INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Auditoría Interna

01 de septiembre de 2020
AI-620-2020

Señor
Alberto López Chaves
Gerente

Asunto: Remisión de Informe AI-O-02-2020

Estimado señor:

Se remite el informe N° AI-O-02-2020, en el cual se consignan los resultados de la "Auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia en la gestión de las Oficinas Regionales".

El día 28 de agosto de 2020 la Auditoría Interna expuso los resultados, la conclusión y las recomendaciones obtenidas del estudio a la Gerencia y al responsable de poner en práctica las recomendaciones.

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 señalado elevar el informe a la Junta Directiva con las objeciones y soluciones alternas, con copia a la Auditoría Interna, para el análisis y resolución definitiva.

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 adjuntar en el sistema GPA, 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, los plazos y de requerirse los recursos.

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.

Por último, respetuosamente se advierte sobre las posibles responsabilidades en que se puede incurrir por el incumplimiento injustificado de los deberes asignados según el artículo 39 de la Ley 8292.

Atentamente,

FERNANDO JOSE RIVERA SOLANO (FIRMA)

Firmado digitalmente por FERNANDO JOSE RIVERA SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2020.09.01 22:48:51 -06'00'

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

C. Junta Directiva
Sr. Gustavo Alvarado Chaves
Director Gestión y Asesoría Turística
Sr. Jorge Retana Navarro
Jefe Departamento Oficinas Regionales

FRS/kfs

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

INFORME N° AI-O-02-2020

“AUDITORÍA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS REGIONALES”

SETIEMBRE, 2020

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO 1

1. INTRODUCCIÓN 2

1.1 Origen del estudio 2

1.2 Objetivos del estudio 2

1.3 Alcance de la auditoría 2

1.4 Normas técnicas de la auditoría 3

1.5 Marco legal 3

1.6 Limitación 3

1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría 3

1.8 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración 4

1.9 Comunicado de acuerdo 4

1.10 Antecedentes 4

2. RESULTADOS 6

2.1 Aspectos de mejora en la planificación de las actividades realizadas por las Oficinas Regionales 6

2.2 Descentralización en las Oficinas Regionales 8

2.3 Oportunidades de mejora en el proceso de gestión de riesgos del DOR 9

2.4 Sistematización de las actividades que realizan las Oficinas Regionales 12

2.5 Presupuesto ejecutado y actividades realizadas por las oficinas regionales en el periodo 2019 14

A) PRESUPUESTO EJECUTADO 14

B) RELACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS OFICINAS REGIONALES CON EL PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PARA EL PERIODO 2019 14

C) ACTIVIDADES REALIZADAS EN 2019 15

D) RELACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO EJECUTADO Y LAS ACTIVIDADES REALIZADAS 16

2.6 Percepción de los empresarios, cámaras, jefaturas de oficinas centrales y del personal de oficinas regionales en relación con la gestión de las oficinas regionales 17

3. CONCLUSIÓN 24

ANEXOS 25

RESUMEN

La auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, con el objetivo de evaluar la gestión de las Oficinas Regionales y comprobar su eficacia y eficiencia; el periodo bajo estudio comprendió las operaciones realizadas en 2019.

El estudio determinó que las Oficinas Regionales ejecutaron anualmente un presupuesto de 900 millones que representan el 27,7% del presupuesto de la Dirección de Gestión. Además, se determinó que en 2019 realizaron 2.993 trámites con un costo promedio aproximado de ¢300.000.

La mayoría de actividades que realizan las Oficinas Regionales no están sistematizadas y el ingreso a los sistemas internos presenta deficiencias en la conexión.

Por otro lado, se identificaron aspectos de mejora en la planificación de las actividades que ejecutan tales como: aprobación y supervisión de actividades, algunas de las cuales no estaban programadas, ausencia de históricos sobre trámites realizados, procesos no formalizados lo que dificulta su estandarización, no hay indicadodores de eficancia y eficiencia, la información de los trámites atendidos está incompleta.

Además, las Oficinas Regionales realizan algunas actividades que forman parte de procesos guiados por las direcciones institucionales y que son las que las finiquitan, es decir, se limitan a colaborar o complementar algunas de las funciones institucionales.

También, se comprobó que no se realiza una eficiente gestión de riesgos, ya que no se identificaron eventos para todas las oficinas y no fueron valorados de forma correcta, lo cual podría incidir en su materialización.

Finalmente, producto de las encuestas realizadas por esta Auditoría, se presentan aspectos de mejora relacionados con capacitación, ubicación de las oficinas, atrazo en los trámites, falta de sistematización, comunicación y coordinación interdepartamental, rigidez de la estructura administrativa, falta de recursos.

Para cada uno de los asuntos observados, se emitieron las respectivas recomendaciones que con su implementación se minimizan los riesgos relacionados.

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

AI-O-020-2020

"AUDITORÍA OPERATIVA SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS REGIONALES"

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del estudio

El estudio cuyos resultados se presentan en este informe se originó en atención del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.

1.2 Objetivos del estudio

Objetivo general

Evaluar la gestión del Departamento de Oficinas Regionales con el propósito de comprobar su eficacia y eficiencia.

1.3 Alcance de la auditoría

Con el propósito de cumplir con el objetivo planteado del estudio, se procedió a revisar en el Departamento de Oficinas Regionales, para el 2019 lo siguiente:

- El presupuesto ejecutado.
- Las actividades realizadas.
- El proceso de planificación de las actividades programadas.
- El grado de descentralización de los trámites que realizan.
- La gestión de riesgos.
- El grado de sistematización de los procesos.

Se consideraron todas las actividades realizadas porque no se han elaborado auditorías operativas en este Departamento, el presupuesto ejecutado es representativo en relación con el de la Dirección de Gestión, la gestión de los riesgos presenta oportunidades de mejora y porque los procesos son manuales.

En el desarrollo del estudio se solicitó información a la Gerencia General, Departamentos: Oficinas Regionales, Ingresos, Tecnologías de Información, Gestión del Talento Humano, Unidad de Planificación Institucional, Administrativo, CAETI, Gestión y Asesoría Turística, Certificaciones y Responsabilidad Social Turística, Planeamiento y se realizaron encuestas tanto a lo interno como externo de la Institución para conocer la percepción de los usuarios de los servicios que presta las Oficinas Regionales.

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

Producto de la ejecución de este estudio, se emitió un servicio preventivo a la Gerencia sobre el control para el cobro de las entradas en el Paradero Doña Ana y sobre el uso de la partida presupuestaria para jornales.

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:

- Ley General de Administración Pública
- Ley General de Control Interno
- Normas Generales de Control Interno para el Sector Púbico
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación
- Guía para elaboración de manuales de procedimientos internos
- Política de Valoración del Riesgo del ICT
- Lineamientos del SEVRI ICT
- Lineamientos para la formulación de objetivos metas e indicadores
- Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0
- Comunicado de acuerdo SJD-243-2018 (16/7/18)
- Reglamento de funcionamiento del Comité de Asesoría Estratégica en Tecnologías de Información del ICT
- Oficio G-0421-2020 (21/02/2020)

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

En reunión virtual celebrada el día 28 de agosto de 2020, se expusieron los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe ante los siguientes funcionarios: Alberto López Chaves, Gerente General, Jorge Retana Navarro, Jefe del Departamento de Oficinas Regionales y por parte de esta Auditoría Interna: Fernando Rivera Solano, Auditor Interno y Karla Fonseca Solano, Auditora.

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

1.8 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración

No hubo observaciones por parte de la Administración que generen cambios de fondo en los resultados del estudio.

1.9 Generalidades

En Sesión N° 6126, celebrada el 6 de julio de 2020, la Junta Directiva solicitó a esta Auditoría presentar los resultados del estudio para su conocimiento (SJD-241-2020).

1.10 Antecedentes

La creación de las Oficinas Regionales se justificó según las siguientes razones:

El ICT funcionó de forma centralizada por más de 50 años como respuesta a las necesidades integrales del país como destino turístico, sin embargo; la actividad turística cambió sustancialmente y a nivel nacional evolucionó positivamente en la dirección de un destino diferenciado, competitivo y exitoso.

Con la elaboración del PNDT 2002-2012, se estableció entre otras cosas, un cambio en la estrategia de desarrollo, proponiendo la migración del modelo histórico de amplia dispersión (de empresas y actividades turísticas) en el territorio nacional, hacia uno con una tendencia de mayor concentración en espacios concretos del territorio donde se impulse el crecimiento de verdaderos Centros de Desarrollo Sostenible del turismo.

