



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL TURISTA

INFORME FINAL DE LABORES

MARCO ARROYO FLORES
Jefatura

Febrero 2025



I. Presentación

En atención a la renuncia presentada al puesto de jefe del Departamento de Atención al Turista y a lo que dispone la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422 y su Reglamento, la Ley General de Control Interno No. 8292 y lo especificado en las Normas de Control Interno para el Sector Público, seguidamente dejo constancia de mi informe final de labores.

Este informe recupera la información más relevante al cabo de poco menos de dos meses de labor, razón por cual, presenta las limitaciones propias de una gestión de corta duración.

En modo alguno existe mérito propio en los resultados o en las acciones emprendidas. Por el contrario, son producto del trabajo realizado por los funcionarios del departamento: Silvia, Jenny, Andrés, Diego, Katherine, Laura y Dafne, a quienes una vez más deseo reconocerles por su trabajo y compromiso. Fui afortunado al conocerlos.

II. Resultados de Gestión

1. Planificación

Buena parte del trabajo realizado a lo largo del periodo bajo examen se concentró en el conocimiento de las labores emprendidas por el Departamento de Atención al Turista, de manera tal que permitiera perfilar las acciones a efectuar durante del año, tanto para cumplir con las metas establecidas en el Plan Anual Operativo como para atender otros temas de interés, siempre vinculados con los servicios que deben brindarse al turista.

Para ello se llevaron a cabo múltiples reuniones con distintos actores, internos y externos a lo largo de este tiempo, entre ellos:

- Cruz Roja
- Policía Turística
- Acot
- Asotranstur
- Conaguitur
- Aeris
- Embajada USA
- Catsetur
- Depto. Desarrollo Turístico
- Dpto. Sostenibilidad Turística
- Dir. Administrativa-Financiera
- Planificación Institucional
- Ente otros.

Con vista en lo anterior, me tomaré la libertad de señalar con todo respeto los temas neurálgicos que deberían marcar el derrotero de la unidad, con el objeto de aumentar su impacto en los asuntos a su cargo e innovar en su gestión.



En esta lámina, compartida en una de las reuniones internas con el Departamento, se muestra un primer ejercicio de orientación que marca las grandes líneas de acción del departamento: Emergencias, Información/Comunicación, Promoción (campaña actividades de seguridad), Prevención/Seguridad,

Capacitación, Entorno Digital y Coordinación. En esa línea, los convenios que se manejan desde el Departamento son un instrumento valioso, los cuales, deben ser tomados como una **respuesta transitoria** a los fines generales a perseguir por el departamento, de manera que cada entidad asuma sus responsabilidades. Tales fines, en mi criterio, deben ser:

1. Unidad que provee/coordina/articula soluciones que responden a las necesidades de los turistas.
2. Unidad que innova en su plan de acción anual y es multipropósito.
3. Unidad colabora a elevar las capacidades de actores vinculados con la atención del turista.

2. Control Interno

Con el propósito de fortalecer el control interno, se tomaron las siguientes medidas.

- Emisión de CIRCULAR DATU-001-2025 “*Disposiciones Generales para solicitud y entrega de material turístico*”, con el propósito de fortalecer y normalizar la entrega de material turístico impreso.
- Emisión de CIRCULAR DATU-002-2025 “*Lineamientos para el seguimiento y fiscalización de Convenios de Cooperación vigentes*”, con el propósito de fortalecer la vigilancia y el control de los convenios vigente a cargo del departamento.
- Para efectos de seguimiento y control de las tareas a realizar por la unidad, se dispuso sostener reuniones con una periodicidad quincenal, de cada una de las cuales consta su respectiva minuta.
- A partir de la segunda quincena de febrero, se estableció que de las reuniones que se sostengan con terceros, conste una minuta con los elementos más importantes del encuentro y sus acuerdos.



- Se definieron en el Sistema de Valoración de Riesgos, los asociados con los objetivos del Departamento para el año 2025.

3. Manejo Presupuestario

El presupuesto se mantuvo en los términos en que fue definido en el año 2024. Únicamente se realizó una modificación presupuestaria en febrero, durante la fecha establecida por el Área Financiera para ese fin, con el propósito de:

- Realizar un traslado de fondos al Departamento de Centros Regionales.
- Realizar movimientos entre partidas asignadas al Departamento, para reforzar la atención de algunos temas.

