

San José, 27 de mayo, 2025.

Señores (as)

Consejo de Gobierno de la República de Costa Rica

Presente

Estimados señores (as):

Reciban un cordial saludo. Por este medio, me permito remitir el Informe de Labores correspondiente al periodo 2018–2025, en mi calidad de integrante de la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

El presente documento resume los principales logros, desafíos y proyectos estratégicos en los que participé durante estos siete años de gestión, así como recomendaciones puntuales para la continuidad del desarrollo turístico sostenible de nuestro país.

Agradezco la oportunidad de haber contribuido desde este espacio al fortalecimiento de un sector clave para la economía nacional y reitero mi respeto y compromiso con la institucionalidad costarricense.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julieta Chan Blanco'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the bottom.

Julieta Chan Blanco

Miembro de Junta Directiva (2018 - 2025)

Instituto Costarricense de Turismo

**Informe de Labores**

**Julieta Chan Blanco**

**Instituto Costarricense de Turismo**

**2018 – 2025**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>REPORTE ANUAL 2018 - JUNTA DIRECTIVA - RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>5</b>
<b>REPORTE ANUAL 2019 - JUNTA DIRECTIVA - RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTE</b>	<b>9</b>
<b>REPORTE ANUAL 2020 – JUNTA DIRECTIVA DEL ICT - RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>12</b>
<b>REPORTE ANUAL 2021 – JUNTA DIRECTIVA DEL ICT- RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>14</b>
<b>REPORTE ANUAL 2022 – JUNTA DIRECTIVA DEL ICT- RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>16</b>
<b>REPORTE ANUAL 2023 – JUNTA DIRECTIVA DEL ICT- RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>19</b>
<b>REPORTE ANUAL 2024 – JUNTA DIRECTIVA DEL ICT- RESUMEN DE LOS PUNTOS MÁS IMPORTANTES</b>	<b>21</b>
<b>PRINCIPALES EVENTOS DEL ICT (ENERO – MAYO 2025)</b>	<b>26</b>
<b>RECOMENDACIONES FINALES</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>28</b>

## Introducción

Me permito presentar ante el Consejo de Gobierno de la República de Costa Rica el informe de labores correspondiente a mi gestión como integrante de la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) durante el periodo 2018–2025.

Este informe consolida, en orden cronológico y con enfoque ejecutivo, los principales logros, desafíos y proyectos estratégicos discutidos y aprobados en el seno de la Junta Directiva, en el marco de una de las etapas más trascendentales para el turismo costarricense. En estos siete años fuimos testigos de una transformación profunda del sector: desde un crecimiento sostenido y la consolidación del país como destino líder en sostenibilidad, hasta la compleja respuesta institucional frente a la pandemia de COVID-19, y la posterior reactivación y consolidación de un nuevo ciclo turístico.

Durante este período, contribuí activamente en procesos clave como la modernización del modelo de gestión de destinos, el fortalecimiento del Polo Turístico Golfo de Papagayo, la promoción de alianzas estratégicas nacionales e internacionales, y la consolidación del enfoque de sostenibilidad como eje transversal de la política turística. Asimismo, como miembro de la Comisión de Ética y participante en diversos foros internacionales, reafirmé el compromiso del ICT con la transparencia, la innovación, la competitividad territorial y el liderazgo global en turismo responsable.

Este documento busca dejar un registro riguroso y ordenado del trabajo realizado, con el objetivo de aportar insumos valiosos para la continuidad técnica y estratégica de la institución, en línea con los más altos intereses del país y del sector turístico.