Para la implementación de esa estrategia, la propuesta del Plan se materializó en la división del país en 10 grandes Unidades de Planeamiento Turístico y en 2006 los procesos de planificación avanzaron en varias de esas Unidades de Planeamiento concretizando la elaboración de los Planes Regionales de Desarrollo Turístico y la ubicación de algunos de estos Centros de Desarrollo como un subproducto de esta planificación.

En términos institucionales, la ejecución de la planificación representó un mayor esfuerzo directo en el ámbito regional; es decir, se requirió propiciar un mayor acercamiento entre ICT y los diferentes tipos de cliente (Municipalidades, Cámaras de turismo, grupos sociales, empresarios turísticos y turistas en general) en el contexto de las necesidades.

Es precisamente en esta necesidad donde se enmarca la creación desde el 2008 de las Oficinas Regionales, que se crearon con el objetivo de mejorar la capacidad institucional para implementar los procesos de dirección, apoyo y acompañamiento requeridos de la Institución en el marco de los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Turismo y se esperaría que se obtuvieran los siguientes resultados:

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

i. Aumentar la presencia institucional en las Unidades de Planeamiento Turístico del país.
ii. Facilitar los procesos que involucran trámites institucionales por medio del acercamiento al cliente final que demandan los mismos.
iii. Mejorar los servicios de atención al turista directamente en las regiones turísticas.
iv. Mejorar la relación interinstitucional con las municipalidades del país y con otras instituciones en el ámbito regional.
v. Mejorar la relación con las Cámaras Turísticas Regionales en todo el país.
vi. Facilitar los procesos de implementación del Plan Nacional de Turismo y los respectivos Planes Regionales de Turismo.

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

2. RESULTADOS

2.1 Aspectos de mejora en la planificación de las actividades

a) La Jefatura del Departamento no aprobó y no supervisó el avance de la programación de las actividades planificadas y ejecutadas por las OR.
b) Algunas actividades ejecutadas por las OR no coinciden con las indicadas en la evaluación del PAO. Por ejemplo: la atención de cruceros y emisión de guías de turismo.
c) Hay actividades que no se programaron; sin embargo, se ejecutaron, como por ejemplo las inspecciones en la ZMT.
d) No se llevan registros históricos de los trámites efectuados, con la finalidad de conocer su comportamiento, y así analizar las variaciones, rendir cuentas y tomar decisiones.
e) Para el 2020 se han establecido algunos controles para mejorar la gestión de las Oficinas, pero éstos no están formalizados en un documento que contribuya a la estandarización de los procesos y para que sean consultados.
f) No cuentan con indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de las Oficinas, solamente se tienen definidos los del PAO, pero éstos solo miden las actividades ejecutadas. Llevando indicadores como: el plazo promedio para realizar las inspecciones, permitirá identificar la trazabilidad y el tiempo que se utiliza para realizar una inspección, desde que se recibió la instrucción o solicitud hasta la emisión del informe técnico o visita de inspección, medición que les ayudará a tomar decisiones para mejorar el proceso.
g) La información que llevan sobre los trámites que realizaron los empresarios y cámaras, así como los contactos, está incompleta.

La normativa relacionada indica que la planificación[1] es el proceso de definición de objetivos y metas para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, programas y utilización racional de los recursos disponibles y potenciales.

Además, la programación es el conjunto de acciones para resolver necesidades identificadas, incluyendo las actividades, objetivos, metas, recursos, métodos de trabajo, cantidad y calidad de los resultados, tiempos y localización de las actividades.

Por su parte la norma 4.5.1[2], establece que se debe ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos. También las NCISP indican que los atributos

[1] Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación
[2] NCISP

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

fundamentales de la calidad de la información[3] es la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

Además, la "Guía para elaboración de manuales de procedimientos internos", constituye reglas que señalan la secuencia cronológica de una acción determinada, incluyendo como deben llevarse a cabo las labores, cuándo y quién debe realizarlas además de que facilitan el proceso de inducción del personal.

Por otro lado, los "Lineamientos para la formulación de objetivos metas e indicadores", describe los tipos de indicadores que pueden utilizarse con el fin de medir el aprovechamiento de los recursos y el valor de las Unidades con un enfoque de producto y aprovechamiento.

Las causas por las cuales se presentan las oportunidades de mejora determinadas en este punto son las siguientes:

a) Falta una metodología y actividades de control en la planificación de las actividades que realizan las OR.
b) La Jefatura del Departamento de Oficinas Regionales no supervisa el cumplimiento de la programación presentada por los coordinadores.

El contar con un proceso de planificación adecuado reduce la incertidumbre y minimiza los siguientes riesgos:

a) Asignación ineficiente de recursos
b) Fijar metas poco retadoras
c) Medición ineficiente de los resultados
d) Incumplimiento de los objetivos
e) Inadecuada rendición de cuentas

DE CONFORMIDAD CON LO DETERMINADO EN ESTE RESULTADO, SE RECOMIENDA A LA GERENCIA INSTRUIR AL DEPARTAMENTO DE OFICINAS REGIONALES PARA QUE:

1. Diseñe e implemente las actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) pertinentes, que contribuyan a asegurar de manera razonable que la planificación que realicen las Oficinas Regionales se lleve a cabo de forma estandarizada, con criterios uniformes previamente establecidos, considerando las actividades a realizar, los recursos, métodos de trabajo, cantidad y calidad de los resultados, tiempos, entre otros, con la finalidad de hacer eficiente el proceso de planificación.

2. Diseñe e implemente un esquema de supervisión sobre el proceso de programación y ejecución de las actividades que realizan las Oficinas Regionales, con la finalidad de verificar la observancia de las regulaciones atinentes, que se lleve el control de esas actividades, para que las

[3] Normas 5.6.1, 5.6.2 y 5.6.3

desviaciones se identifiquen y se corrijan de forma oportuna y que de esta forma se contribuya a la consecución de los objetivos.

2.2 Descentralización en las Oficinas Regionales

Las Oficinas Regionales realizan o complementan algunas actividades intermedias de procesos a cargo de otros departamentos institucionales, **es decir la OR no ejecutan la totalidad de un proceso institucional.**

Al respecto, la Jefatura del DOR indicó que, técnicamente no hay impedimento alguno para que las Oficinas Regionales realicen casi por completo los procesos propios de algunos trámites.

Para la jefatura del Departamento de Certificaciones y Responsabilidad Social Turística -DCRST- indicó sobre el CST y Código de Conducta que no es conveniente que finalicen el proceso las OR, debido a la existencia de gestiones administrativas, organización de funcionarios, coordinación técnica e institucional y formación profesional que tiene el Departamento a cargo. Referente al programa BAE señaló que las OR tienen asignadas funciones muy claras y promueven la participación de forma directa en las comunidades costeras. Sin embargo, no dio justificaciones de tipo normativo que impidan que esas actividades se puedan concluir en las OR.

Por su parte, el jefe del Departamento de Gestión y Asesoría Turística indicó que, a nivel técnico no se encuentra impedimento para que las OR puedan realizar las funciones relacionadas con los procesos a su cargo.

Al respecto, el artículo 28[4] establece como función de la UPI, promover la desconcentración y descentralización cuando estudios técnicos determinen su conveniencia para mejorar la prestación de los servicios públicos que brinda su institución.

Por su parte, el artículo 269[5] señala que, la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de simplicidad y eficiencia.

La causa por la cual no se concluyen procesos en las Oficinas Regionales, obedece a que no se ha realizado un análisis que determine o no su conveniencia.

Esta situación está incidiendo en lo siguiente:

a) No se faciliten los procesos y la mejorara de los servicios que brindan.
b) El tiempo de atención y posibles reprocesos, ya que la documentación debe ser enviada a las Oficinas Centrales para su finiquito.
c) La oportunidad y la eficacia que debe procurar el ICT con los administrados.

[4] Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación
[5] Ley General de la Administración Pública

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

d) Uso adicional de recursos (eficiencia).
e) Riesgo de incumplir plazos establecidos en la normativa.

