



Plan Estratégico 2017 - 2020

AI-C-25-2016

Versión 1.0



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	2 de 21

Control del Documento

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Elaboración	Auditoría Interna	Auditores	Auditoría Interna	09/08/2016
Revisión y Aprobación	Lic. Fernando Rivera	Auditor Interno	Auditoría Interna	09/08/2016

Control de los Cambios

Versión No.	Fecha de Modificación	Numeral Modificado	Justificación
1.0	23/11/2016	1	Primera versión del Plan Estratégico 2017-2020.

DOCUMENTO CONTROLADO



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	3 de 21

CONTENIDO

Dedicatoria	4
Presentación	5
Apartado I – Marco Orientador Institucional.....	6
Apartado II – FODA	8
Apartado III - Marco Orientador Estratégico de la Auditoría Interna.....	11
Apartado IV – Estrategia de la Auditoría Interna	12
Apartado V – La Propuesta de Valor de la Auditoría Interna.....	15
5.1. Principio de la propuesta valor:.....	15
Apartado VI – Portafolio de Iniciativas.....	16
6.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	16
6.2. Perspectiva de Procesos Internos	17
6.3. Perspectiva de Partes Interesadas.....	18
6.4. Perspectiva de Gestión.....	19
Apartado VI – Mapa Estratégico.....	20
ANEXO - Plan Táctico	21



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	4 de 21

DEDICATORIA

A la memoria de nuestra excompañera Ana Luisa López Barboza "Anita", a quien siempre admiramos y respetamos. La persona callada, sencilla y humilde que nos alegraba las mañanas con un "buenos días" lleno de entusiasmo y positivismo. Una mujer inteligente, analítica y paciente, que nos aleccionó que siempre es bueno pensar antes lo que se va a decir. La persona que vivió con inmensa alegría y plenitud los momentos de gozo, pero sobre todo la luchadora que nos enseñó que del sufrimiento se aprende más que de la felicidad.



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	5 de 21

PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico, se fórmula a partir del establecimiento de una gestión sistemática, integrada y participativa en la unificación de criterios aportados por cada uno de los profesionales que forman parte de la Auditoría Interna.

En él se plasma cada una de las intenciones y la “visión”, respecto a la ruta a seguirse para el periodo 2017 – 2020, en concordancia con los objetivos estratégicos de la Institución.

¿Cuál es la ruta ideal?, ¿Cuál debe ser la propuesta de valor?, ¿Qué se debe fortalecer?, fueron algunas de las tantas preguntas que se formularon y procuraron responder a través de la guía y aclaración de conceptos, aplicando el modelo Cuadro de Mando Integral¹.

Las auditorías internas, están obligadas a responder de manera eficiente, eficaz y económica a los cambios normativos, de entorno del negocio, político y técnico, con el único fin de coadyuvar a la institución en el logro de sus objetivos.

Este Plan Estratégico, es una propuesta de cambio, de generación de valor, pero sobretodo de la procura en la sostenibilidad de la calidad en cada uno de los servicios que la Auditoría Interna presta al ICT y a cada una de las partes interesadas.

¹ Balanced Scorecard. Kaplan & Norton. 2003



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	6 de 21

APARTADO I – MARCO ORIENTADOR INSTITUCIONAL

1.1. Declaración de la Misión:

1.1.1. Ser una institución orientada a fortalecer el modelo de desarrollo turístico sostenible costarricense mediante la definición de políticas públicas, alianzas, programas y proyectos para fomentar, la competitividad, la sostenibilidad, la equidad, la solidaridad y la grata permanencia de los turistas, todo con miras a mejorar el nivel de vida de los costarricenses.

1.2. Declaración de la Visión:

1.2.1. Al 2021 el I.C.T. se consolida como rector del turismo en Costa Rica, asegurando un modelo de desarrollo turístico sostenible, solidario y equitativo, que, mediante la innovación, el desarrollo del talento humano y una efectiva gestión pública, permita promover nuevas oportunidades para un desarrollo turístico que contribuya con el mejoramiento de la competitividad y calidad de vida al que se aspira como nación.

