INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Auditoría Interna

14 de marzo de 2019
AI-111-2019

Consejo Director
Polo Turístico de Golfo Papagayo

Asunto: Remisión del informe AI-AO-03-2019

Estimados señores:

Se remite el informe N° AI-03-2019, en el cual se consignan los resultados del ***"Informe de la auditoría operativa acerca de la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo de Papagayo."***

En la sesión extraordinaria N°05-2019 celebrada el 11 de marzo de 2019, la Auditoría Interna expuso los resultados, la conclusión y las recomendaciones obtenidas del estudio, al Consejo Director y en su calidad de Director Ejecutivo a.i al Dr. Alberto López Chaves. Al respecto, el Consejo Director acordó dar por recibida la presentación y quedar a la espera de la remisión del informe.

Las recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto, y a lo indicado en los artículos 22, 35 y 36 de la Ley Nº 8292 "Ley General de Control Interno", que establecen un plazo de 10 días hábiles, para ordenar la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, debe dentro ese plazo 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.

De aceptarse las recomendaciones, favor suministrar copia de las órdenes emitidas dentro de los próximos diez días hábiles, contados a partir del día siguiente al recibo del presente informe, para que los funcionarios responsables cumplan con lo recomendado por esta Auditoría Interna.

Favor enviar, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la fecha en que instruyó la implementación de las recomendaciones, el Plan de Implementación de las recomendaciones, que incluya de manera precisa las actividades necesarias, los responsables de desarrollarlas, las fechas y de requerirse los recursos.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Auditoría Interna

Dado que ese plan es la base para verificar por parte de la Auditoría Interna la implementación de lo recomendado, se solicita comunicar cualquier modificación que a futuro se requiera previo al vencimiento de las fechas establecidas en el plan.

Atentamente,

FERNANDO JOSE RIVERA SOLANO (FIRMA)

Firmado digitalmente por FERNANDO JOSE RIVERA SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2019.03.14 10:49:00 -06'00'

Lic. Fernando Rivera Solano, MBA.
Auditor Interno

C. Señor Alberto López Chaves
Director Ejecutivo a.i.
Señor Henry Wong Carranza
Director Ejecutivo
Consecutivo

FRS / jbg

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

INFORME N° AI-AO-03-2019

INFORME DE LA AUDITORÍA OPERATIVA ACERCA DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LA OFICINA EJECUTORA DEL POLO TURÍSTICO GOLFO DE PAPAGAYO.

MARZO, 2019.

esencial COSTA RICA

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO 1
1. INTRODUCCIÓN 3
1.1 ORIGEN DEL ESTUDIO 3
1.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO 3
1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA 3
1.4 NORMAS TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA 3
1.5 MARCO LEGAL 3
1.6 LIMITACIÓN 4
1.7 COMUNICACIÓN VERBAL DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA 4
1.8 OTRAS CONSIDERACIONES 4
1.9 ANÁLISIS REALIZADO DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN 5
2. RESULTADOS 6
2.1 AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN 6
2.2 ESTILO DE DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OFICINA EJECUTORA 10
2.3 DESARROLLO DEL POLO GOLFO DE PAPAGAYO Y DE LAS CONCESIONES 12
2.4 INDICADOR DE EFICIENCIA SOBRE SOLICITUDES DE CONCESIONARIOS Y ACUERDOS DE CONSEJO DIRECTOR 17
2.5 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA 22
2.6 EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA 26
2.7 FORMULACIÓN DE PRESUPUESTO 2018 28
2.8 ASPECTOS DE MEJORA EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO 31
2.9 PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 34
2.10 PERCEPCIÓN DE LOS CONCESIONARIOS 36
3. CONCLUSIÓN 39
ANEXO 2- RESUMEN DE ENCUESTA 42
ANEXO 3- DETALLE DE LA ENCUESTA 45

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

La auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, con el objetivo evaluar la eficacia, eficiencia y economía con que la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo de Papagayo utiliza los recursos públicos para el desempeño de sus cometidos; esto con el propósito de mejorar su gestión. El estudio comprendió el año 2017 y el primer semestre del año 2018.

El estudio determinó que no se ha utilizado la planificación estratégica como parte del proceso administrativo para orientar su accionar en forma articulada, tener clara la razón de ser, a dónde se quiere llegar y cómo se debe medir, asumiéndose el riesgo de: no tener estrategias, no disminuir la incertidumbre, elaborar planes con enfoques diferentes, no considerar prioridades derivadas de las experiencias, no eliminar la improvisación, así como de no garantizar que la Oficina Ejecutora, en especial la Dirección Ejecutiva, cuente con el esquema organizativo necesario para gestionar eficientemente lo encomendado por la normativa.

Lo anterior aunado a la falta de definición y medición de los indicadores, no han permitido identificar brechas entre la situación actual y el resultado deseado, para proceder a implementar medidas correctivas.

Asimismo, en el estudio no se pudo comprobar la evaluación de los resultados del plan aprobado en el año 2012, ni que el Consejo participara activamente en la elaboración del plan aprobado en el año 2018. Por lo que se está recomendando revisar a profundidad el plan y garantizar su seguimiento, control y evaluación, así como la definición de los indicadores.

Del estudio se determinaron oportunidades de mejora en la gestión y el control (Gobierno Corporativo), tales como la falta de un programa de inducción para los integrantes del Consejo Director, la administración de los recursos, inexistencia de un proceso formal de información hacia el Jerarca, así como riesgos por incumplimiento de normativa, disminuir posible sesgo en la toma de decisiones, conflictos de intereses y problemas éticos, tendientes a contribuir en la eficacia y eficiencia de la gestión. Recomendándose la participación en la Comisión de Gobierno Corporativo, para determinar la adopción de lineamientos, emisión de normas, práctica y procedimientos para dirigir y controlar el PTGP, de manera que se pueda contar con un plan y regulaciones para mejorar la toma de decisiones y contribuir a la eficiencia de la Oficina Ejecutora.

Por otro lado, la limitación en la claridad sobre el direccionamiento de las estrategias y acciones, ha generado diferencias de criterio, prioridades, ampliaciones de criterios y reprocesos, lo cual se ve reflejado en los siguientes indicadores:

- Trámites de concesionarios en promedio 167 días naturales.
- Atención de acuerdos en promedio 81 días naturales.
- 8 meses de retrasos en proyectos de inversión.

Las oportunidades de mejora relacionadas con la implementación de una metodología de gestión de proyectos que genere cambios en la identificación, formulación y ejecución de los proyectos de infraestructura, tendría un impacto en la eficacia de la gestión, lo cual se refleja en los siguientes indicadores:

- Ejecución presupuestaria: año 2017 el 27%, al primer semestre 2018 el 11%.
- El 46% de las concesiones están sin desarrollo.
- Inconformidad en la comunidad de Playa Panamá.
- El índice de progreso social de Papagayo es de un 74%

Con el propósito de subsanar las oportunidades de mejora determinadas, se giraron recomendaciones tendientes, a la implementación de buenas prácticas de gobierno y control, actividades para mejorar la comunicación, participación y trabajo en equipo de la Oficina Ejecutora, así como sobre el diseño de los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de la gestión.

Adicionalmente, diseñar las actividades de control que garanticen el cumplimiento con la normativa de proyectos de inversión, así como lo relacionado con los programas de responsabilidad social para incrementar el beneficio de los turistas, los inversionistas y la ciudadanía.

Igualmente se está recomendando sobre lo importante de la sostenibilidad del recurso hídrico para el Polo, el replanteamiento de los proyectos debido al plazo que ha transcurrido desde su presentación original y modificaciones, analizando la posibilidad de establecer plazos para garantizar la oportunidad y la eficiencia del desarrollo de los proyectos.

Con respecto a los indicadores de eficiencia, se recomienda analizar y valorar las causas identificadas por la Auditoría como generadoras de retrasos y reprocesos y adoptar las medidas correspondientes, así como establecer plazos razonables para la atención de los requerimientos de los concesionarios y del Consejo Director.

Como un asunto prioritario se plantea la necesidad de gestionar la implementación de un sistema automatizado para la gestión del PTGP, indicadores para medir la eficiencia de la gestión y actividades de control para analizar los resultados.

Con respecto a la identificación, formulación y ejecución de proyectos de infraestructura, se está recomendando actualizar los procedimientos para el

cumplimiento de la normativa relacionada, así como considerar las partes interesadas en la priorización de los proyectos a efecto de lograr un mayor valor público. Igualmente, establecer indicadores para la formulación y evaluación.

Por su parte, en cuanto a la formulación presupuestaria, se recomienda mecanismos de control que garanticen la aplicación de la normativa relacionada, así como coordinación con la Dirección Ejecutiva y capacitación para los miembros del Consejo Director. Asimismo, contar con información sobre la identificación de desviaciones para accionar oportunamente lo que corresponda, y además tomar acciones sobre la limitada ejecución presupuestaria.

Finalmente, se analizó lo relacionado con los programas de responsabilidad social, tanto de los concesionarios como a lo interno de la Oficina Ejecutora y también los resultados de la encuesta sobre la percepción de los concesionarios por considerar importante el monitoreo de su nivel de satisfacción.

AI-AO-03-2019

"INFORME DE LA AUDITORÍA OPERATIVA ACERCA DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA EN LA GESTIÓN DE LA OFICINA EJECUTORA DEL POLO TURÍSTICO GOLFO DE PAPAGAYO. "

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del estudio

El estudio se originó en atención al Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.

1.2 Objetivo del estudio

Evaluar mediante las técnicas y prácticas de auditoría, la eficacia, eficiencia y economía con la cual la Oficina Ejecutora de Papagayo realiza su gestión y utilizan los recursos públicos asignados para su desempeño.

1.3 Alcance de la auditoría

El estudio comprendió la revisión de la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de concesiones y del desarrollo de infraestructura, así como, la ejecución y formulación presupuestaria (economía); a cargo de la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo Papagayo, para el período de enero de 2017 al primer semestre de 2018, el cual se amplió en los casos que se consideró necesario.

1.4 Normas técnicas de la auditoría

La auditoría se efectuó 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 conexa.

1.5 Marco legal

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

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

a) Ley General de Control Interno.
b) Ley Reguladora para el Desarrollo y Ejecución del Polo Turístico Golfo de Papagayo – en adelante PTGP-.
c) Reglamento a la Ley Reguladora para el Desarrollo y Ejecución del Polo Turístico Golfo Papagayo.
d) Normas Técnicas sobre Presupuesto Público - en adelanto NTPP-.
e) Normas de Control Interno para el Sector Público - en adelante NCISP-.
a) Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.
b) Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.
c) Reforma Reglamento del Plan Maestro General del Polo Turístico de Papagayo.
d) "Enterprise Risk Management (ERM 2017)"[1] – en adelante ERM -

1.6 Limitación

Para el desarrollo del presente estudio, no se presentaron limitaciones que deban ser comunicadas.

1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría

El 11 de marzo de 2019 a las 10:00 a.m., en la sala de sesiones del ICT, se presentaron al Consejo y al Director Ejecutivo a.i, los resultados, conclusiones y recomendaciones.

1.8 Otras consideraciones

La auditoría operativa mide la eficacia, eficiencia y economía, con la que se utilizan los recursos públicos para el desempeño de los cometidos; con el propósito de mejorar la gestión, por lo tanto, se analizan los procesos sin necesariamente hacer distinción de las partes que intervienen.

Para la definición del enfoque y objetivos específicos de una auditoría operativa se deben considerar las siguientes conceptualizaciones:

a) **Economía:** Términos y condiciones bajo las cuales se contratan o adquieren los recursos de todo tipo (humanos, financieros y materiales). Para que una operación sea económica deben contratarse o adquirirse los recursos requeridos en la cantidad y calidad apropiadas al menor costo posible y deben evitarse los desperdicios.

1 Emitido por el: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

b) **Eficiencia**: Es la capacidad de lograr el objetivo en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

c) **Eficacia:** La capacidad de cumplir con los objetivos planteados.

Se considera que la auditoría operativa tiene alcances ilimitados porque todos los procesos de una entidad pueden ser auditados, sin importar que sea un proceso financiero o no, pero la extensión y complejidad de revisar todos los procesos desde la perspectiva de eficiencia, eficacia y economía implica una alta demanda de recursos de la Auditoría, razón por la cual, los procesos no auditados en este examen serán valorados para un próximo estudio.

1.9 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración

Los comentarios de la Administración no generan cambios en los resultados del estudio, ya que la auditoría fue practicada a procesos en los que intervienen el Consejo Director y la Dirección Ejecutiva.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

2. RESULTADOS

2.1 AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN

El Polo Turístico Golfo Papagayo –en adelante PTGP- no ha sido gestionado mediante una planificación estratégica, ya que el último documento aprobado por la Junta Directiva fue la "Actualización Estratégica del Reglamento al Plan Maestro del PTGP 2012"[2], este fue un instrumento o figura directiva de planeamiento que señalaba los objetivos y directrices, pero no se proporcionó evidencia, que determinara que fue utilizado por la Oficina Ejecutora, como una herramienta de planificación, ni que se evaluara o se revisara el cumplimiento de los objetivos.

En el año 2018 el Consejo Director aprobó[3] el Plan Estratégico del PTGP, para ser incorporado en el Plan Estratégico del ICT, pero a la fecha no ha sido presentado por la Administración a la Junta Directiva.

Sobre la elaboración de este plan, el Consejo Director[4] no aceptó la recomendación de la Dirección Ejecutiva de participar en dicho proceso, indicando tener disposición para socializar los avances, pero sin establecer plazos para hacerlo. Situación que se aleja de las mejores prácticas relacionadas con la gestión de las autoridades superiores de contar oportunamente con el contexto general y de las partes interesadas.

Aunado a lo anterior, el Plan Estratégico no cuenta con indicadores como base para el control de sus objetivos; tampoco, se definió la frecuencia de medición y responsables del grado de avance o cumplimiento de tales objetivos.

En consecuencia, no se cuenta con los elementos fundamentales para gestionar apropiadamente los recursos que se invierten de cara a una determinación estratégica del rumbo y progreso en materia de la dirección del PTGP.

Al respecto, es fundamental recordar que la planificación tiene entre sus objetivos fundamentales, reducir la incertidumbre al permitir un mejor conocimiento del "negocio" y establecer las consecuencias de una acción administrativa determinada, así como elevar el nivel de éxito organizacional, y para ello, establece la implementación de un conjunto de herramientas que permitan controlar, monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la organización para que se genere el éxito esperado y responda a las demandas del entorno.

