



AUDITORÍA INTERNA

15 de enero de 2026

AI-As-001-2026

Señor
Alberto López Chaves
Gerente general

Asunto: Asesoría sobre el documento denominado “Plan estratégico de tecnologías de información y comunicación -PETIC-”.

Estimado señor:

Se brinda asesoría sobre el documento denominado “*Plan estratégico de tecnologías de información y comunicación*” -en adelante PETIC-, elaborado por la empresa DCI Dinámica Consultores Internacional S.A. como parte de los servicios de consultoría para la actualización e implementación del plan estratégico de tecnologías de información (PETI) de la institución¹.

El objetivo es asesorar a la Administración sobre las oportunidades de mejora en la estructura, formulación y alineación estratégica del PETIC con el Plan Estratégico Institucional -en adelante PEI- y con las guías para la elaboración de planes estratégicos, en materia de valor público, objetivos, indicadores, gobernanza y seguimiento, con el fin de fortalecer su coherencia como instrumento de planificación y apoyar el logro de los objetivos institucionales.

El alcance de la asesoría se basa en la última versión del PETIC presentada ante el Comité Estratégico de Tecnología de Información y Comunicaciones – en adelante CETIC- por el Departamento Tecnologías de Información y Comunicaciones – en adelante Departamento TIC-, en el mes de diciembre 2025.

El PETIC, como instrumento estratégico, debe integrar las buenas prácticas de planificación emitidas por MIDEPLAN y los principios de gobierno de TI definidos por COBIT. Esta integración permite a la gestión de Tecnologías de Información y

¹ Número de procedimiento 2024LE-000006-0001200001



AUDITORÍA INTERNA

Comunicación -en adelante TIC-, asegurar que los valores y principios estén claramente definidos y alineados con la misión, visión y valores institucionales.

El PETIC, asimismo, refleja los objetivos estratégicos del desarrollo turístico, con iniciativas que aborden áreas prioritarias como sostenibilidad, accesibilidad, interoperabilidad interinstitucional, experiencia del usuario y mecanismos de evaluación de programas. De esta forma, se garantiza que las acciones TIC no solo fortalezcan la función tecnológica, sino que también contribuyan directamente al cumplimiento de los objetivos sustantivos del PEI y al desarrollo integral del sector.

La Auditoría Interna elabora la matriz de evaluación de la calidad del PETIC, con el fin de determinar su grado de cumplimiento con los lineamientos del MICITT, las orientaciones de MIDEPLAN y las buenas prácticas de gobierno y gestión de las TIC establecidas en COBIT 2019, así como la alineación del PETIC con el PEI, su capacidad para orientar la gestión y la toma de decisiones en materia de TIC. Las dimensiones evaluadas y el puntaje reflejan el resultado siguiente:

Dimensión evaluada	Puntaje
Alineación estratégica	8%
Diagnóstico y justificación	10%
Objetivos y estrategias	12%
Portafolio e iniciativas	12%
Indicadores y seguimiento	8%
Implementación e inversión	8%
Riesgos y control	4%
Gobernanza y comunicación	2%
Total...	64%

Fuente: Elaborado por la Auditoría Interna

El resultado global del Índice de Calidad del PETIC, equivalente al 64%, refleja oportunidades para fortalecer su calidad integral. Este fortalecimiento consolida el PETIC como un instrumento estratégico que articule tecnología, innovación y desarrollo, asegurando su impacto en la transformación digital y en la generación de valor público.

La asesoría determina oportunidades de fortalecimiento en:

AUDITORÍA INTERNA

1. La estructuración estratégica del PETIC.

El PETIC se enfoca principalmente en aspectos técnicos de la función de TIC y no vincula de forma clara sus contenidos con el valor público, los usuarios, los procesos institucionales, los resultados estratégicos ni los mecanismos de seguimiento y evaluación necesarios para apoyar la toma de decisiones. El PETIC prioriza contenidos técnicos de TIC, sin detallar de forma clara su vinculación con el valor público, los usuarios, los procesos institucionales y los resultados esperados. El detalle se expone seguidamente por componente evaluado:

