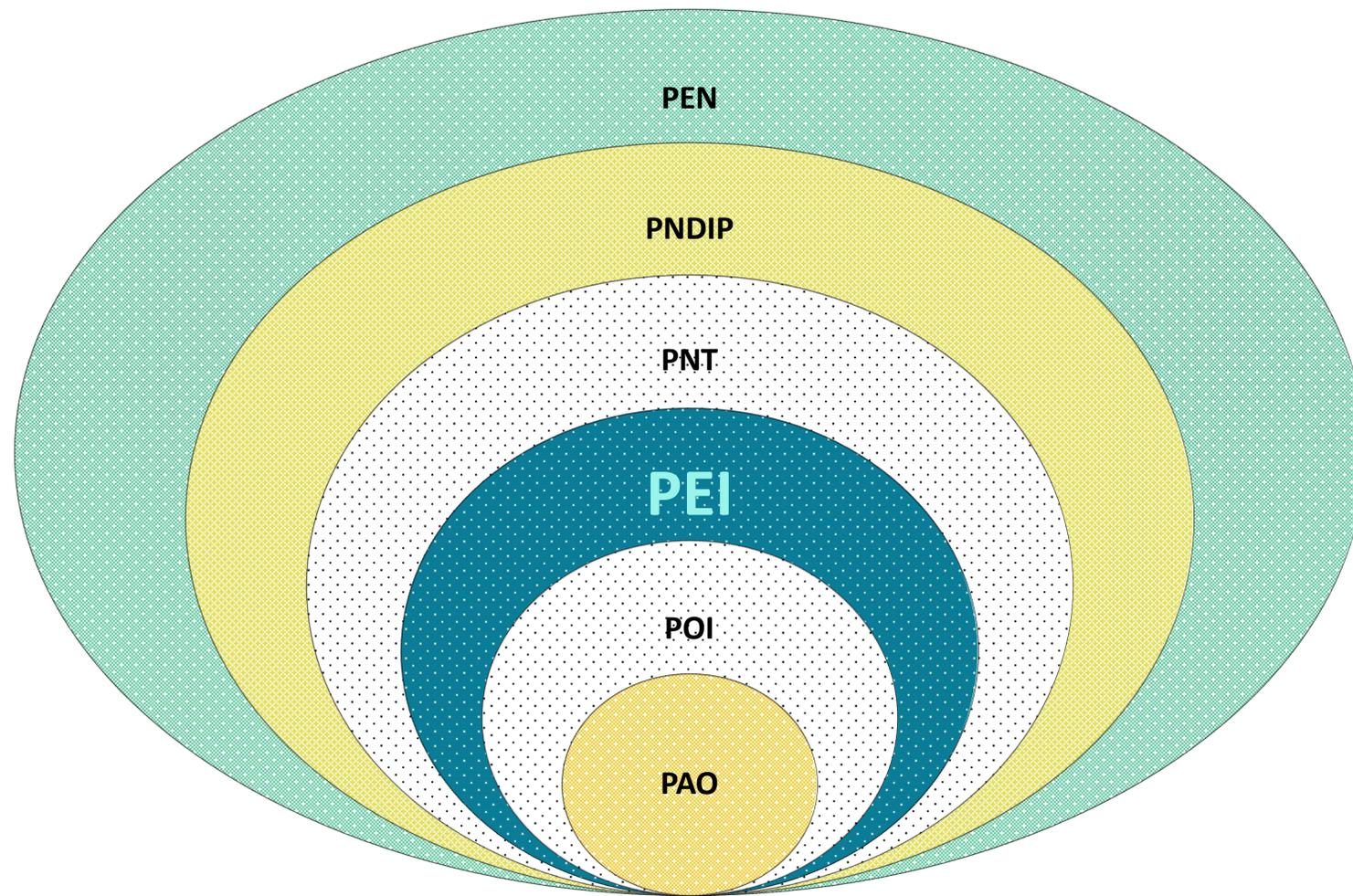
## CADENA DE RESULTADOS

Insumo	Actividad	Producto	Aprovechamiento	Efecto	Impacto o resultado
<b>Talento Humano</b> <b>Estructura organizacional</b> <b>Presupuesto</b> <b>Activos ICT</b> <b>SCI</b> <b>Marco normativo</b> <b>PNDIP</b> <b>PNT</b> <b>Otros</b>	Procesos de los Programas y Proyectos institucionales	Fomento del turismo hacia Costa Rica	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	Mejora bienestar costarricense producto del desarrollo turístico

