

## Auditoría Interna

03 de julio de 2023  
AI-250-2023

Señor  
Alberto López Chaves  
Gerente General

Asunto: Remisión del informe AI-C-06-2023

Estimado señor:

Se remite el informe N° AI-C-06-2023, en el cual se consignan los resultados del estudio sobre el “Control de seguimiento del Plan Nacional de Turismo y del Plan Estratégico Institucional”.

Las recomendaciones se emiten al amparo de la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo, artículo 35 y de la Ley General de Control Interno, N° 8292, artículos 22, 35 y 36 que estipulan un plazo de 10 días hábiles, para ordenar la implantación de las recomendaciones, si discrepa de ellas, debe dentro del plazo señalado elevar el informe a la Junta Directiva con las objeciones y soluciones alternas, con copia a la Auditoría Interna, para el análisis y resolución definitiva. Además, se advierte sobre las posibles responsabilidades en que puede incurrir por el incumplimiento injustificado de los deberes asignados en la Ley 8292, artículo 39.

Se solicita suministrar copia de las instrucciones que emita, dentro del plazo antes citado, a los funcionarios responsables de implementar lo recomendado por esta Auditoría Interna.

Atentamente,

Rómel Álvarez Navarro  
**Auditor Interno a.i.**

## Auditoría Interna

- C. Sr. Rodolfo Lizano Rodríguez  
Director de Planeamiento y Desarrollo  
Sr. Víctor Quesada Rodríguez  
Asesor Unidad de Planificación Institucional  
Srta. Milena Moreno Rojas  
Gerencia General  
Consecutivo

RAN / jbg

## “INFORME SOBRE EL CONTROL DE SEGUIMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE TURISMO Y DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL”

Julio, 2023

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Origen del estudio.....	2
1.2 Objetivo del estudio.....	2
1.3 Alcance de la auditoría.....	2
1.4 Normas técnicas de la auditoría.....	2
1.5 Marco legal.....	3
1.6 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría.....	3
1.7 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración.....	3
2. RESULTADOS.....	4
2.1 OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN EL CONTROL DE SEGUIMIENTO DEL PNT Y DEL PEI.....	4
3. CONCLUSIÓN.....	10
4. VALOR AGREGADO DE LA AUDITORÍA.....	10

## RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

El estudio se origina en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo y se enfoca en el proceso de control de seguimiento del Plan Nacional de Turismo y del Plan Estratégico Institucional, que realizan respectivamente la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico y la Unidad de Planificación Institucional.

Se evalúa porque el seguimiento de los instrumentos de planificación es relevante para garantizar la eficacia de la gestión institucional, es un insumo para la rendición de cuentas a las partes interesadas y para la toma de decisiones a nivel gerencial y de la Junta Directiva.

La Auditoría determina oportunidades de mejoras en el proceso de seguimiento de los instrumentos de planificación auditados; por lo tanto, esto implica riesgos de eficacia porque no se puede identificar la brecha entre la situación actual de la Institución y la esperada, no se puede determinar las áreas en las cuales se requiere realizar acciones correctivas y no se tomen decisiones para implementar acciones que permitan cumplir con los objetivos institucionales, entre otros aspectos.

Se emiten las recomendaciones siguientes para subsanar las oportunidades de mejora:

- Dirigir y coordinar el seguimiento de los resultados del PNT 2022-2027
- Dirigir y coordinar el debido seguimiento del PEI que pronto se aprobará
- Diseñar e implementar los mecanismos de coordinación sobre el seguimiento del PNT y el PEI dada su vinculación.
- Diseñar e implementar las actividades de control para garantizar una supervisión oportuna sobre el control de seguimiento del PEI y PNT.

## “INFORME SOBRE EL CONTROL DE SEGUIMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE TURISMO Y DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL”

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Origen del estudio

El estudio se origina en atención del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría.