Componente normativo requerido	Exigencia normativa	Referencia en el PETIC	Situación observada en el PETIC	Resultado de la revisión	Oportunidad de mejora
Introducción	Definir propósito, alcance, horizonte temporal y proceso de elaboración.	Introducción / Alcance del PETIC	Incluye propósito y alcance general del plan.	Cumple	No aplica
Marco jurídico	Identificar normativa de planificación, control interno y sectorial.	Marco Normativo Referencias legales	Incluye normativa TIC y control interno.	Parcial	Incorporar normativa del Sistema nacional de planificación -(Ley 5525 y Decreto 37735-PLAN
Valor público	Definir el valor que la estrategia genera a la ciudadanía.	No se identifica explícitamente en el documento	No se desarrolla el concepto de valor público.	No cumple	Incorporar apartado específico de valor público habilitado por TIC.
Usuarios y partes interesadas	Identificar usuarios y grupos de interés.	Diagnóstico de usuarios TIC	Se identifica usuarios desde la perspectiva tecnológica; sin embargo, presenta oportunidades de fortalecimiento para desarrollar un análisis integral de usuarios y partes interesadas que los vincule explícitamente con los servicios institucionales, los objetivos estratégicos y la generación de valor público, conforme a MIDEPLAN, COBIT y MICITT.	Parcial	Articular usuarios TIC con productos y servicios institucionales.

AUDITORÍA INTERNA

Componente normativo requerido	Exigencia normativa	Referencia en el PETIC	Situación observada en el PETIC	Resultado de la revisión	Oportunidad de mejora
Marco de procesos	Vincular el plan con procesos institucionales.	Diagnóstico Procesos TIC	Se describen procesos TIC y de soporte.	Parcial	Relacionar procesos TIC con macroprocesos estratégicos del ICT.
Productos institucionales	Identificar bienes y servicios institucionales.	Portafolio de servicios TIC	Se describen servicios y plataformas TIC.	Parcial	Vincular servicios TIC como habilitadores de productos PEI.
Análisis situacional (FODA/FOAR)	Analizar entorno interno y externo.	Diagnóstico / Análisis FODA TIC	Incluye un análisis FODA centrado en la dimensión tecnológica; no obstante, se identifica la oportunidad de fortalecerlo para que trascienda dicho enfoque y se vincule de manera explícita con los objetivos institucionales, los usuarios y las iniciativas estratégicas del PETIC.	Parcial	Las brechas se presentan de forma implícita y dispersa en el diagnóstico, sin una sistematización ni priorización formal que facilite su trazabilidad con las iniciativas estratégicas del plan.
Identificación de recursos	Identificar recursos humanos, financieros y tecnológicos.	Plan de Implementación / Recursos inversión	Se describen recursos e inversiones TIC.	Parcial	Articular recursos con POI y presupuesto institucional.
Gestión de riesgos	Identificar y analizar riesgos estratégicos.	Gestión de Riesgos TIC	Identifica riesgos asociados a la gestión TIC, sin embargo, no están vinculados al SEVRI institucional.	Parcial	Vincular riesgos TIC al SEVRI institucional.
Resultados esperados	Definir resultados estratégicos medibles.	Beneficios esperados / Impactos	Se describen beneficios tecnológicos generales.	Parcial	Formular resultados en lógica de gestión por resultados.
Misión y visión	Definir misión y visión del ámbito estratégico.	Marco Estratégico / Misión y Visión TIC	Se incluye la definición de la misión y visión de la función TIC.	Cumple	No aplica

AUDITORÍA INTERNA

Componente normativo requerido	Exigencia normativa	Referencia en el PETIC	Situación observada en el PETIC	Resultado de la revisión	Oportunidad de mejora
Valores principios	Definir valores institucionales o funcionales.	Principios rectores TIC	Se incorporan principios y valores TIC.	Cumple	No aplica
Ejes estratégicos	Definir ejes estratégicos claramente estructurados.	Estrategia TIC / Líneas estratégicas	Estrategias TIC no estructuradas como ejes formales.	Parcial	Reordenar la estrategia TIC en ejes estratégicos.
Objetivos estratégicos	Definir objetivos estratégicos jerarquizados.	Objetivos TIC	Objetivos definidos sin jerarquía formal.	Parcial	Definir objetivo general y objetivos estratégicos del PETIC.
Plan de acción	Definir acciones, responsables y plazos.	Portafolio de Proyectos / Hoja de Ruta	Presenta portafolio de proyectos TIC.	Parcial	Incorporar matriz de plan de acción conforme a MIDEPLAN.
Indicadores	Definir indicadores con metas y periodicidad.	Indicadores de Gestión TIC	Incluye indicadores técnicos de gestión.	Parcial	Formalizar indicadores como indicadores POI.
Estrategia de divulgación	Definir mecanismos de comunicación del plan.	Estrategia de Comunicación del PETIC	Incluye estrategia de divulgación.	Cumple	No aplica
Seguimiento	Definir mecanismos formales de seguimiento.	Gobernanza Rol del CETIC	Seguimiento asignado al CETIC.	Parcial	Integrar seguimiento al esquema PEI-POI institucional.
Evaluación del plan	Definir evaluación estratégica periódica.	No identificado	No se define evaluación estratégica formal.	No cumple	Incorporar esquema de evaluación del PETIC.
Articulación PEI-POI-Presupuesto	Asegurar coherencia entre planificación estratégica y operativa.	Relación estratégica / Implementación	Se menciona la relación sin mecanismo formal.	Parcial	Formalizar articulación con POI y presupuesto.