[2] Comunicado de acuerdo SJD-155-2012 y CDP-048-2012.
[3] Según comunicado de acuerdo CDP-257-2018 (4-10-2018)
[4] En marzo de 2017.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

En coherencia con ello y a mayor criterio valga comentar que, el Marco de sanas prácticas previstas en el "*Enterprise Risk Management (ERM 2017)"*[5], en la gestión de riesgos organizacional, establece un segundo componente denominado la "Estrategia y establecimiento de objetivos" que define los siguientes principios para su gestión, lo cual es vinculado con las responsabilidades sobre la gestión de riesgos prevista en la Ley General de Control Interno y demás normativa conexa:

- Analizar el contexto empresarial: Una organización considera el contexto empresarial cuando desarrolla una estrategia, dentro de ello valora el entorno externo y el interno, así como la influencia que ellas puedan tener sobre las estrategias y objetivos, para ello es importante la participación.
- Definición del apetito del riesgo: Al definir los objetivos tiene que valorarse el apetito al riesgo con un entendimiento de los pros y contras que conlleva dicho apetito.
- Evaluación de estrategias alternativas: las estrategias alternativas se evalúan en el contexto de los recursos, capacidades de la organización, el alineamiento con los objetivos y el apetito al riesgo.
- Establece objetivos de negocio: la organización considera el riesgo al mismo tiempo que establece objetivos alineados y apoyados en la estrategia, además se establece las medidas de desempeño, metas y niveles de tolerancia.

Por su parte, el inciso e) del artículo segundo de la Ley de Planificación Nacional 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.

Además, la norma 3.3 de las NCISP indica que el proceso de planificación debe considerar la misión, visión, objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables.

Asimismo, las Directrices SEVRI para el Sector Público indican:

> *"2.4. Productos del SEVRI. El SEVRI deberá constituirse en un instrumento que apoye de forma continua los procesos institucionales. En este sentido, se deberá generar a través del SEVRI:*
> *a) Información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes asociados al logro de los objetivos y metas, definidos tanto en los planes anuales operativos, de mediano y de* ***largo plazo****, y el comportamiento del nivel de riesgo institucional."* (el realce no es del original)

5 Emitido por el: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

En concordancia con lo anterior, la Unidad de Planificación emitió los *"Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores"* (PL-021-2018), que establecen que deben elaborarse las fichas de los indicadores de instrumentos de planificación para documentar – entre otros aspectos: la fórmula, la frecuencia de medición y los responsables, con lo cual como ya se comentó no cuente el Plan Estratégico en comentario

Entre las causas que generan las condiciones identificadas en este punto se detallan las siguientes:

a) No se han definido y establecido formalmente buenas prácticas de gestión y control de los componentes de un plan estratégico, lo que ha limitado la participación del Consejo Director en la definición de objetivos, estrategias e indicadores, entre otros.

b) La Oficina Ejecutora no ha desarrollado ni fortalecido la cultura de medición y evaluación, aunado a que ha sido en los últimos años que a nivel institucional se han emitido lineamientos para el planteamiento de objetivos e indicadores y la metodología está siendo revisada lo que podría impactar en la definición de indicadores.

c) Omisión de la Dirección Ejecutiva de plantear los indicadores y la Unidad de Planificación no advirtió a la Dirección Ejecutiva, porque están a la espera de realizar un consenso sobre las métricas y el desarrollo de un sistema de indicadores.

El hecho de que la Oficina Ejecutora a la fecha no cuente con una gestión apropiada de planificación estratégica, basada en objetivos estratégicos, metas y acciones, y herramientas para su evaluación y mejora, conlleva el riesgo fundamental de no garantizar la gestión y el uso de los recursos públicos correspondientes a generar valor público satisfaciendo las necesidades que la sociedad requiere sobre el cumplimiento de los fines y propósitos del PTGP y la misión que le corresponde.

Lo anterior, aunado a que se asume el riesgo que se gestionen planes a corto plazo con enfoques dispersos y desarticulados y riesgos relacionados con la falta de desarrollo del PTGP a partir de prioridades derivadas de experiencias, diagnósticos y criterios documentados en instrumentos de gestión y gobierno, revisados, actualizados y evaluados; que garantice que se cuenta con la organización necesaria para desarrollar eficientemente el Plan Estratégico, orientando lo que se debe incluir en los planes anuales.

Por otra parte, la falta de una participación oportuna y proactiva del Consejo Director en la elaboración del Plan Estratégico en proceso de aprobación, limita el contexto

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

del entorno, incrementa el riesgo de eficacia, porque restringe el compromiso del cumplimiento de los objetivos planteados, en consecuencia, no se utilizaría como un instrumento para direccionar el PTGP, incrementando el riesgo en la toma de decisiones, en el clima organizacional y en la eficiencia.

Asimismo, no haber definido indicadores sobre los objetivos del plan estratégico, incrementa el riesgo de eficacia, porque no hay una herramienta para la medición del cumplimiento o avance de los objetivos, lo que podría afectar en los siguientes aspectos:

- El no definir la periodicidad de la medición puede repercutir en la oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- No haber definido responsabilidades puede generar omisiones en el proceso de evaluación y seguimiento.
- La falta de definición de las fuentes de datos puede ocasionar que la información utilizada sea distinta entre un periodo de medición y otro, por lo tanto, se incrementa el riesgo de que la información no sea comparable, afectando la confiabilidad de la misma y generando reprocesos.
- La falta de definición de la comparabilidad y la representación incrementan el riesgo de que la información no mantenga una estructura simple y constante en el tiempo, por lo tanto, se requiera mayor lapso para interpretar los resultados, repercutiendo en la toma de decisiones.

En términos generales, si los indicadores no están formalmente definidos, existe el riesgo de que la información pierda objetividad en torno a preferencias particulares viéndose inmersa en cálculos de conveniencia y como consecuencia pierda legitimidad.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

1. Revisar y actualizar a profundidad el Plan Estratégico del Polo Turístico del Golfo de Papagayo, aprobado según comunicado de acuerdo CDP-257-2018, de manera que garantice a la Oficina Ejecutara orientar su accionar en forma articulada en cumplimiento de sus objetivos y la misión que le corresponde. Consecuentemente que se constituya en un insumo para los Planes Anuales Operativos.

2. Para todo lo relacionado con aspectos estratégicos del PTGP, en especial la formulación de los objetivos, metas y otros, con sus respectivos indicadores y elementos de medición, se implementen adecuadas actividades de control (políticas, procedimiento o mecanismos) que garanticen una participación activa y oportuna de las autoridades superiores y demás responsables e interesados.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

3. Implementar las actividades de control (políticas, procedimiento o mecanismos como indicadores) que garanticen el seguimiento, el control, la evaluación y mejora del contenido, en especial los objetivos, las metas y se gestionen los riesgos relacionados con el Plan Estratégico, de manera que se garantice su cumplimiento.

2.2 ESTILO DE DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA OFICINA EJECUTORA

El Gobierno Corporativo es un estilo de gestión que establece la forma de dirección y control de las organizaciones. Al respecto, la Junta Directiva ha tomado el acuerdo de implementar prácticas para un buen Gobierno Corporativo, nombrando una comisión cuyo objetivo es la implementación del modelo.

Se procedió a verificar lo referente a la existencia y aplicación de un código de gobierno corporativo, para ello se consideraron las buenas prácticas[6] relacionadas, determinándose áreas de mejora en los siguientes componentes:

Integración y formación de los miembros directivos:

a. No existen políticas y procedimientos para verificar la independencia, documentando que no existan nexos (consanguinidad, laborales, entre otros) con las restantes partes interesadas.
b. No se da una inducción formal y completa, a efecto de que conozcan el negocio, el entorno, así como las políticas, responsabilidades, procedimientos y normativa de la Oficina Ejecutora y sobre las mejores prácticas de gobierno.
c. No se ha desarrollado, aplicado y comunicado programas sobre el cumplimiento del código ética.

Estrategia y toma de decisiones:

d. No hay una participación activa del Consejo Director en la concepción y revisión periódica de la estrategia, ni para determinar su validez y ni para usarla como marco de referencia para las decisiones, valorando el nivel de riesgo asociado con la estrategia.
e. Mejoras en la supervisión de la administración y de guía estratégica, sujetos a los objetivos establecidos por el gobierno y por la entidad pública.

Rendición de cuentas

[6] Entendiéndose buenas prácticas como experiencias que se ha implementado con resultados positivos, que contribuye a la mejora o solución de situaciones y que puede servir como modelo para una organización.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

a) No existen políticas o procedimientos sobre los informes o el tipo y forma de información que deba proporcionarse sobre una base periódica a la Junta Directiva.
b) No se realiza revisión de la implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con gobierno corporativo.

Control Interno

c) No hay evidencia de que los directores velen porque existan los controles adecuados para mitigar los riesgos y que se apliquen los controles.

En cuanto a la normativa y criterios sobre estos aspectos, se tiene que la norma 1.8 de las NCISP, establece que el sistema de control interno debe contribuir al desempeño eficaz y eficiente de las actividades relacionadas con el gobierno corporativo, considerando las normas, prácticas y procedimientos con las cuales la institución es dirigida y controlada, así como la regulación de las relaciones que se producen al interior de ella y de las que se mantengan con sujetos externos.

Asimismo, se tomó de referencia las buenas prácticas de gobierno corporativo establecidas en los siguientes documentos:

- Boletín de Gobierno Corporativo del 2010 de la firma Deloitte. [7]
- Reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores.
- Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. [8]

Por su parte, conforme a las sanas prácticas internacionales, el *ERM* establece como apoyo a la gestión de riesgo el componente de "*Gobierno y Cultura*" cuyos principios, indican lo siguiente:

- *El consejo supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno corporativo para apoyar a la dirección en la consecución de los objetivos.*
- *El consejo, en general debe ser independiente, sin ningún conflicto de interés ya que mejora la capacidad para ser objetivos en la evaluación del desempeño.*

Las oportunidades de mejora identificadas en este punto obedecen a la falta de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la institución, que

[7] Lugar de publicación: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/practicas-gobcorp-en-sector-publico.pdf
[8] Lugar de publicación: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

contribuyan a dirigirla y controlarla. Al respecto, la Junta Directiva[9] instauró la Comisión de Buen Gobierno Corporativo (Comisión BGC) con el objetivo de implementar el modelo de gobierno corporativo institucional.

La falta de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo incrementa el riesgo de eficacia y eficiencia en la gestión de la Oficina Ejecutora, lo que podría generar, entre otros aspectos:

- Inoportuna toma de decisiones y pérdida de recursos, al no tener claridad sobre objetivos, riesgos o normas.
- Inadecuada vigilancia por parte de la Junta Directiva, al no existir un proceso formal de información relevante para la toma de decisiones oportuna y bajo criterio informado.
- No mitigar oportunamente riesgos sobre posibles conflictos de intereses y problemas éticos, que podrían incidir en la toma de decisiones objetivas.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

4. Gestionar ante la Junta Directiva la incorporación de al menos un miembro del Consejo Director en la Comisión de Buen Gobierno Corporativo, con el propósito de que una vez aprobados los lineamientos que dictará la Junta Directiva, se determine cuáles pueden ser adoptadas en la Oficina Ejecutora y medir que efecto podría tener en reglamentos, políticas y procedimientos de PTGP.

5. Una vez recibidos los lineamientos por parte de la Comisión BGC, gestionar un plan con su respectivo cronograma para que se emitan las normas, prácticas y procedimientos con las cuales el PTGP va a ser dirigido y controlado, así como la regulación de las relaciones que se producen a lo interno y de las que se mantengan con sujetos externos, con el objetivo de mejorar las estrategias, toma de decisiones, rendición de cuentas, controles internos y así contribuir en la eficiencia y eficacia de la Oficina Ejecutora.

2.3 DESARROLLO DEL POLO GOLFO DE PAPAGAYO Y DE LAS CONCESIONES

a) Desarrollo del Polo Turístico Golfo de Papagayo

En el PTGP se ha concesionado el 93% de las hectáreas disponibles, según se muestra en el siguiente cuadro:

[9] Según comunicado de acuerdo SJD-424-2018 de noviembre de 2018.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

	Hectáreas aproximadas
Área Total	1 658
(-) Áreas de protección y manglares	(198)
= Área concesionable	1 460
(-) Hectáreas concesionadas	1 356
= Lotes libre	104
Porcentaje concesionado	93%

FUENTE: Auditoría Interna del ICT

b) Desarrollo de las concesiones

A continuación, se presenta el **estado de las concesiones** a octubre de 2018:

Estado de la concesión	**Cantidad de Concesiones**	**Porcentaje**	**Total de Hectáreas**	**Porcentaje**
Sin desarrollo	16	46%	529	39%
Construidas parcialmente	6	17%	694	51%
Construidas totalmente	8	23%	85	6%
En construcción	4	11%	42	3%
En abandono/proceso legal	1	3%	7	1%
Total	**35**	**100%**	**1356**	**100%**

FUENTE: Auditoría Interna del ICT

El 46% (16 de 35) de las concesiones no presentan desarrollo, entre las causas de dicha condición se tienen las siguientes:

Concesiones sin desarrollo	**Cantidad**	**Porcentaje**	**Total Hectáreas**	**Porcentaje**
a) Sin disponibilidad de agua	9	56%	157	30%
b) Replanteamiento del proyecto	1	6%	15	3%
c) Proceso legal	3	19%	326	62%
d) Procedimiento administrativo	2	13%	29	5%
e) Conflicto de linderos	1	6%	2	0%
Total	**16**	**100%**	**529**	**100%**

FUENTE: Auditoría Interna del ICT

Por su parte, en cuanto a las concesiones que se encuentran parcialmente construidas - 6 de las 35- (17%), se tienen las siguientes causas:

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Construidas parcialmente	Cantidad concesiones	Porcentaje	Total Hectáreas	Porcentaje
a) Sin disponibilidad de agua	3	50%	63	9%
b) Replanteamiento del proyecto	1	17%	9	1%
f) En plazo	1	17%	578	83%
g) No hay demanda o mercado	1	16%	44	7%
Total	**6**	**100%**	**694**	**100%**

FUENTE: Auditoría Interna del ICT

Las causas relacionadas con concesiones que se encuentran sin ningún nivel de desarrollo y las que se encuentran parcialmente construidas, se describen a continuación:

a) **En relación con el recurso hídrico**: (12 concesiones) Como medida de corrección se ha desarrollado el proyecto del acueducto de Trancas que se estima concluir en el año 2019. Como controles preventivos a nivel del contrato tripartito y su adenda firmado entre AyA, el ICT y la empresa Grass Land, se tiene establecida la dotación de agua para el desarrollo del PTGP con una demanda estimada de 80L/s; sin embargo, no se identificaron acciones que garanticen la disponibilidad de recurso hídrico para el PTGP y, por lo tanto, existe el riesgo de que el recurso se destine para el desarrollo de otros proyectos.

b) **Referente al replanteamiento de los proyectos**: (2 concesiones) Los concesionarios están actualizando diseños, buscando inversionistas, fuentes de financiamiento, solicitando modificaciones de uso de suelo, entre otros aspectos. La actualización de los proyectos, se genera en parte, por los cambios que se dan en el entorno.