## Reporte Anual 2018 - Junta Directiva - Resumen de los Puntos Más Importantes

1. Sesiones de Junta Directiva
  - Durante el año 2018 se realizaron un total de 46 sesiones de Junta Directiva, comprendidas desde la sesión N° 6011 de fecha 08 de enero hasta la sesión N° 6057 del 17 de diciembre.
  - Durante estas sesiones se tomaron 462 resoluciones, de las cuales aproximadamente el 90% fueron ejecutadas al finalizar el año.
2. Ejecución presupuestaria
  - Sobre la ejecución presupuestaria operativa para este periodo (2018), se indica que se alcanzó un nivel de ejecución del 71.0%, para lo cual da un seguimiento y apoyo continuo a las diferentes áreas institucionales.
3. Crecimiento Turístico y Consolidación como Destino Natural Sostenible
  - Costa Rica superó la barrera de los 3 millones de llegadas internacionales, reflejando un crecimiento sostenido y la consolidación como un destino natural sostenible.
  - El logro se atribuye a una estrategia sólida de promoción, mercadeo, y políticas públicas consensuadas entre el sector público y privado.
  - El modelo turístico costarricense se basa en el impulso de MIPYMES que aseguran una distribución equitativa de los ingresos generados por el turismo.
4. Turismo: Principal Fuente Generadora de Divisas del País
  - Presentación de la Cuenta Satélite de Turismo por el Banco Central e ICT (2012-2016), con un aumento de la contribución directa del turismo al PIB de 4.4% en 2012 a 6.3% en 2016.

- Considerando aportes directos e indirectos, la contribución total al PIB alcanza un 8.2%.
- En términos de empleo, **el turismo generó 211.000 puestos** de trabajo en 2016, equivalente a un **8.8% del empleo total**.

#### 5. ICT como Rector del Sector Turismo

- Por primera vez, el ICT preside la Secretaría Técnica para la Coordinación de Proyectos Prioritarios en Turismo.
- Participación activa de varias instituciones del Estado: MSP, Ministerio de Cultura, Ministerio de Gobernación, INCOP.
- Enfoque en la seguridad turística, apoyo a MIPYMES, e inclusión cultural.
- Esta participación le permitió al Instituto coordinar con las diferentes instituciones, coordinar estrategias, priorizar proyectos y alinear a las empresas al plan de desarrollo turístico preestablecido.

#### 6. Fortalecimiento de Destinos Turísticos

- Creación del programa “Gestión Integral de Destinos Turísticos”, con implementación inicial en Turrialba, Sarapiquí y Tamarindo.
- Este programa busca identificar obstáculos y oportunidades para cada región y fomenta la colaboración público-privada.
- Capacitación de 10.918 personas en 270 eventos.
- Este es el primer año que se levanta la estrategia de gestión de destinos. Esto permite ordenamiento territorial, establecimiento de una ruta co-creada para el destino con el fin de fortalecer el turismo y mejorar la competitividad de cada sitio.

#### 7. Innovación y Promoción en Nuevos Mercados

- Realización de 32 campañas cooperativas y participación en 16 ferias internacionales.
- Generación de 3.762 artículos y 122 proyectos especiales en mercados europeos.

- \$21 millones estimados en publicidad con la atención de 160 medios internacionales.
- Crecimiento del Programa de Embajadores de Costa Rica en un 10% con 70 miembros activos.
- Para este año, la publicidad utilizada iba bajo el slogan: “**Costa Rica, my choice, naturally**”.

#### 8. Infraestructura Estratégica

- Centro de Convenciones de Costa Rica
  - Uno de los hitos más relevantes del ICT en 2018 fue la finalización y entrada en operación del Centro de Convenciones de Costa Rica (CCCR), convirtiéndose en un proyecto emblemático de infraestructura turística nacional. Tras concluir con éxito su etapa constructiva y de equipamiento, el CCCR abrió sus puertas al público en agosto de 2018, marcando un nuevo capítulo para la industria del turismo de reuniones en el país.
  - La etapa pre-operativa comenzó en junio de 2018 con la designación del consorcio Grupo Heroica – Volio & Trejos S.A. como operador, dando paso al inicio formal de operaciones en agosto de ese mismo año. Desde entonces, el CCCR ha contribuido al posicionamiento de Costa Rica como un destino competitivo en el turismo de reuniones y convenciones a nivel internacional.