2. Alineación y formulación de valores y principios del PETIC



AUDITORÍA INTERNA

El PETIC incorpora valores y principios relevantes para orientar la gestión de la función de TIC²; no obstante, se determina que la misión y la visión no se encuentran articuladas de forma explícita con dichos valores y principios, ni se encuentran alineada con la misión, visión y valores definidos en el PEI, las cuales se detallan a continuación:

PETIC		PEI		Oportunidad de mejora para incorporar en el PETIC	Aspectos a valorar por la administración para la redacción
Misión	Promover el uso intensivo y oportuno de las Tecnologías de Información más apropiadas para apoyar la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, brindar soporte eficiente a los servicios institucionales y atender integralmente los procesos sustantivos y de apoyo, bajo un enfoque de calidad y orientado al usuario final.	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	La misión del PETIC presenta una redacción extensa y con términos técnicos que dificultan su comprensión, lo que limita su uso como elemento orientador para la toma de decisiones estratégicas.	Apoyar la gestión institucional del ICT mediante el uso estratégico y oportuno de las Tecnologías de Información y Comunicación, fortaleciendo la toma de decisiones, la eficiencia de los servicios y la gestión de los procesos sustantivos y de apoyo, con enfoque en la calidad y el usuario final.
Visión	Los interesados internos y externos de la Función de TIC encontrarán una institución que, mediante el aporte tecnológico y sistemas automatizados, apoyará estratégicamente la	Visión	Para el año 2028, ser una institución de excelencia mediante una gestión transparente, eficiente e innovadora, que consolide el modelo de desarrollo turístico y genere mayor valor público.	Definir horizonte temporal, metas e indicadores estratégicos asociados a la visión TIC que permitan	Para el año 2028, la Función de TIC habrá consolidado su rol como apoyo estratégico de la gestión institucional del ICT, aportando soluciones tecnológicas que fortalezcan la toma de decisiones,

² La Función de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es la forma en que la institución planifica, dirige y utiliza la tecnología para apoyar el cumplimiento de su misión, el logro de los objetivos estratégicos y la generación de valor público. La Función de TIC no se limita al Departamento de TI, sino que es una responsabilidad institucional transversal que involucra a la administración, al Comité de TI y a las áreas usuarias.



AUDITORÍA INTERNA

PETIC		PEI		Oportunidad de mejora para incorporar en el PETIC	Aspectos a valorar por la administración para la redacción
	interacción con los servicios institucionales.			medir su contribución a la excelencia institucional y al valor público.	la prestación de los servicios institucionales y la eficiencia de los procesos.
Valores	<p>Enfoque en las necesidades institucionales: La gestión de las TIC debe responder a los requerimientos de la Institución, sus grupos de interés y su personal.</p> <p>Trabajo en equipo y ética profesional: Se promoverá la colaboración basada en respeto, solidaridad y honestidad.</p> <p>Innovación y mejora continua: La Función de TIC debe impulsar la transformación digital y el aprendizaje constante.</p> <p>Valor agregado en los servicios: Cada solución tecnológica debe contribuir a la misión y visión institucional.</p> <p>Toma de decisiones basada en datos: Se debe garantizar información confiable para una gestión efectiva.</p> <p>Desarrollo de una Función inclusiva y no discriminatoria: La Función de TIC debe compartir y practicar los valores Institucionales de igualdad, inclusión y trato sin prejuicios discriminatorios con</p>	Valores	<p>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</p> <p>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.</p> <p>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</p>	Se identifican oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la claridad conceptual, la coherencia institucional y la alineación de los valores y principios del PETIC con el PEI y la Guía de MIDEPLAN, sin que ello implique contradicciones con el marco estratégico vigente.	<p>Los valores del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación orientan la actuación de la Función de TIC y reflejan la cultura institucional del ICT, en coherencia con los valores éticos definidos en el Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Integridad y probidad: Actuar con honestidad, rectitud, buena fe y apego a la legalidad en la gestión de las tecnologías de información, garantizando una conducta ética y responsable.</p> <p>Compromiso institucional: Orientar la gestión de las tecnologías de información al cumplimiento de los objetivos del ICT y al interés público, contribuyendo de manera responsable al logro de los resultados institucionales.</p> <p>Justicia e inclusión: Promover un</p>