## **II. Marco estratégico institucional**



## SISTEMA DE PLANIFICACIÓN: RUTA ESCALONADA DE CONCORDANCIA



## 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”**

## 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”**

# VALORES ÉTICOS

## 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 delante de forma acertada, planificada la tarea encomendada.

# MARCO ESTRATÉGICO

## 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.

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

# *Riesgos estratégicos*



# RIESGOS ESTRATÉGICOS

-  **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**
-  **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)**
-  **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**
-  **R3.5 Situaciones económicas y/o sociales en Costa Rica que afectan el turismo interno**
-  **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)**
-  **R5.1 Limitadas acciones orientadas a la grata permanencia del turista**
-  **R6.1 Que la agenda nacional no contenga los temas claves para el desarrollo turístico**
-  **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**

Mapa de Calor  
Riesgos PEI 2023-2028  
Riesgo residual

Probabilidad / frecuencia	5 Constante				R1.4	
	4 Frecuente				R1.1	R2.1 R7.1
	3 Moderada				R1.3 R1.5 R6.1	
	2 Esporádica		R7.3	R3.1 R3.2 R3.3 R3.4 R3.5 R4.1 R4.2	R5.1	
	1 Rara		R1.2		R7.2	
		1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
Magnitud / Impacto						



Datos al 31 de mayo 2023

# RIESGOS ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico No 1: Uso eficiente del espacio Turístico.

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



**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



**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



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

Riesgo Externo. Industria.

Riesgo residual: Moderado.

Oficina Ejecutora de Papagayo.



**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.



**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.

Eje Estratégico No 2: Desarrollo de productos.

Objetivo Estratégico 2: Impulsar el desarrollo de productos turísticos.



**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.

# RIESGOS ESTRATÉGICOS

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.



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



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



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



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



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

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.



**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.



**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.

# RIESGOS ESTRATÉGICOS

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

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.

# RIESGOS ESTRATÉGICOS

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.



**Evento R7.2 Disminución de ingresos presupuestarios del ICT.**

Riesgo Interno. Flujo de Caja.

**Riesgo residual: Medio**

Departamento Administrativo Financiero. Gerencia General.



**Evento R7.3 Subejecución presupuestaria del ICT.**

Riesgo Interno. Presupuesto y planeamiento.

**Riesgo residual: Medio.**

Jefaturas del ICT.

## **II. Implementación de la estrategia**



## 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**

**Meta**

**Mayor o igual a 90% anual**

**Fuente**

**UPI- ICT**

***Eje estratégico 1: Uso eficiente de espacio turístico***

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

**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.**

**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**

## Eje estratégico 1: Uso eficiente de espacio turístico

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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 6,00
	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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 200,00
	1.1.3- Diseñar un programa de proyectos de infraestructura turística para la ejecución de los convenios de cooperación	5	Dirección de Gestión Turística	₡ 11,57
	1.1.4 Mantener la actualización del Plan Nacional de Turismo	6	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 10,00
	1.1.5- Mantener la actualización del Plan Maestro General del PTGP.	2	Polo Turístico Golfo de Papagayo	₡ 170,40
	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	Polo Turístico Golfo de Papagayo	₡ 2 987,35
	1.1.7- Orientar el desarrollo de marinas y atracaderos turísticos en el marco del PNT, considerando accesibilidad universal.	100%	CIMAT	₡ 70,80
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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 2 000,40

