



02 de junio, 2025
MER-0089 -2025

Señor
Alberto López
Gerente General
ICT

Estimado Sr. López:

De conformidad con la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422, la Ley General de Control Interno No. 8292 y la Directriz R-CO-61-2005 de la Contraloría General de la República, presento el Informe Final de Gestión como Directora de Mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo.

El presente informe final resume la gestión desarrollada por la Dirección de Mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) durante el periodo 2020–2025, liderada por mi persona. El documento detalla los principales logros, proyectos, retos, recursos utilizados y recomendaciones estratégicas

Agradeciendo de antemano su atención, se despide muy cordialmente,

MBA. Carolina Trejos Vives
Directora de Mercado

ICT Firmado
Digitalmente
Valide las firmas digitales

CC:

Sr. Alberto López, Gerente General
Ireth Rodríguez, Jefe del Departamento de Desarrollo y Promoción de Segmento Vacacional, Dirección de Mercadeo
Rafael Quesada, Jefe del Departamento de Desarrollo y Promoción de Segmentos Especializados, Dirección de Mercadeo
Silvia Rodríguez, Jefe del Departamento de Estrategia de Marca y Comunicación, Dirección de Mercadeo
Javier Tapia, Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano
Mauren Vargas, Subproceso de Compensación, Gestión de Talento Humano



INFORME FINAL DE GESTIÓN

DIRECCIÓN DE MERCADEO
PERIODO 2020-2025

De conformidad con la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422, la Ley General de Control Interno No. 8292 y la Directriz R-CO-61-2005 de la Contraloría General de la República, presento el Informe Final de Gestión como Directora de Mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo. Este documento resume los principales logros, proyectos, retos y acciones implementadas por la Dirección de Mercadeo durante el periodo 2020-2025.

CAROLINA TREJOS VIVES



Indice

	Página
A. Presentación	3
B. Resultados de la Gestión	5
1. Labor Sustantiva de la Dirección	5
2. Cambios en el Entorno	5
3. Control Interno	6
4. Principales Logros	7
5. Proyectos Relevantes	12
6. Recursos Financieros	15
7. Sugerencias	16
8. Observaciones Finales	16
9. Recomendación Final	17
10. Retos Estratégicos para el Futuro	18
C. Anexos	
I. Resumen Detallado de Riesgos Mercadeo 2025	20
II. Reporte de Vocería	30

A. PRESENTACIÓN

Señor
Alberto López
Gerente General
ICT

De conformidad con la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422, la Ley General de Control Interno No. 8292 y la Directriz R-CO-61-2005 de la Contraloría General de la República, presento el Informe Final de Gestión como Directora de Mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo. Este documento resume los principales logros, proyectos, retos y acciones implementadas por la Dirección de Mercadeo durante el periodo 2020-2025.

El presente informe final resume la gestión desarrollada por la Dirección de Mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) durante el periodo 2020–2025, liderada por mi persona. El documento da cumplimiento a lo establecido en la Ley Contra la Corrupción y la Ley General de Control Interno, y detalla los principales logros, proyectos, retos, recursos utilizados y recomendaciones estratégicas.

Contexto y Estrategia

Durante este periodo, el entorno turístico estuvo marcado por grandes transformaciones, en especial la pandemia de COVID-19. La Dirección demostró adaptabilidad mediante campañas empáticas, reactivación del turismo internacional, digitalización de contenidos y fortalecimiento de la sostenibilidad como eje estratégico del posicionamiento país.

Principales Logros

- Ejecución de campañas globales como “More Essential Than Ever” y “Energía Pura Vida”.
- Alianzas internacionales con marcas como GoPro, Starbucks, Whole Foods, Amazon/Volta, Matador Network y National Geographic.
- Rediseño del sitio web institucional con inteligencia artificial (Mindtrip AI).
- Participación en eventos y ferias internacionales, logrando más de 1.000 citas de negocio.
- Reconocimientos internacionales: Destino del Año 2024 por Travel & Leisure, y premios Travvy y HSMAI Adrian Awards.
- Recuperación completa de la conectividad aérea y crecimiento en nuevos mercados emisores.

- Fortalecimiento del segmento MICE con el Programa de Embajadores y la creación del Plan Estratégico 2025–2029.

Gestión de Recursos

Se administraron más de ₡109 mil millones durante el quinquenio con una ejecución promedio superior al 88%, priorizando eficiencia, retorno medible y cumplimiento contractual.

Proyectos Estratégicos

- Desarrollo y aplicación del Marco Orientador de Mercadeo (2021–2025).
- Segmentación avanzada de audiencias: nómadas digitales, lujo responsable, bienestar, entre otros.
- Implementación de planes regionales y reorganización interna bajo el proyecto de Fortalecimiento Organizacional.

Sugerencias Institucionales

- Finalizar la implementación del fortalecimiento organizacional.
- Impulsar coaching y acompañamiento al equipo para adaptarse a la nueva visión del área.
- Reforzar la medición del segmento MICE y campañas dirigidas a temporada baja.

Recomendaciones Finales

El ICT debe enfocarse en:

- Estrategias de mercadeo basadas en datos, personalización y nuevas tecnologías.
- Evolución del producto turístico hacia propuestas diferenciadas, sostenibles y de alto valor.
- Fortalecimiento de la relación público-privada con mecanismos colaborativos ágiles y efectivos.

Retos Estratégicos

- Mejorar la infraestructura vial, aeroportuaria y de servicios.
- Fortalecer la seguridad turística y percepción internacional.
- Elevar el nivel de capital humano: profesionales multilingües, creativos, con dominio tecnológico.
- Gestionar el crecimiento con sostenibilidad y diversificación de mercados.
- Acelerar la adaptación tecnológica en todo el ecosistema turístico.

B. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

1. Labor Sustantiva de la Dirección

La Dirección de Mercadeo del ICT tiene como función promover a Costa Rica como un destino turístico sostenible, diferenciado y competitivo, mediante acciones publicitarias, relaciones públicas, ferias y campañas cooperativas. Estas acciones responden a una estrategia integral alineada con el Plan Nacional de Turismo y los marcos orientadores anuales. Entre las áreas clave se destacan el posicionamiento internacional del destino, la ejecución de campañas cooperativas, el fortalecimiento del turismo interno, la promoción de nichos especializados y el liderazgo en el segmento MICE.