AUDITORÍA INTERNA

PETIC		PEI		Oportunidad de mejora para incorporar en el PETIC	Aspectos a valorar por la administración para la redacción
	<p>todas las personas involucradas con el ICT, como parte de su cultura personal y profesional. Respeto y adición a la legalidad: El talento de la Función de TIC debe estar estrictamente apegada al marco normativo vinculante con sus actividades, responsabilidades y prácticas de gobierno y gestión de TIC. integridad humana: El talento de la Función de TIC debe compartir y practicar los valores de integridad, dignidad, responsabilidad, honestidad, respeto, moralidad social y ética profesional que rigen a la Institución.</p>		<p>responsabilidad social con el desarrollo de las diferentes zonas y en beneficio de diversos actores locales.</p> <p>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</p>		<p>uso de las tecnologías de información equitativo, accesible y libre de discriminación, respetando la diversidad y la igualdad de trato para todas las personas.</p> <p>Transparencia y responsabilidad: Favorecer el uso de información confiable, oportuna y verificable que apoye la rendición de cuentas, la toma de decisiones y la confianza institucional.</p> <p>Solidaridad y valor público: Utilizar las tecnologías de información como un medio para contribuir al bienestar de las personas y al desarrollo sostenible del país, en coherencia con la misión institucional.</p>
Principios	<p>La Función de TIC debe consolidar sus valores siguiendo los siguientes principios:</p> <p>Uso eficiente de la tecnología: Optimizar las TIC para mejorar control, calidad y servicio. Infraestructura moderna y accesible: Implementar plataformas actualizadas y seguras.</p>	Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia: Los funcionarios ponen a disposición de las personas, de manera proactiva, la información generada de la gestión institucional, de forma completa, oportuna y de fácil acceso, respecto al uso de los recursos públicos y de las 		<p>Los principios del PETIC se formulan en coherencia con los valores éticos y principios institucionales definidos en el PEI, y orientan la gestión de las tecnologías de información como un habilitador estratégico del cumplimiento de los objetivos</p>

AUDITORÍA INTERNA

PETIC		PEI		Oportunidad de mejora para incorporar en el PETIC	Aspectos a valorar por la administración para la redacción
	<p>Asignación estratégica de recursos: Basada en indicadores de gestión. Automatización e integración de sistemas: Facilitar procesos eficientes y descentralizados.</p> <p>Gestión efectiva de proyectos: Equilibrar recursos propios y tercerización (outsourcing) cuando sea necesario.</p>		<p>acciones consecuentes del proceso de toma de decisiones. Participan en el proceso de rendición de cuentas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No discriminación: Debe prevalecer el interés común sobre los intereses personales y conlleva a ofrecer un trato igualitario y sin prejuicios discriminatorios a todas las personas independientemente de su raza, sexo, color, preferencia sexual entre otros. • Legalidad: La actuación de la persona funcionaria del ICT será estrictamente apegada al marco normativo correspondiente. • Buena fe: Todo servidor y servidora público debe actuar en beneficio del bien común y no de unos cuantos. Aplicando las mejores prácticas profesionales y técnicas. Rectitud: Ser justos, actuar de manera recta. 		<p>institucionales y la generación de valor público.</p> <p>Uso estratégico y eficiente de las tecnologías de información: Priorizar la adopción y el aprovechamiento de soluciones tecnológicas que aporten valor a la gestión institucional y optimicen el uso de los recursos públicos.</p> <p>Gestión basada en información y datos confiables: Apoyar la toma de decisiones institucionales mediante información íntegra, oportuna y de calidad.</p> <p>Seguridad, continuidad y disponibilidad de la información: Proteger la información y los servicios tecnológicos para asegurar su confidencialidad, integridad, disponibilidad y continuidad operativa.</p> <p>Integración e interoperabilidad de sistemas: Promover la articulación e intercambio seguro de</p>



AUDITORÍA INTERNA

PETIC		PEI	Oportunidad de mejora para incorporar en el PETIC	Aspectos a valorar por la administración para la redacción
		<ul style="list-style-type: none"> Integridad: Todo servidor público debe ser íntegro y capaz de cumplir con los deberes, sin engaños, ni fraudes, ni trampas o violaciones a las normas morales, legales o sociales. Uso de los recursos públicos: Las instituciones públicas deben de maximizar sus recursos mediante una adecuada administración de fondos y recursos. 		<p>información entre los sistemas institucionales y con otras entidades, cuando corresponda.</p> <p>Gestión responsable de recursos y proyectos TIC: Administrar los recursos tecnológicos y los proyectos de TIC de forma planificada, eficiente y orientada a resultados, conforme a la normativa vigente.</p>