1.3. Declaración de Valores:

Valor	Enunciado
Justicia	Se desprende que debemos ser rectos a la hora de ejercer nuestras funciones en apego al derecho, lo cual nos obliga a ser imparciales e íntegros en nuestro quehacer.
Probidad	Se desprende que debemos guardar la confidencialidad en aquellos temas que correspondan, siempre que ello no interfiera con el valor de la Justicia; debemos ser equitativos, leales, comprometidos con la institución, procurando hacer de la mejor forma nuestro trabajo y para ello, comprometidos en un continuo mejoramiento personal y administrativo.
Solidaridad	Se desprende que debemos procurar que nuestro trabajo contribuya de forma significativa al bien común de todo el pueblo costarricense, especialmente de aquellas comunidades menos favorecidas, reflejando así nuestra responsabilidad social con el desarrollo de las diferentes zonas y en beneficio de diversos actores locales.



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	7 de 21

Productividad	Se desprende que en todo el accionar de los funcionarios y los procesos institucionales, se orientarán a lograr la eficiencia, eficacia a fin de alcanzar los fines establecidos en el modelo de desarrollo turístico costarricense.
----------------------	--

1.4. Elementos claves que impactan la estrategia de la Auditoría Interna 2017-2020:

1.4.1. Prestación de servicio con excelencia y oportunidad.

1.4.2. Ser referente en la práctica del ejercicio de Auditoría Interna en el Sector Público.

1.5. La estrategia propuesta se vincula a las siguientes políticas institucionales:

Política Institucional	3.4.2. Políticas de Gestión y Control
Planificación	Orientar el quehacer institucional hacia una gestión exitosa mediante la asignación y el uso eficiente de recurso humano, económico, la claridad de procesos, el monitoreo, la realimentación de la gestión institucional. La planificación institucional se enmarcará dentro de lo dispuesto en el plan nacional de turismo cuyo diseño, ejecución, seguimiento y actualización estará liderado por el ICT en su condición de rector y contará con la participación de actores relacionados con el sistema turístico y con el modelo sostenible de desarrollo deseado, incluyendo a otras instituciones del estado, municipalidades, cámaras Institucionales de turismo, asociaciones y otras organizaciones locales.
Control	La gestión institucional incorporará buenas prácticas administrativas que aseguren un adecuado Sistema de Control Institucional, para desarrollar una cultura organizacional favorable al control estratégico que permita una articulación entre la estrategia, la gestión y la evaluación institucional, en aras de lograr una administración íntegra, eficiente y transparente.

Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	8 de 21

APARTADO II – FODA

2. Análisis FODA

El FODA es una de las herramientas gerenciales que permite identificar y direccionar la ruta estratégica, a través de la determinación y balance de fuerzas contradictorias, tales como fortalezas-debilidades, oportunidades-amenazas, teniendo que, para cada una de ellas, se respondieron las siguientes preguntas:

2.1 ¿Con qué fortalezas hará frente la Auditoría Interna su gestión?(Fortalezas)

- ✓ Personal con experiencia en el ejercicio de Auditoría.
- ✓ Equipo multidisciplinario.
- ✓ Personal cualificado (experiencia, destrezas y conocimiento del negocio).
- ✓ Alto grado de valores.
- ✓ Búsqueda continua desarrollo personal y profesional.
- ✓ Ambiente Laboral:
 - o Competitivo
 - o Agradable
 - o Propicio para la realización profesional
 - o Respeto a la integridad de las personas
 - o Solidario
- ✓ Cultura de cumplimiento normativo.
- ✓ Cultura y filosofía hacía del aseguramiento de la calidad.
- ✓ Desarrollo y aplicación de las herramientas y estandarización de la práctica. (MESAI)
- ✓ Automatización de la gestión de la AI.
- ✓ Buenas relaciones, con comunicación asertiva y preventiva.
- ✓ Compartir experiencia y conocimiento con otras auditorías del sector público.
- ✓ Política de apertura al dialogo.
- ✓ Administración eficaz de los recursos asignados.
- ✓ Reconocimiento y credibilidad del rol de la auditoría.