#### 1.2 Objetivo del estudio

Verificar si la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico y la Unidad de Planificación Institucional llevan a cabo el proceso de control de seguimiento del PNT y del PEI respectivamente, de acuerdo con la normativa atinente y si se comunican los resultados a las partes interesadas de forma oportuna para tomar las decisiones pertinentes.

#### 1.3 Alcance de la auditoría

El alcance del estudio comprende el control de seguimiento del Plan Nacional de Turismo del periodo 2017-2021 y 2022-2027 que realiza la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico y el proceso de seguimiento de las actualizaciones al Plan Estratégico Institucional del periodo 2021 que realiza la Unidad de Planificación Institucional.

Se audita el PEI del periodo 2021 porque el nuevo está en proceso de revisión, actualización y aprobación.

#### 1.4 Normas técnicas de la auditoría

La auditoría se efectúa de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”, el “Manual para el Ejecución de los Servicios de la Auditoría Interna”, así como el Sistema de Gestión de Calidad de la Auditoría Interna y otra normativa conexas.

## 1.5 Marco legal

El marco legal que se utiliza de referencia es el siguiente:

- Ley del Sistema de Planificación Nacional
- Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (RGSNP).
- Normas de Control Interno del Sector Público (NCISP).
- Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional, Mideplan, 2018.
- Metodología para elaborar el Plan Nacional Sectorial, Mideplan, 2021.

Manuales de procedimientos:

- ICT- UPI-PL-008 Seguimiento del Plan Estratégico Institucional. Unidad de Planificación Institucional. (PL-043-2022)
- ICT-DPD-D-003 Seguimiento y monitoreo de planes. Dirección de Planeamiento y Desarrollo.

## 1.6 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría

El 3 de julio de 2023 a las 3:00 pm en reunión virtual, se exponen los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe ante los señores: Alberto López Chaves, Gerente, Rodolfo Lizano Rodríguez, director Dirección de Planeamiento y Desarrollo, Víctor Quesada Rodríguez, Asesor Unidad de Planificación Institucional y por parte de la Auditoría, Rómel Álvarez Navarro, Auditor Interno a.i. Sr. Rodrigo Quirós Torres, Coordinador y Jimena Buján Guevara, Auditora.

## 1.7 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración

La Administración no emite observaciones.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 OPORTUNIDADES DE MEJORAS EN EL CONTROL DE SEGUIMIENTO DEL PNT Y DEL PEI

#### Condición y criterio:

#### a) Plan Nacional de Turismo -PNT-

##### 1. Plan Nacional de Turismo del periodo 2017-2021

La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico:

- No presenta ante la Junta Directiva un informe de seguimiento del grado de avance y cumplimiento de las metas del PNT. Se informa sobre 6 indicadores de los 10 que establece el plan como parte de la información estadística del sector turismo. Lo anterior permitiría realizar una rendición de cuentas de los resultados del plan.
- No realiza el informe de seguimiento que incluya un análisis de los resultados, factores de éxito, los posibles obstáculos, entre otros, que permita a las partes interesadas tomar las decisiones informadas pertinentes y oportunas.

##### 2. Plan Nacional de Turismo del periodo 2022-2027

2.1 La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico:

- No presenta ante la Junta Directiva un informe de seguimiento del grado de avance y cumplimiento de las metas. Se informa sobre 6 indicadores de los 12 que establece el plan como parte de la información estadística del sector turismo.
- No realiza el informe de seguimiento que incluya un análisis de los resultados, un comparativo y análisis del avance o cumplimiento de las metas, los factores de éxito, los posibles obstáculos, las limitaciones de existir, entre otros aspectos.

2.2 La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico como buena práctica realiza una presentación parcial a las partes interesadas externas, pues informa sobre 7 indicadores de los 12 que establece el PNT.

La Constitución Política, artículo 11, establece que, la Administración Pública estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas.