## Eje estratégico 1: Uso eficiente de espacio turístico

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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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	Dirección de Gestión Turística Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 51,05
	1.3.2 Aumentar la participación de empresas turísticas en los programas institucionales de: CST, Declaratoria Turística.	300	Dirección de Gestión Turística	₡ 221,10
		420	Dirección de Gestión Turística	₡ 84,20
	1.3.3 Sensibilizar sobre gestión sostenible del turismo en Centros de Desarrollo Turístico (p.e. atractivos naturales y culturales).	33	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 18,00
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	Dirección de Gestión Turística	₡ 5 894,59
	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	Dirección de Gestión Turística	
	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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 15,00

**TOTAL EJE 1**    ₡ 11 740,46

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

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

**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.**

## Eje estratégico 2: Desarrollo de producto

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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)	
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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	∅	120,00
	2.1.2 Atender solicitudes de elaboración de Planes de Producto Turístico en Centros de Desarrollo o Cantones	100%	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	∅	30,00
	2.1.3 Impulsar programas institucionales de fortalecimiento de componentes de producto según PNT.	6	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	∅	480,00
2.2 Fortalecimiento de productos turísticos	2.2.1 Analizar carteras de productos en ámbitos geográficos definidos.	6	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	∅	90,00
	2.2.2 Implementar una estrategia para el fortalecimiento de productos según PNT.	5	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	∅	90,00
	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).	3	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	∅	954,00
2.3 Turismo para todas las personas	2.3.1 Levantar un listado de programas institucionales que aportan socialmente al turismo.	1	Dirección de Mercadeo Gerencia General	∅	-
	2.3.2 Formular un programa institucional de turismo para todas las personas, que incluya la visitación 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.	17	Gerencia General	∅	1 187,50

**TOTAL EJE 2** ∅ 2 951,5

***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***

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

**Meta: >0**

Fuente: MABRIAN.

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

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

**Meta: 5 millones**

Fuente: ICT.

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

**Meta: 1 Estrategia integral de mercadeo para turismo interno anual**

Fuente: Dirección de Mercadeo.

### 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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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	Dirección de Mercadeo	₡ 864,00
	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	Dirección de Mercadeo	₡ 103 952,30
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	Dirección de Gestión Turística	₡ 225,89
	3.2.2 Diseñar e implementar una Estrategia de atracción de Cruceros (apoyo generación de infraestructura accesible en puertos marítimos).	1 873 000	Dirección de Gestión Turística	₡ 185,33
3.3 Impulso al turismo interno	3.3.1 Generación de métricas sobre turismo interno para toma de decisiones.	3	Dirección de Mercadeo	₡ 1 163,70
	3.3.2 Formular e implementar una estrategia integral anual de mercadeo para fomentar el turismo interno en las audiencias de interés.	6	Dirección de Mercadeo	₡ 9 953,50

**TOTAL EJE 3**      ₡ 116 344,7

***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.***

**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**

## 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.**

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 30,00
	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	Dirección de Gestión	₡ 6,00
	4.1.3 Implementar un plan de comunicación de los programas institucionales (CST, DECLARATORIA TURÍSTICA) en el sector turístico.	5	Dirección de Gestión Dirección de Mercadeo	₡ 16,82
	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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 180,00
4.2 Apoyo a la atracción y generación de inversiones	4.2.1 Diseñar un plan institucional para la atracción de inversiones.	3	Dirección de Gestión Turística	₡ 3,00
	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%	Polo Turístico Golfo de Papagayo	₡ 886,08
	4.2.3 Impulso de iniciativas de responsabilidad social de los concesionarios hacia el desarrollo del PTGP y su área de influencia.	5	Polo Turístico Golfo de Papagayo	₡ 71,00
	4.2.4 Valorar e impulsar oportunidades de fortalecimiento de infraestructura del Centro de Convenciones de Costa Rica.	1	Dirección de Gestión Turística	₡ 30,00

## 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.**

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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%	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 525,00
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	Dirección de Gestión Turística	₡ 8,30
	4.4.2 Realizar un levantamiento de información de Empresas Turísticas utilizando herramientas tecnológicas y alianzas público-privadas.	6	Dirección de Gestión Turística	₡ 1,73
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	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Dirección de Gestión Turística	₡ -