#### 9. Seguridad Turística

- Firma de un convenio con el MSP para destinar \$1 millón anual durante cinco años (2018-2023) para mejorar la seguridad turística.
- Capacitación de 2.698 personas en seguridad preventiva.
- Campaña publicitaria nacional “Está en nuestra naturaleza cuidarnos juntos”.

#### 10. Sostenibilidad: Diferenciador Principal

En 2018, el ICT impulsó una profunda transformación del Programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST), respondiendo a una necesidad ampliamente expresada por el sector turístico mediante consulta pública. El objetivo fue modernizar y fortalecer el estándar para alinearlo con las exigencias actuales de gestión sostenible, los avances tecnológicos, la integración de nuevos subsectores y su posicionamiento a nivel internacional.

Esta versión introduce un modelo más innovador, inclusivo, eficiente y competitivo, sustentado en un sistema de gestión en línea, guías técnicas, mecanismos de verificación y una estructura alineada con normas internacionales.

A partir de agosto de 2018, se dio inicio a una serie de Talleres Técnicos del nuevo estándar CST, alcanzando la participación de 191 empresas y 270 personas capacitadas en distintas regiones del país, lo que evidencia el amplio interés del sector por adoptar prácticas sostenibles bajo este nuevo marco.

Al cierre de 2018, el programa contaba con un total de 401 empresas certificadas, consolidándose como una de las principales herramientas de competitividad y diferenciación del turismo costarricense.

También se trabajó en la Estrategia Institucional para la Minimización del Consumo de Plástico de un Solo Uso, Obtención del galardón Bandera Azul Ecológica y Cambio Climático para oficinas regionales del ICT.

#### 11. Compromiso con la Excelencia

- Modernización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos.
- Innovación en la recopilación de datos turísticos con un nuevo convenio con la Dirección General de Migración y Extranjería para obtener datos desagregados.

- Iniciativas orientadas a la excelencia y renovación en la gestión institucional.

## 12. Polo Turístico Golfo de Papagayo

Durante 2018, la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo de Papagayo logró importantes avances en materia de infraestructura pública y desarrollo de concesiones, consolidando este polo como uno de los ejes estratégicos para el turismo en la región Chorotega.

- Avance en infraestructura hídrica: Acueducto Las Trancas – Papagayo Bahía  
Uno de los principales logros fue el progreso del proyecto conjunto AyA – ICT para la construcción del acueducto Las Trancas – Papagayo Bahía, ejecutado bajo la licitación 2017CDA-00001-PARA. A finales de 2018, la obra alcanzó un 94% de avance, con la finalización prevista para el primer trimestre del 2019.

Este proyecto es fundamental para el abastecimiento hídrico de la zona, ya que garantiza el suministro tanto para los antiguos beneficiarios del acuífero de Playa Panamá como para los nuevos desarrollos turísticos, asegurando la continuidad del encadenamiento económico local. La inversión combinó recursos del ICT, del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), y de la empresa privada GrassLand Enterprises Ltda.

## Reporte Anual 2019 - Junta Directiva - Resumen de los Puntos Más Importante

### 1. Sesiones de Junta Directiva

- Se celebraron 40 sesiones ordinarias (N.º 6058 del 14 ene. al N.º 6098 del 16 dic.) y se emitieron 518 resoluciones; al cierre del año.

### 2. Ejecución presupuestaria

- El ICT alcanzó casi 90 % de ejecución —el nivel más alto de la década—, reflejando el compromiso con un sector que genera  $\approx$  219 000 empleos y aporta  $\geq$  8,2 % del PIB.