2. Cambios en el Entorno

Durante este periodo, el entorno turístico estuvo marcado por transformaciones aceleradas. La pandemia del COVID-19 impactó gravemente el sector durante 2020 y parte de 2021, lo cual exigió adaptabilidad y resiliencia institucional. La Dirección respondió con campañas como "Volver a Respirar", priorizando mensajes empáticos y de esperanza. Posteriormente, el énfasis se trasladó a la reactivación del turismo internacional, con estrategias digitales, campañas 360° y promoción de valores diferenciadores como sostenibilidad, seguridad, bienestar y naturaleza. La transformación digital se aceleró con la integración de inteligencia artificial y la personalización de contenidos.



3. Control Interno

Se fortalecieron las prácticas de control interno en todos los niveles de gestión. Se implementaron procesos de supervisión técnica en la ejecución de contratos, auditorías internas preventivas y mecanismos de control para asegurar la integridad de las contrataciones. El uso del sistema SICOP, la conformación de expedientes completos y la transparencia en la gestión contractual permitieron mitigar riesgos institucionales. Se aplicaron medidas correctivas en tiempo real, con criterios de eficiencia y legalidad. Además, se consolidaron indicadores de gestión para la evaluación periódica del cumplimiento de objetivos estratégicos. (Ver Anexo I)

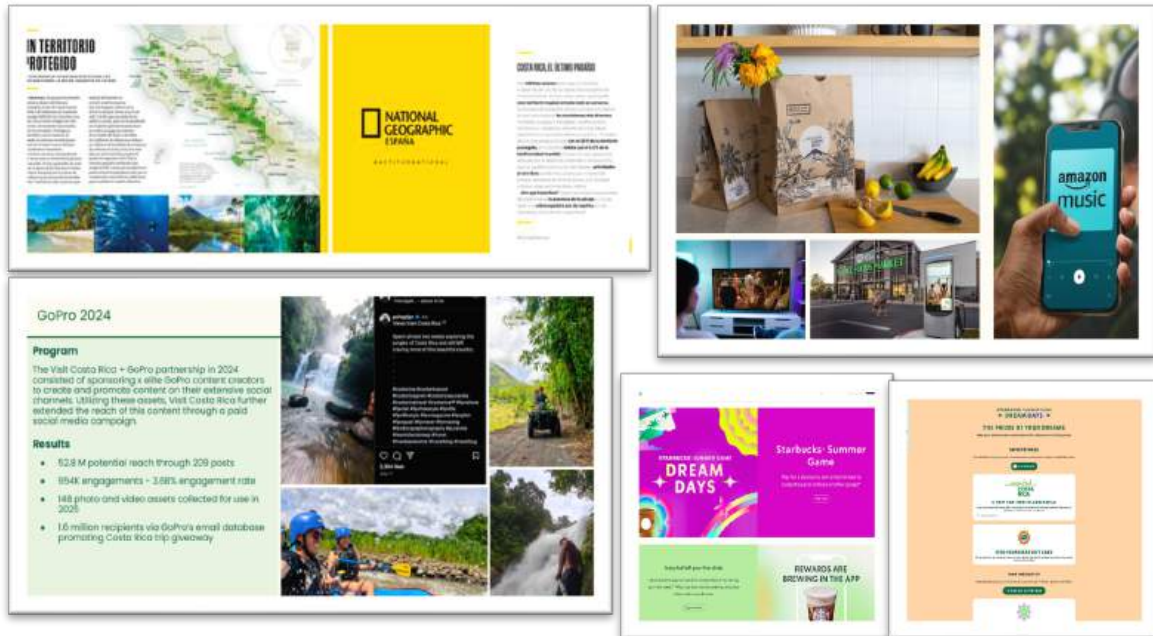


4. Principales Logros

- Ejecución de campañas multicanal con resultados sobresalientes: "More Essential Than Ever", "Costa Rica es Pura Vida" y "Energía Pura Vida".



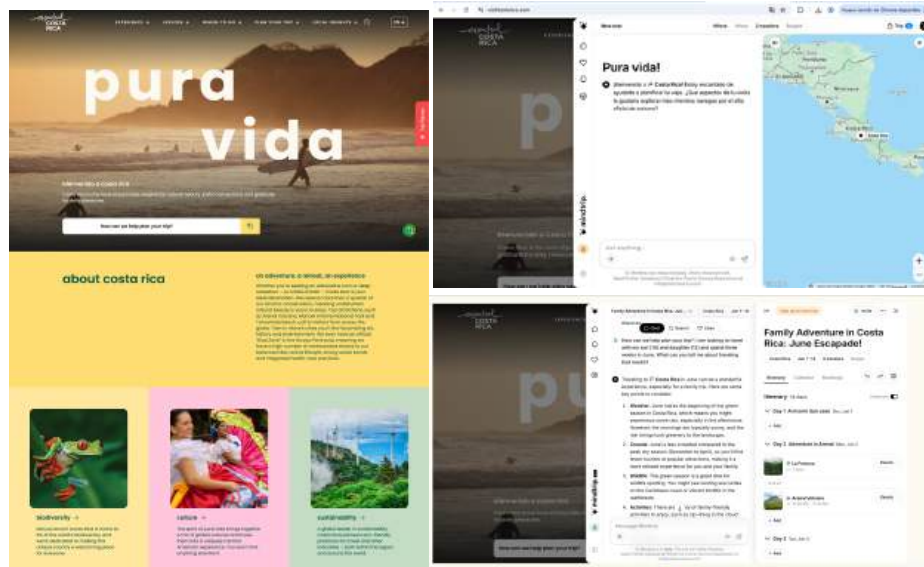
- Alianzas con diversas marcas globales como por ejemplo: GoPro, Starbucks, Whole Foods, Amazon/Volta, National Geographic, Matador Network.