POR LO DETERMINADO EN ESTE RESULTADO SE RECOMIENDA A LA GERENCIA:

3. Instruir al Departamento de Oficinas Regionales, para que en coordinación con la UPI, la Asesoría Legal y los responsables de los procesos en los cuales participan las Oficinas Regionales, realice un estudio técnico-legal, con la finalidad de determinar los procesos que pueden ser finiquitados por dichas dependencias y lograr mayor eficiencia en la atención de las necesidades de los usuarios. Una vez determinados los procesos que pueden ser finiquitados por las Oficinas Regionales, gestionar lo que corresponda ante las autoridades competentes. Para lo anterior, elaborar una programación con las actividades, fechas de implementación, recursos y responsables.

2.3 Oportunidades de mejora en el proceso de gestión de riesgos del DOR

1. El Departamento de OR en el SEVRI 2018 y 2019 valoró riesgos solo para Caribe Sur y uno general para todas las OR y fueron los siguientes:

   SEVRI 2018

   - Evento 1: No fiscalización de empresas con declaratoria turística en la Oficina Regional Caribe Sur por no contar con el personal para ello.
   - Evento 2: Falta de coordinación en la Oficina Regional Caribe Sur por continua incapacidad de la Coordinadora de la Oficina.

   SEVRI 2019

   - Evento 1: Personal nuevo en Oficinas Regionales en proceso de formación, no se ha terminado al 100% los procesos de inducción.
   - Evento 2: Ausencia por incapacidad de la Coordinadora de la Oficina Regional Caribe.

2. Las medidas propuestas para mitigar el riesgo inherente de los eventos identificados (evento 2 de 2018 y los 2 de 2019) no están cumpliendo con dicho propósito, pues no disminuyeron el nivel de riesgo residual, pues éste es igual al inherente.

3. Las Oficinas Regionales no participaron en el proceso de valoración de riesgos, ya que éste fue realizado solo por la Jefatura.

4. En la planificación de los estudios de auditoría, el procedimiento establece la identificación de riesgos, con la finalidad de determinar las áreas críticas en

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

las cuales aplicar pruebas de auditoría. Al respecto, la Auditoría identificó en la gestión del DOR, al menos los siguientes:

Oficina Regional	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo
Todas	Procesos Legal	Podría ser que las Oficinas Regionales no estén cumplimiento con las funciones que les fueron aprobadas o que estén ejecutando actividades que no estén autorizadas.
Todas	Procesos	Podría ser que las Oficinas Regionales no estén cumpliendo con sus objetivos
Puntarenas	Fraude	Podría ser que se dé una inadecuada recaudación de los ingresos por concepto de venta de boletos y parqueo al Paradero Turístico Playa de Doña Ana.
Puntarenas	Legal	Podría ser que la Institución se vea demandada por el nombramiento del personal en el Paradero Turístico Doña Ana (contratación de personal en plazas de jornales).
Todas	Bienes muebles e inmuebles	Podría ser que las Oficinas Regionales no estén ubicadas en puntos adecuados que permitan brindar un servicio eficaz a los sujetos interesados.
Todas	Procesos	Podría ser que las Oficinas Regionales se estén sub utilizando al no realizar algunos procesos de forma integral.
Todas	Imagen	Podría ser que la estructura de las Oficinas Regionales no responda a las necesidades de los usuarios
Todas	Procesos	Podría ser que la gestión de riesgos de las Oficinas Regionales no genere información que ayude a ubicarlas en un nivel de riesgo aceptable y que contribuya a la toma de decisiones para el cumplimiento de sus objetivos
Todas	Sistemas	Podría ser que los procesos en los cuales intervienen las Oficinas Regionales no sean oportunos y eficaces por no estar automatizados.

Al respecto, las directrices[6], promueven entre otros aspectos la conciencia en los funcionarios de la importancia de la valoración del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

6 Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI emitidas por la CGR

Por su parte, la Política de Valoración del Riesgo del ICT indica: … *que los Titulares Subordinados y demás funcionarios … se comprometen, … a aplicar un enfoque de gestión de riesgos que contribuya a generar información relevante para la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de la misión y visión institucional y que ubique al ICT en un nivel de riesgo aceptable (…)".*

También, los lineamientos del SEVRI ICT señalan que, la UPI actuará como órgano asesor y velará por la aplicación institucional de los lineamientos y por el buen funcionamiento del proceso en la gestión de riesgos.

Por su parte, las jefaturas serán responsables de mantener un enfoque integrado de la valoración de riesgos en las áreas bajo su responsabilidad (..), así como la valoración de los riesgos relacionados con los objetivos a su cargo.

Los funcionarios de los demás niveles participarán proactivamente en la aplicación de la normativa, directrices, instrucciones y del Marco Orientador. Además, informar a su superior jerárquico de todos aquellos eventos que incidan en el logro de los objetivos y metas en cumplimiento del SEVRI.

Las causas por las cuales se están presentando las situaciones mencionadas en los puntos 1, 2, 3 y 4 se deben a:

a) Falta de una cultura sobre la importancia de la gestión de riesgos.
b) El proceso se llevó sin la adecuada participación y tampoco los Coordinadores informaron a la jefatura de posibles eventos que pudieran incidir en el logro de los objetivos y metas de dichas Oficinas.
c) El Departamento de Oficinas Regionales no solicitó asesoría a la UPI para la gestionar los riesgos de los periodos bajo estudio.
d) La asesoría que brindó la UPI al DOR en el proceso del SEVRI no le permitió identificar más riesgos relevantes a los gestionados.

El no realizar una eficiente gestión de riesgos, podría incidir en que se materialicen aquellos que no se identificaron y, por lo tanto, no se valoraron, así como los de Caribe Sur también se pueden materializar ya que no fueron gestionados adecuadamente, pudiendo repercutir de forma negativa en:

- El cumplimiento de los objetivos del Departamento de Oficinas Regionales.
- La administración eficiente de los recursos públicos asignados al DOR.
- La rendición de cuentas, pues se puede brindar información no exacta o incompleta.
- La toma de decisiones, ya que se puede inducir a error debido a que se basaría en datos no reales o incompletos.

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

POR LO DETERMINADO EN ESTE PUNTO SE RECOMIENDA A LA GERENCIA:

4. Considerando que la gestión de riesgo debe ser un proceso integrado, instruir al Departamento de Oficinas Regionales para que en dicha valoración participe al menos a los Coordinadores de las Oficinas. Además, de considerarlo necesario, solicitar la asesoría de la UPI durante dicha actividad. Lo anterior con la finalidad de identificar los posibles eventos de relevancia que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y proceder con la valoración pertinente.

2.4 Sistematización de las actividades que realizan las Oficinas Regionales

La mayoría de los procesos en los cuales tienen participación las OR no están automatizados y el ingreso a los sistemas internos presenta deficiencias en la conexión.

Para la Jefatura del Departamento de Gestión y Asesoría Turística, es totalmente viable que se automatice el proceso en que le colaboran las Oficinas Regionales.

Según indicó el Jefe del DCRST, las OR tienen acceso al ESTANDAR CST y están registrados como Auditores, por su parte indicó que para el PBAE-playas se podría habilitar mediante herramientas de participación en página web; para el Código de Conducta no se requiere de un sistema ya que el proceso es sencillo y de pocos requisitos.

Esta Auditoría Interna en 2019 recomendó a la Gerencia un plan para la sistematización de las áreas del ICT- El Departamento de TI[7] presentó dicho plan, sin embargo, según indicó las OR no se incluyeron. Por su parte, el CAETI indicó que no se cuentan con proyectos específicos para dichas oficinas.

El Departamento de TI señaló que las OR tienen acceso a los sistemas institucionales por medio de un canal tipo VPN e internet; no obstante, en visita de funcionarios de esta Auditoría a algunas oficinas, se determinaron problemas con el acceso a los sistemas debido al ancho de banda.

Al respecto, es deber el Estado[8] incorporar la tecnología para agilizar y actualizar los servicios públicos y mejorar la eficiencia. Desde el año 2009, el Gobierno declaró de interés público y de prioridad el desarrollo del Gobierno Digital.

Asimismo, el Gobierno, mediante 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

[7] TI-124-2020 (20/07/2020)
[8] Inciso k) del artículo 4 de la ley N° 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico y creación del MICYT

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

de alta calidad para mejorar el bienestar de los habitantes; también busca la transformación de las instituciones públicas para el trabajo colaborativo y eficiente, con la aplicación de nuevas tecnologías para la toma de decisiones inteligentes.