2.2 ¿Qué oportunidades de mejora a consecuencia del entorno debe aprovechar la Auditoría Interna? (Oportunidades)

- ✓ Desarrollo continuo y programado del personal de auditoría. (Manual NGAI 107.01)
- ✓ Certificaciones internacionales, tales como el CIA, CISA. (Manual NGAI 210.02 d)

Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	9 de 21

- ✓ Establecimiento del sistema de gestión del talento humano por habilidades y competencias. (Manual NGAI 210.02 inciso c)
- ✓ Calidad de vida.
- ✓ Una actividad de auditoría basada en la gestión de riesgos. (NGAI 210.02)
- ✓ Establecimiento del sistema de gestión de la calidad. (Manual NGAI 210)
- ✓ Actualización de los fundamentos técnicos de la práctica AI.
- ✓ Posicionamiento de la propuesta de valor de la Auditoría Interna.
- ✓ Establecimiento del sistema de indicadores de desempeño. (Manual NGAI 210.02 e)
- ✓ Ampliar la periodicidad de la comunicación sobre la gestión realizada.

2.3 ¿Qué oportunidades de mejora a consecuencia de sus capacidades debe implementar la Auditoría Interna? (Debilidades)

- ✓ Incorporación a redes sociales de organismos internacionales, que promuevan sanas prácticas.
- ✓ Actualización del conocimiento en técnicas de auditoría y actuales tendencias.
- ✓ Actualización de la técnica de supervisión.
- ✓ Adopción de principios y fundamentos para la normalización de la práctica de la AI.
- ✓ Monitorización de procesos de dirección.
- ✓ Administración y manejo de conflictos.
- ✓ Rediseño del Universo Auditable a través de la teoría “gestión por procesos”.

2.4 ¿Qué retos debe afrontar la Auditoría Interna? (Amenazas)

- ✓ Disminución de presupuesto para desarrollo profesional
- ✓ Falta de oferta en capacitación.
- ✓ Inadecuada gestión del talento humano institucional.
- ✓ El ICT no cuenta con sistemas de información integrados para todos sus procesos, lo que dificulta la labor de la auditoría.
- ✓ Generalidad de la normativa.
- ✓ Disponibilidad del auditado para atender oportunamente los requerimientos y reuniones (Conferencia, validación, entrevista, entre otros) (ICT-AI)
- ✓ Falta de Implementación de la firma digital y documento electrónico.
- ✓ Afectación en la planificación estratégica de la AI por la falta de implementación del PEI.
- ✓ El ICT amplió su universo de actividades. (reuniones, bienestar, CNCC, mercadeo electrónico en medios digitales, creación de Departamento de Atracción de inversiones y sub proceso de Información)



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	10 de 21

- ✓ Las partes interesadas desconocen el rol de la auditoría
- ✓ Proyectos de ley y directrices en materia presupuestaria que disminuyan en los ingresos provoca reducción del presupuesto y del recurso humano.
- ✓ Incumplimiento normativo por plazas vacantes.



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	11 de 21

APARTADO III - MARCO ORIENTADOR ESTRATÉGICO DE LA AUDITORÍA INTERNA

3.1. Declaración de la Misión:

“Somos el órgano de fiscalización y asesoría, independiente y objetivo que, mediante la evaluación del control, los riesgos y el gobierno corporativo, proporciona a las partes interesadas una garantía razonable de que el ICT cumple sus objetivos.”

3.2. Declaración de la Visión:

“Para el año 2020, la Auditoría Interna posicionará su gestión de fiscalización y asesoría, mediante la excelencia en la práctica de auditoría, con el fin de contribuir al logro de los objetivos del ICT.”

3.3. Declaración de Valores:

La Auditoría Interna adopta la propuesta aprobada por la Junta Directiva en su plan estratégico y además se compromete al cumplimiento de los siguientes valores:

Valor	Enunciado
Honestidad	Actuamos siempre con honestidad y transparencia en todo lo que hacemos y en todo momento, independientemente de las circunstancias. Esto implica actuar movidos por nuestros principios y valores.
Compromiso	Damos el mejor esfuerzo en el desempeño de las funciones, aplicando nuestros conocimientos, aptitudes y experiencia, con responsabilidad y lealtad en las relaciones con las partes interesadas.
Respeto	Respetamos las diferencias individuales en ideas, criterios, concepciones y pensamientos, en el ejercicio de la auditoría hacia el auditado.

Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	12 de 21

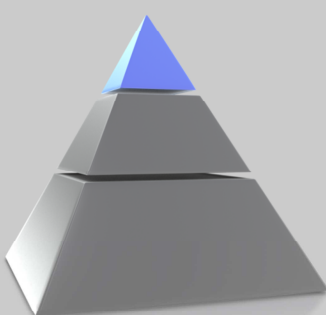
APARTADO IV – ESTRATEGIA DE LA AUDITORÍA INTERNA

4.1 Estrategia:

La estrategia de la Auditoría Interna se define desde la misma VISIÓN, respondiendo a la pregunta ¿hacia dónde queremos ir?:

“Para el año 2020, la Auditoría Interna posicionará su gestión de fiscalización y asesoría, mediante la excelencia en la práctica de auditoría, con el fin de contribuir al logro de los objetivos del ICT.”