- Definición y divulgación del nuevo posicionamiento estratégico de Costa Rica: autenticidad, bienestar, biodiversidad, impacto positivo



- Lanzamiento del nuevo VisitCostaRica.com con estructura personalizada, navegación simplificada e inteligencia artificial (Mindtrip AI).



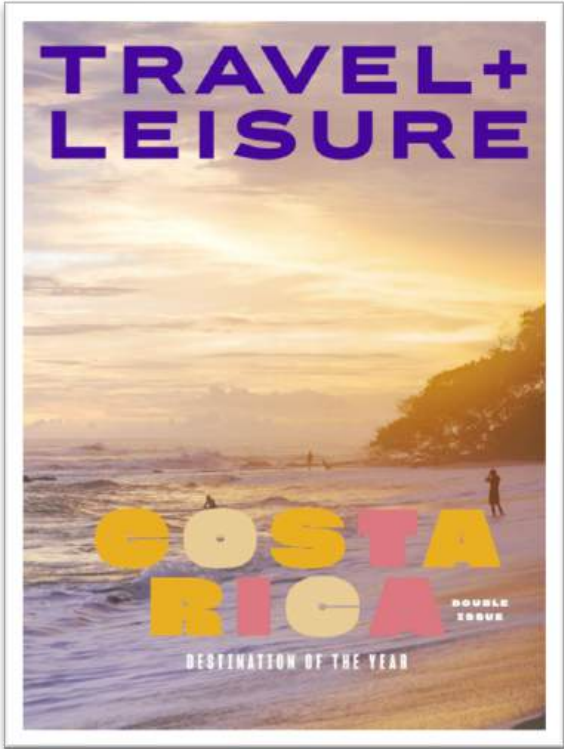
- Fortalecimiento del posicionamiento MICE: implementación del Programa de Embajadores, presencia destacada en FIEXPO, IMEX y PCMA.



- Participación en más de 80 eventos internacionales, logrando 1000+ citas de negocio y nuevas alianzas comerciales.



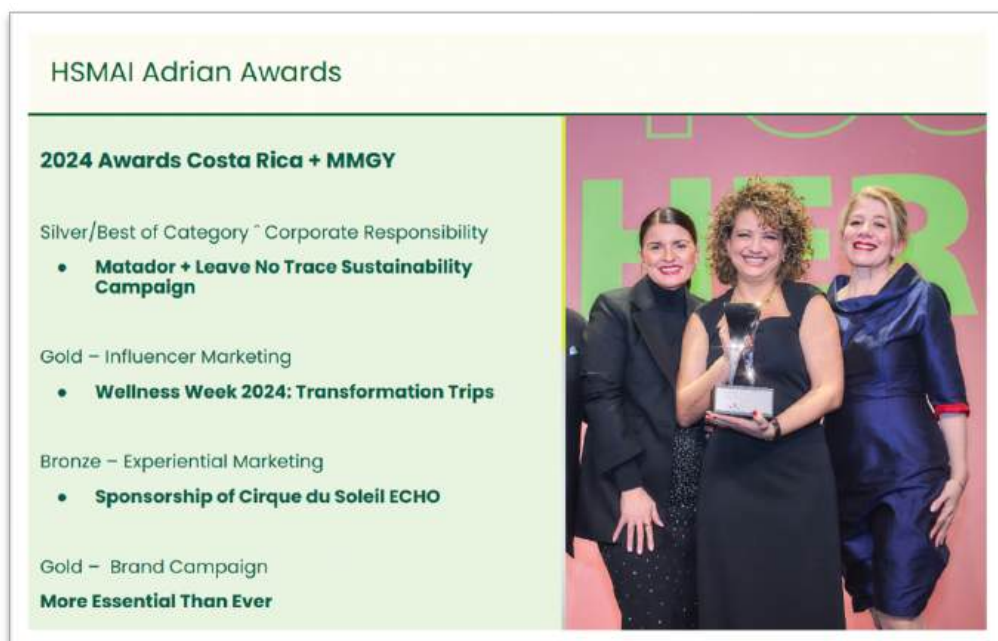
- Reconocimiento de Costa Rica como Destino del Año 2024 por la prestigiosa revista Travel & Leisure de Estados Unidos.



- Reconocimiento de Costa Rica en los Travvy Awards 2024 en Estados Unidos.



- Reconocimiento de Costa Rica en los prestigiosos HSMI Adrian Awards 2024 en Estados Unidos.

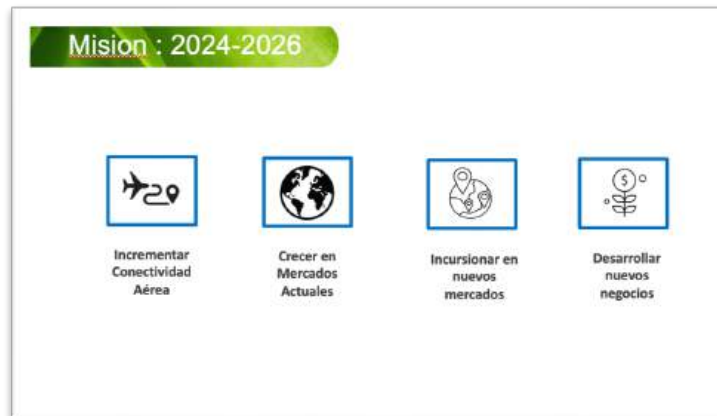




- Recuperación de toda la capacidad aérea hacia Costa Rica y aumento de frecuencias y mercados

5. Proyectos Relevantes

- Definición, Desarrollo y Aplicación del Marco Orientador de Mercadeo en sus versiones 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025.



- Reestructuración de la Dirección a partir del Fortalecimiento Organizacional: integración de equipos, claridad de funciones, movilidad interna y eficiencia operativa.