Según el marco normativo, es responsabilidad del Director Ejecutivo recomendar la revisión y ajuste periódico del Plan Maestro, por su parte, el Consejo Director tiene la responsabilidad de revisar y ajustar periódicamente el Plan Maestro, pero no está definida la periodicidad para efectuar las revisiones y han transcurrido más de 5 años desde que se hizo la última modificación al plan maestro.

Tampoco, se observan lineamientos o directrices donde se definan plazos, criterios, entre otros aspectos que regulen los replanteamientos de los proyectos.

c) **Proceso legal**: (3 concesiones) Existen dos casos con demanda por reclamos de terrenos, sin embargo, según criterio legal y el criterio técnico, la sola existencia del gravamen no inmoviliza la concesión, lo cual implica que según el estado de ejecución en el que se encuentran las empresas,

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

podrían continuar con los trámites de permisos, existir gestiones u obras a ejecutar aun cuando la concesión esté en disputa legal.
No obstante, el Consejo Director aprobó la suspensión del plazo, bajo la justificación de que mientras exista la anotación judicial ningún acreedor financiero estaría dispuesto a desembolsar recursos, ninguna cadena hotelera estaría dispuesta a invertir y no es razonable que la concesionaria asuma el riesgo de financiar con capital propio la infraestructura de esta trascendencia.
El otro caso se está a la espera de que la Sala Primera resuelva la medida cautelar presentada por los actuales albaceas y así obtener la resolución judicial.

d) **Procedimientos administrativos**: Existen dos concesiones donde se aprobó la apertura de un procedimiento administrativo por posibles incumplimientos.
e) **Conflicto de linderos**. En el año 2017 se solicitó a la Dirección Ejecutiva un proyecto integral de acceso incluyendo resolver el conflicto de linderos, se trabajó en planos y propuestas para la zona y en el año 2018 gestionarían las correcciones pertinentes.
f) Esta concesión, no se ha desarrollado en su totalidad, pero se encuentra en plazo según lo definido a nivel contractual.
g) Para este caso –Marina de Papagayo- la concesionaria justificó que no hay mercado que amerite realizar una ampliación del proyecto, por lo tanto, el Consejo Director instruyó solicitar a la concesionaria un estudio de mercado que demuestre la imposibilidad de ampliar las obras de la segunda etapa del proyecto.

Por otra parte, la Oficina Ejecutora no tiene definido indicadores que midan periódicamente el grado de desarrollo del PTGP, por lo tanto, no se puede dar trazabilidad en el tiempo sobre el avance y cumplimiento con el objetivo general y fin primordial, ni se cuenta con información concisa que facilite la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas para mejorar el desempeño.

Esta situación deviene en preocupante en virtud de que todo proyecto debe estar delimitado en el tiempo, con fecha de inicio y de finalización, de forma tal que se puedan medir sus resultados en periodos previamente establecidos.

Al respecto, la norma 1.1 de las NCISP establece que se deben emprender acciones diseñadas e implementadas para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales, específicamente en el PTGP.

Dentro de la Reforma al Reglamento del Plan Maestro, se definió como principio orientador y que tiene como fin primordial promover el desarrollo turístico integral, mediante la inversión pública y privada.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Como se mencionó anteriormente, parte de las acciones a implementar para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos, es la necesaria implementación de indicadores que proporcionen información cuantitativa sobre el grado de cumplimiento y avance de los objetivos, lo cual es información relevante para la toma de decisiones. Al respecto, la Unidad de Planificación emitió lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores (PL-021-2018).

Además, el inciso a) del artículo 3 bis del Reglamento a la Ley para el Desarrollo y Ejecución del PTGP, establece como responsabilidad del Consejo Director revisar y ajustar periódicamente el Plan Maestro, de igual forma los incisos f) y h) del artículo 3 ter, establece como responsabilidad de la Dirección Ejecutiva recomendar cuando corresponda la revisión y ajuste periódico del Plan Maestro, y proponer la emisión de la normativa interna necesaria para la correcta y oportuna ejecución del proyecto.

Lo determinado en este punto, incrementa el riesgo de eficacia porque las concesiones no han desarrollado la totalidad de los compromisos y esto a su vez incrementa el riesgo de reputación institucional y que no se propicie el aumento del dinamismo económico y social.

A pesar de que existe un nivel de satisfacción alto en los turistas, según las opiniones en foros públicos (por ejemplo: Tripadvisor y Booking -4.5 de 5-), se observa que los turistas han mencionado la falta de opciones de entretenimiento, restaurantes, supermercados, entre otras facilidades, producto de las oportunidades de mejora en el desarrollo.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

6. Establecer las actividades de control que contribuyan a mitigar el riesgo de que el recurso hídrico se destine para el desarrollo de otros proyectos y no para el Polo Turístico Golfo de Papagayo.

7. Considerando que se proyecta para el periodo 2019 la operación del acueducto Trancas, pero han transcurrido varios años desde que los concesionarios diseñaron los proyectos, se considera oportuno que la Oficina Ejecutora, diseñe e implemente los lineamientos, políticas o procedimientos para normalizar los replanteamientos de proyectos. Dentro de los mismos valorar establecer plazos para garantizar la oportunidad y la eficiencia del desarrollo de los proyectos.

8. En vista que han trascurrido más de 5 años desde la última actualización del Plan Maestro y su reglamento, valorar la conveniencia y oportunidad de revisarlos y de proceder actualizarlos, así como la normativa correspondiente,

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

de manera que se defina el tipo de desarrollo que se requiere. Definir la periodicidad con la cual deben revisarse, para que se garantice su vigencia en el tiempo y que se constituya en una herramienta que facilite el desarrollo y control del Polo Turístico Golfo de Papagayo.

9. Para los casos donde las justificaciones por no desarrollar los proyectos, no es la disponibilidad del recurso hídrico, analizarlas para así gestionar acciones correctivas, considerando costo beneficio, riesgos e impacto en los objetivos del Polo Turístico Golfo de Papagayo.

10. Diseñar e implementar los indicadores para evaluar de modo periódico y oportuno el desarrollo del PTGP, de conformidad con los lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores.

2.4 INDICADOR DE EFICIENCIA SOBRE SOLICITUDES DE CONCESIONARIOS Y ACUERDOS DE CONSEJO DIRECTOR

a) Oportunidad en la atención de los requerimientos presentados por los concesionarios

Con el objetivo de medir el nivel de eficiencia de la Oficina Ejecutora, se definió como indicador el plazo promedio para resolver las solicitudes de los concesionarios, mediante la trazabilidad y tiempo que se utilizó desde que se recibió el oficio del concesionario hasta la fecha en que se resolvió formalmente.

Según una muestra estadística[10] de 21 casos de los 61 acuerdos tomados por el Consejo Director en el año 2017, se tiene que el plazo promedio para resolver las solicitudes de los concesionarios fue de 167 días naturales (ver detalle en Anexo 1).

A continuación, se muestra la distribución de los casos estudiados según rango de plazos en que se resolvió la solicitud:

Rango en días	Cantidad de Acuerdos	Porcentaje	Días naturales promedio del Rango
Menos de 14	0	0%	0
Entre 15-30	1	5%	19
Entre 31-60	1	5%	43
Entre 61-90	5	23%	74
Entre 91-140	4	19%	110

[10] Con un nivel de confianza del 95% y un error tolerable del 5%.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Más de 141	10	48%	264
Total	**21**	**100%**	**-**

El plazo promedio por actividad del procedimiento para la atención de requerimientos de los concesionarios, se detalla en el siguiente cuadro:

	Plazo promedio en días naturales
Desde la recepción[11] hasta que se conoce por el Consejo Director	17
Emisión de criterio legal	19
Emisión de criterio técnico	20
Corrección o ampliación por parte del concesionario	19
Resolución final del Consejo Director	27
Recepción y aprobación final en el Consejo Director	19
Recepción y aprobación en la Junta Directiva	23
Total	**144**

Como la mayoría de los casos (10 de 21) se ubican en el rango superior a 140 días, se procedió hacer un análisis sobre los mismos para determinar los factores que consumieron mayor tiempo y que, por lo tanto, afectaron la oportunidad. Los resultados se muestran seguidamente:

Cantidad	**Causa**
3	**Insuficiencia de quorum estructural**, por lo tanto, no hubo sesiones durante seis meses. En sesión de Junta Directiva de 14 marzo 2016 se solicitó al Ministro realizar las gestiones para el nombramiento de dos miembros del Consejo; el 23 mayo de 2016 se nombraron, sin embargo, en junio de 2016 se derogó un nombramiento. El 11 de julio de 2016 la Dirección Ejecutiva comunicó a la Junta Directiva los asuntos pendientes por resolver y el 18 de julio de 2016 de ese mes se aprobó el nombramiento del director pendiente.
3	El Consejo Director aprobó prórrogas a los concesionarios para que subsanaran algunos aspectos o solicitó ampliaciones de criterios, los temas se conocieron entre 4 y 6 veces, e implicó la elaboración de 3 a 6 criterios técnicos.
1	El concesionario demoró 186 días naturales en resolver las observaciones, no consta en el expediente que se otorgara algún plazo, recordatorios al concesionario ni que se informara al Consejo Director.
1	La Dirección Ejecutiva demoró 127 días naturales en emitir el criterio técnico para tramitar una acreditación de personería para una concesión sin recurso hídrico.
1	La Dirección Ejecutiva demoró 67 días naturales en trasladar el expediente a la Asesoría Legal para la aprobación de la ampliación de obras de una concesión en operación.

[11] En Dirección Ejecutiva o Secretaría de Actas.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

1	La Dirección Ejecutiva demoró 53 días naturales en agendar los criterios emitidos para que fueran conocidos por el CD para una rectificación del área de una concesión en operación.

b) Atención de acuerdos tomados por el Consejo Director

Con el objetivo de medir el nivel de eficiencia de la Oficina Ejecutora en la atención de los acuerdos tomados por el Consejo Director[12], se definió como indicador el plazo promedio para resolver los acuerdos. Para ello se siguió la trazabilidad y el tiempo que se utilizó desde que se realizó la sesión hasta la fecha en que se resolvió formalmente lo acordado.

Según una muestra estadística, de 36 de los 204 comunicados de acuerdo tomados por el Consejo Director en el año 2017, se tiene que el plazo promedio fue de **81 días naturales.**

A continuación, se muestra la distribución de los casos estudiados según rango de plazos:

Rango en días	Cantidad de acuerdos	Porcentaje	Días naturales promedio del rango
Menos de 8	7	19%	3
Entre 8-14	8	23%	13
Entre 15-30	7	19%	18
Entre 31-60	1	3%	32
Entre 61-85	3	8%	74
Más de 90	**10**	**28%**	**267**
Total	**36**	**100%**	

El plazo promedio para atender los acuerdos tomados por el Consejo Director (excluyendo los relacionados con trámites de los concesionarios) se resume en el siguiente cuadro:

	Plazo promedio en días naturales
Sesión, aprobación del acta y comunicación de acuerdos	14
Emisión de criterios técnicos, informes de avances, cronogramas, entre otras solicitudes.	18

[12] No incluye trámites de los concesionarios.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Tiempo en agendarse la respuesta al acuerdo (criterio, informe u oficio), verse el tema en el Consejo Director y darse por atendido el acuerdo.	53
Total	**85**

Como se observa en el primer cuadro, el 28% (10 de 36) de los acuerdos se atendieron en más de 90 días, por lo tanto, se hizo un análisis para determinar los factores o causas que incidieron y que afectaron la oportunidad del trámite. A continuación, los resultados:

Cantidad	Causa
3	El Consejo Director solicitó ampliaciones al tema, lo cual implicó la elaboración de estudios adicionales.
4	Hubo demora en conocerse los temas en el Consejo Director, los asuntos se agendaron entre 3 y 7 sesiones anteriores, lo cual implicó plazos que oscilaron entre 67 y 221 días naturales.
2	El Consejo acordó dejar para estudio los oficios y retomó el análisis entre 60 y 85 días después.
1	La Dirección Ejecutiva requirió 110 días en elaboración de cartel.

En términos generales, no se observa en la normativa, manuales de procedimientos o políticas; la definición de los plazos en los que se deben atender las actividades a cargo de la Oficina Ejecutora.

Los indicadores de gestión que utiliza la Oficina Ejecutora corresponden a los definidos en el PAO; sin embargo, no se identificaron indicadores para medir periódicamente la eficiencia o la oportunidad de las gestiones.

No existen los mecanismos ni sistemas de información automatizados que, entre otros aspectos, faciliten la trazabilidad oportuna y la atención a las gestiones.

Al respecto, el día 16 de julio de 2018 la Junta Directiva en sesión ordinaria N° 6036, celebrada 8, tomó el siguiente acuerdo:

> *"… Con el fin de optimizar los recursos en la institución, haciéndola más eficiente y eficaz, solicitar a la Gerencia General, redoblar esfuerzos, continuar con las acciones ya implementadas para la instauración de la firma digital, acelerar el proceso de digitalización y sistematización en todas las áreas del ICT, para convertirnos en una institución "cero papeles" y líder en ese sentido."*

Además, la norma 4.5 de las NCISP indica que se deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Por su parte, el artículo 225 y 269 de la Ley General de Administración Pública establecen que la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de economía, simplicidad, celeridad y eficiencia, dentro del respeto al ordenamiento.

Asimismo, el inciso k) del artículo 4 de la ley N° 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico y creación del MICYT, establece el deber el Estado de incorporar la tecnología para agilizar y actualizar los servicios públicos y mejorar la eficiencia, además el Gobierno, desde el año 2009 mediante decreto Nº 35139-MP-MIDEPLAN, declaró de interés público y de prioridad el desarrollo del Gobierno Digital.