Hilos conductores de la Estrategia	Niveles de Estrategia a Definir	Perspectivas de medición a impactar (CMI)
- Referencia. - Competitividad. - Agente de cambio - Excelencia técnica. - Aseguramiento de la calidad.	- Empresa - Competitivo - Operativo 	- Gestión (Junta Directiva). - Partes Interesadas. - Procesos Internos. - Aprendizaje y crecimiento.

4.2 Estrategia de empresa (Auditoría)

Hacer sostenible su propuesta de valor, la cual consiste en hacer que el proceso de fiscalización que realiza sea más oportuno y se innove con la actualización y adopción de técnicas de auditoría, esto conlleva a capacitar y fortalecer las competencias y habilidades que el personal posee.

Asimismo, esta estrategia requiere reformular la visión sobre los procesos y la identificación oportuna de las áreas críticas y sus factores de riesgo, consolidando el universo auditable como una herramienta puntual y específica.



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	13 de 21

La oportunidad e innovación, también sugiere mejorar la comunicación asertiva, sobre los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría y claro está, en un seguimiento sistemático e integral de la respuesta que da la Administración a las recomendaciones y advertencias.

4.3 Estrategia Competitiva

Acompañar la estrategia a nivel de la Institución con el desarrollo y la formación integral de las competencias y habilidades en el personal de la auditoría, procurando en todo momento que sus actitudes y aptitudes, sean perceptibles entre los auditados.

La competitividad de la Auditoría Interna, procurará evolucionar conforme al conocimiento y adopción de las mejores prácticas y consejos de estándares internacionales relacionados a los ámbitos de acción de la actividad de auditoría.

4.4 Estrategia Operativa

Facilitar a la propuesta de valor y su competitividad, una estructura técnica de herramientas y normas, que tanto en su diseño como aplicación, optimicen el esfuerzo para llevar a cabo la actividad de auditoría.

La Auditoría Interna, procurará en todo momento que la estrategia operativa se gestione en un ambiente de aseguramiento de la calidad y actualización permanente.

4.5 El Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas seleccionadas y adaptadas a la gestión de la Auditoría Interna son:

- **Perspectiva de Gestión:** se refiere a la capacidad de la auditoría de satisfacer las necesidades y expectativas de la Junta Directiva, respecto a la gestión y utilización de los recursos asignados en procura de generar valor en la prestación de sus servicios.
- **Perspectiva de Partes Interesadas:** enfocado a la generación de acciones que promuevan satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Auditado y Junta Directiva).



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	14 de 21

- **Perspectiva de Procesos Internos:** se enfoca en la identificación de los procesos críticos en los que la Auditoría Interna debe ser excelente, permitiéndole entregar su propuesta de valor.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** la formación y crecimiento de la auditoría proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Por ello es importante la inversión en re cualificar a los profesionales de auditoría, potenciar los sistemas y tecnologías de información y coordinar los procedimientos y rutinas de la Auditoría Interna.



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	15 de 21

APARTADO V – LA PROPUESTA DE VALOR DE LA AUDITORÍA INTERNA

5.1. Principio de la propuesta valor:

“La Auditoría Interna proporcionará seguridad razonable sobre la calidad, oportunidad y valor agregado de sus servicios, a través de la mejora continua, la innovación y la pasión por la excelencia.”

El posicionamiento que procura la Auditoría Interna en la formulación de su visión es conforme a una estrategia sobre la evolución de la percepción que tiene la Administración Activa, sobre la gestión fiscalizadora y asesora de la Auditoría.