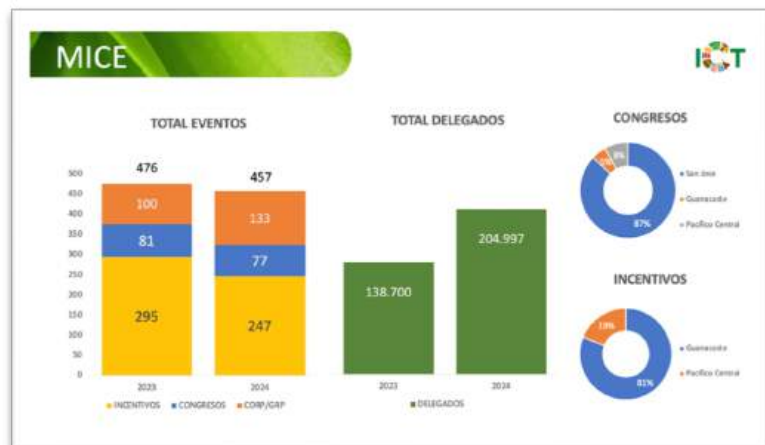
- Implementación de planes estratégicos regionales para EE.UU., Canadá, Europa, Latinoamérica y nuevos mercados.



- Desarrollo de segmentación avanzada de audiencias: nómadas digitales, lujo responsable, bienestar, bodas y lunas de miel, naturaleza regenerativa.



- Creación y validación del Plan Estratégico MICE 2025–2029 con enfoque en sostenibilidad, asociaciones y tecnología



6. Recursos Financieros

Durante el periodo 2020–2025 se administraron más de €109 mil millones. La Dirección priorizó el uso responsable, con ajustes estratégicos y reorientación oportuna de campañas.

El enfoque fue inversión con retorno medible, cumplimiento contractual y adaptabilidad al entorno.

Año	Presupuesto Asignado (€)	Presupuesto Ejecutado (€)	% de Ejecución
2020	11.074.349.895	9.074.187.703,52	81,94%
2021	7.566.065.870,24	7.121.532.236,48	94,12%
2022	10.086.000.379	9.279.264.078,95	92,00%
2023	16.120.193.398,37	12.631.970.648,74	78,36%
2024	17.556.664.931,30	16.203.293.123,09	92,29%
2025	22.564.812.738,00	(En ejecución)	-



7. Sugerencias

- Terminar lo antes posible la implementación del proyecto Fortalecimiento Organizacional durante el 2025, y retomar las oportunidades de plazas adicionales para el área una vez vayan quedando oportunidades por la salida de colaboradores por jubilación.
- Coordinar sesiones de coaching para las jefaturas y un acompañamiento a toda los colaboradores de la Dirección de Mercadeo para el manejo de cambio con el fin de ayudarlos a implementar la nueva visión de la organización.
- Mantener la Implementación de una estrategia de comunicación integrada para cada mercado/región con foco en personalización y canales emergentes.
- Impulsar campañas diferenciadas en temporada baja para promover la distribución geográfica y temporal del turismo.
- Desarrollar herramienta de medición de visitantes MICE para medir la contribución e impacto del segmento.

8. Observaciones Finales



Durante el periodo 2020-2025, Costa Rica se ha consolidado como un referente global en turismo sostenible gracias a una estrategia coherente, resiliente e innovadora. El trabajo conjunto con aliados estratégicos y la integración institucional permitieron mantener la relevancia del país como destino turístico de alto valor.

9. Recomendación Final

De cara al futuro, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) deber enfocar sus esfuerzos en tres ejes estratégicos clave: mercadeo, desarrollo del producto turístico y fortalecimiento de la relación con el sector privado. Asimismo, es fundamental reconocer y abordar los principales retos que enfrenta el país para continuar siendo exitoso como destino turístico sostenible, competitivo y de alto valor.

1. **Mercadeo:** Se recomienda consolidar una estrategia global basada en datos, segmentación avanzada y personalización de contenidos, haciendo uso estratégico de inteligencia artificial y plataformas digitales emergentes. Es esencial mantener la innovación en campañas internacionales, reforzar la presencia en mercados prioritarios, y expandir el alcance en mercados emergentes como Brasil, Portugal y los países nórdicos. Además, se debe mantener un enfoque en temporada baja, turismo rural y experiencias auténticas.

2. **Producto Turístico:** Costa Rica debe seguir evolucionando su oferta hacia productos diferenciados que integren sostenibilidad, regeneración ambiental, bienestar integral, cultura local, inclusión y accesibilidad. Es



clave fortalecer los segmentos de turismo de reuniones (MICE), lujo responsable, bodas y lunas de miel, turismo científico y educativo, así como el turismo de bienestar. La innovación en experiencias, certificaciones de calidad y articulación con comunidades locales serán factores determinantes.

3. **Relación con el Sector Privado:** Es indispensable continuar fortaleciendo los mecanismos de gobernanza turística, mejorando la articulación con cámaras, asociaciones regionales, empresas emergentes y plataformas digitales. Se recomienda establecer esquemas de trabajo colaborativo más ágiles y transparentes, co-creando productos y estrategias de promoción, así como promoviendo la inversión y la digitalización del sector turístico nacional.



10. Retos Estratégicos para el Futuro:

- **Infraestructura:** Costa Rica debe invertir de forma sostenida en infraestructura vial, aeroportuaria y de servicios turísticos básicos para facilitar la movilidad, mejorar la experiencia del visitante y garantizar la competitividad frente a otros destinos globales.
- **Seguridad:** Es necesario fortalecer la percepción y realidad de seguridad turística, mediante coordinación interinstitucional, protocolos preventivos y atención rápida ante incidentes.
- **Capital Humano:** El Departamento de Mercadeo enfrenta la necesidad urgente de contar con personal altamente capacitado, multilingüe, con dominio de herramientas tecnológicas y conocimiento profundo de productos turísticos internacionales. Se requiere fomentar una cultura profesional orientada a la innovación, el servicio de excelencia, la resolución de problemas y la creatividad.
- **Gestión sostenible del crecimiento:** Garantizar que el desarrollo turístico no comprometa los ecosistemas, las comunidades ni la calidad del

producto. Se deben reforzar los mecanismos de planificación territorial, capacidad de carga y certificaciones responsables.