3. Crecimiento de la visitación internacional
  - 3 139 008 llegadas (+4,1 % vs. 2018); por vía aérea 2 418 300 (+4,5 %).
  - Primer año con > 500 000 turistas europeos; crecimientos destacados: Alemania (+8,1 %), Reino Unido (+5,7 %), Francia (+4 %).
  - Estadía promedio: 12,6 noches (↑ 1 día); gasto medio: US \$1 400 por turista.
  - El aumento duplica el promedio americano (2 %) y supera el mundial (4 %).
4. Conectividad aérea
  - Nuevas rutas y frecuencias de American Airlines, JetBlue, KLM, Air Canadá y Air Transat.
  - Capacidad total 2019: 3 394 816 asientos (SJO) y 685 093 (LIR).
5. Promoción internacional
  - Lanzamiento en EE. UU. y Canadá de “Only The Essentials” bajo la marca país Esencial Costa Rica.
  - +150 proyectos especiales; activaciones icónicas (p. ej., contenedor selvático interactivo en Nueva York, colección “Pura Vida 2020” en la Semana de la Moda de Madrid, alianza con Salomon).
6. Gestión Integral de Destinos Turísticos
  - Talleres y planes entregados en Los Santos, Golfito-Puerto Jiménez, Monteverde, Turrialba, Sarapiquí y Tamarindo.
  - Proyección 2020-2021: Manuel Antonio, La Fortuna, Dominical, Tortuguero-Parismina, Limón y Cahuita-Puerto Viejo.
7. Atracción de inversiones
  - Convenio con CINDE para una estrategia quinquenal de captación de proyectos en infraestructura turística. Esta es una decisión estratégica para el ICT pues dinamiza la inversión en el Polo Turístico Papagayo y otras zonas, en busca de inversionistas alineados a los valores esenciales de Costa Rica.

#### 8. Infraestructura estratégica

- Inauguración del Acueducto Las Trancas (¢4 080 millones; beneficia a 14 250 personas y al sector turístico en Guanacaste).
- Convenio ICT-JAPDEVA (US \$200 000) para mejoras en la terminal de cruceros de Limón.
- Titularidad del terreno del Centro de Convenciones de Costa Rica (CCCR) traspasada al ICT.

#### 9. Seguridad turística

- Aprobación de la Ley 9780: creación de unidades de guardavidas y Comisión Nacional para la Prevención y Atención de Ahogamientos.
- Convenios con UCR (app MIO-CIMAR 3.0) y Cruz Roja, con se realizó una campaña llamada: “Regrese a salvo a la orilla”. Este acuerdo que implicó una inversión inicial de ¢150 millones, permitió la contratación de 20 guardavidas para playas con alta incidencia de ahogamientos, como Manuel Antonio, Bahía Ballena y Cocles-Manzanillo
- Este convenio logró disminuir los ahogamientos de turistas estadounidenses de 18 (2018) a 8 (2019).

#### 10. Turismo interno y sostenibilidad

- Campañas “Vamos a Turistear” y “Come to Limón” para dinamizar la demanda nacional.
- “Stop Animal Selfies”: sensibilización sobre interacción responsable con fauna silvestre.
- Programa CST renovado: 52 talleres, 592 empresas y 864 personas capacitadas.

#### 11. Centro de Convenciones de Costa Rica (CCCR)

- Certificaciones EDGE (post-construcción) y LEED Gold.
- Apertura de la Unidad de Alimentos y Bebidas: mayores márgenes y satisfacción del cliente.

- Fiscalización operativa sin inconsistencias; controles financieros implementados.

## 12. Fortalecimiento institucional y gobierno corporativo

- Primer proceso formal de auto-evaluación de la Junta Directiva conforme a lineamientos de Casa Presidencial y MIDEPLAN.
- Continuidad en prácticas de control interno, gestión de riesgos, formulación y seguimiento del PAO, adopción de NICSP y capacitación en gobierno corporativo de toda la junta directiva y directores del instituto. Este proceso mejora la eficiencia de las juntas directivas y permite tomar decisiones estratégicas y trasladar las administrativas a sus unidades.