Por su parte, la "Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0", busca transformar digitalmente las instituciones públicas mediante la entrega de servicios públicos digitales, integrados, seguros y de alta calidad para mejorar el bienestar de los habitantes, transformación de las instituciones públicas para el trabajo colaborativo y eficiente, con la aplicación de nuevas tecnologías para la toma de decisiones inteligentes y garantizar la buena gobernanza mediante la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública impulsando la rendición de cuentas.

La falta de diseño e implementación de actividades de control que permitan identificar y analizar las causas de las demoras y reprocesos, limitan tomar acciones correctivas oportunas, lo cual incrementa el riesgo de eficiencia de los procesos y las repercusiones que esto genera sobre la consecución de los objetivos. Debido a esto se presentan retrasos para resolver las solicitudes de los concesionarios, así como para la toma de decisiones, impactando la imagen institucional y demorando el desarrollo del proyecto.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

11. Analizar y valorar las causas identificadas por esta Auditoría como generadoras de retrasos y reprocesos en los requerimientos de los concesionarios y en la atención de los acuerdos del Consejo Director y adoptar las acciones correspondientes y las actividades de control que garanticen una eficiente, oportuna y permanente atención de dichas gestiones.

12. Analizar y establecer de forma razonable, los plazos límites en que debe cumplirse la atención de los requerimientos gestionados por los concesionarios, tales como: emisión de criterios técnicos, traslado de expedientes, inclusión de documentos para conocimiento del Consejo, plazos a los concesionarios, entre otros. De igual forma, establecer plazos para garantizar la atención oportuna de acuerdos y crear los mecanismos de seguimiento y verificación del cumplimiento de esos plazos. Dichos plazos deberán documentarse mediante su

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

incorporación en los manuales de procedimientos o en documentos de naturaleza similar que establezca la Oficina Ejecuta.

13. Gestionar la implementación de un sistema automatizado que permita la trazabilidad de los trámites y procesos, que coadyuve en la generación de informes, así como la inclusión de alertas de vencimiento de plazos y seguimiento de temas, entre otros controles y que se constituya en una herramienta que ayude para la toma de decisiones.

14. Gestione el diseño e implementación de los indicadores pertinentes de forma que se pueda medir la eficiencia de la gestión de los trámites de los concesionarios y la atención de los acuerdos tomados por el Consejo Director.

15. Establecer las actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) para el análisis de los resultados de los indicadores y tomar medidas correctivas específicas.

2.5 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

En la sesión celebrada el 10 de febrero de 2017, la Presidencia Ejecutiva presentó a la Junta Directiva la "*Propuesta de Integración Estratégica del PTGP*", la Junta Directiva autorizó coordinar con la Oficina Ejecutora, desarrollar las acciones y propuestas técnicas para la implementación de los proyectos de infraestructura propuestos, entre ellos los siguientes: bulevar, rotondas y entradas.

Sin embargo, de los proyectos de infraestructura antes indicados, no existe una vinculación con los objetivos, planes o normas, identificación del problema, alternativas de solución a ese problema, beneficiarios, entre otros aspectos que se solicitan según la "Guía metodológica para la identificación, formulación de proyectos de inversión pública" del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan).

Por otro lado, en los PAO 2017-2018 no se observaron acciones relacionadas con proyectos de infraestructura requeridos por la normativa como, por ejemplo:

- El pueblo turístico
- El sistema de telecomunicaciones
- El sistema eléctrico
- La infraestructura técnica

En las actas de Consejo Director se identificó una propuesta sobre el pueblo turístico de Playa Panamá, pero se determinaron demoras en la toma de decisiones y

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

mejoras en el proceso de identificación y formulación de proyectos tal y como se refleja a continuación:

En enero de 2017, el Consejo Director conoció requerimiento de la Municipalidad de Carrillo, sobre una proyección económica del presupuesto para el desarrollo de las obras de infraestructura del área comunal de Playa Panamá; sin embargo, no se elaboró una propuesta técnica que incluyera todos los elementos básicos para la identificación de un proyecto según la "Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en Costa Rica".

El Consejo Director solicitó a la Dirección Ejecutiva un estudio previo a responder a la municipalidad, que fue presentado el 16 de junio de 2017, al respecto el Consejo Director acordó instruir a la Dirección Ejecutiva *"plantear una propuesta acerca de un posible terreno en donde se pueda llevar a cabo el proyecto de infraestructura para el área cultural del pueblo de Playa Panamá."* (CDP-066-2017). La respuesta fue agendada desde la sesión del 7 de agosto 2017 y en las sesiones posteriores hasta el 25 de setiembre 2017 donde se desistió de agendar el tema.

En seguimiento a lo anterior, en diciembre de 2017, el Consejo Director solicitó a la Dirección Ejecutiva, un estudio de impacto ambiental sobre los terrenos libres para tener seguridad sobre lo que se podría realizar y cómo, quedando a la espera de los resultados de la regencia ambiental.

El tema sobre el pueblo turístico se ha conocido en al menos 5 sesiones del Consejo Director, por lo tanto, se ha invertido tiempo y transcurrió más de un año sin concretarlo y sin que se cumpla la metodología para identificación y formulación de proyectos.

Lo determinado por el estudio en este punto se presenta por:

- Falta de implementación de buenas prácticas de gestión y seguimiento en materia de normativa, inducción, estrategia y toma de decisiones en relación con los proyectos de infraestructura.
- Falta de un plan estratégico actualizado que sirva de direccionamiento en la toma de decisiones, identificación y formulación de proyectos.
- Ausencia de participación de las partes interesadas (municipalidades, comunidades, turistas, concesionarios, entre otros) para determinar problemas por resolver y definir prioridades.
- No hay un formato estándar para presentar propuestas de proyectos de inversión, de tal forma que incluyan la información mínima que se requiere para valorar y tomar una decisión objetiva y bien fundamentada sobre los proyectos de inversión. Este formato podría basarse en los requisitos de la

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

"Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en Costa Rica"; sin embargo, el perfil del proyecto basado en la Guías se realiza posterior a la aprobación del proyecto según lo definido en el procedimiento: “ICT-PTGP 07 Desarrollo de Obra Pública”.

Al respecto, la norma 1.2 de las Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión, establecen el deber de impulsar y fomentar la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, que conlleve a la búsqueda de las mejores alternativas de creación de bienes y servicios públicos para cumplir sus funciones institucionales.

La misma normativa, en su acápite 1.3 establece que los estudios de pre-inversión a nivel de perfil, pre-factibilidad y factibilidad del proyecto deben adecuarse según lo establecido en la Guía Metodológica, antes de ser sometidos por la entidad proponente a la consideración del “Banco de Proyectos de Inversión Pública” –en adelante BPIP-. Asimismo, para llevar a cabo el proceso de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, contarán con la "Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en Costa Rica".

Valga recordar que la guía está estructurada en dos capítulos uno sobre la formulación del proyecto estableciendo áreas como: identificación del proyecto, análisis de mercado, análisis técnico, análisis de riesgo, análisis ambiental, análisis legal y administrativo; y el otro capítulo trata sobre la evaluación del proyecto desde una perspectiva financiera, de costos y económica social.

Adicionalmente, la norma 1.9 del mismo cuerpo de normas, indica que los proyectos que se incorporen en el Banco de Proyectos de Inversión Pública deben responder a soluciones específicas derivadas de políticas públicas, leyes y reglamentos vigentes, al Plan Nacional de Desarrollo, al Plan Nacional Inversión Pública u otros instrumentos de planificación.

Por su parte, el artículo 8º de la Ley Reguladora del Desarrollo y Ejecución del PTGP faculta al ICT a invertir y a construir todas las obras necesarias y la infraestructura básica para el desarrollo total del proyecto, así como también las viviendas e instalaciones necesarias para levantar un pueblo turístico, que sea complemento del proyecto por desarrollar.

Asimismo, el artículo 3.2 del Reglamento al Plan Maestro General del PTGP establece principios orientadores sobre la infraestructura y los servicios, los cuales implica:

a) Recurso hídrico.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

b) Sistema de telecomunicaciones.
c) Sistema eléctrico.
d) Diseños arquitectónicos y acabados externos adecuados a la zona y a la finalidad del PTGP.
e) Infraestructura técnica: los tendidos eléctrico y telefónico, deberán ser diseñadas de modo que las redes de distribución se construyan en forma subterránea.
f) Sistemas de circulación.
g) Seguridad del turista.

La falta de una apropiada identificación y formulación de proyectos incrementa el riesgo de invertir recursos en infraestructura que no es prioritaria, incurriendo, por lo tanto, en despilfarro o ineficiencia, que no se alcancen los objetivos o fines del PTGP, o que no resuelva problemas o que no generen mayor impacto socioeconómico.

Se observó en el expediente de una concesión limitaciones en la disponibilidad de red de distribución eléctrica, lo que implicó un retraso para el concesionario en obtener los permisos de Secretaria Técnica Nacional Ambiental, por lo tanto, también se da un incremento en el riesgo para el desarrollo de otras concesiones.

La falta de desarrollo genera disconformidad en los concesionarios, en el turista y en las comunidades aledañas, repercutiendo en el desarrollo del PTGP, en el progreso de la zona, del país y en la imagen institucional.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

16. Actualice los procedimientos y formularios establecidos para la formulación de proyectos de infraestructura, de tal forma que se incluya actividades de control preventivas (políticas, procedimientos o mecanismos) para:

    a) Que previo a la propuesta de proyectos de inversión, implemente y cumpla con la normativa que regula la identificación y formulación de proyectos, específicamente la "Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en Costa Rica".
    b) Identificar y considerar la participación de las partes interesadas para priorizar los proyectos y lograr un mayor valor público.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

2.6 EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

Con el objetivo de medir la eficiencia en la ejecución de los proyectos de infraestructura programados por la Oficina Ejecutora, se procedió a revisar el cumplimiento contra los cronogramas, adicionalmente se analizó el proceso para determinar si se presentaron reprocesos u otro tipo de situaciones que afectaran la ejecución de los proyectos. Esto se realizó para las siguientes metas:

- 1.4.3.2 Desarrollar infraestructura para mejorar las condiciones de seguridad hacia el turista y el inversionista, a dic 2017.

- 1.4.3.3 Desarrollar infraestructura para mejorar las condiciones de servicios públicos hacia el turista y el inversionista a dic 2018 (específicamente el Acueducto de Trancas).

De la revisión se determinaron las siguientes condiciones:

Acueducto de Trancas

Según oficio del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (UEN-AP-2017-885), se proyectaba concluir el 8 de marzo de 2018; sin embargo, a diciembre de 2018 el acueducto no se había concluido.

En síntesis, entre otros aspectos, la demora fue ocasionada por:

- Retrasos en la importación de tuberías.
- Retrasos en los trámites del ICE para las acometidas de electrificación.
- Suspensión de trabajos por la tormenta tropical Nate.
- Retrasos en la aprobación de permisos de construcción del tanque de almacenamiento de agua y en la construcción del tanque.

Lo anterior fue comunicado por el contratista, quien en el periodo 2017 solicitó tres prórrogas y las mismas fueron analizadas y aprobadas técnicamente por el AyA.

Policía Turística

A finales de 2016 se realizó una contratación de un estudio de suelos por la suma de ¢920.000,00. Producto de los resultados, la Dirección Ejecutiva planteó escenarios para la decisión del Consejo Director.

El 20 de marzo de 2017, el Consejo Director solicitó a la Dirección Ejecutiva contratar un nuevo estudio que permitiera hacer una valoración más concienzuda del caso, esto implicó una demora de alrededor de 5 meses y un costo adicional de ¢1.364.000,00.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

La Dirección Ejecutiva en setiembre de 2017, presentó al Consejo Director los resultados del estudio con las principales valoraciones técnicas (métodos para mejorar el suelo, cimentar utilizando pilotes, entre otros).

El Consejo en octubre 2017 solicitó a la Dirección Ejecutiva un informe sobre la posibilidad de cambiar de lugar la ubicación de las instalaciones de la Policía Turística, solicitándole elementos como: tiempos, costos, criterios de oportunidad y opciones para una nueva instalación.

Después de haberse valorado el tema en 4 sesiones, el Consejo Director el 29 de mayo de 2018, acordó:

> *"Manifestar que la decisión de este Consejo Director es que la ubicación del Edificio de la Policía Turística será el que originalmente se había establecido por medio del convenio, por tanto, instruye para que se tomen las acciones administrativas necesarias."*

El análisis y valoración de reubicar el proyecto significó una demora de aproximadamente 8 meses, más los recursos adicionales invertidos en los estudios de suelo.

Algunas de las causas que han incidido en que a la fecha no se cuente con instalaciones de la Policía Turística en el PTGP son:

- No está definido los plazos para la toma de decisiones de la Oficina Ejecutora.
- No hay indicadores para medir la eficiencia y oportunidad de las gestiones.
- No hay un seguimiento oportuno del avance y cumplimiento del PAO por parte del Consejo Director.
- Los retrasos se presentan y no se toman acciones correctivas.

Al respecto, la norma 4.5 de las NCISP indica que se deben establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas. Adicionalmente la norma 4.5.2 establece como actividades de control las siguientes:

> d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.
> e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Por su parte, los artículos 225 y 269 de la Ley General de Administración Pública indican que la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de economía, simplicidad, celeridad y eficiencia, dentro del respeto al ordenamiento.

La falta de previsiones en el desarrollo de infraestructura básica ha retrasado el desarrollo del PTGP, porque al menos un 34% de las concesiones no ha podido desarrollarse por las limitaciones en la disponibilidad del recurso hídrico.

La no construcción de la caseta de la Policía Turística representó una sub ejecución presupuestaria de aproximadamente ¢140 y ¢208 millones en el 2017 y 2018, respectivamente, con el consecuente riesgo que implica la inseguridad de la zona.

La falta de desarrollo de proyectos de infraestructura genera disconformidad en los concesionarios, en el turista y en las comunidades aledañas, repercutiendo en la imagen institucional, en el progreso de la zona, del país y en el desarrollo del PTGP.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

17. Resolver sobre los indicadores pertinentes de forma que se pueda medir la eficiencia y eficacia de los proyectos de inversión en las etapas de formulación y ejecución.

18. Diseñar e implementar las actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) para medir la eficiencia de los proyectos de inversión en sus diferentes etapas, darles el seguimiento junto con análisis de las causas, riesgos e implementar oportunamente las acciones correctivas.