Además, la norma 5.9 de las NCISP, establece que se deben propiciar el aprovechamiento de tecnologías de información que apoyen la gestión institucional mediante el manejo apropiado de la información y la implementación de soluciones ágiles y de amplio alcance.

De la misma forma, la Junta Directiva acordó[9] solicitar a la Gerencia acelerar el proceso de digitalización y sistematización en todas las áreas del ICT.

Por su parte, los incisos c) y g) del artículo 5°[10], establecen al CAETI las siguientes funciones:

c) *Proponer o sugerir las prioridades de los proyectos en los planes estratégicos de T.I. tomando en cuenta, entre otras cosas, la relación costo beneficio, la oportunidad y conveniencia de los mismos.*
(…)
g) *Promover la cultura informática Institucional, con el fin de lograr el compromiso del personal con el marco estratégico y las políticas de T.I.*

Las causas que están provocando las condiciones identificadas en este punto son las siguientes:

- El CAETI no ha asesorado a la Gerencia ni a la Junta Directiva sobre la priorización de los proyectos que contribuyan a la sistematización institucional (situación comunicada en los informes AI-C-030-2017, AI-Ad-018-2019, AI-Ad-22-2018 y AI-C-02-2019).

- Falta de coordinación entre las OR y los diferentes departamentos que apoyan, para mejorar el servicio público por medio sedes automatizadas.

Por otra parte, la sistematización de las OR e incorporación de éstas en los sistemas institucionales generaría entre otros, los siguientes beneficios:

- El interesado no tendría que desplazarse a la Oficina Regional, haciendo el proceso más económico, eficiente y eficaz.
- Aumenta la transparencia del proceso y contribuye a disminuir los posibles actos de corrupción, pues se hace por vía digital y la información está disponible públicamente en todo momento.
- Aprovechamiento máximo de los recursos.

[9] SJD-243-2018 (16/7/18)
[10] Reglamento de funcionamiento del Comité de Asesoría Estratégica en Tecnologías de Información del ICT

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

Al respecto, se recomienda a la Gerencia

5. Instruir al jefe del Departamento de Oficinas Regionales, coordinar con el CAETI, con el Departamento de TI y con los Departamentos a los cuales las Oficinas Regionales les realizan actividades, con el objetivo identificar los sistemas en que participarían las Oficinas Regionales y se considere la incorporación de éstas en los módulos correspondientes, de manera que puedan ejecutar y agilizar sus procesos y así brindar un servicio eficiente al usuario.

2.5 Presupuesto ejecutado y actividades realizadas por las oficinas regionales en el periodo 2019

A) PRESUPUESTO EJECUTADO

En 2019 las Oficinas Regionales ejecutaron un presupuesto total de ¢900.106.374,51 ($1.524.054,14 al T.C ¢590,60), de esta suma, el 86,5% correspondió a remuneraciones y un 13,5% a servicios, materiales y suministros y bienes duraderos. En el siguiente cuadro se presenta la ejecución presupuestaria por oficina y en el Anexo No. 1 se puede observar la ejecución por oficina regional y por rubro presupuestario.

Oficina	Presupuesto ejecutado ¢	Porcentaje
Guanacaste (norte y sur)	172 273 418	19,1%
Puntarenas	168 500 619	18,7%
Oficina Central	142 175 306	15,8%
Pacífico Medio	137 071 362	15,2%
Llanuras del Norte	136 911 747	15,2%
Caribe	84 565 808	9,4%
Pacífico Sur	58 608 110	6,5%
Total	**900 106 374**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Administrativo Financiera.

Por su parte, en 2018 las Oficinas Regionales ejecutaron la suma de ¢844.958.733 lo que representó un incremento del 6,5% para el 2019.

B) RELACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS OFICINAS REGIONALES CON EL PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PARA EL PERIODO 2019

Para realizar este cálculo, al presupuesto de la Dirección de Gestión se le rebajó el del Centro de Convenciones, los bienes duraderos, el terreno y transferencia al PIMA ya que se consideran inversiones, los resultados son los siguientes:

Rubros	Presupuesto ¢
Total ejecución presupuestaria Dirección	**10.725.000.071**
(-) CNCC Total	7 471 247 021
Presupuesto neto Dirección	**3.253.753.050**
Presupuesto Oficinas Regionales	900.106.374
% presupuesto en relación con la Dirección	**27,7%**

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección Administrativo Financiera.

Como se desprende del cuadro, el presupuesto ejecutado en 2019 por las Oficinas Regionales representó el 27,7% del presupuesto de la Dirección de Gestión.

C) ACTIVIDADES REALIZADAS EN 2019

Según la información recibida del Departamento de Oficinas Regionales, en 2019 las oficinas realizaron 2.993 trámites. En el siguiente cuadro se muestra el resumen por oficina y el detalle que se muestra en el Anexo No. 2.

Actividad	Total	Porcentaje
BAE	827	27,6
DT	667	22,3
CST	555	18,5
Reuniones	500	16,7
ZMT	179	6,0
Transporte de turismo	155	5.2
Atención de cruceros	66	2.2
Carnet guías turismo	44	1.5
Total	**2.993**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Oficinas Regionales.

El siguiente cuadro muestra la cantidad de trámites que realizó cada uno de las oficinas regionales.

Oficina	Actividades	%
Pacífico Medio	668	22,3
Guanacaste	647	21,6
Puntarenas	589	19,7
Pacífico Sur	417	13,9
Llanuras del Norte	349	11,7
Caribe	323	10,8
Total	**2.993**	**100**

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Oficinas Regionales.

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

En el siguiente cuadro, se observa la mayor y menor cantidad de trámites realizados por oficina.

Oficina	Mayor trámite	Abs.	%	Menor trámite	Abs.	%
Guanacaste	BAE	241	37,2	TT	22	3.4
Puntarenas	BAE	144	24.4	ZMT	18	3.4
Pacífico Medio	BAE	184	27.5	Reuniones	52	7.8
Pacífico Sur	DT	143	34.3	ZMT	7	1.7
Llanuras del Norte	Reuniones	168	48.1	CST	84	24.1
Caribe	BAE	138	42.7	CST	10	3.1

Como resumen se tiene que 4 oficinas (Guanacaste, Puntarenas, Pacífico Medio y Caribe) su mayor gestión fue el BAE. Para Pacífico Sur su mayor actividad fue la DT y para Llanuras de Norte su gestión se concentró en asistir a reuniones.

Por el contrario, para Guanacaste su menor actividad fue el TT, para Puntarenas y Pacífico Sur su menor actividad fue la ZMT, para Pacífico Medio su menor gestión fue la asistencia a reuniones y para Llanuras del Norte y el Caribe sus menores actividades consistieron en el CST.

D) RELACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO EJECUTADO Y LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

De la relación simple entre el presupuesto ejecutado y las actividades realizadas por las oficinas, se tiene que el costo promedio de cada actividad es de ¢300.737,18[11]. A continuación, el detalle por oficina:

Oficina	Presupuesto ¢	Actividades	Costo promedio ¢
Llanuras del Norte	157.222.505	349	450.494
Guanacaste	212.894.934	647	329.049
Caribe	104.876.566	323	324.695
Puntarenas	188.811.377	589	320.562
Pacífico Medio	157.382.120	668	235.601
Pacífico Sur	78.918.868	417	189.253
Total	**900.106.374**	**2.993**	**300.737**

También en el Anexo No. 3 se muestra la relación entre las actividades realizadas por las Oficinas Regionales versus el presupuesto ejecutado.

Al respecto, el inciso 1 del artículo 269 de la Ley General de la Administración Pública[12], indica que la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de simplicidad y eficiencia.

11 Se dio el mismo peso a todas las actividades, por no haber información del tiempo requerido por actividad ni cantidad de personas que participan.

12 Artículo 4.

También, el inciso a) del artículo 3[13] establece que uno de los fines de la Ley, es propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de eficiencia y eficacia.

Además, el inciso c) del artículo 8[14] establece como objetivo del control interno el garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y 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.