## Reporte Anual 2020 – Junta Directiva del ICT - Resumen de los Puntos Más Importantes

### 1. Un año sin precedentes: Impacto de la pandemia

- El turismo costarricense enfrentó su peor crisis en la historia debido al COVID-19.
- Las llegadas internacionales cayeron un **74 %**, retrocediendo a niveles de 1998.
- De **3,1 millones de turistas en 2019** se pasó a **1 011 912 en 2020**, tras cinco meses con fronteras cerradas.
- El ICT vio **drásticamente reducido su presupuesto**, dependiente de ingresos por entradas y salidas internacionales.

### 2. Reacción institucional: Hoja de Ruta para la Reactivación

- El ICT definió una **Hoja de Ruta compuesta por tres áreas estratégicas**:
- **Turistas**: aerolíneas, mercadeo, turismo marítimo.
- **Tejido empresarial**: producto, protocolos sanitarios, concesiones, Polo Turístico Golfo de Papagayo.
- **Fuerza laboral**: capacitación, inversión nacional y extranjera.

- Reapertura paulatina del país
  - Costa Rica fue el **primer país de América Latina en reabrir al turismo internacional** (UE el 1.º de agosto; global el 1.º de noviembre).
3. Visitación Turística
- **Agosto:** 1 636 turistas
  - **Noviembre:** 37 573 turistas
  - **Diciembre:** 74 974 turistas
  - Aerolíneas regresan gradualmente; se firmó el **Decreto N° 42352-MINAE** para reducir el precio del combustible aéreo.
4. Campañas de promoción y confianza
- Se relanzó la campaña internacional **“Only the Essentials”** como experiencia transformadora.
  - Campaña nacional ajustada a **“Turisteá por Costa Rica”**, con promociones como “Escapaditas” y articulaciones con cámaras, banca y asociaciones solidaristas.
  - Se obtuvo el **sello Safe Travels del WTTC**, reforzando la confianza en los protocolos sanitarios adoptados por el país.
5. Apoyo al tejido empresarial y alivios financieros
- Coordinación con banca estatal y Ministerio de Hacienda para alivios tributarios y flexibilización de créditos.
  - Se gestionaron **₡500 millones** en créditos y **₡300 millones** en fondos no reembolsables para mipymes turísticas en zonas rurales (programas *Impulso Rural* y *Crédito en Marcha*).
6. Capacitación del sector y digitalización
- Lanzamiento de la plataforma **ICTCAPACITA** con énfasis en seguridad sanitaria y habilidades para la reactivación.
  - Fortalecimiento del talento humano como herramienta de competitividad en destinos.

- Gestión Integral de Destinos Turísticos (GID)
- **Digitalización de guías turísticas y culturales interactivas** para 9 destinos, fomentando experiencias turísticas completas.
- Participación multisectorial (municipalidades, universidades, cámaras, Ministerio de Cultura).

#### 7. Gobernanza y ética institucional

- Se realizaron **52 sesiones de Junta Directiva** (virtuales), con un **89 % de acuerdos ejecutados**.
- **Fui nombrada coordinadora de la Comisión de Ética Institucional**, promoviendo campañas internas y creación de la primera Carta de Compromiso con los Valores Éticos.

#### 8. Conclusión

- El 2020 representó una crisis sin precedentes para el turismo nacional e internacional. No obstante, el ICT actuó con agilidad, formulando una hoja de ruta sólida para la recuperación, ejecutando políticas públicas de alto impacto y manteniendo la gobernanza institucional activa. La recuperación inició en la segunda mitad del año con señales positivas, gracias a un trabajo articulado con el sector privado, otras instituciones públicas y organismos internacionales.

### Reporte Anual 2021 – Junta Directiva del ICT- Resumen de los Puntos Más Importantes

#### 1. Sesiones de Junta Directiva

- Se realizaron **47 sesiones** (N.º 6152 del 4 de enero al N.º 6199 del 20 de diciembre).
- Se aprobaron **433 resoluciones**, de las cuales se ejecutó un **96,3 %** al cierre del año.
- El trabajo se mantuvo virtual, salvo dos sesiones híbridas/presenciales.