2.7 Formulación de Presupuesto 2018

Considerando que el presupuesto es una actividad de control preventiva que garantiza la eficacia y economía de una actividad, esta Auditoría revisó el proceso de formulación presupuestaria del periodo 2018.

Al respecto, se observó que, en sesión celebrada en febrero de 2017, la Presidencia Ejecutiva presentó a la Junta Directiva una “Propuesta de Integración Estratégica del PTGP”, con proyectos de inversión de infraestructura. En sesión del 23 de febrero de 2017, el Consejo Director solicitó a la Dirección Ejecutiva, desarrollar las acciones considerando análisis presupuestarios, de infraestructura, económicos, sociales y ambientales que respaldaran cada uno de los proyectos.

El 20 de abril de 2017, la Dirección Ejecutiva presentó ante la Junta Directiva la contratación de un estudio de diagnóstico social y económico; la Junta Directiva le

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

aclaró[13] que no se había solicitado la contratación de este tipo de estudios salvo que fueran estrictamente necesarios.

El 21 de junio de 2017, la Dirección Ejecutiva elaboró y presentó al Consejo Director, el borrador del presupuesto ordinario del 2018. En dicha propuesta no se incorporaron los proyectos de inversión de la Propuesta de Integración Estratégica, porque no se tenían los estudios de viabilidad y, por lo tanto, tampoco se habían incorporado en el "Banco de Proyectos de Inversión Pública".

En agosto de 2017, el Consejo Director solicitó a la Dirección Ejecutiva presentar los presupuestos, cronogramas y perfiles de los proyectos de inversión, sin embargo, ese mismo mes, la Dirección Ejecutiva explicó al Consejo Director las limitaciones, objeciones, cuestionamientos, entre otros aspectos, sobre los proyectos de inversión propuestos.

Sin embargo, el Consejo Director[14] recomendó la aprobación del presupuesto con los siguientes proyectos:

1.2.9.7 Diseñar y construir las entradas al PTGP.	¢ 61,095,450
1.2.9.8 Inversión en un proyecto de vialidad por medio de la construcción de rotondas en el PTGP, rutas nacionales 159-254 y 255.	461,952,344
1.2.9.9 Inversión en un proyecto paisajista por medio de la construcción de un camino sobre la zona pública de Playa Panamá.	320,450,000
1.2.9.10 Inversión en un proyecto de vialidad por medio de la construcción de tramos de un bulevar.	1,498,146,826
	¢ 2,341,644,620

Posterior a la incorporación de los proyectos en el presupuesto, la Dirección Ejecutiva elaboró los perfiles de los proyectos de inversión; al respecto, la Unidad de Planificación el 23 de diciembre de 2018 indicó lo siguiente:

> *"Lo normal que se espera de un proyecto es que solucione un problema y conlleve beneficios, por lo que se hace necesario realizar primeramente los estudios de legalidad, mercado, técnico y la evaluación económica financiera para determinar a priori si el proyecto es viable… Se considera que los perfiles presentados deben mejorar las propuestas enunciadas para tener una idea clara de lo que se persigue."*

[13] SJD-238-2017, 09 de agosto de 2017.
14 CDP-158-2017 de 19 de setiembre de 2017.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Al respecto, el inciso g) del artículo 3 bis del Reglamento a la Ley para el Desarrollo y Ejecución del PTGP, establece como responsabilidad del Consejo Director **aprobar** el presupuesto de la Oficina Ejecutora, asimismo el inciso d) del artículo 3 ter, establece como responsabilidad de la Dirección Ejecutiva **elaborar** el proyecto de presupuesto de la Oficina Ejecutora.

Según la política aprobada por el Consejo Director el 08 de agosto de 2017 (CDP-101-2017), en los presupuestos solo se incorporarán los proyectos previamente definidos y registrados en el banco de proyectos de MIDEPLAN.

Lo anterior, es consistente con el acápite 1.5 de las "Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión", que indica que los proyectos deben registrarse en el "Banco de Proyectos Inversión Pública" al menos un año antes de su incorporación en la Programación Presupuestaria y Plan Operativo Institucional (POI).

Por su parte, la norma 2.2 acápite c) de las NCISP, establece que se debe fomentar la comunicación transparente y fomentar técnicas de trabajo que promuevan la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.

Así las cosas, se tiene que las causas por las que se presentaron oportunidades de mejora en el proceso de identificación y formulación de proyectos de inversión y posteriormente en la formulación del presupuesto, fueron las siguientes:

a) Incumplimiento de buenas prácticas en administración de proyectos, donde parte de las actividades de control preventivas sobre la formulación del presupuesto está el determinar las viabilidades de los proyectos previamente.
b) Incumplimiento de las "Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión", donde previo a la incorporación del presupuesto tiene que efectuarse la incorporación al BPIP.
c) Ausencia de actividades de control para verificar el cumplimiento del marco normativo en relación con la formulación de proyectos de inversión y de presupuesto.
d) No hay programas de inducción para los miembros del Consejo Director de tal forma que conozcan la normativa en materia presupuestaria que se debe cumplir, ni tampoco se ha gestionado.
e) Según los resultados del estudio de clima organizacional de la Dirección Ejecutiva existen aspectos mejorables en temas de liderazgo, comunicación, participación y trabajo en equipo en la Oficina Ejecutora, lo cual se reflejó en el proceso de identificación y formulación de proyectos de inversión y posteriormente en la formulación del presupuesto, pues según la Dirección

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Ejecutiva, no fue partícipe en el desarrollo de la “Propuesta Estratégica”, ya que no hubo consenso entre el Consejo Director y la Dirección Ejecutiva.

Las oportunidades de mejora en el proceso de identificación y formulación de proyectos de inversión y posteriormente en la formulación del presupuesto, implican un incremento en el riesgo de eficiencia, debido a los retrasos que se pueden generar en la toma de decisiones, lo que ocasionó una sobreestimación presupuestaria de al menos ¢2,341 millones, que corresponde a los proyectos incorporados en el PAO 2018. La sobreestimación genera una ejecución presupuestaria del Órgano de aproximadamente un 22% repercutiendo a su vez en la ejecución presupuestaria institucional y en la imagen de la misma.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

19. Establecer los mecanismos de control correspondientes, de manera que se asegure la elaboración y aplicación las “Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión” y las buenas prácticas de administración de proyectos, para los procesos presupuestarios de la Oficina Ejecutora. Definiendo también formalmente, los mecanismos de comunicación y coordinación con la Dirección Ejecutiva, para que se garantice el cumplimiento de lo señalado en el marco normativo en relación con la formulación de proyectos de inversión y presupuesto, en concordancia con las “Normas Técnicas sobre Presupuesto Público” –en adelante NTPP- y la técnica presupuestaria atinente.

20. Gestionar en coordinación con la Dirección Ejecutiva, las acciones pertinentes que garanticen la participación de los miembros de ese Consejo Director, en un programa de capacitación a la medida, sobre la normativa general y específica, externa e interna relacionada con la gestión presupuestaria y las responsabilidades de los participantes en dicha gestión. Estas acciones deben ser parte de un proceso formal y permanente para los integrantes del Consejo Director, que garantice la actualización respecto cualquier cambio que se presente en la normativa.

2.8 ASPECTOS DE MEJORA EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO

Como parte de las actividades de control para garantizar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, se procedió a revisar la oportunidad del proceso de seguimiento del Plan Anual Operativo (PAO) y presupuestario, mediante la inspección de las actas del Consejo Director del periodo 2017.

El 31 de octubre de 2017 (acta #21) la Dirección Ejecutiva presentó el informe de ejecución presupuestaria del primer semestre de 2017, con lo que se evidencia que el seguimiento presupuestario por parte del Consejo Director no fue oportuno.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Según el informe, la Oficina Ejecutora presentaba un 4% de ejecución presupuestaria, sin embargo, el acuerdo tomado por el Consejo Director (CDP-199-2017 del 03/11/17) fue:

> *"Tomar nota del oficio PGP-452-2017, suscrito por la Dirección Ejecutiva del Polo Turístico Golfo de Papagayo, presentando la ejecución presupuestaria del I Semestre 2017."*

No se observó que el Consejo haya analizado las causas del porqué una ejecución del 4% al primer semestre y sobre las mismas aplicar los ajustes y las medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, así como de implementar mejoras para que a futuro no se repita la situación.

El 28 de febrero de 2018, el Consejo Director aprobó la política para revisar el avance del PAO por cuatrimestre, misma que es contraria con las normas presupuestarias, pues éstas establecen que debe ser trimestralmente y no se observó en actas del año 2018 que se haya presentado para valoración del Consejo el avance del PAO. El avance trimestral del PAO de la Oficina Ejecutora de Papagayo es aprobado en el sistema por la Dirección Ejecutiva sin una previa revisión por parte del Consejo Director.

En cuanto al control presupuestario, la norma 4.4.2 de las NTPP, señala que el control debe identificar y medir las desviaciones en la ejecución del presupuesto para que oportunamente se realicen las correcciones, a fin de lograr concordancia entre la ejecución y lo previsto -financieros y físicos-. La norma 4.4.3.b) dispone que se deben establecer los controles que permitan la ejecución del presupuesto de manera transparente, eficaz, eficiente, económica y de calidad.

Sobre la evaluación presupuestaría, se tiene que el acápite 4.5.2 de las NTPP, establece que: *"La evaluación, como parte de la rendición de cuentas, valora cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados en el ejercicio presupuestario -tanto a nivel institucional como programático- en relación con los esperados y para los cuales se aprobó el presupuesto…".*

Asimismo, en la norma 4.5.3 de las NTPP, se establece que el desarrollo adecuado de la evaluación presupuestaria es responsabilidad del jerarca, titulares subordinados y demás funcionarios de la institución, según el ámbito de su competencia, también indica el deber de contar con mecanismos y procedimientos que permitan realizar evaluaciones periódicas, y utilizar los resultados para la rendición de cuentas y la toma de decisiones, en procura de mejorar la gestión.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

De igual forma, la norma 4.5.4 dispone que para la evaluación del presupuesto se deberá considerar al menos la calidad y suficiencia de la información; la demanda y satisfacción de los bienes y servicios; el comportamiento de los indicadores contenidos en la planificación institucional según el presupuesto aprobado y el aporte de este a lo proyectado para el periodo de tres años; las desviaciones financieras de mayor relevancia detectadas con respecto al presupuesto institucional aprobado y la incidencia en la ejecución física contenida en la planificación anual.

Por su parte, la norma 4.3.14 de las NTPP dispone que la información de la ejecución de las cuentas del presupuesto deberá suministrarse a cada trimestre, asimismo, la norma 2.1.3 en su inciso a) establece que se deben realizar evaluaciones periódicas a efecto de ordenar y adoptar oportunamente las acciones correctivas que procedan.

Consecuente con las anteriores normas así como con la 4.5.5, la Gerencia[15] comunicó el programa de evaluaciones trimestrales del PAO para los meses de marzo, junio, setiembre y diciembre.

También, el inciso h) del artículo 3 bis del Reglamento a la Ley para el Desarrollo y Ejecución del PTGP, establece como responsabilidad del Consejo Director fiscalizar el trabajo de la Dirección Ejecutiva, asimismo, el inciso e) del artículo 3 ter indica que es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva ejecutar el presupuesto.

Según lo determinado en este estudio, las oportunidades de mejora identificadas en el control y evaluación del presupuesto de la Oficina Ejecutora se deben principalmente a:

a) La ausencia de mecanismos de control y seguimiento, que permitan identificar y medir las desviaciones en la ejecución del presupuesto, limitando la corrección oportuna que asegure razonablemente la ejecución, el control y el seguimiento del presupuesto, para lograr su concordancia con el plan anual.
b) No se ha cumplido con la normativa señalada, lo que se constituye una limitación para que el Consejo Director realice oportunamente los ajustes que se requieran en el plan y el presupuesto.
c) No se han implementado buenas prácticas de gobierno corporativo, por lo tanto, la planificación, seguimiento y fiscalización por parte del Consejo Director presentan oportunidades de mejora.
d) La Dirección Ejecutiva el 18 de abril de 2017 solicitó al Consejo Director consignar una sesión cada trimestre para el conocimiento y estudio del

[15] 9 de enero de 2017.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

avance del PAO de la Oficina Ejecutora, esto fue aprobado por Consejo Director el 08 de agosto de 2017 (4 meses después), situación que también ha influido en la atención y toma de decisiones oportunas por parte de la Oficina Ejecutora. Además, la política aprobada por el Consejo Director de revisar el avance del PAO cada cuatrimestre no coincide con lo solicitada por la normativa y comunicada por la Gerencia.

Las oportunidades de mejora en el seguimiento oportuno del cumplimiento del PAO limitan la toma de decisiones oportuna para realizar las acciones correctivas y así lograr el cumplimiento de los objetivos y presupuesto.

Adicionalmente, no se están analizando los motivos por los cuales se está generando la sub ejecución presupuestaria y no se han planteado mejoras para prevenir este tipo de situaciones y por ello en periodos consecutivos (2017-2018) se da la sub ejecución presupuestaria afectando la eficacia y eficiencia de la Oficina Ejecutora.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

21. Diseñar e implementar actividades de control, que garanticen razonable y oportunamente, el control y evaluación presupuestaria, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la normativa general e institucional. Que permita al Consejo Director contar oportunamente con la información relevante sobre la identificación de desviaciones en la ejecución presupuestaria, asegurando accionar oportunamente lo que corresponda.

22. Definir formalmente y aplicar gestiones consensuadas con la Dirección Ejecutiva, para atender la limitada ejecución presupuestaria de la Oficina Ejecutora y la ausencia de mecanismos formales de evaluación y seguimiento, todo en el ámbito de las competencias de cada uno y, con el propósito de lograr un uso efectivo de los recursos destinados a desarrollo del Polo Turístico Golfo de Papagayo.

23. Gestionar lo correspondiente, a efecto de alinear la política tomada el 28 de febrero de 2018, de revisar el avance del PAO por cuatrimestre, para que coincida con la normativa aplicable que indica que debe ser trimestralmente.

2.9 PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El inciso a) del artículo 3.1 del Reglamento del Plan Maestro General del PTGP indica como fin primordial desarrollar el PTGP para el beneficio de los turistas, los inversionistas y la ciudadanía.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Como parte de ese beneficio que se espera dar a la ciudadanía, el inciso d) del citado artículo, establece que los concesionarios, como partícipes del desarrollo turístico, deben incorporar a sus proyectos, políticas de Responsabilidad Social Empresarial, de tal modo que éstos se conviertan en corresponsales por el desenvolvimiento turístico y social, no sólo del área del PTGP sino también de las zonas de influencia de éste.