4. Disposiciones de la Contraloría General de la República o de entes supervisores

No se contó con disposiciones por parte del ente contralor u órganos de control externo a cumplir por parte del departamento.

5. Estado de proyectos

a. Situación encontrada

De acuerdo con la planificación realizada durante el 2024 para desarrollarse durante el 2025 se establecieron los siguientes objetivos en el Plan Anual Operativo:

- *Atender los compromisos adquiridos en los Convenios de Cooperación Interinstitucional suscritos por el ICT.*
- *Generar información de calidad impresa y digital sobre prevención y orientación al turista.*
- *Capacitar a prestadores de servicios turísticos y cuerpos de seguridad en temas vinculados con seguridad turística.*

b. Acciones siguientes

En lo inmediato, y de acuerdo con la situación encontrada, seguidamente se detallan las gestiones más importantes que deben ser efectuadas y las personas a cargo de su seguimiento, tanto para atender a los objetivos del departamento como para ampliar e innovar en su ámbito de acción.

Tema	Acción	Seguimiento
Capacitación Acot	Concretar capacitación en los términos que sea posible con el INA.	Jenny
Reunión Aeris	Concretar ofrecimiento para ubicar información en pantallas: terminal doméstica e internacional.	Diego



<i>Cuñas de comunicación</i>	<i>Definición de mensajes y coordinación con Mercadeo.</i>	<i>Jenny</i>
<i>Capacitación Cónsules</i>	<i>Programar y realizar la capacitación con los Cónsules.</i>	<i>Laura*</i>
<i>Puntos de Acceso a Internet-Parques</i>	<i>Definición de las condiciones para dicha contratación y revisión con SINAC</i>	<i>Laura*</i>
<i>Convenio Cruz Roja</i>	<i>Ajustes a convenio con la Cruz Roja</i>	<i>Jenny</i>
<i>Convenio MSP- Policía Turística</i>	<i>Ajustes a convenio con el MSP</i>	<i>Jenny</i>
<i>Planificación- Presupuestación</i>	<i>Seguimiento para elaboración de reportes de cumplimiento en planificación, así como a modificaciones presupuestarias.</i>	<i>Dafne</i>
<i>Senderismo</i>	<i>Definición de acciones posibles en conjunto con la Cruz Roja.</i>	<i>Dafne</i>
<i>Surf</i>	<i>Definición de acciones posibles en materia de Surf. Reunión con el INA.</i>	<i>Katherine</i>
<i>Condición Mental Turistas</i>	<i>Seguimiento a eventual protocolo para atención de turistas con problemas mentales y que son detenidos.</i>	<i>Katherine</i>
<i>Guías de Turismo</i>	<i>Seguimiento a reunión con guías de turismo y definición de acciones que podrían realizarse desde el departamento.</i>	<i>Dafne</i>
<i>Convenio con MOPT</i>	<i>Programar y realizar giras de inspección de la ejecución del convenio. Esto es necesario antes de la colocación de señales, como una vez instaladas.</i>	<i>Andrés</i>
<i>Comisión de Ahogamientos</i>	<i>Dar seguimiento a la conformación de la Comisión, de manera que pueda convocarse lo antes posible.</i>	<i>Andrés</i>
	<i>Concretar y publicar como referencia aquella información, instructivos, etc. que dé cuenta del trabajo de la Comisión. Dar seguimiento a información remitida por Alejandro Gutiérrez.</i>	<i>Andrés/Jenny</i>