## 2. Recuperación del Turismo Internacional

- Se registraron **1 347 055 llegadas de turistas** por todas las vías, equivalente al **42,9 %** del nivel prepandemia (2019).
- La vía aérea recuperó el **52,5 %** de su volumen con **1 270 483 turistas**.
- **Aeropuerto Juan Santamaría (SJO):** 882 424 (48,6 % de 2019)
- **Aeropuerto Daniel Oduber (LIR):** 288 054 (64,7 % de 2019)
- **Estados Unidos** fue el principal emisor con **852 182 visitantes** (66,4 % de 2019).
- Se reactivó el **turismo náutico y de cruceros** en septiembre 2021.

## 3. Marco Jurídico para la Reactivación

- Aprobación de **leyes clave** para atraer nuevos perfiles de visitantes e inversión:
- **Ley 22215:** Nómadas digitales.
- **Ley 9996:** Inversionistas, rentistas y pensionados.
- **Ley 9977:** Desarrollo de marinas turísticas y zonas costeras.
- **Ley 10071:** Atracción de inversiones fílmicas.
- Se aprobó el **expediente N.º 22820**, protegiendo el presupuesto institucional al permitir que el cálculo del crecimiento parta desde 2020 y no desde el año base afectado por la pandemia (2021).

## 4. Planificación Estratégica

- **Actualización del Plan Nacional de Turismo 2022-2027** con enfoque post-COVID-19: sostenibilidad, inclusión y apoyo a PYMES.
- Reforzamiento de la campaña internacional **“Only the Essentials”**.
- Fortalecimiento de la **conectividad aérea** y negociación de nuevas rutas.

## 5. Gestión Institucional y Atención al Turista

- **605 días continuos** de revisión de más de **1,5 millones de Pases de Salud**, pólizas y certificados.

- Atención de **12 400 correos electrónicos** y soporte directo a **4 556 turistas** con ampliaciones de estadía.
- Mejora de procesos: simplificación de trámites, atención telefónica, protección de datos y equidad de género.

#### 6. Ética Institucional y Gobernanza

- Se asumió la **coordinación de la Comisión de Ética Institucional**, liderando el fortalecimiento de la transparencia y la gestión ética.
- Innovación Tecnológica
- **Implementación de COBIT-2019**, en cumplimiento con normativas de la Contraloría General.
- Plan basado en **buenas prácticas internacionales** para el gobierno de TI en el ICT.

#### 7. Conclusión

El 2021 marcó un año de transición para el turismo costarricense: de la crisis a la recuperación estructurada. Pese a la incertidumbre sanitaria global, el ICT logró hitos clave en conectividad, promoción, legislación y gobernanza. Las bases están sentadas para consolidar la recuperación y proyectar a Costa Rica como un destino resiliente, confiable y sostenible en los años venideros.

### Reporte Anual 2022 – Junta Directiva del ICT- Resumen de los Puntos Más Importantes

#### 1. Transición Política y Nueva Administración

- En mayo de 2022, Rodrigo Chaves Robles asumió la Presidencia de la República.
- Se designó a William Rodríguez López como Ministro de Turismo y presidente ejecutivo del ICT.