**TOTAL EJE 4**      ₡ 1 757,92

***Eje estratégico 5: Experiencia turística***

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

**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**

## Eje estratégico 5: Experiencia turística

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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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	Dirección de Gestión Turística	₡ 600,00
	5.1.2 Impulsar el elemento de calidad del servicio en el programa Declaratoria Turística.	17	Dirección de Planeamiento y Desarrollo Dirección de Gestión Turística	₡ 29,24
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	Dirección de Gestión Turística Gerencia General Tecnologías de Información	₡ 7,50
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	Dirección de Gestión Turística	₡ 4 260,00
	5.3.2 Implementar actividades de capacitación preventiva con empresas turísticas en seguridad y atención de emergencias.	6	Dirección de Gestión Turística	₡ 16,50
	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	Dirección de Gestión Turística	₡ 16,50
	5.3.4 Impulsar actividades de sensibilización turística dirigido a prestadores de servicio (p.e. Código de Conducta, Red Sofía).	12	Dirección de Gestión Turística	₡ 119,79
	5.3.5 Desarrollar acciones de apoyo para las fuerzas policiales en zonas turísticas	2	Dirección de Gestión Turística	₡ 400,00

**TOTAL EJE 5**    ₡    **5 449,52**

***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.***

**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**

## 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.

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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	Despacho del Ministro	₡ 265,80
	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	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	Despacho del Ministro	
<b>TOTAL EJE 6</b>				<b>₡ 265,80</b>

## ***Eje estratégico 7: Fortalecimiento Institucional***

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

**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**

## Eje estratégico 7: Fortalecimiento Institucional.

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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
7.1 Transformación digital institucional	7.1.1 Implementar una hoja de ruta para la Transformación digital institucional.	100%	Gerencia General Unidad Planificación Departamento de Tecnologías de Información	₡ 60,00
	7.1.2 Desarrollar proyectos tecnológicos requeridos en las áreas sustantivas del negocio.	6	Gerencia General Departamento de Tecnologías de Información	₡ 3 301,01
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%	Dirección Administrativa Financiera	₡ 54,00
	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	Dirección Administrativa Financiera/ Gestión del Talento Humano	₡ 48,00
	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	Dirección Administrativa Financiera	₡ 9,00
	7.2.4 Generar información relevante sobre evolución del Clima Organizacional del ICT	3	Dirección Administrativa Financiera/ Gestión del Talento Humano	₡ 30,00
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%	Gerente General Asesoría Legal Comisión institucional de mejora regulatoria Unidades o Direcciones correspondientes	₡ 14,12

## Eje estratégico 7: Fortalecimiento Institucional.

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

Estrategias	Líneas de acción	Meta del período	Responsable de la línea de acción	Estimación presupuestaria del período de línea de acción (millones)
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%	Gerencia General Unidad Administración Información UPI Dpto. TI	₡ 5,00
	7.4.2 Fortalecer el sistema de información estratégica institucional para la toma de decisiones de usuarios internos y externos.	36	Dirección de Planeamiento y Desarrollo	₡ 2 506,15
7.5 Continuidad de negocio	7.5.1 Mantener actualizado el Plan Institucional de Continuidad del Negocio	3	Gerencia General	₡ 90,00
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%	Unidad de Planificación Jefaturas y Coordinadores	₡ -
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	Unidad de planificación Comités y comisiones institucionales Gerencia General	₡ 9,00
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	Unidad de planificación Jefaturas ejecutoras de programas Gerencia General	₡ 6,00
<b>TOTAL EJE 7</b>				<b>₡ 6 132,28</b>



## **IV. Seguimiento y evaluación**

# SEGUIMIENTO

## Paso 1:

Elementos básicos para el diseño del seguimiento (convocatoria)