El sistema de información institucional, no permite la comparación y cuantificación del presupuesto ejecutado con las actividades, lo que permitiría determinar la razonabilidad o no de la inversión en las diferentes actividades que realiza, así como determinar posibles desviaciones y tomar las decisiones que correspondan, situación que impide conocer si los recursos públicos invertidos, se ajustan a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

2.6 Percepción de los empresarios, cámaras, jefaturas de oficinas centrales y del personal de oficinas regionales en relación con la gestión de las oficinas regionales

Con la finalidad de conocer la percepción que tienen las partes que se relacionan con las Oficinas Regionales, esta Auditoría aplicó una encuesta a los siguientes grupos:

- Empresarios
- Cámaras
- Jefaturas de Oficinas Centrales que tienen procesos en los que colaboran las Oficinas Regionales y Gerencia
- Coordinadores de las Oficinas Regionales
- Personal de las Oficinas Regionales

Se consultó sobre los siguientes aspectos: trámites o gestiones realizados, representación del ICT por medio de las oficinas, ubicación, personal, visitas, asesoría y seguimiento de trámites y servicios. Los resultados obtenidos por grupo fueron los siguientes:

a) CÁMARAS Y EMPRESARIOS

Las Cámaras no respondieron en la cantidad necesaria (5 de 11), razón por la cual, no permite obtener una conclusión sobre la percepción de este grupo, pero como es un análisis cualitativo los comentarios emitidos refuerzan las opiniones de los

13 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
14 Ley General de Control Interno

empresarios, ya que las afirmaciones planteadas son muy similares a las realizadas a los empresarios (Anexos N° 4 y 5).

Por su parte, los empresarios, respondieron 97 de 864, es decir, se obtuvo la respuesta del 11,2%. En términos generales la percepción que tienen los empresarios sobre la gestión que realizan las Oficinas Regionales es buena, sin embargo, los siguientes dos aspectos presentan una calificación importante de indicar:

1. En relación con las visitas de los funcionarios de OR a los empresarios de la zona, el 74% de los entrevistados indicó que recibió alguna visita, un 26% indicó que nunca la había recibido. En este punto, hay que considerar que no se tiene más información, por lo que podría ser que el trámite gestionado no requería de una visita al empresario por parte de los funcionarios de la OR.

2. Un 66% de los entrevistados indicó que el tiempo de respuesta a sus trámites fue lo esperado o inferior; sin embargo, para el 34% fue superior de lo esperado.

Los empresarios y las cámaras mencionaron temas relacionados con:

- Falta conocimiento por parte del personal
- Lentitud en los servicios
- Falta acompañamiento en algunas actividades
- Mejorar el trato
- Falta más potestad (empoderamiento).
- Que la ubicación de las 6 oficinas no es la adecuada.
- Los trámites tienen que ir a San José
- Mejorar la comunicación entre departamentos
- Realizar trámites en línea, uso de tecnología
- Poca eficacia, falta seguimiento o este es inoportuno
- Facilitar cursos, charlas, capacitaciones
- No hay comunicación

b) Coordinadores Oficinas Regionales

Respondieron los cinco Coordinadores, para un 100% de respuestas (Anexo N° 6).

En términos generales los temas relevantes son:

- La ubicación de la Oficina no facilita los trámites o gestiones.
- La estructura operativa no contribuye agilizar los trámites ni tampoco con las dependencias relacionadas con el ICT.
- La comunicación y coordinación con los responsables de los procesos en los cuales participa la Oficina Regional es mala, sobre todo con Planeamiento y Desarrollo es nula, con Certificaciones hay poca coordinación y recomiendan

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

que Desarrollo coordine con ellos las capacitaciones y programas que lleva acabo.

- Se toman como última opción, en algunos casos no se toman en cuenta y que se valore el trabajo de ellos por parte de Oficinas Centrales.
- El personal no recibe capacitación oportuna y no cuentan con las habilidades, destrezas y conocimientos para iniciar y concluir los trámites.
- No cuentan con recursos para realizar sus funciones.
- Mejorar el acceso a los sistemas del ICT y que tienen problemas con el internet.
- Existe dependencia de Oficinas Centrales, ya que los trámites tienen que ser enviados a San José para su trámite.

c) Colaboradores de las Oficinas Regionales

La encuesta se envió a 31 colaboradores, respondiendo 24, es decir, el 77,4%. (Anexo N° 7)

En resumen, los temas comentados son:

- La ubicación de las Oficinas Regionales facilita los trámites o gestiones
- La comunicación con los responsables de los procesos es muy buena
- Mejorar la comunicación con Oficinas Centrales (Planeamiento)
- Vincular al Departamento de Desarrollo con Cámaras de Turismo y proyectos
- No se recibe la capacitación necesaria para atender sus funciones en el momento oportuno.
- No cuentan con recursos para realizar las funciones asignadas.
- Dependencia a las Oficinas Centrales, porque los trámites se tienen que enviar a San José.
- Fortalecer los sistemas informáticos, acceso a internet y a los diferentes programas de Oficinas Centrales.

d) Jefaturas oficinas centrales y la Gerencia

Se envió la encuesta a 14 jefaturas y respondieron 9, es decir, el 64,2% (Anexo N°8).

La escala de calificación para esta encuesta se estableció del 1 al 10, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 10 es "totalmente de acuerdo". La medición de cada afirmación se realizó considerando los promedios obtenidos según la herramienta utilizada para la encuesta.

Las respuestas obtenidas evidenciaron dispersión en sus calificaciones, por lo que, en el ámbito de generar oportunidades de mejora institucional, se consideró importante realizar un análisis semántico de los comentarios aportados por los

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

encuestados (12 opiniones con observaciones positivas y 38 negativas). Algunas acotaciones externadas fueron las siguientes:

- Las Oficinas Regionales no representan al ICT
- La ubicación no contribuye a la ejecución de los procesos, algunas no están ubicadas en destinos turísticos, se debe sustentar en estudios
- La estructura operativa no contribuye a agilizar los trámites y no cuentan con determinada atinencia.
- No tienen personal idóneo (capacidad y cantidad)
- Más empoderamiento y mayor toma de decisiones de los Coordinadores
- No cumplen con la función – son solo tramitadores
- No brindan información turística, impulsar el programa de Vamos a Turistear en las Cámaras, asociaciones o empresas, asistencia y protección al turista, contribuir con acciones publicitarias
- Deben iniciar y concluir los trámites
- No han evolucionado
- Falta más capacitación
- Mejorar la conexión en línea (tiempo real) de los trámites y solicitudes, falta de recursos tecnológicos, accesos absolutos a todos los sistemas remotamente
- Presupuestos independientes

ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS CINCO GRUPOS ENCUESTADOS

Se procedió a identificar los comentarios que son coincidentes en los diferentes grupos, con la finalidad de emitir las recomendaciones pertinentes y que la Administración tome las acciones de mejora que correspondan.

Para los cinco grupos encuestados, al personal de las oficinas regionales les falta capacitación y la ubicación de las oficinas regionales no es la adecuada. Para los empresarios, cámaras y jefaturas les falta empoderamiento.

Los empresarios, las cámaras, algunos coordinadores y colaboradores consideran que existe dependencia con las oficinas centrales porque los trámites tienen que ir a San José para ser finiquitados, este punto fue reforzado por algunas jefaturas de OC, al señalar que deben iniciar y concluir los trámites, otros consideran que son solo tramitadores. Sobre este punto, la Auditoría lo determinó en este estudio y lo está comunicando en el punto 2.4 relacionado con la descentralización.

Los cinco grupos consultados coincidieron en que, se debe hacer uso de la tecnología para hacer los trámites en línea, que se debe tener acceso a los sistemas del ICT y que hay problemas con el Internet. También este resultado la Auditoría lo identificó en el estudio y lo está comunicando en el punto 2.2 relacionado con la falta de sistematización de los procesos.

Los empresarios y las cámaras comentaron sobre mejorar la comunicación entre departamentos, para algunos coordinadores y colaboradores, la coordinación y

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

comunicación con Planeamiento y Desarrollo es nula; con Certificaciones es poca y que Desarrollo no coordina con ellos. Por su parte algunas jefaturas indicaron que las OR no cuentan con personal para coordinar directamente.

Para algunos coordinadores y para la mayoría de las jefaturas, la estructura operativa no contribuye a agilizar los trámites y tampoco con las dependencias relacionadas.

Algunos coordinadores y colaboradores señalaron que, no cuentan con recursos para realizar sus funciones, por su parte las jefaturas indicaron que deben tener presupuesto independientes.

Al respecto, al artículo 4º de la LGAP establece que la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

Además, el artículo 269 indica que la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas simplicidad y eficiencia.

También, el inciso a) del artículo 3 de la LAFPP establece que uno de los fines de la Ley, es propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de eficiencia y eficacia.