- La nueva administración reafirmó el compromiso con la recuperación turística post-COVID-19, priorizando sostenibilidad, inclusión y adaptabilidad al mercado global.
2. Sesiones de Junta Directiva
    - Se realizaron 39 sesiones (N.º 6200 al N.º 6239), con 362 resoluciones, de las cuales se ejecutó el 96 % al cierre del año.
  3. Visitación Turística y Reactivación
    - Costa Rica recibió 2 349 537 turistas (≈75 % de los niveles prepandemia).
    - Por vía aérea: 2 117 960 llegadas, una recuperación del 87,6 % frente a 2019.
    - Estados Unidos lideró como principal mercado con 1 252 469 llegadas, apenas -2,4 % por debajo de 2019.
    - Comportamiento mixto en Europa; Suiza destaca con crecimiento positivo (+5,7 %).
  4. Ejecución Presupuestaria
    - En cuanto a la ejecución presupuestaria operativa, el Departamento Financiero (Área de Presupuesto) brindó seguimiento y apoyo continuo a todas las áreas institucionales para el manejo adecuado del presupuesto, logrando alcanzar un 84,2 % de ejecución del presupuesto actualizado.
  5. Plan Nacional de Turismo 2022-2027
    - Presentación oficial del nuevo Plan con enfoque en:
    - Sostenibilidad y diversificación
    - Inclusión social
    - Atracción de inversiones
    - Consolidación de mercados prioritarios (EE. UU., Canadá, México, y seis países europeos)
  6. Proyectos Estratégicos y Desarrollo Territorial
    - Polo Turístico Golfo de Papagayo:

- Julieta Chan fue nombrada al Consejo Director del Polo, que sesionó 21 veces y ejecutó el 93 % de sus acuerdos.
- Se realizar una visita por parte de la nueva junta directiva al Polo Turístico Papagayo par ver avances de obra y tener mayor claridad del Proyecto
- Se proyectan cuatro nuevas cadenas hoteleras (2024-2025).
- Infraestructura en Puntarenas: atracaderos (San Lucas, Venado, Jicaral, Tortuga) y boulevard en Santa Teresa.
- Plan Maestro para Limón, articulado con varias instituciones para dinamizar el Caribe costarricense.

#### 7. Gestión Integral de Destinos Turísticos (PGIDT)

- Elaboración de 5 planes de gestión participativa en:
  - San Carlos
  - Limón
  - Tortuguero
  - Parismina
  - Cahuita-Puerto Viejo
- Visión a cinco años con proyectos prioritarios construidos en conjunto con gobiernos locales, cámaras, empresarios y comunidad.

#### 8. Gobernanza Institucional y Fortalecimiento Administrativo

- Conclusión del proyecto de gobernanza con producción de:
- Código de Gobierno Corporativo
- Manual de procedimientos y flujograma para toma de decisiones
- Reglamento del Comité de Auditoría y Riesgos
- Cronograma de actividades y actualización de lineamientos éticos y de conflictos de interés.

## 9. Conclusión

El 2022 marcó un punto de consolidación para el turismo en Costa Rica. Con una visitación en fuerte recuperación, proyectos estratégicos territoriales en marcha y una gobernanza institucional fortalecida, el ICT avanza con bases sólidas hacia un modelo turístico sostenible, competitivo e inclusivo. El Plan Nacional de Turismo 2022-2027 establece una hoja de ruta clara para el desarrollo futuro del sector, alineado con las nuevas dinámicas globales.

## Reporte Anual 2023 – Junta Directiva del ICT- Resumen de los Puntos Más Importantes

### 1. Visitación Internacional: Récord Histórico por Vía Aérea

- **2,47 millones de turistas llegaron por vía aérea**, superando en un **2,2 %** las cifras récord de 2019.
- Esta recuperación se alcanzó **un año antes de lo previsto** y por encima del promedio de América Latina (85 %).
- **EE.UU.:** 1,43 millones de visitantes (+14,3 % vs. 2022)
- **Canadá:** 243 mil (+42,1 %)
- **México:** +43,5 %, gracias a la primera campaña audiovisual del ICT en este mercado
- **Alemania:** 75,5 mil visitantes (+13,1 %)
- **Francia:** 67,5 mil (+13,4 %); seguidos por Reino Unido, España, Países Bajos y Suiza. x

### 2. Sesiones de Junta Directiva

- Se celebraron **38 sesiones** (N.º 6240 al N.º 6278), emitiendo **401 resoluciones**, de las cuales el **94 %** fueron ejecutadas.

### 3. Ejecución Presupuestaria

- El **Departamento Financiero** brindó acompañamiento institucional, logrando una **ejecución del 79,1 % del presupuesto definitivo** para 2023.