- **Diversificación de mercados emisores:** Frente a riesgos geopolíticos, sanitarios o económicos, es estratégico diversificar la cartera de mercados y fortalecer alianzas regionales.
- **Adaptación tecnológica:** La evolución digital del turista demanda innovación constante en plataformas, experiencia de usuario y herramientas de promoción y comercialización.

Con visión estratégica, liderazgo institucional y una alianza sólida entre el sector público y privado, Costa Rica tiene la oportunidad de seguir posicionándose como un destino líder en turismo sostenible, regenerativo y transformador.

San José, 2 de junio de 2025

Carolina Trejos Vives
Directora de Mercadeo
Instituto Costarricense de Turismo

ICT Firmado
Digitalmente
Valide las firmas digitales

Cc:

Sr. Alberto López, Gerente General

Ireth Rodríguez, Jefe del Departamento de Desarrollo y Promoción de Segmento Vacacional, Dirección de Mercadeo

Rafael Quesada, Jefe del Departamento de Desarrollo y Promoción de Segmentos Especializados, Dirección de Mercadeo

Silvia Rodríguez, Jefe del Departamento de Estrategia de Marca y Comunicación, Dirección de Mercadeo

Javier Tapia, Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano

Mauren Vargas, Subproceso de Compensación, Gestión de Talento Humano

C. ANEXOS

I. Resumen Detallado de Riesgos Mercadeo 2025

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO		SYNERGY	
RESUMEN DETALLADO DEL RIESGO			
CRITERIO DE BÚSQUEDA			
Período:	ICT 2025		
Dependencias:	Dirección de Mercadeo		
Tipo de Objetivo:	Incluir Todos		
Objetivo:	Incluir Todos		
Área:	Dirección de Mercadeo		
Tipo de Riesgo:	Acceso, Ambiental, Ambientales, Ambientales, Asignación de Recursos, Capital, Capital del conocimiento, Catástrofes, Comunicaciones, Conflicto de interés, Conflicto de intereses, Contable, Continuidad del Negocio, Contratación Administrativa, Control Interno, Corrupción, Deseo de los clientes, Disponibilidad, Error Humano, Estructura Organizacional, Factores ESG, Financieros, Flujo de caja, Fraude de empleados o terceros, Fraude de empleados o terceros, Fraude Gerencial, Fraude Gerencial, Fraude, corrupción y conflicto de interés, Fraudes, Funcionarios, Gerenciales, Gestión de Proyectos, Gestión del Negocio, Gobernanza, Gobernanza, Gobierno Corporativo, Incentivos al Rendimiento, Industria, Infraestructura, Integridad, Legal y Normativo, Legal y Normativo, Legales, Liquidez, Medición del Desempeño, Operacionales, Político, Presupuesto y planeamiento, Proceso de TI y gestión de la seguridad, Procesos y procedimientos, Recursos Humanos Cualitativos, Recursos Humanos Cuantitativos, Regulatorio Legal, Relevancia, Reputación, Responsabilidad Social, Riesgo Externo, Riesgos Estratégicos, Riesgos Internos, Satisfacción del cliente, Seguridad de la información, Seguridad de la información, Sensibilidad, Sobornos, Tecnológica, Tecnológicos, Tercerización, Terceros, Tipo de cambio		
Etapas del Riesgo:	Incluir Todos		
DATOS DEL RIESGO			
Código	DM-1-22		
Evento	Incertidumbre global por Pandemia(s) y/o crisis en los mercados internacionales e interno.		
Descripción	Incertidumbre global por Pandemia(s) y/o crisis en los mercados internacionales e interno que pueden afectar la estrategia y acciones de mercadeo.		
Tipo de Riesgo	Catástrofes		
Dependencia	Dirección de Mercadeo		
Objetivo	Realizar 24 reuniones de Dirección y coordinación de aspectos estratégicos, administrativos y lógicos con las unidades de Mercadeo.		
Fecha de generación: 20/5/2025 22:37:39		Número de página: 1 de 10	

Área	Dirección de Mercadeo	
Etapa	Seguimiento del Riesgo	
Causas	<ul style="list-style-type: none"> 1- Variantes o nuevas sepas COVID-19. 2- Surgimiento de emergencias de salud pública y pandemias; y de medidas adoptadas por los Gobiernos en mercados internacionales e interno. 3- Situaciones económicas adversas internacionales e interno. 4- Situaciones geopolíticas. 5- Incertidumbre sobre políticas y medidas adoptadas por los Gobiernos. 	
Probabilidad (Inherente)	Rara (1,00)	
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Puede afectar: 1- La gestión institucional y/o procesos de trabajo del ICT. 2- Las prioridades y la estrategia de mercadeo de Costa Rica en los mercados de interés, según sea el caso. 3- Los objetivos y/o programación de acciones de Mercadeo, inmediatas y/o plurianuales según sea el caso. 4- La llegada o salida de turistas y/o el turismo interno. 	
Impacto (Inherente)	Medio (3,00)	
Riesgo Inherente	Bajo (3,00)	
Controles / Calidad de la Medida	<ul style="list-style-type: none"> 1- Se mantiene la observancia y monitoreo del entorno en los mercados prioritarios y de la situación en Costa Rica, en el marco de las acciones programadas de mercadeo 2- Apoyo en procesos de comunicación a las diferentes audiencias internas y externas, según corresponda 3- Implementación y acatamiento directrices y protocolos institucionales 4- Adaptabilidad de la gestión institucional y de Mercadeo, según se requiera 5- Definición de prioridades y ajustes en la estrategia, según se requiera. 6- Ajustes en objetivos, metas y acciones de Mercadeo en caso de que corresponda 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>
Probabilidad (Residual)	Rara (1,00)	
Impacto (Residual)	Bajo (2,00)	
Riesgo Residual	Bajo (2,00)	
Resultado de la Evaluación	Aceptar	

Acciones de Mitigación	
Aprobado Por	Carolina Trejos Vives
Fecha de Aprobación	20/08/2024