La Normas de Control Interno del Sector Público (NCISP), norma 1.7, establece que, el jerarca y los titulares subordinados, deben disponer y ejecutar un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas ante los diversos sujetos interesados. Adicionalmente, la norma 5.6 establece que, se debe generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y la información debe ser libre de omisiones y darse en el momento adecuado. También la norma 5.7 indica que deben establecerse los canales y medios de comunicación, que permitan trasladar la información de manera transparente, correcta y oportuna, a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la institución para actuar con base en ella en el logro de los objetivos.

La Metodología para elaborar el Plan Nacional Sectorial, considerada como sana práctica, indica que, se debe establecer en forma genérica los elementos básicos para realizar el seguimiento entre ellos analizar periódicamente la información, como el avance o resultados de las metas, factores de éxito, obstáculos, entre otros; definir acciones de mejora para la atención de rezagos, generar informes y presentar resultados.

El procedimiento sobre el PNT denominado “*ICT-DPD-D-003 seguimiento y monitoreo de planes*”, de la Dirección de Planeamiento establece que, se preparan y presentan los informes de seguimiento.

## **b) Plan Estratégico Institucional -PEI-**

La Unidad de Planificación Institucional -UPI- no:

- Presenta a la Gerencia ni a la Junta Directiva informes de seguimiento sobre el grado de avance y de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales aprobados por la Junta Directiva, según acuerdo SJD-005-2021 (04-01-2021).
- Realiza un proceso de seguimiento de los resultados, donde se identifiquen y analicen los obstáculos y los factores de éxito presentados en la ejecución, estas acciones permiten identificar riesgos que pueden presentarse y que deben gestionarse de forma oportuna.

### c) Control de seguimiento entre el PNT y del PEI

La Administración no tiene mecanismos formales -procedimientos, lineamientos, políticas- para la coordinación del control de seguimiento entre el PNT y el PEI considerando la vinculación que existe entre los dos planes.

La Ley de Planificación Nacional, artículo 2, inciso e) regula que, para alcanzar los objetivos, se debe evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y políticas, lo mismo que de los programas respectivos.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación -RGSNP- artículo 28, inciso d) establece que, es función de la Unidad de Planificación Institucional -UPI- dirigir y coordinar el proceso de seguimiento del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas en los instrumentos de planificación institucional. También el inciso h) establece como función apoyar a las o los jerarcas institucionales en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de informes.

Las buenas prácticas definidas en el documento de “*Orientaciones Básicas para la formulación y seguimiento de Plan Estratégico Institucional*” (Mideplan) indican que, el seguimiento se centra en reportar los avances -la situación- de los objetivos de cara a los resultados, comparando el deber ser -avance programado-, con lo que es -avance real-, mediante indicadores y metas. El control de seguimiento se concibe como un proceso integral que incluye pasos como análisis de los resultados, acciones de mejora, informes, presentación y divulgación de los resultados.

La NCISP 3.3 indica que los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

La Ley Orgánica del ICT, artículo 32, inciso b) establece como atribución de la Gerencia, suministrar a la Junta la información regular, exacta y completa que sea necesaria para asegurar el buen gobierno y dirección superior del Instituto.

El manual de procedimiento de la Junta Directiva, en el procedimiento ICT-JD-02 Gestión Estratégica en las actividades 9 y 11, establece como responsable a la Unidad de Planificación en proceder a compilar y documentar el informe de avance de cumplimiento del PEI y remitir a la Gerencia General para revisión, además presentar informe de avance ante Junta Directiva.

El manual de procedimientos de la UPI, en el “*procedimiento ICT-UPI-PL-008-Seguimiento del Plan Estratégico Institucional*”, actividad 8, establece la revisión del informe de seguimiento del PEI por parte de la UPI para la posterior revisión y aprobación de la Gerencia y Junta Directiva.