Además, el inciso c) del artículo 8 de la LGCI establece como objetivo del control interno el garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y 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.

La Gerencia mediante G-0421-2020 (21/02/2020) solicitó a Jefaturas Oficinas Centrales y Oficinas Regionales informar y/o coordinar las actividades de capacitación, cursos, reuniones o similares que desarrollen con las Oficinas Regionales, lo anterior con el objetivo de mantenerlas informadas, colaboren, participen y puedan brindar un mejor servicio a las comunidades donde se asientan.

La percepción de los diferentes grupos sobre la gestión de las OR y que muchas son coincidentes, que no se hayan corregido y que fueron identificadas por esta Auditoría por medio de las encuestas, se debe a que no es una práctica administrativa del Instituto, evaluar la apreciación que tienen los usuarios con respecto a la gestión de las Oficinas Regionales y a nivel institucional, ya sea por medio de encuestas u otro medio.

Lo anterior afecta en que, no haya realimentación para identificar de forma oportuna las áreas que requieren ser mejoradas, tomar las decisiones en procura de la

eficiencia y eficacia en la atención de las partes interesadas en este caso de las Oficinas Regionales.

SEGÚN LO DETERMINADO EN ESTE ACÁPITE, SE RECOMIENDA A LA GERENCIA:

INSTRUIR AL DEPARTAMENTO DE OFICINAS REGIONALES:

6. Revisar el Plan de Capacitación en conjunto con los Coordinadores de cada Oficina Regional y los responsables de los procesos en los cuales participan las Oficinas Regionales, con la finalidad de identificar y subsanar la posible brecha. Lo anterior debido a que los cinco grupos encuestados señalaron esa oportunidad de mejora.

7. Revisar la ubicación de las Oficinas Regionales y de acuerdo a las posibilidades y recursos, valorar su reubicación, ya que, para los cinco grupos consultados, la actual ubicación no es la adecuada para brindar un servicio eficiente.

8. Para que en conjunto con los responsables de los procesos en los cuales participan las Oficinas Regionales, analice la forma de comunicación y coordinación, para garantizar acciones concertadas entre las instancias, y tome las acciones pertinentes, con la finalidad de subsanar la situación señalada por los encuestados. De lo acordado entre las partes, se debe informar a la Gerencia para lo correspondiente.

9. Para que en coordinación con el Departamento de Gestión de Talento Humano y los responsables de los procesos en los cuales participan las Oficinas Regionales, analice si la estructura operativa actual de las Oficinas Regionales, contribuye con la eficiencia en los trámites que realizan dichas dependencias. Los resultados del análisis se comuniquen a la Gerencia para lo correspondiente.

10. Para que valore la implementación de la práctica de evaluar la percepción que tienen los usuarios de los servicios que brindan las Oficinas Regionales, mediante el instrumento que considere pertinente, con el objetivo de identificar posibles aspectos de mejora que contribuyan en la eficacia de las actividades y servicios que brindan.

11. Identificar en conjunto con los responsables de los procesos en los cuales participan las Oficinas Regionales, otras posibles actividades que estas

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

sedes podrían ejecutar, a efecto que exista una coordinación eficiente entre las partes, en beneficio del servicio que se brinda.

RECOMENDACIÓN GENERAL

A LA GERENCIA:

12. De conformidad con los resultados acreditados en este informe, realice un estudio que entre otros aspectos, considere la relación entre el presupuesto ejecutado y las actividades realizadas, las necesidades de las partes interesadas, la forma en que se están gestionando y los servicios que brindan las Oficinas Regionales, que permita concluir si la finalidad para la que fueron creadas, hace más de doce años, podría haber cambiado debido a la nueva realidad producto de la pandemia, pues ésta ha dejado al descubierto lo importante y necesario de sistematizar los procesos y brindar los servicios en línea, lo cual haría más eficiente y oportuno el servicio que debe proporcionarse por medio de dichas sedes. Según los resultdos del estudio, definir y ejecutar lo que corresponda, a efecto de garantizar el valor público de forma efectiva y eficiente.

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, 36 y 37 de la Ley General de Control Interno.

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

3. CONCLUSIÓN

Las Oficinas Regionales vienen desempeñando su gestión desde hace aproximadamente doce años. Fueron creadas, entre otras razones, para apoyar y acompañar a los empresarios que se ubican alejados de la sede central, también para aumentar la presencia institucional, para facilitar los procesos, un mayor acercamiento a los clientes, para mejorar la atención al turista, además para fortalecer la relación interinstitucional y con las cámaras regionales, y para facilitar la implementación del Plan Nacional de Turismo.

La situación descrita en el presente informe ha puesto de manifiesto, entre otros aspectos, que no se ha logrado la descentralización ni la sistematización de los procesos, que existen deficiencias en la planificación y la gestión de riesgos, así como algunos aspectos de mejora que fueron identificados por las partes interesadas.

Así las cosas, considera esta Auditoría Interna, que la Administración no ha logrado que las Oficinas Regionales gestionen eficientemente las actividades que realizan. Además, no han evolucionado, lo que ha dificultado ampliar su funcionalidad, ya que solamente realizan ciertas actividades de los procesos institucionales, lo que no permite que los usuarios puedan iniciar y finalizar sus trámites en esas sedes.

Por otro lado, la institución se encuentra en la nueva realidad generada por el COVID-19, donde se hace más que evidente la necesidad de la sistematización de los procesos, donde la virtualidad para realizar los trámites institucionales vino a establecerse, razón por la cual, las decisiones deben ser innovadoras de manera que se genere en los servicios que prestan un valor público para sus clientes.

Por lo acreditado en este estudio, es importante que la Administración analice la forma en que se están gestionando las Oficinas Regionales, los servicios que brindan, los recursos invertidos, si cumplen con las expectativas de las partes interesadas y si se ajustan a la nueva realidad provocada por el Covid-19.

ANEXOS

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

ANEXO N° 1

Instituto Costarricense de Turismo
Dirección Aministrativa Financiera
Ejecución Presupuestaria Departamento de Oficinas Regionales
2019
(colones)

Descripción	Presupuesto Ejecutado 2018									
	Total Oficinas Regionales	%	Oficinas Centrales	Regional de Puntarenas	Regional de Guanacaste Norte	Regional de Guanacaste Sur	Regional del Caribe	Regional Llanuras del Norte	Regional Pacífico Sur	Regional Pacífico Medio
Remuneraciones										
Salario Bruto	**484,068,489.94**		73,058,764.54	98,685,660.35	88,890,019.60	6,534,255.50	40,176,214.88	73,232,077.95	28,718,785.30	74,772,711.82
Cargas Sociales	**211,522,723.99**		31,919,000.87	43,115,260.75	38,835,595.35	2,854,782.83	17,486,775.61	32,045,848.71	12,597,644.14	32,667,815.72
Salario Escolar	**40,411,361.27**		6,085,795.03	8,220,515.58	7,404,538.68	544,303.47	3,183,010.53	6,227,006.39	2,517,624.66	6,228,566.93
Decimo Tercer Mes	**42,543,839.80**		6,503,467.00	8,902,698.00	7,898,337.00	574,525.00	2,897,196.94	6,551,765.00	2,686,052.86	6,529,798.00
Total Remuneraciones	**778,546,415.00**	**86.5%**	**117,567,027.44**	**158,924,134.68**	**143,028,490.63**	**10,507,866.80**	**63,743,197.96**	**118,056,698.05**	**46,520,106.96**	**120,198,892.47**
Servicios										
Alquiler de Edificios, Locales y Terrenos	**68,402,156.80**		0.00	4,470,587.00	12,067,181.44	0.00	16,013,065.00	14,102,190.54	8,177,104.02	13,572,028.80
Alquiler Mobiliario y Equipo	**802,909.86**		802,909.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicio de Correo	**262,063.40**		22,220.00	34,245.10	97,686.00	0.00	17,777.70	18,460.00	19,970.00	51,704.60
Información por Otros Medios	**2,732,089.58**		2,732,089.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad y Propaganda por Otros Medios	**9,293,586.50**		9,293,586.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impresión, Encuadernación y Otros	**2,435,861.13**		2,435,861.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transporte de Bienes	**0.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios Generales	**600,000.00**		600,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transporte dentro del País	**3,020,693.34**		16,000.00	966,252.34	292,070.00	0.00	417,308.00	148,396.00	1,050,530.00	130,137.00
Viáticos dentro del País	**25,361,782.35**		938,850.00	3,440,400.00	6,092,624.00	0.00	4,360,350.00	4,570,558.35	2,840,400.00	3,118,600.00
Seguros	**0.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Actividades de Capacitación	**5,754,882.23**		5,754,882.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Actividades Protocolarias y Sociales	**852,500.00**		0.00	665,000.00	187,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento y Reparación de Equipo de Transporte	**555,692.11**		555,692.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mantenimiento y Reparación de Equipo y Mobiliario de Oficina	**1,360,000.00**		1,360,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Peajes y Otros Servicios Públicos	**29,555.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	14,110.00	15,445.00	0.00	0.00
Total Servicios	**121,463,772.30**	**13.5%**	**24,512,091.41**	**9,576,484.44**	**18,737,061.44**	**0.00**	**20,822,610.70**	**18,855,049.89**	**12,088,004.02**	**16,872,470.40**
Materiales y Suministros										
Herramientas e Instrumentos	**0.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Repuestos y Accesorios	**47,652.21**		47,652.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Textiles y Vestuario	**0.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Materiales y Suministros	**47,652.21**	**0.0%**	**47,652.21**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Bienes Duraderos										
Equipo de Comunicación	**0.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo y Mobiliario de Oficina	**48,535.00**		48,535.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria y Equipo y Mobiliario Diverso	**0.00**		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Bienes Duraderos	**48,535.00**	**0.0%**	**48,535.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Total Ejecución Presupuestaria	**900,106,374.51**		**142,175,306.06**	**168,500,619.12**	**161,765,552.07**	**10,507,866.80**	**84,565,808.66**	**136,911,747.94**	**58,608,110.98**	**137,071,362.87**