DATOS DEL RIESGO

Código	ICT-7-22
Evento	Desastres naturales de gran magnitud.
Descripción	Acontecimientos o desastres naturales de gran magnitud que afectan la estrategia y/o el desarrollo de acciones institucionales.
Tipo de Riesgo	Catástrofes
Dependencia	Dirección de Mercadeo
Objetivo	Realizar 24 reuniones de Dirección y coordinación de aspectos estratégicos, administrativos y lógicos con las unidades de Mercadeo.
Área	Dirección de Mercadeo
Etapa	Seguimiento del Riesgo
Causas	<ul style="list-style-type: none"> Desastres naturales de gran magnitud que impacten la infraestructura del país.
Probabilidad (Inherente)	Rara (1,00)
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Puede afectar: 1- La gestión institucional y/o procesos de trabajo del ICT. 2- Las prioridades y la estrategia de mercadeo de Costa Rica en los mercados de interés, según sea el caso. 3- Los objetivos y/o programación de acciones de Mercadeo, inmediatas y/o plurianuales según sea el caso. 4- La propuesta de valor del destino. 5- El producto turístico de Costa Rica. 6- La imagen del destino. 7- La llegada o salida de turistas y/o el turismo interno.
Impacto (Inherente)	Medio (3,00)
Riesgo Inherente	Bajo (3,00)

Controles / Calidad de la Medida	<ul style="list-style-type: none"> • 2- Coordinación de las acciones a seguir, con las diferentes instancias y con las Jefaturas de los Departamentos de Mercadeo • 7- Definición de prioridades y ajustes en la estrategia, según se requiera. • 1- Implementación y acatamiento directrices y protocolos institucionales. • 3- Adaptabilidad de la gestión institucional y de Mercadeo, según se requiera. • 4- Organización del recurso humano y presupuestario, según se requiera. • 5- Apoyo en procesos de comunicación a las diferentes audiencias internas y externas, según corresponda • 6- Se mantiene la observancia en el entorno. • 8- Ajustes en objetivos, metas, acciones de Mercadeo y presupuestos, en caso de que corresponda. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>
---	--	---

Probabilidad (Residual)	Rara (1,00)
Impacto (Residual)	Bajo (2,00)
Riesgo Residual	Bajo (2,00)
Resultado de la Evaluación	Aceptar
Acciones de Mitigación	
Aprobado Por	Carolina Trejos Vives
Fecha de Aprobación	20/08/2024

DATOS DEL RIESGO	
Código	DM-3-22
Evento	Insuficiencia de recursos presupuestarios para acciones de Mercadeo.
Descripción	Situaciones externas a Mercadeo que podrían incidir en la disponibilidad de recursos presupuestarios para acciones de Mercadeo según la estrategia de mercadeo.

Tipo de Riesgo	Catástrofes, Flujo de caja	
Dependencia	Dirección de Mercadeo	
Objetivo	Realizar 24 reuniones de Dirección y coordinación de aspectos estratégicos, administrativos y lógicos con las unidades de Mercadeo.	
Área	Dirección de Mercadeo	
Etapas	Seguimiento del Riesgo	
Causas	<ul style="list-style-type: none"> 1- Cambio de prioridades de asignación de recursos presupuestarios por la Administración. 2- Volatilidad del tipo de cambio del colón con respecto a otras monedas. 3- Incertidumbre en la asignación de recursos presupuestarios por parte de la Institución a Mercadeo. 4- Atrasos en el tiempo de ingreso de recursos presupuestarios extraordinarios a Mercadeo. 	
Probabilidad (Inherente)	Esporádica (2,00)	
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Puede afectar: 1- La asignación presupuestaria para Mercadeo. 2- Las prioridades institucionales y de Mercadeo. 3- La estrategia, objetivos, metas y/o acciones de Mercadeo internacionales y/o nacionales. 4- La ejecución presupuestaria. 5- El ingreso de turistas al país y el turismo interno. 	
Impacto (Inherente)	Medio (3,00)	
Riesgo Inherente	Medio (6,00)	
Controles / Calidad de la Medida	<ul style="list-style-type: none"> 1- Coordinación de necesidades presupuestarias a las instancias correspondientes del ICT 2- Elaboración de planeamiento conforme la asignación presupuestaria para Mercadeo y priorización. 3- Ajuste del marco orientador de Mercadeo (Plan de Mercadeo) según corresponda 4- Seguimiento de planes y presupuesto. 5- Solicitud de modificaciones presupuestarias y/o ajustes en PAO de Mercadeo en caso de ser requerido. 6- Reserva generada para tratar de cubrir variaciones de tipo de cambio en cada Departamento. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>
Probabilidad (Residual)	Rara (1,00)	
Impacto (Residual)	Bajo (2,00)	

Riesgo Residual	Bajo (2,00)
Resultado de la Evaluación	Aceptar
Acciones de Mitigación	
Aprobado Por	Carolina Trejos Vives
Fecha de Aprobación	20/08/2024

DATOS DEL RIESGO

Código	DM-1-25
Evento	Corrupción en los procesos de licitación, concursos, administración de contratos, pagos a proveedores.
Descripción	El riesgo de corrupción relacionado con procesos de licitación, concursos y pagos a proveedores que realizan los diferentes departamentos en el marco de las acciones de Mercadeo que podrían estar propensos a acciones de corrupción por parte de los funcionarios públicos, interponiendo sus intereses personales sobre el interés público y su posible impacto en la transparencia, la equidad y la confianza en la Institución
Tipo de Riesgo	Corrupción
Dependencia	Dirección de Mercadeo
Objetivo	Realizar 24 reuniones de Dirección y coordinación de aspectos estratégicos, administrativos y lógicos con las unidades de Mercadeo.
Área	Dirección de Mercadeo
Etapa	Seguimiento del Riesgo
Causas	<ul style="list-style-type: none"> 1- Inadecuada segregación de funciones. 2- Incumplimiento u omisión de actividades de control y/o procedimientos por parte de los encargados. 3- Falta o debilidades de supervisión en los procesos de licitación. 4- Falta de administración de los accesos de los usuarios a sistemas. 5- Manipulación o alteración de evaluaciones y resultados de los procesos de contratación, como respuesta a tratos preferentes o calificaciones injustas, para favorecer a determinados oferentes. 6- Aceptación de incentivos o beneficios ilegales. 7- Tráfico de influencias. 8- Pago a proveedores de productos inexistentes. 9- Información fraudulenta o uso de documento falso.