## Paso 2:

Levantamiento información y construcción del seguimiento

## Paso 3:

Análisis de los resultados de la información

## Paso 4:

Acciones de mejora, retroalimentación

## Paso 5:

Informe y presentación de resultado

## Paso 6

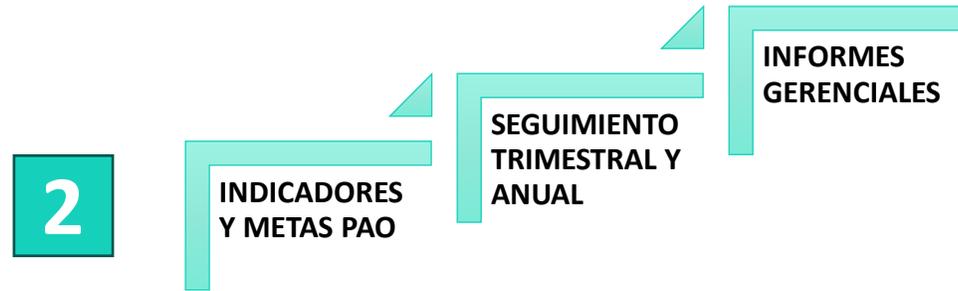
Divulgación de los resultados

*Informe semestral*  
*Informe anual*

# COMPLEMENTARIAMENTE



## SEGUIMIENTO



# EVALUACIÓN

## Evaluaciones de programas institucionales seleccionados en el período

Etapas de un proceso de evaluación	
<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.

Programa de evaluación 2023-2028	
<b>2023</b>	2 evaluaciones: 1- Programa de Declaratoria Turística 2- Evaluación de diseño sobre la Política Nacional de Turismo o PNT 2022-2027
<b>2024-2028</b>	2 evaluaciones por año.

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2028

**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

**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

VALORES ÉTICOS



PROPUESTA DE VALOR

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

**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

**META** Mayor o igual a 90% anual

EJE ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

INDICADOR / META

ESTRATEGIA

EJE ESTRATÉGICO	1- Uso eficiente de espacio turístico	2- Desarrollo de productos	3- Posicionamiento diferenciado	4- Encadenamientos productivos	5- Experiencia turística	6- Fortalecimiento del posicionamiento turístico en la agenda nacional	7- Fortalecimiento Institucional
OBJETIVO ESTRATÉGICO	1- Desarrollar el espacio turístico de acuerdo con el modelo de desarrollo planificado	2- Impulsar el desarrollo de productos turísticos	3- Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado, impulsando una estrategia integral	4- Fortalecer las Micro y pequeñas empresas turísticas y los encadenamientos productivos, alineados al modelo de desarrollo y orientados a la satisfacción del turista	5- Contribuir a la grata permanencia de los turistas	6- Impulsar y articular iniciativas intersectoriales claves para los objetivos estratégicos del sector turismo	7- Optimizar los procesos institucionales
INDICADOR / META	1- Número de Planes turísticos (ZMT, PGID) diseñados Planes /año = 5 2- Número de Proyectos de infraestructura impulsados Infraestructura /año = 1	1- Índice de balance de producto 2028: Índice Balance Producto >30% promedio del periodo	1- Porcentaje de variación en el interés de los principales mercados >0 (variaciones positivas) 2- N° Asientos de avión disponibles para viajar a Costa Rica al 2027 2027: 5 millones asientos de avión 3- N° Estrategias de turismo interno Estrategias turismo interno /año = 1	1- Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo a las MIPYMES Programa integral de apoyo MYPIMES = 100% anual	1- Porcentaje de implementación de un programa integral de apoyo al turista Programa integral apoyo turistas = 100% anual	1- Número de iniciativas formuladas y/o ejecutadas al 2028 Al 2028: 30 iniciativas	1- Nivel de incremento en el índice de Capacidad de Gestión (ICG-CGR) 1 nivel ICG-CGR c/ bienio
ESTRATEGIA	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	2.1 Mejoramiento de componentes del producto para incorporar en la oferta turística 2.2 Fortalecimiento de productos turísticos 2.3 Turismo para todas las personas	3.1 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	4.1 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 4.5 Apoyo al empleo turístico	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	6.1 Impulso a iniciativas sectoriales	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