Con el objetivo de verificar las políticas de responsabilidad social de los concesionarios, se le solicitaron a la Dirección Ejecutiva, indicando que no contaban con la información; por lo tanto, no existe un control para verificar el diseño e implementación de políticas de responsabilidad social empresarial en los proyectos de los concesionarios. Situación que resulta por la ausencia de lineamientos sobre los tipos de políticas a desarrollarse por los concesionarios, además este deber no está en los contratos.

Por otro lado, la normativa expresamente no establece obligaciones sobre programa o políticas de Responsabilidad Social Empresarial a cargo de la Oficina Ejecutora, razón por la que en los planes no se ha contemplado estrategias o acciones con este propósito.

Uno de los posibles factores de riesgo de no desarrollar programas de responsabilidad social, es la percepción negativa que puedan tener algunas de las partes interesadas, situación que se ha materializado en la comunidad de Playa Panamá, ya que cuando se entrevistó a los representantes de esa comunidad, manifestaron que el índice de satisfacción de la comunidad es bajo, porque no hay un encadenamiento productivo local y no hay programas de responsabilidad social hacia la comunidad que permitan el desarrollo educativo, afectando las oportunidades laborales, además indicaron que se había encarecido el valor de los terrenos, se afectó la calidad del agua y existe en general una mala percepción de imagen y reputación sobre las actuaciones del ICT.

Aunado a lo anterior, el Índice de Progreso Social (IPS) de 2016, tuvo una calificación en Papagayo de 74,29%, donde los aspectos de mejora se ubican en temas como la educación superior, percepción de la corrupción de autoridades locales y volumen de áreas verdes de la comunidad.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

24. Diseñar las actividades de control (políticas, procedimientos, mecanismos) para garantizar la implementación y seguimiento de las políticas de responsabilidad social que deben incorporar en sus proyectos los concesionarios, así como los indicadores para medir el beneficio o impacto en la comunidad.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

25. Considerando que un aspecto de la visión institucional es asegurar un modelo de desarrollo turístico sostenible, solidario y equitativo, valorar la conveniencia de diseñar e implementar programas de responsabilidad social empresarial para el Polo Turístico Golfo de Papagayo, en coordinación con partes interesadas.

2.10 PERCEPCIÓN DE LOS CONCESIONARIOS

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los concesionarios y la percepción sobre otros factores, como instrumento de medición, se realizó una encuesta en línea a 23 representantes de los concesionarios, con lo que se abarcó todas las concesiones.

El instrumento de medición consistió en 19 enunciados que consideraron los siguientes aspectos:

- Confiabilidad y eficiencia
- Sensibilidad y empatía
- Equipos e infraestructura
- Marco jurídico y regulatorio
- Programas de responsabilidad social
- Consejo Director
- Dirección Ejecutiva
- Servicios

Para su calificación, se utilizó una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 10 (totalmente de acuerdo).

De las 23 encuestas aplicadas, se recibieron 14 completas y 3 incompletas (el resumen se encuentra en el Anexo #2 y el detalle en Anexo #3).

A continuación, se muestran los enunciados cuyo promedio es inferior a 7,5:

Enunciado	Calificación
La Oficina Ejecutora tiene sistemas de información modernos que facilitan la comunicación oportuna y transparente sobre temas de interés.	7,1
La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para trámites o gestiones son simples.	7,3
Hábiles para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que se presentan.	7,2
Cumplen las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.	7,3

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

El nivel de satisfacción con respecto a los servicios en el PTGP:	
Conexión a internet	7,3
Seguridad	6,0
Recurso hídrico	6,1

Adicionalmente, como parte de los procedimientos de auditoría definidos, se realizaron entrevistas a representantes de concesionarios, quienes coincidieron en los siguientes aspectos:

- El PTGP no es prioritario para el Gobierno, por lo tanto, las otras instituciones estatales involucradas en trámites o gestiones no tienen un nivel de respuesta eficiente, para ello sería importante un mayor apoyo o acompañamiento por parte de la Oficina Ejecutora frente a las otras instituciones y mejorar la coordinación entre sector privado y público.

- El Plano Maestro requieren de una revisión y actualización más acorde a la realidad actual del sector turístico.

- Las normativas y procedimientos también requieren una revisión para simplificar los trámites y mejorar la eficiencia.

- Se ha dado apoyo a las comunidades, pero existen áreas de mejora en las estrategias de comunicación y sensibilización con las comunidades para mejorar el posicionamiento del proyecto y los esfuerzos de los programas de responsabilidad social.

El acápite 1.1 de las NCISP establece que se deben emprender acciones diseñadas e implementadas para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos organizacionales.

El inciso a) artículo 3.1 del Reglamento del Plan Maestro General del PTGP indica como fin primordial desarrollar el PTGP para el beneficio de los turistas, los inversionistas y la ciudadanía.

En el Reglamento del Plan Maestro se definió como principio orientador y como fin primordial, que es un proyecto que tiene como fin promover el desarrollo turístico integral, mediante la inversión pública y privada.

Si bien a nivel del Reglamento del Plan Maestro se estableció como fin desarrollar el PTGP para el beneficio de los inversionistas (concesionarios), no se han establecido los mecanismos para medir el nivel de satisfacción y determinar posibles áreas de mejora en cuanto a los servicios que brinda la Oficina Ejecutora.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Las observaciones planteadas por parte de los inversionistas (concesionarios) incrementan el riesgo de imagen institucional, podría tener impacto en el desarrollo del Polo Turístico y una posible afectación en la eficacia y eficiencia del PTGP.

Por lo determinado en el punto anterior, se recomienda al Consejo Director:

26. Diseñar las actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) para monitorear el nivel de satisfacción de los concesionarios, así como realizar acciones correctivas para mejorar el desempeño de la Oficina Ejecutora.

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

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

3. CONCLUSIÓN

Los resultados del presente estudio permiten cumplir con el objetivo planteado de evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la Oficina Ejecutora de Papagayo, en lo relativo a los procesos de gestión de concesiones, desarrollo de infraestructura, así como en la formulación y ejecución presupuestaria.

En lo relativo al nivel de desarrollo de las concesiones, se determinó que a pesar que existe un alto porcentaje de hectáreas concesionadas, es necesario mejorar la eficacia en el desarrollo de éstas, pues aún persisten un 46% de concesiones sin desarrollar.

También desde la perspectiva de eficacia, a pesar de que se percibe un porcentaje alto de satisfacción de turistas (4.5 de 5); los representantes de la comunidad de Playa Panamá indicaron insatisfacción y el IPS de Papagayo es de un 74%, lo que demuestra que existen áreas de mejora en los programas de responsabilidad social y proyectos de infraestructura, esto también es consistente con las observaciones de los concesionarios donde reflejan áreas de mejora en la gestión de la Oficina Ejecutora.

En lo que corresponde a infraestructura, desde la perspectiva económica de la gestión presupuestaria, particularmente en la intervención superior para la determinación de los proyectos de infraestructura, se determinó la necesidad de mejoras en la identificación, formulación y ejecución de esos proyectos, ya que su omisión ocasionó para el año 2017 y el primer semestre del año 2018 que el nivel de ejecución presupuestaria fuera de un 27% y de un 11%, respectivamente.

También desde la perspectiva de la eficiencia y economía ha incidido el nivel de respuesta en la cadena de toma de decisiones para la gestión de las concesiones, porque se demoran aproximadamente entre tres y nueve meses en dicho proceso. Lo cual se presenta, en parte por la falta de formalización de indicadores de gestión y la ausencia de actividades de control para garantizar una mejora en los tiempos de respuesta, con el consecuente costo para la institución y los interesados.

Entre otras causas, sobre las oportunidades de mejora en eficacia, eficiencia y economía determinadas para la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo Papagayo y la gestión de gobierno que se requiere de la institución, se observa que desde la perspectiva superior se deben mejorar integralmente, debilidades relacionadas con la planificación, dirección, control, evaluación y mejora del PTGP, con un importante énfasis en la planificación estratégica, gestión de proyectos, con sus consecuentes objetivos, metas y acciones, la determinación de indicadores y las herramientas de gestión, control y evaluación respectivas.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

El abordaje oportuno y efectivo de las oportunidades de mejora, conlleva la importante mitigación de riesgos relacionados con la afectación en el desarrollo turístico, el uso de los recursos públicos involucrados, la satisfacción ciudadana y el interés público relacionado y la imagen institucional, en lo que respecta al Polo Turístico Golfo Papagayo.

Lo resultados del estudio, llevan a cuestionarse sobre la posible pérdida de oportunidad del cumplimiento efectivo de los objetivos del Polo Turístico Golfo de Papagayo, por lo que parte de la valoración podría incluir la alternativa de hacer un alto en el camino y considerar que de continuar gestionándose como hasta ahora, no hay razón para esperar resultados diferentes.

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

ANEXO 1- DETALLE DE PLAZO DE LA MUESTRA DE ACUERDOS

Atención de acuerdos tomados por el Consejo Director

# Muestra	# Comunicado de Acuerdo	Plazo de resolución	Rango de fechas de resolución en días
1	28	3	Menos de 8
2	29	3	Menos de 8
3	30	3	Menos de 8
4	116	3	Menos de 8
5	31	3	Menos de 8
6	202	4	Menos de 8
7	19	5	Menos de 8
8	17	10	Entre 8-14
9	127	10	Entre 8-14
10	137	10	Entre 8-14
11	20	14	Entre 8-14
12	21	14	Entre 8-14
13	35	14	Entre 8-14
14	39	14	Entre 8-14
15	45	14	Entre 8-14
16	13	15	Entre 15-30
17	15	15	Entre 15-30
18	16	15	Entre 15-30
19	162	15	Entre 15-30
20	14	16	Entre 15-30
21	149	22	Entre 15-30
22	11	28	Entre 15-30
23	78	32	Entre 31-60
24	248	64	Entre 61-85
25	226	73	Entre 61-85
26	68	85	Entre 61-85
27	100	126	Más de 90
28	34	141	Más de 90
29	178	156	Más de 90
30	71	175	Más de 90
31	151	184	Más de 90
32	47	185	Más de 90
33	18	187	Más de 90
34	33	350	Más de 90
35	12	430	Más de 90
36	41	486	Más de 90
	Promedio	**81**	

Oportunidad en la atención de los requerimientos presentados por los concesionarios.

# Muestra	# Comunicado de Acuerdo	Plazo de resolución	Rango de fechas de resolución en días
1	22	19	Entre 15-30
2	37	43	Entre 31-60
3	38	63	Entre 61-90
4	64	71	Entre 61-90
5	48	74	Entre 61-90
6	89	74	Entre 61-90
7	60	87	Entre 61-90
8	61	95	Entre 91-140
9	103	102	Entre 91-140
10	93	109	Entre 91-140
11	183	132	Entre 91-140
12	26	159	Más de 141
13	164	174	Más de 141
14	235	191	Más de 141
15	4	196	Más de 141
16	36	239	Más de 141
17	9	250	Más de 141
18	83	318	Más de 141
19	10	326	Más de 141
20	32	390	Más de 141
21	163	398	Más de 141
	Promedio	**167**	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

ANEXO 2- RESUMEN DE ENCUESTA

#	Enunciado	Calificación
	Confiabilidad y eficiencia	
1	La Oficina Ejecutora resuelve sus gestiones o trámites de forma oportuna.	7,9
2	La Oficina Ejecutora resuelve sus gestiones o trámites sin errores.	8,3
3	La Oficina Ejecutora lo mantiene informado sobre las gestiones o trámites que usted realiza.	8,3
	Sensibilidad y empatía	
4	En la Oficina Ejecutora siempre se muestran dispuestos a ayudarle.	8,8
5	La Oficina Ejecutora le da atención individual cuando lo solicita y necesita.	9,2
6	La Oficina Ejecutora se ocupa y resuelve sus requerimientos.	8,1
7	La Oficina Ejecutora entiende sus necesidades específicas como usuario.	8,1
	Equipos e infraestructura	
8	La Oficina Ejecutora tiene sistemas de información modernos que facilitan la comunicación oportuna y transparente sobre temas de interés.	7,1
	Responsabilidad Social	
9	La(s) concesión(es) que represento tienen programas de responsabilidad social.	9,0
10	Los programas de responsabilidad social de la concesión que represento contribuyen al crecimiento socioeconómico de las comunidades aledañas.	9,3
11	Los programas de responsabilidad social de la concesión que represento contribuyen a conservar el medio ambiente.	9,6

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

	Marco jurídico y regulatorio efectivo	
12	La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para trámites o gestiones son claros.	7,8
13	La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para para trámites o gestiones son simples.	7,3
14	La legislación o la regulación establece claramente la obligación y responsabilidad que poseo.	8,1
15	La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para trámites son de fácil localización para consultas.	7,6
16	Los cambios en normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos se me comunican.	8,8
17	Por favor, califique su percepción del **Consejo Director** en los siguientes aspectos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo	
	Hábiles para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que se presentan	7,2
	El trabajo es preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones.	7,8
	Cumplen las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.	7,3
	La comunicación oral y escrita es confiable, oportuna y útil.	7,7
	Mantienen una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas.	7,7
	Hay libre acceso a la información sobre asuntos de interés público.	7,9
	Las decisiones y acciones están libres de corrupción (sobornos, conflicto de intereses, extorsión, entre otros).	8,9
18	Por favor, califique su percepción de la **Dirección Ejecutiva (incluye funcionarios y Director Ejecutivo)** en los siguientes aspectos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo:	
	Son hábiles para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que se presentan	7,6
	Su trabajo es preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones.	7,8
	Cumplen las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.	7,5
	La comunicación oral y escrita es confiable, oportuna y útil	8,2
	Mantienen una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas.	8,0
	Hay libre acceso a la información sobre asuntos de interés público.	8,1
	Las decisiones y acciones están libres de corrupción (sobornos, conflicto de intereses, extorsión, entre otros).	9,3

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

19	Favor califique el nivel de satisfacción con respecto a los servicios proporcionados en el Polo Turístico de Golfo Papagayo, donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho:	
	Electricidad	8,0
	Comunicación telefónica	8,1
	Conexión a internet	7,3
	Seguridad	6,0
	Recurso Hídrico	6,1
	Accesos a la zona	7,9