### Causas:

La administración no ha valorado establecer como práctica administrativa:

- a) Realizar todo el proceso de seguimiento de las metas del PNT, según lo establecen las sanas prácticas.
- b) Evaluar y rendir cuentas sobre el avance y cumplimiento de los objetivos del PEI de acuerdo con la normativa y gestionar los riesgos estratégicos en función de los resultados y de los cambios del entorno.
- c) Coordinar el control de seguimiento entre el PNT y el PEI debido a la vinculación que existe entre los 2 instrumentos de planificación.
- d) Implementar actividades de control -políticas, procedimientos o mecanismos- para garantizar una supervisión oportuna sobre el seguimiento del PEI.
- e) Para algunos objetivos del PEI no se establecieron las metas y para unos indicadores falta información que generan otras entidades, como, por ejemplo: el Banco Central. Esta causa la administración la está solventando en el nuevo PEI.

### Efectos:

Las oportunidades de mejora determinadas, sobre el control de seguimiento de metas del PNT y del PEI, puede incrementar la probabilidad de que se materialicen los riesgos de eficacia porque:

- No se puede identificar claramente la brecha entre la situación actual y la esperada para todos los objetivos.

- No se pueden tomar oportunamente las acciones correctivas para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Limita la identificación de áreas que requieran mayores recursos para alcanzar los objetivos.
- Limita la rendición de cuentas a las partes interesadas generando también riesgos de transparencia y reputación.
- Limita la toma de decisiones para lograr un mejor desempeño del ICT y del sector turístico, en la prestación de servicios de interés de las diferentes partes interesadas, lo que puede afectar a su vez la generación de valor público.
- La calidad de la información que se brinda a las partes interesadas no sea oportuna y completa.

### Recomendaciones:

Se recomienda a la Gerencia:

1. Dirigir y coordinar con las direcciones el seguimiento de los resultados del PNT 2022-2027 en cumplimiento de las sanas prácticas, con el objetivo de rendir cuentas sobre el avance y el cumplimiento de los objetivos y metas del citado plan, dichos informes presentarlos ante la Junta Directiva para la toma de decisiones pertinentes.

Se recomienda a la Gerencia instruir a la Unidad de Planificación Institucional:

2. Dirigir y coordinar de modo sistemático y en cumplimiento de la normativa, el debido seguimiento del PEI que pronto se aprobará, lo cual implica el levantamiento y construcción de información, análisis de los resultados, actualización de riesgos estratégicos, definición de acciones de mejora, elaboración de informes y divulgación de los resultados, con el objetivo de rendir cuentas sobre el avance y el cumplimiento de los objetivos y metas del citado plan, dichas evaluaciones e informes los debe presentar ante la Gerencia y la Junta Directiva para la toma de decisiones pertinentes.

Se recomienda a la Gerencia instruir a la Unidad de Planificación Institucional:

3. Diseñar, documentar e implementar los mecanismos de coordinación que correspondan, para generar el control de seguimiento del PNT y del PEI por la vinculación que existe entre los dos planes.

Se recomienda a la Gerencia:

4. Diseñar e implementar las actividades de control -políticas, procedimientos o mecanismos- para garantizar una supervisión oportuna sobre el control de seguimiento del PEI y del PNT, con el propósito de garantizar su cumplimiento, que haya una rendición de cuentas y que se tomen las decisiones oportunas pertinentes.

**Las anteriores recomendaciones se emiten al amparo de la Ley Orgánica del Instituto, artículo 35 y la competencia que faculta la Ley General de Control Interno artículos 22, 35 y 36.**

### 3. CONCLUSIÓN

La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico y la Unidad de Planificación Institucional tienen aspectos a mejorar en el control del seguimiento del Plan Nacional de Turismo y del Plan Estratégico Institucional, respectivamente y, en la comunicación de los resultados de dichos planes a las partes interesadas de acuerdo con lo establecido en la normativa, con la finalidad de que se tomen las decisiones informadas de forma oportuna.

### 4. VALOR AGREGADO DE LA AUDITORÍA

El valor agregado que la Auditoría está aportando con este informe es las estrategias, objetivos y riesgos del PNT y del PEI, porque se recomienda mejoras en el control de seguimiento, en la rendición de cuentas y en la toma de decisiones informadas relacionados con estos planes estratégicos y; por lo tanto, se fortalece el proceso de gobierno del ICT.