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

ANEXO N° 2

ACTIVIDADES REALES EJECUTADAS
Año 2019

Actividades / Oficina Regional	Guanacaste	%
Bandera azul ecológica	241	37.2%
Certificado sostenibilidad turística	134	20.7%
Declaratoria turística	93	14.4%
Zona marítimo terrestre	83	12.8%
Reuniones *	74	11.4%
Transporte de Turismo	22	3.4%
Atención de cruceros	0	0.0%
Carnet guías de turismo	0	0.0%
Total	**647**	**100%**

Actividades / Oficina Regional	Puntarenas	%
Bandera azul ecológica	144	24.4%
Declaratoria turística	121	20.5%
Certificado sostenibilidad turística	99	16.8%
Atención de cruceros	66	11.2%
Reuniones *	53	9.0%
Carnet guías de turismo	44	7.5%
Transporte de Turismo	44	7.5%
Zona marítimo terrestre	18	3.1%
Total	**589**	**100%**

Actividades / Oficina Regional	Pacífico Medio	%
Bandera azul ecológica	184	27.5%
Declaratoria turística	163	24.4%
Certificado sostenibilidad turística	138	20.7%
Zona marítimo terrestre	71	10.6%
Transporte de Turismo	60	9.0%
Reuniones *	52	7.8%
Atención de cruceros	0	0.0%
Carnet guías de turismo	0	0.0%
Total	**668**	**100%**

Actividades / Oficina Regional	Pacífico Sur	%
Declaratoria turística	143	34.3%
Bandera azul ecológica	120	28.8%
Certificado sostenibilidad turística	90	21.6%
Transporte de Turismo	29	7.0%
Reuniones *	28	6.7%
Zona marítimo terrestre	7	1.7%
Atención de cruceros	0	0.0%
Carnet guías de turismo	0	0.0%
Total	**417**	**100%**

Actividades / Oficina Regional	Llanuras del Norte	%
Reuniones *	168	48.1%
Declaratoria turística	97	27.8%
Certificado sostenibilidad turística	84	24.1%
Atención de cruceros	0	0.0%
Bandera azul ecológica	0	0.0%
Carnet guías de turismo	0	0.0%
Transporte de Turismo	0	0.0%
Zona marítimo terrestre	0	0.0%
Total	**349**	**100%**

Actividades / Oficina Regional	Caribe	%
Bandera azul ecológica	138	42.7%
Reuniones *	125	38.7%
Declaratoria turística	50	15.5%
Certificado sostenibilidad turística	10	3.1%
Atención de cruceros	0	0.0%
Carnet guías de turismo	0	0.0%
Transporte de Turismo	0	0.0%
Zona marítimo terrestre	0	0.0%
Total	**323**	**100%**

*Coordinación institucional y comisiones que representa el ICT

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

ANEXO N° 3

COSTO ACTIVIDADES EJECUTADAS
Año 2019

CONSOLIDADO OFICINAS REGIONALES

Oficina Regional	Guanacaste		Puntarenas		Pacífico Medio		Pacífico Sur		Llanuras del Norte		Caribe		Total / Porcentaje		
Actividades	Total Actividades	Costo por actividad (¢)	Total Actividades	Costo por actividad (¢)	Total Actividades	Costo por actividad (¢)	Total Actividades	Costo por actividad (¢)	Total Actividades	Costo por actividad (¢)	Total Actividades	Costo por actividad (¢)	Total Actividades	Total costo por actividad (¢)	Porcentaje
Declaratoria turística	93	30,601,590.33	121	38,788,075.78	163	38,403,122.31	143	27,063,305.19	97	43,697,945.78	50	16,234,762.64	667	194,788,802.04	22.3%
Transporte de turismo	22	7,239,085.89	44	14,104,754.83	60	14,136,118.64	29	5,488,362.59	0		0		155	40,968,321.95	5.2%
Carnet guías de turismo	0	0.00	44	14,104,754.83	0	0.00	0	0.00	0		0		44	14,104,754.83	1.5%
Atención de cruceros	0	0.00	66	21,157,132.24	0	0.00	0	0.00	0		0		66	21,157,132.24	2.2%
Certificado sostenibilidad turística	134	44,092,614.03	99	31,735,698.36	138	32,513,072.88	90	17,032,849.42	84	37,841,520.06	10	3,246,952.53	555	166,462,707.27	18.5%
Bandera azul ecológica	241	79,300,895.38	144	46,161,015.80	184	43,350,763.83	120	22,710,465.90	0	0.00	138	44,807,944.89	827	236,331,085.80	27.6%
Zona marítimo terrestre	83	27,311,096.75	18	5,770,126.98	71	16,727,740.39	7	1,324,777.18	0	0.00	0	0.00	179	51,133,741.29	6.0%
Reuniones*	74	24,349,652.52	53	16,989,818.32	52	12,251,302.82	28	5,299,108.71	168	75,683,040.12	125	40,586,906.60	500	175,159,829.09	16.7%
Total	**647**	**212,894,934.90**	**589**	**188,811,377.13**	**668**	**157,382,120.88**	**417**	**78,918,868.99**	**349**	**157,222,505.95**	**323**	**104,876,566.67**	**2993**	**900,106,374.51**	**100%**
Costo promedio por actividad (¢)		**329,049.36**		**320,562.61**		**235,601.98**		**189,253.88**		**450,494.29**		**324,695.25**		**300,737.18**	