3. Contribución del PETIC a los objetivos sustantivos del PEI

El PETIC se alinea con el PEI en el fortalecimiento institucional; sin embargo, requiere evidenciar su aporte con los objetivos estratégicos del desarrollo turístico, dado que no se definen de forma explícita iniciativas de TIC orientadas a ámbitos clave como sostenibilidad, accesibilidad, apoyo a MIPYMES, interoperabilidad interinstitucional, experiencia del turista y evaluación de programas. Se presenta a continuación una tabla resumen de las brechas críticas identificadas entre el PETIC y el PEI.

Eje Estratégico PEI	Objetivo estratégico afectado	Brecha crítica	Nivel de alineación PETIC	Impacto institucional	Oportunidad de mejora como referencial
Uso eficiente del espacio turístico	Planificación del espacio turístico	No se definen iniciativas TIC para la planificación	Parcial / Indirecta	Limita la toma de decisiones basada	Sistema de información territorial turística; analítica geoespacial



AUDITORÍA INTERNA

Eje Estratégico PEI	Objetivo estratégico afectado	Brecha crítica	Nivel de alineación PETIC	Impacto institucional	Oportunidad de mejora como referencial
		territorial inclusiva y sostenible		en evidencia territorial	
Uso eficiente del espacio turístico	Gestión sostenible del turismo	Ausencia de objetivos e iniciativas TIC para la sostenibilidad turística	No alineada	Dificulta el seguimiento de compromisos de sostenibilidad	Plataforma de indicadores de sostenibilidad turística
Desarrollo de productos turísticos	Turismo para todas las personas	No se incorporan criterios de accesibilidad e inclusión digital	No alineada	Riesgo de exclusión en servicios turísticos digitales	Lineamientos de accesibilidad; rediseño inclusivo de plataformas
Posicionamiento diferenciado	Atracción de líneas aéreas y cruceros	No se utilizan TIC para análisis estratégico de conectividad	No alineada	Reduce la capacidad de planificación y atracción de mercados	Sistema de inteligencia de conectividad turística
Encadenamientos productivos	Fortalecimiento de MIPYMES	No existen iniciativas TIC dirigidas a MIPYMES turísticas	No alineada	Limita el apoyo tecnológico al sector productivo	Plataforma digital para MIPYMES turísticas
Encadenamientos productivos	Atracción y de generación de inversiones	No se cuenta con sistemas TIC para información y seguimiento de inversiones	No alineada	Debilita la gestión de inversiones turísticas	Sistema de información de inversiones turísticas
Encadenamientos productivos	Transformación empresarial	La transformación digital se limita al ámbito institucional	No alineada	Bajo impacto de TIC en la competitividad sectorial	Programas TIC de transformación sectorial
Experiencia turística	Autenticidad y calidad del servicio	No se mide la experiencia del turista mediante TIC	Parcial	Falta información para mejorar la calidad del servicio	Sistema de medición de experiencia turística

AUDITORÍA INTERNA

Eje Estratégico PEI	Objetivo estratégico afectado	Brecha crítica	Nivel de alineación PETIC	Impacto institucional	Oportunidad de mejora como referencial
Experiencia turística	Asistencia al turista	No existen plataformas TIC integradas de atención al turista	Parcial	Atención fragmentada al visitante	Plataforma multicanal de asistencia al turista
Articulación intersectorial	Interoperabilidad institucional	No se formalizan iniciativas TIC de interoperabilidad	No alineada	Baja integración de información y servicios públicos	Plataformas de interoperabilidad y gobierno de datos
Evaluación institucional	Evaluación de programas	No se define un programa integral de evaluación institucional	Parcial	Limitada rendición de cuentas y seguimiento de resultados	Plataforma institucional de evaluación con semáforos

4. Formulación de los objetivos estratégicos del PETIC

Los objetivos estratégicos del PETIC se orientan al fortalecimiento de la función de TIC y al apoyo de la gestión institucional; sin embargo, su redacción presenta limitaciones que reducen su claridad y utilidad estratégica. Entre las principales debilidades se identifican: formulaciones extensas, uso de verbos operativos, énfasis en medios tecnológicos y una definición limitada del valor público y de los resultados esperados; estas condiciones dificultan su interpretación y aplicación por parte de los órganos de decisión institucional. Los objetivos estratégicos del PETIC con oportunidad de mejora, se detallan en el cuadro siguiente:



AUDITORÍA INTERNA

Objetivo estratégico original	Criterio normativo integrado (UPI-MIDEPLAN-COBIT)	Observaciones de auditoría sobre la formulación	Mejora de redacción alineada a la normativa
Crear las condiciones necesarias que permitan un desarrollo adecuado de la Función de TIC de acuerdo con la legislación y la normativa vigente, propiciando el uso de políticas y estándares para guiar y normar la introducción de nuevas tecnologías de información y el desarrollo de nuevos sistemas de información.	Los objetivos estratégicos deben expresar resultados institucionales esperados, alinearse con el PEI, enfocarse en la generación de valor público y establecer el marco de gobernanza de las TIC, evitando centrarse únicamente en medios, actividades o condiciones.	Objetivo extenso, centrado en condiciones y medios (políticas, estándares), con escasa explicitación del resultado estratégico.	Fortalecer la función de Tecnologías de Información y Comunicación del ICT mediante el cumplimiento de la normativa vigente y la adopción de políticas y estándares institucionales, que orienten de forma ordenada la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de sistemas de información.
Diseñar y desarrollar servicios basados en plataformas digitales, que permitan el uso eficiente, efectivo y seguro de los recursos tecnológicos, el aprovechamiento de la información y el acceso a los servicios institucionales.	Los objetivos estratégicos de TIC deben formularse con enfoque de largo plazo y orientación a resultados, evitando verbos operativos, y evidenciando su contribución a la eficiencia institucional y al acceso a servicios.	Uso de verbos operativos propios del nivel táctico, aunque con un propósito estratégico identificable.	Impulsar el uso de plataformas digitales para mejorar la eficiencia, seguridad y calidad de los servicios institucionales, facilitando el acceso oportuno a la información y a los servicios que brinda la Institución.
Desarrollar una plataforma robusta de gestión de relaciones con interesados que permita preservar, potenciar y divulgar las oportunidades e intereses sobre la industria turística del país.	Los objetivos estratégicos deben evidenciar su contribución a los objetivos sustantivos institucionales, a las necesidades de las partes interesadas y a la generación de valor público, más allá de la implementación de soluciones tecnológicas.	Enfoque tecnológico adecuado, pero débil explicitación del valor público y del rol estratégico de la TIC.	Fortalecer la relación con los grupos de interés del sector turístico mediante el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión, difusión y aprovechamiento de oportunidades vinculadas a la industria turística del país.

AUDITORÍA INTERNA

Objetivo estratégico original	Criterio normativo integrado (UPI-MIDEPLAN-COBIT)	Observaciones de auditoría sobre la formulación	Mejora de redacción alineada a la normativa
Apoyar, por medio de una infraestructura tecnológica robusta, la generación e intercambio de conocimiento, la colaboración interinstitucional, la continuidad operativa, y apoyar con la entrega de servicios digitales robustos a los grupos de interés vinculantes con la Institución y la industria turística.	Los objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes y comprensibles para la alta dirección, integrando de forma equilibrada beneficios, riesgos y recursos, y evitando redundancias o formulaciones excesivamente extensas.	Redacción extensa, redundante y con múltiples fines en una sola oración, lo que dificulta su lectura estratégica.	Respaldar la continuidad operativa, la colaboración interinstitucional y el intercambio de conocimiento mediante una infraestructura tecnológica confiable que permita brindar servicios digitales estables y oportunos a los grupos de interés de la Institución.
Brindar una oferta de productos y servicios de base tecnológica que permita a los grupos de interés y usuarios turistas potenciar sus experiencias y aprovechar oportunidades que la industria turística ofrece.	Los objetivos estratégicos deben incorporar explícitamente el enfoque en usuarios y beneficiarios finales, demostrando cómo las TIC contribuyen a mejorar la experiencia, los servicios y el valor público.	Objetivo bien orientado al usuario, con oportunidad de reforzar el enfoque explícito de valor público.	Mejorar la experiencia de los usuarios y turistas a través de productos y servicios tecnológicos que faciliten el acceso a información, servicios y oportunidades ofrecidas por la industria turística.
Desarrollar capacidades orientadas a modernizar los procesos sustantivos y de apoyo de la Institución, consolidar una plataforma de inteligencia y análisis de datos institucional, y robustecer los canales de encadenamiento de servicios y relaciones con grupos de interés.	Los objetivos estratégicos deben ser integradores, reflejar la contribución de las TIC a los procesos institucionales, la gestión de información y la toma de decisiones, manteniendo coherencia interna y claridad estratégica.	Objetivo válido pero sobrecargado; requiere mejor jerarquización de ideas estratégicas.	Desarrollar capacidades tecnológicas que apoyen la modernización de los procesos institucionales, fortalezcan la gestión y el análisis de la información y mejoren la toma de decisiones y la articulación con los grupos de interés.