Factores claves que ha considerado la Auditoría Interna en la formulación de la propuesta de valor:

- Una estrategia que permita incrementar año con año la percepción que tiene la Administración Activa sobre la gestión de fiscalización y asesora.
- El desarrollo y retención del talento humano.
- Fortalecimiento del clima organizacional.
- La Gestión de la Calidad (Brechas entre lo planeado y lo ejecutado y sus causas, autoevaluación de la calidad interna/externa)
- Oportunidad de la comunicación/Expectativa del cliente.
- Tiempo del proceso de auditoría.
- Escalas de calidad.
- Benchmarking (Comparación con buenas prácticas ej. ISO, COSO, etc.)
- Gestión del ICT (Plan Nacional de Desarrollo Turístico/Plan Estratégico Institucional/Planes Operativos) hacia sus clientes.
- Sensibilización del auditor ante la gestión estratégica y operativa del ICT.

Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	16 de 21

APARTADO VI – PORTAFOLIO DE INICIATIVAS

6.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico	OAC-01	Fortalecer el conocimiento del personal de auditoría, con el fin de optimizar y desarrollar sus competencias y habilidades en la actividad de auditoría interna.
-----------------------------	---------------	--

Acciones Estratégicas		Producto
AE01	Diseño de la política de talento humano	Enunciado y principios rectores.
AE02	Revisar y aprobar el Diccionario de Competencias y Habilidades.	Diccionario de Competencias y Habilidades
AE03	Implementar el nuevo modelo de evaluación del desempeño por competencias institucional	Implementación de las evaluaciones del desempeño.
AE04	Diseño y ejecución del programa de capacitación y desarrollo profesional continuo.	Programa de capacitación y desarrollo profesional
AE05	Preparación del estudio técnico para la solicitud y asignación de recursos.	Recursos humanos, tecnológicos y financieros.
Medición del objetivo propuesto		
El objetivo propuesto se medirá, considerando el siguiente indicador:		
1. Porcentaje de calificación de las evaluaciones del desempeño del personal		Teniendo que el resultado esperado supere el 79% (pendiente la forma de calificar según nuevo modelo)

Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	17 de 21

6.2. Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo estratégico	OPI-01	Estandarizar y optimizar el proceso de la actividad de auditoría, con el fin de fortalecer el sistema de control de calidad de la Auditoría Interna.
-----------------------------	---------------	--

Acciones Estratégicas		Producto
AE06	Rediseño de los procedimientos e instructivos vinculados al proceso y servicios de la Auditoría Interna.	- Actualización del Reglamento de Organización y Funciones de la Auditoría Interna. - Manual para el proceso de auditoría. - Instructivo para la aplicación de las técnicas de auditoría.
AE07	Diseñar un manual para la gestión control de calidad	Manual para la gestión de control de calidad.
AE08	Adopción y tropicalización del estándar UNE 66175-2003 - Guía para la implantación de sistemas de indicadores.	Implementación y estandarización de los indicadores de desempeño.
Medición del objetivo propuesto		
El objetivo propuesto se medirá, considerando los siguientes indicadores:		
Porcentaje de la Autoevaluación Anual de la Calidad		Teniendo que el resultado esperado supere el 95%
Porcentaje de tiempo efectivo para estudios		Incrementar el tiempo invertido en estudios a un 85%



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	18 de 21

6.3. Perspectiva de Partes Interesadas

Objetivo estratégico	OPIN-01	Mejorar la calidad, oportunidad y valor agregado en los estudios mediante el fortalecimiento de los procesos internos y la gestión del talento humano con el fin de incrementar la percepción positiva del auditado.
-----------------------------	----------------	--

Acciones Estratégicas		Producto
AE09	Estandarización y optimización del proceso de auditoría	Proceso de auditoría normalizado.
Medición del objetivo propuesto		
El objetivo propuesto se medirá, considerando el siguiente indicador:		
Porcentaje de la encuesta de percepción del servicio de auditoría por estudio al auditado.		Teniendo que el resultado esperado supere el 90%



Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	19 de 21

6.4. Perspectiva de Gestión

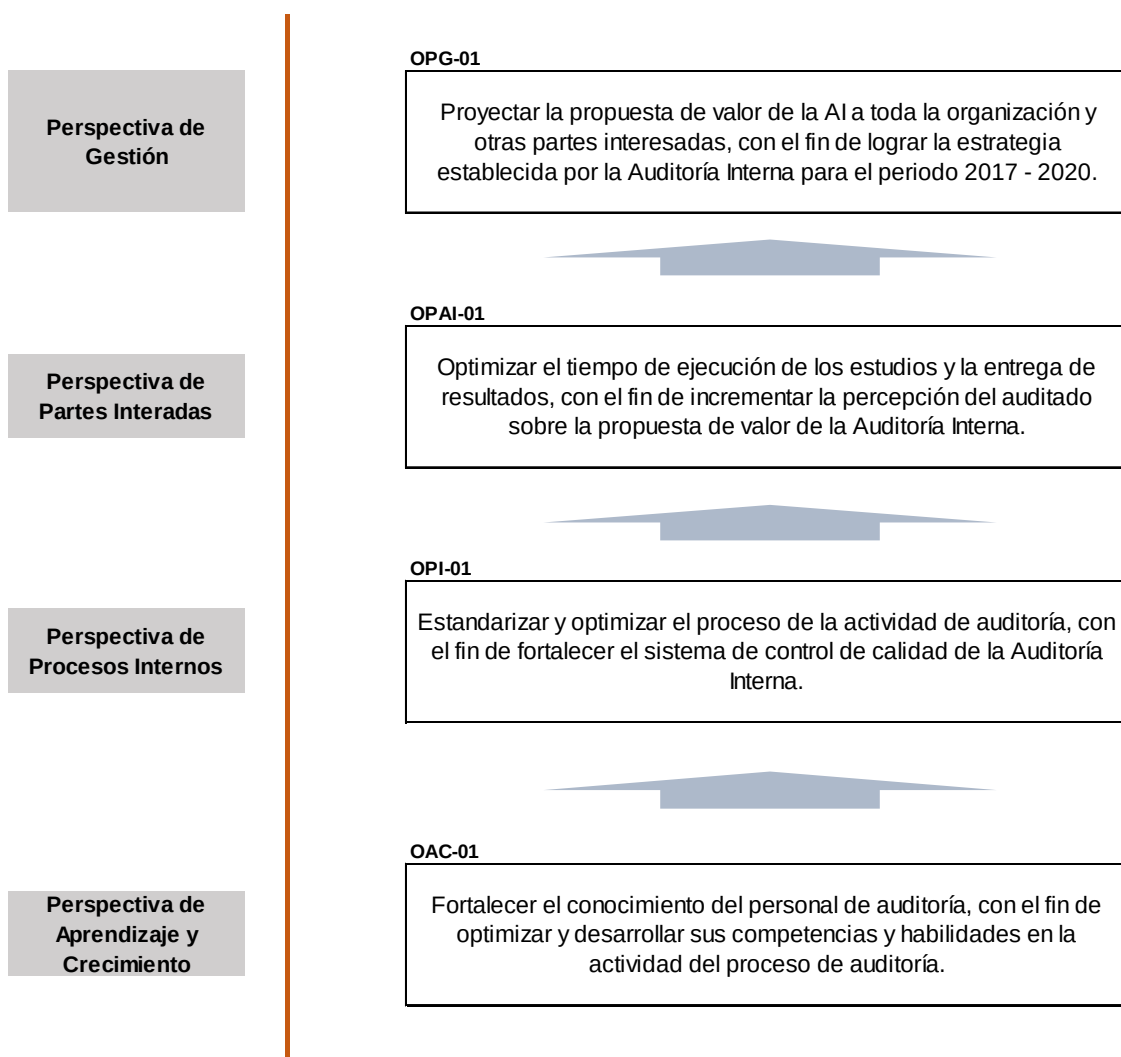
Objetivo estratégico	OG-01	Mejorar el posicionamiento de la Auditoría Interna ante la Junta Directiva mediante la calidad, oportunidad y valor agregado de las asesorías y rendición de cuentas.
-----------------------------	--------------	---

Acciones Estratégicas		Meta
AE10	Sensibilización y formación en temas relacionados a gobierno corporativo, riesgos y control.	Ejecución del cronograma de actividades de formación.
Medición del objetivo propuesto		
El objetivo propuesto se medirá, considerando los siguientes indicadores:		
Porcentaje de la encuesta de percepción (Anual Global)		Teniendo que el resultado esperado supere el 90%

Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	20 de 21

APARTADO VII – MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico condensa la ruta que la Auditoría Interna se propone llevar a cabo del 2017 al 2020, cada uno de sus objetivos están concebidos bajo el principio de la causa-efecto, por ello es importante analizarlos desde una perspectiva integral y no de forma individual.





Plan Estratégico 2017 - 2020		Rige desde 09/08/2016	
		Versión	Página
		1	21 de 21

ANEXO - PLAN TÁCTICO