*Coordinación institucional y comisiones que representa el ICT

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

ANEXO N° 4

Comentarios de los Empresarios

Tema / Oficina Regional	Personal	Ubicación	Tramitología	Sistemas	Servicios
Guanacaste	Más personal, Más conocimiento sobre diferentes trámites	Falta o mejora del Parqueo, Está escondida, Está alejada, sin rótulo, Mejor infraestructura	Todo tiene que ir a San José, Reglamentos obsoletos y trabas por parte de la Gerencia, Simplificar - burocracia.	Sistema lento, no se puede enviar información por correo, Presentación Doctos en línea, Funcionamiento Gobierno Digital	Poca Eficacia, Lentitud, Tiempo respuesta solicitudes, Visitas regulares, Mejorar línea telefónica, publicidad en la región para atraer más turismo.
Puntarenas	Lentitud, falta Acompañamiento CST - BAE, solo hay una funcionaria que trabaja, la única q atiende aunque no lo sabe mucho se esfuerza, capacitación, administración más firme o con presencia, mejor trato del personal.	Ubicación física de la OR	Todo tiene que ir a San José, siempre tienen que llamar a San José, Mejorar comunicación entre Departamentos	Presentación Doctos en línea	Divulgación de servicios, involucramiento OR en actividades socio-ambientales, más representación en recibimiento cruceros, mucho desorden ingreso al Muelle, tiempo respuesta solicitudes, no hay seguimiento oportuno
Pacífico Medio – Quepos	Lentitud, Mayor interés y atención a los trámites, más personal, mala imagen del Coordinador	Está escondida, Está alejada, sin rótulo, mala ubicación	Exigencia licencia Guías en Parques		No hay visita por parte de funcionarios de OR, consulta no atendida, Promover certificación Guías Aventura, dificultad para encontrar al funcionario en la Oficina, tiempo de respuesta a solicitudes, mejorar atención telefónica, falta seguimiento
Pacífico Sur – Río Claro	Secretaria poco eficiente, lentitud del personal, más Funcionarios, más potestad a la OR (empoderamiento)	Parqueo descuidado e inseguro, Mejor ubicación, Está alejada, sin rótulo, más papelería para entregar en comercios (ubicación)	Todo tiene que ir a San José		Mayor participación Proyectos Emprendedores, Facilidad en cursos, charlas, capacitaciones, Falta de seguimiento, Carece de información afiliados, actualización de eventos y programas, Falta de información, Manejo y apoyo al usuario, Mal trato funcionarios Oficinas Centrales en San José, Falta de comunicación, Más interés necesidades afiliados, Tener una visión amplia de la zona.
Llanuras del Norte	Lentitud	Mejor ubicación	Atrasos en el trámite	Trámites digitales	Falta Seguimiento, Tiempo respuesta, Charla de información y formación
Caribe	Lentitud, Falta personal	Mejor Ubicación, no se localiza Oficina por GPS	Hay que preguntar a San José, Limón no tiene la información		Falta información - Aves, en todo momento fui atendida por secretaria, Tiempo de respuesta, Mobiliario, Asesoramiento, Extensión de horario

ANEXO N° 5

Comentarios de las Cámaras

Tema / Oficina Regional	Personal	Ubicación	Tramitología	Sistemas	Servicios
Guanacaste	No todo el personal está capacitado, Personal no es eficiente (algunos)	Falta o mejora del parqueo, está escondida, está alejada, sin rótulo, mejor infraestructura	Todo tiene que ir a San José, Reglamentos obsoletos y trabas por parte de la Gerencia, Simplificar - burocracia	Sistema lento, no se puede enviar información por correo, presentación de documentos en línea, Funcionamiento Gobierno Digital	Poca eficacia, lentitud, tiempo respuesta solicitudes, visitas regulares, mejorar línea telefónica, publicidad en la región para atraer más turismo.
Pacífico Sur	No tienen poder de decisión	Visibilizar la oficina para el turismo nacional e internacional, está invisibilizada			Oficina permanece cerrada, apertura fines de semana, Todo lo deben consultar con superiores

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

ANEXO N° 6

Comentarios de los Coordinadores Oficinas Regionales

Ubicación	Personal	Comunicación	Coordinación	Capacitación	Sistemas	Tramitología	Equipo	Presupuesto
Ubicación en el centro de Quepos	Más personal (Ejecutivo turismo, Abogado) para realizar los trámites en OR e independencia de OC	Muy poca comunicación con los responsables de los procesos, se toman como última opción y en algunos casos no se toman en cuenta	Falta de coordinación y comunicación sobre todo con Planeamiento	La capacitación puede mejorarse sobre todo con intercambio de experiencias en otras regionales.	Acceso a los sistemas del ICT, problemas con internet.	Algunos trámites por su naturaleza deben finalizar su gestión en las oficinas centrales, motivo por el cual no todos los procesos pueden finalizar en la oficina regional	Equipo de oficina, vehículo	Tener presupuesto propio
	ORCS no hay Ejecutivo, la coordinación y el puesto de gestor de turismo lo asume la misma persona	No comunican las actividades	Certificaciones (Poca coordinación), Planeamiento y Desarrollo (Nula coordinación)			Realizar los trámites de transporte en la oficina		
	Un gestor para DT y chofer.	Mejor comunicación y valoración de nuestro trabajo por parte de Oficinas Centrales.	Que desarrollo coordine con nosotros las capacitaciones y programas que lleva acabo			Iniciar y terminar los tramites de DT, CST, BAE desde la Oficina sin Dependencia de esos departamentos en Oficinas Centrales		

ANEXO N° 7

Comentarios de los Funcionarios Oficinas Regionales

Ubicación	Personal	Comunicación	Coordinación	Capacitación	Sistemas	Tramitología	Equipo
Su localización es muy difícil. Prácticamente estamos escondidos. Está alejada del centro, no tiene visibilidad ni rotulación.	Incremento de personal, debido a que el nivel de trabajo se ha aumentado.	Mejorar la comunicación para colaborar con el empresario, sin ponerle tantas trabas en los trámites.	Existen algunos departamentos (Planeamiento) donde la coordinación NO es la mejor. La coordinación de trabajos, en ocasiones desde Oficinas Centrales se gestionan actividades y las regionales somos las últimas en enterarnos e incluso en ocasiones no invitan a las regionales y los empresarios notan la situación y hasta consultan y no se tiene información.	Capacitación en: DT, transporte, aspectos técnicos, trámites que son realizados únicamente en Oficinas Centrales. No se recibió capacitación oportuna al iniciar funciones o han llegado tarde en algunas ocasiones. Capacitación continua.	Fortalecer los sistemas informáticos, acceso a internet, acceso a los diferentes programas de OC (Planta Turística), en las inspecciones de campo crear un programa para inspección de empresas.	El alcance de la regional es limitado (DGT), el quehacer de otras Direcciones no se refleja en la zona a través de las OR.	Reforzar la seguridad de los bienes de la regional Puntarenas y funcionarios, visión nula hacia el exterior - cámara externa.
	La estructura operativa podría mejorar si el personal fuera proporcional a la demanda de trabajo de la regional.	Mejorar la comunicación con Oficinas Centrales, no comunican las visitas a la zona, inspecciones, actividades, ferias, ante preguntas de clientes no se tiene respuesta. Existen algunos departamentos (Planeamiento) donde la comunicación NO es la mejor.	Mas vinculo de Departamento de Desarrollo, con cámaras de turismo, proyectos y de esa forma entrelazar con el INA la parte de formación y INDER ayuda al mipymes.	Espacio en el calendario para crítica constructiva entre compañeros, reconocimiento del trabajo, motivación continua.		Para gestión con empresas es oportuno; para cámaras estas gestiones es de otra dirección responsable en oficinas centrales.	Falta aire acondicionado, división entre escritorios (módulos), computadora para chofer, mejora de vehículo.
	Revisión carga laboral. Toma de decisiones.					Envío de trámites a San José, la mayoría dependen de firmas de Oficinas Centrales para resolverse. Eliminar la función de los analistas en los procesos de DT. Menos dependencia de Oficinas Centrales.	

ANEXO N° 8

Comentarios Jefaturas de Oficinas Centrales que tienen procesos en los que colaboran las Oficinas Regionales

Representación y ubicación	Personal	Servicios	Coordinación	Capacitación	Sistemas	Presupuesto
Algunas no están ubicadas en destinos turísticos	No tienen personal idóneo (capacidad y cantidad)	No cumplen con la función - tramitadores	Las Oficinas no han evolucionado	Más capacitación	Conexión en línea (tiempo real) de los trámites y solicitudes	Presupuestos independientes
Ubicación estratégica sustentada en estudios	Limitaciones de personal, la estructura operativa no cuenta con determinada atinencia	No brindan información turística	No se cuenta con personal para coordinar directamente		Más recursos tecnológicos	
Grandes desplazamientos	Contar con profesionales ejecutivos 2 acorde al perfil requerido	Hay que enviarles comunicaciones recordándoles sus cumplimientos	Acciones regionales pueden contribuir con nuestras acciones publicitaria		Accesos absolutos a todos los sistemas remotamente	
Limitaciones de transporte	Más empoderamiento	Impulsar más el programa de Vamos a Turistear en las Cámaras, asociaciones o empresas	Brindar fotografías o facilidades para tenerlas			
	Fortalecimiento de la figura de la Jefatura	Que la función de información, asistencia y protección al turista sea una prioridad	Surtir de bienes requeridos			
	Más empoderamiento y por lo tanto mayor toma de decisiones de los Coordinadores	Inicio y conclusión de trámites				
		Cumplimiento en tiempo según las actividades programadas				

esencial COSTA RICA

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