AUDITORÍA INTERNA

Objetivo estratégico original	Criterio normativo integrado (UPI-MIDEPLAN-COBIT)	Observaciones de auditoría sobre la formulación	Mejora de redacción alineada a la normativa
<p>Gestionar el uso eficiente de los recursos presupuestarios para las iniciativas de Tecnologías de Información y Comunicación, que asegure razonablemente el máximo aprovechamiento de las inversiones vinculantes a los proyectos de la Función de Tecnologías de Información.</p>	<p>Los objetivos estratégicos deben promover la optimización de recursos públicos, el balance entre beneficios, riesgos y costos, y servir de base para la priorización y gobernanza del portafolio de iniciativas TIC.</p>	<p>Redacción extensa y reiterativa, con oportunidad de mayor claridad y síntesis estratégica.</p>	<p>Optimizar el uso de los recursos destinados a tecnologías de información y comunicación, asegurando que las inversiones en proyectos tecnológicos generen el mayor beneficio posible para la Institución y sus usuarios.</p>





5. Alineación parcial entre los objetivos estratégicos del PETIC con los objetivos sustantivos del PEI

Los objetivos estratégicos del PETIC se enfocan principalmente en el fortalecimiento de la función de TIC y en el soporte a la gestión institucional, sin embargo, se determina la ausencia de objetivos estratégicos de TIC formulados para apoyar directamente los objetivos sustantivos del PEI, en áreas clave como, desarrollo turístico, sostenibilidad, articulación interinstitucional, experiencia del usuario y apoyo a los actores del sector, según detalle:

Eje estratégico PEI	Objetivo estratégico del PEI	Posibles objetivos estratégico PETIC	Condición
Desarrollo turístico	Impulsar el desarrollo turístico del país mediante una gestión articulada, informada y sostenible.	Contribuir a la gestión del desarrollo turístico mediante el uso estratégico de las TIC para la planificación, análisis y toma de decisiones sectoriales.	Nuevo (no existe en el PETIC)
Desarrollo turístico	Fortalecer la articulación entre actores públicos y privados del sector turismo.	Fortalecer la articulación e intercambio de información interinstitucional del sector turismo mediante soluciones digitales que faciliten la coordinación y la gestión conjunta.	Nuevo (no existe en el PETIC)
Desarrollo turístico	Promover la sostenibilidad y resiliencia del sector turístico.	Apoyar la sostenibilidad y resiliencia del sector turístico mediante el uso de tecnologías de información para el monitoreo, análisis y gestión de riesgos y oportunidades.	Nuevo (no existe en el PETIC)
Servicios al turista	Garantizar el acceso oportuno a información confiable para turistas y actores del sector.	Fortalecer la relación con los grupos de interés del sector turístico mediante el uso de herramientas tecnológicas para la gestión y difusión de información.	Existente (alineación parcial)
Innovación pública	Promover la innovación y la modernización del Estado en beneficio de la ciudadanía.	Impulsar la innovación institucional y sectorial mediante el uso estratégico de las TIC para el diseño de nuevos servicios y modelos de atención al sector turismo.	Nuevo (no existe en el PETIC)

Criterio

Los lineamientos de planificación institucional de MIDEPLAN y de la Unidad de Planificación Institucional, así como con las buenas prácticas de gobierno y gestión de las TIC establecidas en los lineamientos emitidos por el MICITT y COBIT 2019, indican que, el PETIC debe constituirse en un instrumento estratégico, orientado a resultados y a la generación de valor público, que articule de manera coherente los objetivos del PEI, la priorización del portafolio tecnológico, la medición del desempeño, la gestión de riesgos y los mecanismos de gobernanza, seguimiento y evaluación. El Apéndice 1, “Mejoras para la propuesta del PETIC y anexos”, incluye un ejemplo referencial de la estructura de un plan estratégico de conformidad con la normativa vigente y a las buenas prácticas aplicables. Este insumo tiene como propósito brindar a la Administración una guía práctica para la revisión, adecuación y fortalecimiento del PETIC, en concordancia con los lineamientos establecidos.

Los objetivos estratégicos del PETIC deben formularse como resultados de largo plazo alineados con el PEI, orientados a la generación de valor público y a las necesidades de las partes interesadas. Además, deben equilibrar beneficios,



riesgos y recursos, y redactarse con un lenguaje claro y no operativo que facilite la gobernanza y la priorización del portafolio de iniciativas de TIC.