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

ANEXO 3- DETALLE DE LA ENCUESTA

Confiabilidad y eficiencia

1- La Oficina Ejecutora resuelve sus gestiones o trámites de forma oportuna.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	5,88%
2	1	5,88%
3	1	5,88%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	5,88%
7	0	0%
8	3	17,65%
9	1	5,88%
10	9	52,94%
	17	

2- La Oficina Ejecutora resuelve sus gestiones o trámites sin errores.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	1	5,88%
3	1	5,88%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	5,88%
7	1	5,88%
8	2	11,76%
9	3	17,65%
10	8	47,06%
	17	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

3- La Oficina Ejecutora lo mantiene informado sobre las gestiones o trámites que usted realiza.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	2	11,76%
4	0	0%
5	1	5,88%
6	0	0%
7	1	5,88%
8	3	17,65%
9	1	5,88%
10	9	52,94%
	17	

Sensibilidad y empatía

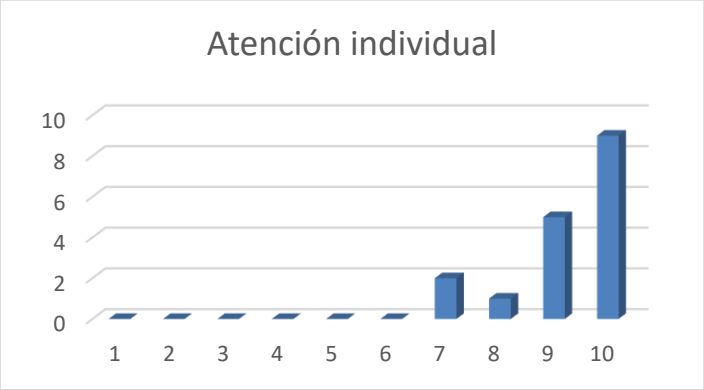
4- En la Oficina Ejecutora siempre se muestran dispuestos a ayudarle.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	5,88%
6	2	11,76%
7	0	0%
8	2	11,76%
9	3	17,65%
10	9	52,94%
	17	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

5- La Oficina Ejecutora le da atención individual cuando lo solicita y necesita.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	11,76%
8	1	5,88%
9	5	29,41%
10	9	52,94%
	17	



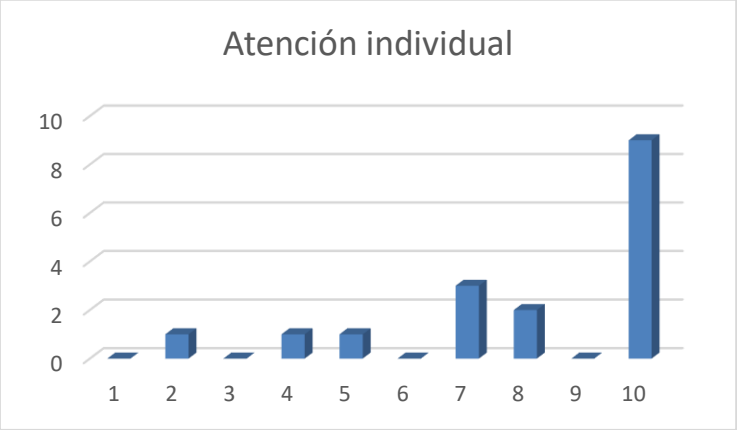
6- La Oficina Ejecutora se ocupa y resuelve sus requerimientos.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	5,88%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	5,88%
5	1	5,88%
6	1	5,88%
7	0	0%
8	4	23,53%
9	0	0%
10	9	52,94%
	17	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

7- La Oficina Ejecutora entiende sus necesidades específicas como usuario.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	1	5,88%
3	0	0%
4	1	5,88%
5	1	5,88%
6	0	0%
7	3	17,65%
8	2	11,76%
9	0	0%
10	9	52,94%
	17	



Equipos e infraestructura

8- La Oficina Ejecutora tiene sistemas de información modernos que facilitan la comunicación oportuna y transparente sobre temas de interés.

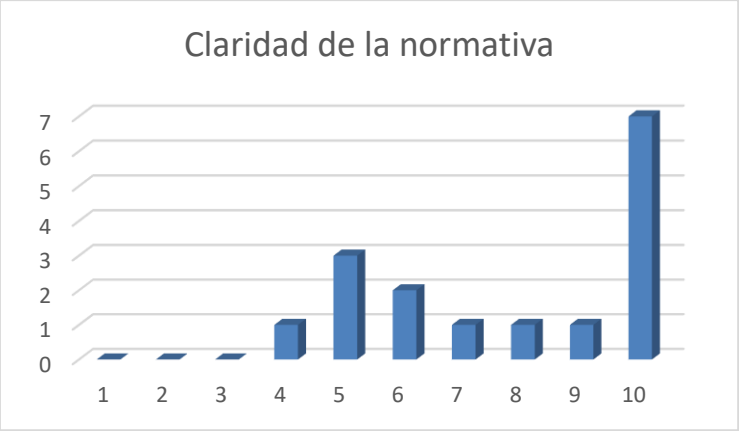
Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	2	12,50%
3	1	6,25%
4	0	0%
5	1	6,25%
6	2	12,50%
7	2	12,50%
8	2	12,50%
9	0	0%
10	6	37,50%
	16	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Marco jurídico y regulatorio

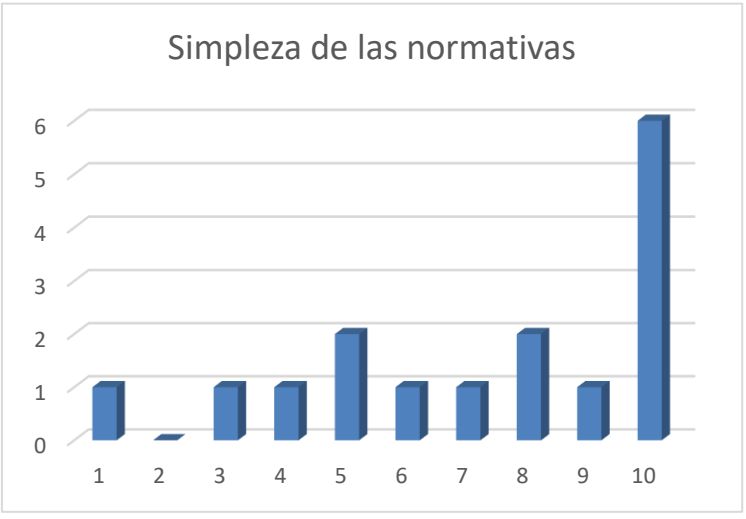
9- La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para trámites o gestiones son claros.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	6,25%
5	3	18,75%
6	2	12,50%
7	1	6,25%
8	1	6,25%
9	1	6,25%
10	7	43,75%
	16	



10- La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para para trámites o gestiones son simples.

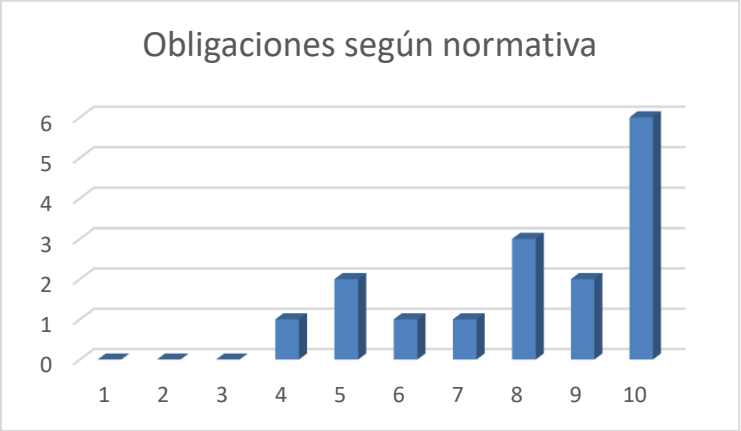
Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	6,25%
2	0	0%
3	1	6,25%
4	1	6,25%
5	2	12,50%
6	1	6,25%
7	1	6,25%
8	2	12,50%
9	1	6,25%
10	6	37,50%
	16	



(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

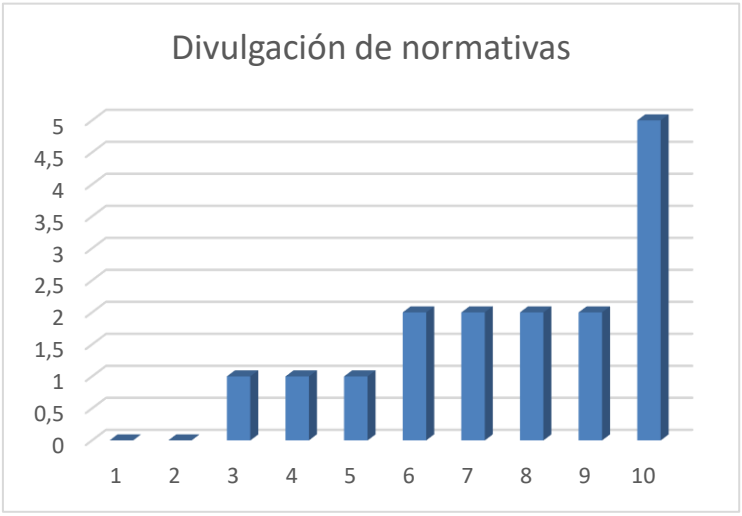
11- La legislación o la regulación establece claramente la obligación y responsabilidad que poseo.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	6,25%
5	2	12,50%
6	1	6,25%
7	1	6,25%
8	3	18,75%
9	2	12,50%
10	6	37,50%
	16	



12- La normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos para trámites son de fácil localización para consultas.

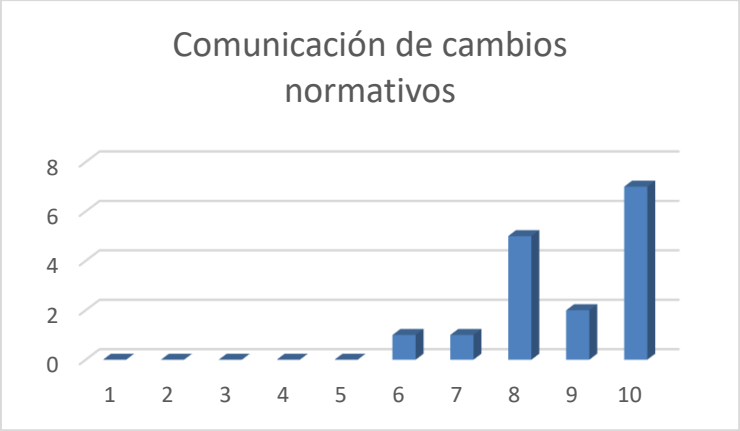
Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	1	6,25%
4	1	6,25%
5	1	6,25%
6	2	12,50%
7	2	12,50%
8	2	12,50%
9	2	12,50%
10	5	31,25%
	16	



(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

13- Los cambios en normativa, regulaciones, procedimientos y requisitos se me comunican.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	6,25%
7	1	6,25%
8	5	31,25%
9	2	12,50%
10	7	43,75%
Total	16	



Programas de responsabilidad social

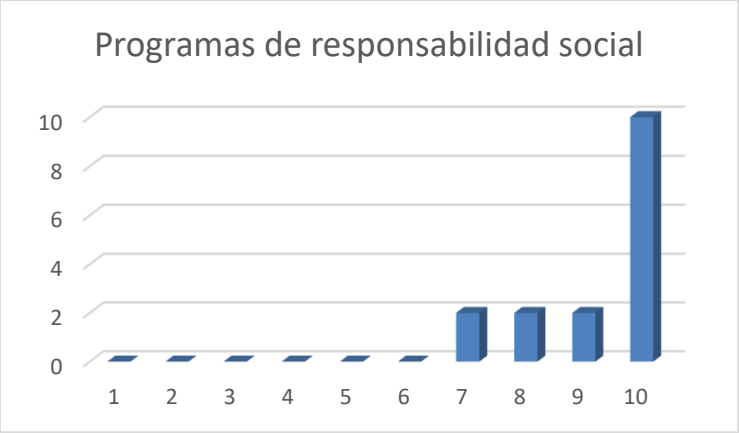
14- La concesión que represento tiene programas de responsabilidad social

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	3	18,75%
8	3	18,75%
9	1	6,25%
10	9	56,25%
	16	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

15- Los programas de responsabilidad social de la concesión que represento contribuyen al crecimiento socioeconómico de las comunidades aledañas

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	12,50%
8	2	12,50%
9	2	12,50%
10	10	62,50%
	16	



16- Los programas de responsabilidad social de la concesión que represento contribuyen a conservar el medio ambiente

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	1	6,25%
9	4	25%
10	11	68,75%
Total	16	

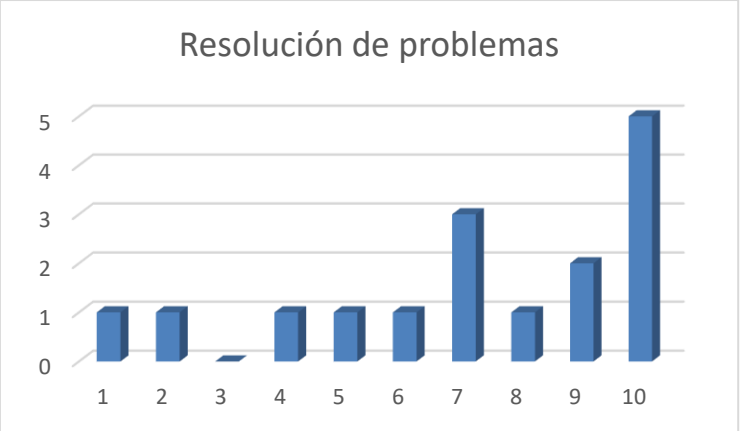
(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Consejo Director

17- Por favor, califique su percepción del **Consejo Director** en los siguientes aspectos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo

Hábiles para analizar y resolver en forma creativa los problemas que se presentan.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	6,25%
2	1	6,25%
3	0	0%
4	1	6,25%
5	1	6,25%
6	1	6,25%
7	3	18,75%
8	1	6,25%
9	2	12,50%
10	5	31,25%
	16	



Su trabajo es preciso, completo y conciso, rara vez requiere de correcciones.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	1	6,25%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	6,25%
6	3	18,75%
7	1	6,25%
8	3	18,75%
9	1	6,25%
10	6	37,50%
	16	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Cumplen las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	2	12,50%
3	0	0%
4	1	6,25%
5	2	12,50%
6	1	6,25%
7	2	12,50%
8	0	0%
9	2	12,50%
10	6	37,50%
	16	