Probabilidad (Inherente) Esporádica (2,00)

Consecuencias

- 1- Enriquecimiento ilícito. 2- Afectación a la imagen y daños a la moral del Departamento. 3- Pérdida de confianza hacia los funcionarios y entre compañeros. 4- Pérdida de credibilidad en las acciones del Departamento. 5- Procesos administrativos. 6- Posibles despidos de personal. 7- No cumplir con acciones o con objetivos el PAO. 8- Sub-ejecución presupuestaria (si se cancela o interrumpe un procedimiento de contratación). Deterioro de la imagen Institucional 9- No cumplir con los objetivos institucionales que se pretendía satisfacer con la contratación en cuestión.

Impacto (Inherente) Muy alto (5,00)

Riesgo Inherente Moderado (10,00)

Controles / Calidad de la Medida

- 1. Acciones realizadas por la Auditoría Interna en el ICT. Alto
- 10. Implementación de cultura organización de ética y transparencia en la función pública (Comisión de Ética) Alto
- 11. Capacitaciones a los funciones en aspectos de ética y transparencia en la función pública (Comisión de Ética) Alto
- 2. Se cuenta con personal administrativo en la Dirección de Mercadeo, que filtra y revisa los trámites administrativos, en procurar de validar la correcta ejecución de los procesos. Alto
- 3. Conformación de expedientes con toda la documentación que respalda los procesos de revisión, evaluación y calificación, para la transparencia del proceso de contratación. Los expedientes contienen el cartel, las garantías de cumplimiento y de participación, información de los oferentes, los puntajes obtenidos, los requerimientos legales que especifican los carteles, las actas de apertura, los precios ofrecidos, el estudio técnico, las órdenes de compra, contratos, entre otros. Con SICOP todo es en línea y público. Alto
- 4. Firmas del contrato: a lo interno de ICT, en caso de no ser la jefatura, hay firmas mancomunadas entre el encargado del contrato y su superior inmediato. Posteriormente se firma el contrato por los representantes legales de la empresa contratada y para órdenes de compra en SICOP. Alto
- 5. Se cuenta con la figura de Administrador del Contrato; asimismo, en los procesos de contratación se involucran funcionarios de diferentes departamentos en las diferentes actividades (elaboración y revisiones de carteles, revisiones de ofertas, evaluaciones, adjudicación de contratos, aprobaciones, autorizaciones; según sea el caso y la modalidad de contratación). Alto

- 6. Los controles, revisiones, autorizaciones y supervisión de las jefaturas en las contrataciones administrativas. Alto
- 7. Segregación de funciones e involucramiento de las jefaturas y ejecutivos de la Unidad que contrata, así como la Proveeduría, la Asesoría Legal, la Gerencia General – según sea el caso, tipo de contratación y según corresponda en los procedimientos internos del ICT. Alto
- 8. Seguimiento por parte del ejecutivo o jefatura encargado de contrato en la ejecución contractual. Alto
- 9. Elaboración de informes periódicos de rendición de cuenta. Alto

Probabilidad (Residual) Rara (1,00)

Impacto (Residual) Medio (3,00)

Riesgo Residual Bajo (3,00)

Resultado de la Evaluación Aceptar

Acciones de Mitigación

Aprobado Por Rafael Quesada Alvarado

Fecha de Aprobación 07/03/2025

DATOS DEL RIESGO

Código ICT-9-24

Evento Posibles acciones de fraude en el ICT

Descripción Costa Rica necesita que las personas que ejercen la función pública respeten el marco jurídico e institucional de legalidad y probidad, garanticen el derecho fundamental al buen y eficiente funcionamiento de los servicios públicos, tutelen el interés público o general por encima de los intereses privados (personales, familiares, políticos, económicos, financieros, empresariales, comerciales, religiosos, deportivos, etc.) y se propicie una cultura organizacional en la que estén presentes valores institucionales (justicia, probidad, solidaridad y compromiso), al servicio del país.

Tipo de Riesgo Fraude de empleados o terceros

Dependencia	Dirección de Mercadeo	
Objetivo	Realizar 24 reuniones de Dirección y coordinación de aspectos estratégicos, administrativos y lógicos con las unidades de Mercadeo.	
Área	Dirección de Mercadeo	
Etapa	Seguimiento del Riesgo	
Causas	<ul style="list-style-type: none"> 1- Inadecuada segregación de funciones. 2- Incumplimiento u omisión de actividades de control y/o procedimientos por parte de los encargados. 3- Debilidades o falta de supervisión en los procesos de licitación. 4- Falta de administración de los accesos de los usuarios a sistemas. 5- Manipulación o alteración de evaluaciones y resultados de los procesos de contratación, como respuesta a tratos preferentes o calificaciones injustas, para favorecer a determinados oferentes. 8- Pago a proveedores de productos inexistentes. 9- Información fraudulenta o uso de documento falso. 	
Probabilidad (Inherente)	Esporádica (2,00)	
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> 1. Enriquecimiento ilícito. 2. Afectación a la imagen y daños a la moral del Departamento. 3. Pérdida de confianza hacia los funcionarios y entre compañeros. 4. Pérdida de credibilidad en las acciones del Departamento. 5. Procesos administrativos. 6. Posibles despidos de personal. 7. No cumplir con acciones o con objetivos el PAO. 8. Sub-ejecución presupuestaria (si se cancela o interrumpe un procedimiento de contratación). 9. Deterioro de la imagen Institucional. 10. No cumplir con los objetivos institucionales que se pretendía satisfacer con la contratación en cuestión. 	
Impacto (Inherente)	Muy alto (5,00)	
Riesgo Inherente	Moderado (10,00)	
Controles / Calidad de la Medida	<ul style="list-style-type: none"> 1. Acciones realizadas por la Auditoría Interna en el ICT. 2. Se cuenta con personal administrativo en la Dirección de Mercadeo, que filtra y revisa los trámites administrativos, en procurar de validar la correcta ejecución de los procesos. 3. Conformación de expedientes con toda la documentación que respalda los procesos de revisión, evaluación y calificación, para la transparencia del proceso de contratación. Los expedientes contienen el cartel, las garantías de cumplimiento y de participación, información de los oferentes, los puntajes obtenidos, los requerimientos legales que especifican los carteles, las actas de apertura, los precios ofrecidos, el estudio técnico, las órdenes de compra, contratos, entre otros. Con SICOP todo es en línea y público. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