SINAC	<i>Seguimiento a solicitudes de SINAC, a fin de determinar los aspectos en que se puede colaborar.</i>	Andrés
<i>Dirección de Patrimonio Nacional</i>	<i>Exploración de proyecto de QR en inmuebles de interés turístico y que tienen declaratoria de Patrimonio.</i>	Jenny
<i>Cámaras de Seguridad y Drones</i>	<i>Seguimiento a posibilidades para concretar un convenio sobre el tema.</i>	Jenny
<i>Promoción Seguridad en Playas</i>	<i>Definición de actividades con la Cruz Roja para promocionar los años de vigencia de relación en favor de la seguridad en las playas, además de propuesta de visitas a Municipalidades para insistir en la contratación de guardavidas.</i>	Jenny
<i>Calendario de Actividades Turísticas</i>	<i>Seguimiento a eventual definición de un calendario sobre actividades turísticas. Se remitió correo a Mercadeo.</i>	Katherine
Canatrans	<i>Seguimiento a reunión con Cámara de Transportes</i>	Diego
<i>Dpto. Desarrollo Turístico</i>	<i>Seguimiento a solicitud de enlaces para trabajar temas conjuntamente.</i>	Silvia
<i>Comisión Interna de Riesgos</i>	<i>Integración de la Comisión Interna de Riesgos.</i>	Jenny
<i>Emergencias</i>	<i>Apoyo en la definición de estrategia para abordar temas de emergencias, en el marco de la Comisión de Riesgos. Esto debe coordinarse con Jorge/Jenny.</i>	Laura*/Katherine
Catsetur	<i>Seguimientos a sesiones de esa Comisión.</i>	Laura*
	<i>Coordinar con Dirección participación en la reunión próxima con el Ministro de Seguridad Pública.</i>	Silvia
<i>Tortuguero</i>	<i>Participación en sesiones del grupo sobre "Seguridad Tortuguero".</i>	Laura*
<i>Asotranstur</i>	<i>Seguimiento a reunión con Asotranstur.</i>	Jenny

Nota 1. * La referencia a Laura debe tener en cuenta su condición de incapacidad actual.



Nota 2. Lo indicado en el cuadro no corresponde a una lista exhaustiva de todas las tareas que realizan los funcionarios.

6. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad

El esfuerzo de construir institucionalmente es complejo, empero, en modo alguno debe escatimarse en él.

A nivel institucional se recomienda:

- *Es indispensable promover la coordinación y el trabajo conjunto entre las diversas instancias que posee la institución, aspecto que tiene como condición que ese se convierta en un objetivo institucional, en el que todas las unidades vayan más allá del compromiso. Es preciso lograr que eso suceda, y dejar atrás la percepción de que las unidades trabajan como islas.*
- *Con relación a servicios de apoyo esenciales para crear un entorno favorable a la gestión interna, se requiere que el servicio en tecnologías de información y comunicación, eleve su desempeño y celeridad en la búsqueda e implementación de soluciones tecnológicas a las necesidades internas, constituyendo una prioridad.*
- *Cada cierto periodo, conviene que cada dirección tenga la oportunidad de comentar a las otras direcciones, con sus respectivas unidades, sobre lo que están haciendo, sus proyectos más importantes, inversiones, comunicación, etc., de manera que facilite y contribuya a la interacción interna.*
- *El ejercicio sobre clima organizacional debe concretarse en acciones concretas de mejora y evaluar sus resultados al término de un año.*

A nivel de departamento se recomienda:

- *La relación que mantenga la institución por medio del Departamento mediante convenios, dada su naturaleza transitoria, no debe ser lo que en esencia defina la atención al turista y, en consecuencia, ese es solo un componente más de un elenco de acciones más amplio que la unidad debe impulsar en beneficio de los turistas.*
- *Es crucial mantener una comunicación periódica con las contrapartes con que interacciona el departamento (instituciones, cámaras, organizaciones, etc.). Eso contribuye a monitorear la evolución de los asuntos que son tratados, conocer nuevas necesidades o emprender acciones en conjunto. Y, más importante, permite que la planificación y la medición de resultados tenga lugar desde el usuario y no desde un escritorio.*



- *Concretar la elaboración de proyectos conjuntos con otras unidades, procurando crear grandes focos de atención, para los cuales diversas unidades realizan aportes en un tema específico. Por ejemplo, la capacitación podría convertirse en un aglutinador de los múltiples esfuerzos que en ese campo realiza el ICT, incluido el departamento.*
- *Siempre es necesario que la jefatura que esté al frente de la unidad abra espacios de escucha y de intercambio con los funcionarios, de forma grupal e individual, porque ello no solo fortalece los vínculos internos, sino también, porque los hace partícipes, actores directos de lo que se programa y de lo que se hace.*

Es todo.

Marco Arroyo Flores