Beneficios de contar con un PETIC alineado con la normativa

El PETIC presentado por el Departamento TIC al CETIC ofrece oportunidades de mejora para consolidarlo como un instrumento estratégico que oriente de manera efectiva las decisiones institucionales en materia de tecnologías de información. Al ajustar su enfoque y alinearlos con las necesidades del ICT y del sector turístico, el PETIC puede potenciar la toma de decisiones, optimizar las inversiones tecnológicas y fortalecer el aporte de las TIC al cumplimiento de los objetivos sustantivos del PEI.

Los beneficios incluyen:

- **Claridad estratégica para la toma de decisiones:** Un PETIC con enfoque estratégico facilita a la Junta Directiva y al CETIC definir prioridades de TIC y evita el uso del plan como documento operativo.
- **Alineación con los objetivos sustantivos del PEI:** La incorporación de objetivos de TIC vinculados con desarrollo turístico, sostenibilidad, articulación sectorial y experiencia del usuario permite que las inversiones tecnológicas contribuyan directamente a los resultados institucionales.
- **Visibilidad del valor público generado:** Integrar el enfoque de valor público permite demostrar cómo las TIC generan beneficios concretos para la ciudadanía y al sector turístico.
- **Priorización efectiva del portafolio tecnológico:** La trazabilidad entre diagnóstico, objetivos e indicadores brinda criterios objetivos para priorizar iniciativas según su impacto estratégico.
- **Uso eficiente de los recursos públicos:** La articulación del PETIC con el PEI, el POI y el presupuesto asegura que las inversiones respondan a prioridades institucionales y reduce duplicidades o reprocesos.
- **Fortalecimiento de la gobernanza de TIC:** La clarificación de roles, mecanismos de seguimiento y coordinación institucional posiciona al PETIC como marco rector de gobernanza.
- **Mejor gestión de riesgos y continuidad operativa:** La integración con el SEVRI permite anticipar riesgos tecnológicos y fortalecer la continuidad de los servicios digitales.
- **Seguimiento orientado a resultados:** La definición de indicadores estratégicos ofrece insumos para evaluar avances y beneficios del PETIC más allá de la ejecución operativa.
- **Base para la transformación digital institucional y sectorial:** La alineación del PETIC con el PEI y con las necesidades del sector turístico consolida a las TIC como habilitador clave de la transformación digital del ICT y del ecosistema turístico nacional.

Valor agregado de la Auditoría

El valor agregado que la Auditoría está aportando con esta asesoría es en lo siguiente:



- contribuir al fortalecimiento de la alineación del PETIC con los objetivos estratégicos del PEI, particularmente en lo relativo al desarrollo turístico, la eficiencia institucional y la generación de valor público.
- fortalecer la planificación estratégica institucional en materia de tecnologías de información y comunicación, asegurando la coherencia del PETIC con la normativa aplicable y las buenas prácticas de gobernanza de TI.
- fortalecer los objetivos del sistema de control interno, al promover una gestión de las TIC orientada a resultados, a la gestión de riesgos y al cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico vigente.
- fortalecer la gobernanza corporativa en los temas relacionados con las tecnologías de información y comunicación, clarificando roles, responsabilidades y mecanismos de seguimiento del Comité de TIC.
- fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas del CETIC, mediante la definición de criterios claros para la priorización, seguimiento y evaluación de las iniciativas tecnológicas.
- contribuir a una toma de decisiones más informada y oportuna, al disponer de un PETIC más claro, trazable y orientado a resultados institucionales.

Se informa que, por tratarse de un servicio de asesoría, es un insumo para la toma de decisiones, lo que procede es la revisión y valoración final de la Gerencia sobre lo indicado y, por lo tanto, quedan sujetas a su criterio, responsabilidad y valorar la oportunidad y formas de implementación, entre ellas, coordinar con otras instancias.

El presente servicio se realiza con fundamento en las competencias conferidas a la Auditoría Interna en la Ley Orgánica del ICT, artículos 33 y 35, la Ley General de Control Interno, artículo 22, inciso d), las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público”, norma 1.1.4 y en atención del Plan Anual de Trabajo.

Romel Álvarez Navarro
Auditor interno

Karen Barquero Murillo
Auditora

Rodrigo Quirós Torres
Coordinador

ICT | Firmado
Digitalmente
Valide las firmas digitales

C. Comité de Técnico de Tecnología de Información -CETI-
Comité de Auditoría y Riesgos
Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social
Consecutivo

RAN/RQT/kbm