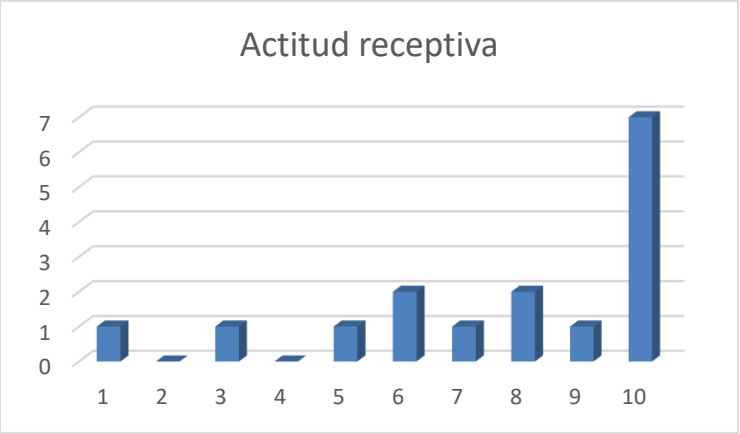
Su comunicación oral y escrita es confiable, oportuna y útil.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	6,25%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	6,25%
5	2	12,50%
6	1	6,25%
7	0	0%
8	3	18,75%
9	2	12,50%
10	6	37,50%
	16	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Mantienen una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	6,25%
2	0	0%
3	1	6,25%
4	0	0%
5	1	6,25%
6	2	12,50%
7	1	6,25%
8	2	12,50%
9	1	6,25%
10	7	43,75%
	16	



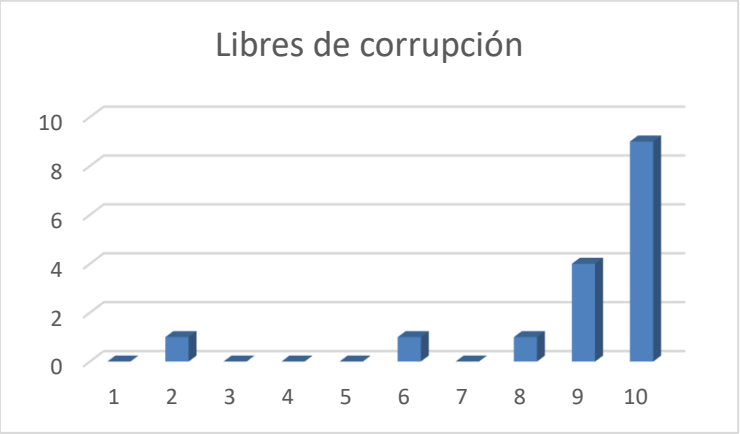
Hay libre acceso a la información sobre asuntos de interés público.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	2	12,50%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	6,25%
7	3	18,75%
8	2	12,50%
9	2	12,50%
10	6	37,50%
	16	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Las decisiones y acciones están libres de corrupción (sobornos, conflicto de intereses, extorsión, entre otros).

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	1	6,25%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	6,25%
7	0	0%
8	1	6,25%
9	4	25%
10	9	56,25%
	16	

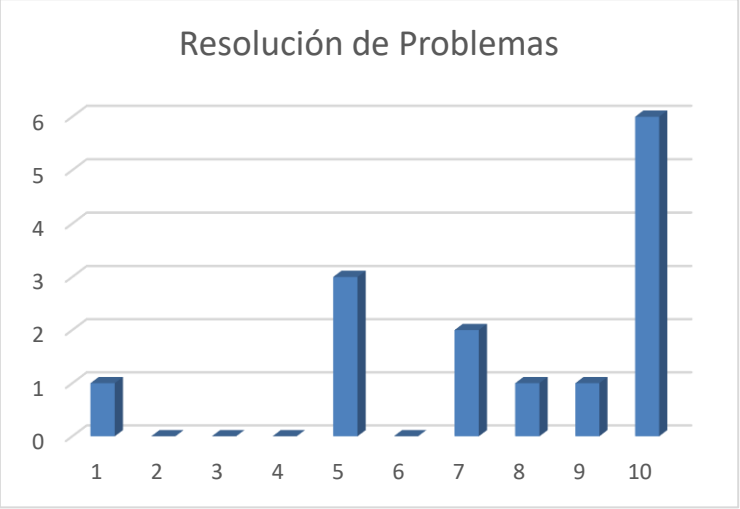


Dirección Ejecutiva

18- Por favor, califique su percepción de la **Dirección Ejecutiva (incluye funcionarios y Director Ejecutivo)** en los siguientes aspectos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo:

Son hábiles para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que se presentan.

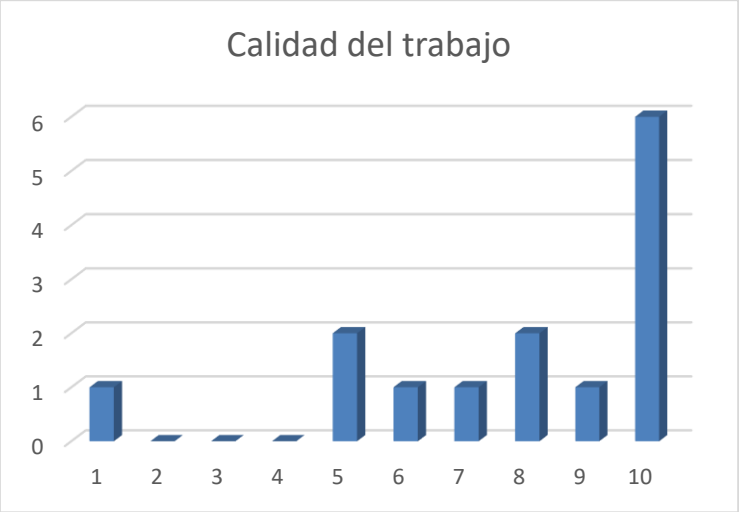
Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	7,14%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	3	21,43%
6	0	0%
7	2	14,29%
8	1	7,14%
9	1	7,14%
10	6	42,86%
	14	



(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Su trabajo es preciso, completo y conciso que rara vez requiere de correcciones.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	7,14%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	14,29%
6	1	7,14%
7	1	7,14%
8	2	14,29%
9	1	7,14%
10	6	42,86%
	14	



Cumplen las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	7,14%
2	0	0%
3	1	7,14%
4	1	7,14%
5	1	7,14%
6	0	0%
7	1	7,14%
8	2	14,29%
9	1	7,14%
10	6	42,86%
	14	

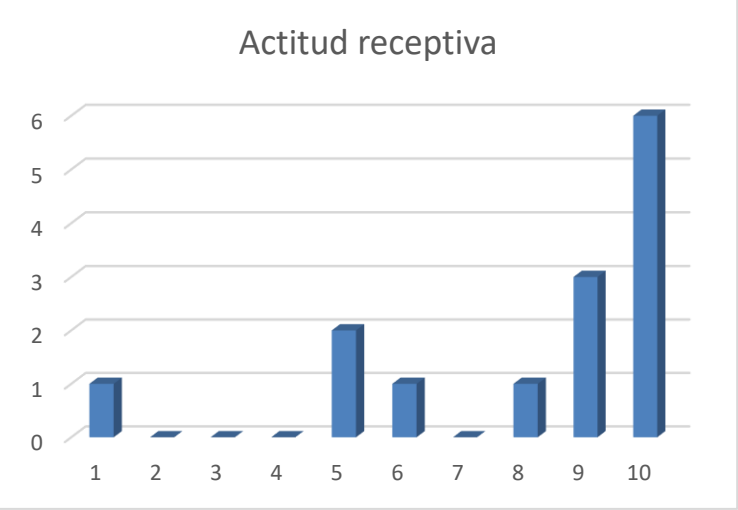
(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Su comunicación oral y escrita es confiable, oportuna y útil.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	3	21,43%
6	1	7,14%
7	0	0%
8	2	14,29%
9	2	14,29%
10	6	42,86%
	14	

Mantienen una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	1	7,14%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	14,29%
6	1	7,14%
7	0	0%
8	1	7,14%
9	3	21,43%
10	6	42,86%
	14	



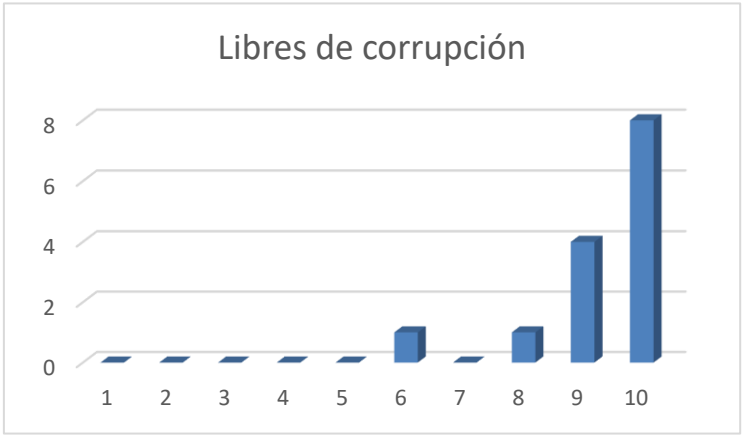
(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Hay libre acceso a la información sobre asuntos de interés público.

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	1	7,14%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	7,14%
7	3	21,43%
8	2	14,29%
9	2	14,29%
10	5	35,71%
	14	

Las decisiones y acciones están libres de corrupción (sobornos, conflicto de intereses, extorsión, entre otros).

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	7,14%
7	0	0%
8	1	7,14%
9	4	28,57%
10	8	57,14%
	14	



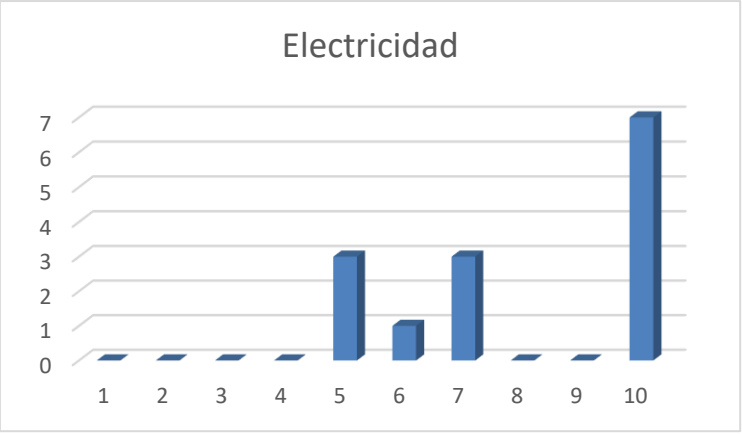
(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Servicios

19- Favor califique el nivel de satisfacción con respecto a los servicios proporcionados en el Polo Turístico de Golfo Papagayo, donde 1 es totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho:

Electricidad

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	3	21,43%
6	1	7,14%
7	3	21,43%
8	0	0%
9	0	0%
10	7	50%
	14	



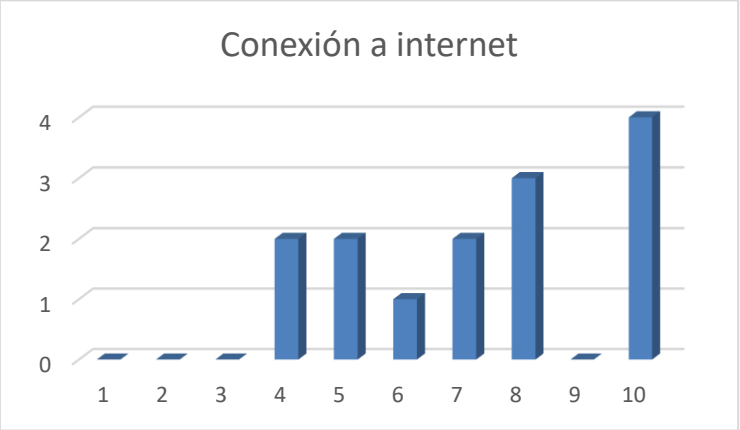
Comunicación telefónica

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	7,14%
5	2	14,29%
6	0	0%
7	1	7,14%
8	4	28,57%
9	0	0%
10	6	42,86%
	14	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Conexión a internet

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	14,29%
5	2	14,29%
6	1	7,14%
7	2	14,29%
8	3	21,43%
9	0	0%
10	4	28,57%
	14	



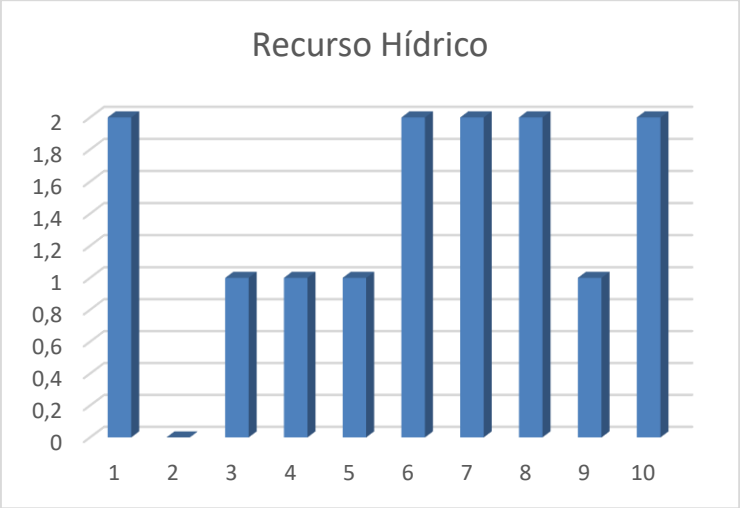
Seguridad

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	2	14,29%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	7,14%
5	4	28,57%
6	1	7,14%
7	2	14,29%
8	1	7,14%
9	0	0%
10	3	21,43%
	14	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com

Recurso Hídrico

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	2	14,29%
2	0	0%
3	1	7,14%
4	1	7,14%
5	1	7,14%
6	2	14,29%
7	2	14,29%
8	2	14,29%
9	1	7,14%
10	2	14,29%
	14	



Accesos a la zona

Escala	Cantidad de respuesta	% Peso Relativo
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	14,29%
5	1	7,14%
6	0	0%
7	2	14,29%
8	2	14,29%
9	3	21,43%
10	4	28,57%
	14	

(506)2299.5800, San José Costa Rica
www.ict.go.cr / www.visitcostarica.com