- 4. Firmas del contrato: a lo interno de ICT, en caso de no ser la jefatura, hay firmas mancomunadas entre el encargado del contrato y su superior inmediato. Posteriormente se firma el contrato por los representantes legales de la empresa contratada y para órdenes de compra en SICOP. Alto
- 5. Se cuenta con la figura de Administrador del Contrato; asimismo, en los procesos de contratación se involucran funcionarios de diferentes departamentos en las diferentes actividades (elaboración y revisiones de carteles, revisiones de ofertas, evaluaciones, adjudicación de contratos, aprobaciones, autorizaciones; según sea el caso y la modalidad de contratación). Alto
- 6. Los controles, revisiones, autorizaciones y supervisión de las jefaturas en las contrataciones administrativas. Alto
- 7. Segregación de funciones e involucramiento de las jefaturas y ejecutivos de la Unidad que contrata, así como la Proveduría, la Asesoría Legal, la Gerencia General – según sea el caso, tipo de contratación y según corresponda en los procedimientos internos del ICT. Alto
- 8. Seguimiento por parte del ejecutivo o jefatura encargado de contrato en la ejecución contractual. Alto

Probabilidad (Residual)	Rara (1,00)
Impacto (Residual)	Medio (3,00)
Riesgo Residual	Bajo (3,00)
Resultado de la Evaluación	Aceptar
Acciones de Mitigación	
Aprobado Por	Ireth Rodríguez Villalobos
Fecha de Aprobación	10/03/2025

II. Reporte de Vocería en Medios



Apariciones en Medios de Carolina Trejos (2020–2025)

A Junio, 2025

Introducción

Este informe ejecutivo presenta una recopilación no exhaustiva y no definitiva de las apariciones en medios de comunicación de Carolina Trejos en su función como Directora de Mercadeo del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), desde 2020 hasta mayo de 2025. Incluye algunas notas de prensa, entrevistas, reportajes, apariciones en televisión, medios digitales, redes sociales y revistas especializadas. La información está organizada cronológicamente por año, indicando el medio, país de publicación, título de la nota y el enlace correspondiente.

Año 2020

Medio	País	Título	Enlace
Tico Times / Repretel	Costa Rica / Internacional	Lanzamiento del Proyecto Fonafifo	—
UNED Multimedia	Costa Rica	Entrevista a Carolina Trejos, directora de mercadeo del ICT	Link

Año 2021

Medio	País	Título	Enlace
The Tico Times	Costa Rica	Influencers para promover el turismo	Link
La Nación	Costa Rica	ICT acude a 'influencers' para atraer turistas	Link

Año 2022

Medio	País	Título	Enlace
ITB News	Alemania	Nature and Authenticity Still Top Priority	Link
NITU.mx	México	Turistas mexicanos de alto gasto	Link
Travel2Latam	Internacional	Estrategia global de marketing	Link
The Costa Rica News	Estados Unidos	Campaña de publicidad exterior en NY, Chicago y Toronto	Link
Invertour	México	Mexicanos son clave para Costa Rica	Link
La Revista Peninsular	México	Fortalece relaciones turísticas en México	Link
Reportur	México	México representa un mercado estratégico	Link
Teletica	Costa Rica	Costa Rica busca atraer turistas en los países rivales de La Sele	Link

Año 2023

Medio	País	Título	Enlace
Technocio	Colombia	Destino sostenible	Link
Valora Analitik	Colombia	Turistas colombianos en Costa Rica	Link
La República	Colombia	Acceso a atractivos turísticos	Link
Caribbean News Digital	Brasil	Costa Rica en WTM Latin America	Link
VIP Today	Internacional	Motivation Luxury Summit	Link
Technocio	Colombia	Destino sostenible	Link
Teletica	Costa Rica	Declaraciones de Carolina Trejos, ICT	Link
YouTube	Costa Rica	El turismo en Costa Rica para 2024	Link
Instagram	Internacional	Entrevista con Carolina Trejos	Link

Año 2024

Medio	País	Título	Enlace
Ladevi	México	Campaña Pura Vida	Link
La República	Costa Rica	Promoción del Pura Vida en Nueva York	Link
Concierge Magazine	México	Destino de lujo sustentable	Link
Facebook - Konexión Gastronómica	México	Entrevista gastronómica	Link
Portafolio	Colombia	Alianzas en ANATO	Link
Travel2Latam	Internacional	: Inversión turística en WTM London	Link
Travel2Latam	Internacional	Oferta turística al mercado español	Link

Año 2025

Medio	País	Título	Enlace
ICT	Costa Rica	Premios HSMAI Adrian Awards 2025	Link
Tourism Analytics	Internacional	Análisis de temporada baja	Link
Q Costa Rica	España	¡Perezoso costarricense invade Madrid!	Link
TV8 Costa Rica	Costa Rica	Entrevista a Carolina Trejos en TV8	Link
Travel2Latam	España	FITUR 2025: turismo internacional	Link
Revista Viajes Digital	España	FITUR asegura flujo turístico anual	Link

Conclusión

Las apariciones en medios nacionales e internacionales de Carolina Trejos en su rol como Directora de Mercadeo del ICT reflejan una gestión activa, estratégica y coherente para posicionar a Costa Rica como un destino turístico competitivo y sostenible. A través de entrevistas, campañas publicitarias, ferias internacionales y colaboraciones con medios, su liderazgo ha promovido el turismo cultural, de bienestar, de lujo y ecológico, consolidando la marca país "Pura Vida" en diversos mercados clave como Norteamérica, Europa y América Latina.

Este informe fue desarrollado con el apoyo de la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT de OpenAI.