#### 4. Mercadeo Estratégico e Innovación

- **Campañas destacadas:** *Más Esencial Que Nunca*
- Alianzas con **Amazon, Whole Foods, Cirque du Soleil**
- Lanzamiento de **Tico Treasures:** plataforma de comercialización artesanal, en alianza con Mastercard, Correos de Costa Rica y BCR
- Campañas nacionales:
  - *Este es el país donde vivís, salí a conocerlo*
  - *San José: el latido de nuestra identidad*

#### 5. Inclusión, Financiamiento y Reactivación

- Programa especial con **Banca para el Desarrollo y CANATUR:**
- **₡2 655 millones** en créditos aprobados
- 84 % destinados a **Puntarenas, Limón y Guanacaste**
- Lanzamiento del programa **Turismo para Todas las Personas**
- Costa Rica será sede del **Congreso Mundial de Turismo Social 2024**

#### 6. Infraestructura Estratégica

- Inversión de **\$20 millones** en mejoras del Aeropuerto Daniel Oduber Quirós
- Avance del **Muelle Turístico de Puntarenas:** estudios de suelo y aval sectorial completados
- **Convenio ICT-MINAE:** \$1,5 millones anuales para infraestructura en Parques Nacionales. Las obras proyectadas y en desarrollo en los Parques Nacionales: **Manuel Antonio, Tenorio, Guayabo, Carara, Irazú (Prusia), Quetzales, Arenal (Sector Coladas).**

#### 7. Sostenibilidad y Certificación

- 62 empresas certificadas con el **CST** en 2023 (28 Nivel Básico, 34 Nivel Élite)
- Se auditaron un total de 65 organizaciones durante el año.

## 8. Polo Turístico Golfo de Papagayo

- **Consejo Director del Polo Turístico Golfo de Papagayo** tuvo 21 sesiones, 225 acuerdos, con un **94 % de ejecución**
- En 2023, se visaron **132 planos** y se atendieron **más de 1 000 trámites administrativos** para nuevos representantes, cesiones parciales, garantías y sometimientos a condominio.
- Avances de proyectos concesionados:
  - **Hotel El Mangroove**: construcción de 13 villas (75 % de avance).
  - **Hotel Andaz Papagayo**: 25 nuevas villas finalizadas en 2023.
  - **Hotel Nekajui Ritz Carlton Reserve**: 224 habitaciones totales, con un 87 % de avance y **\$85 millones en inversión**.
- Firma del **convenio tripartito con AyA y empresas privadas** para dotación de agua potable, por un monto de **\$4 millones**.
- Apoyo comunitario: colaboración en actividades navideñas y escolares en Playa Panamá, Altos del Roble y El Cacique.

## 9. Conclusión

- El 2023 consolidó la recuperación total del turismo en Costa Rica. La diversificación de mercados, el desarrollo de infraestructura estratégica, el impulso a la sostenibilidad y el fortalecimiento territorial posicionan al país con una visión integral de crecimiento. El ICT cierra el año con resultados récord y bases sólidas para un 2024 proyectado como el año de consolidación total del nuevo ciclo turístico nacional.

## Reporte Anual 2024 – Junta Directiva del ICT- Resumen de los Puntos Más Importantes

### 1. Visitación Internacional:

- 2 661 488 turistas llegaron por vía aérea, un incremento del 7,7 % respecto al 2023.

- América del Norte lideró con 1 936 937 visitantes (+10,3 %), consolidando su rol como principal mercado emisor.
- Estados Unidos: 1 587 138 llegadas (+10,9 %), seguido por Canadá, que mostró un sólido crecimiento.
- Este logro es reflejo de estrategias de mercadeo robustas e innovadoras, alianzas clave y una presencia estratégica en medios y ferias internacionales.
- **Sin embargo, en los últimos meses de 2024 se evidenció una desaceleración en la llegada de turistas:**
  - **Octubre:** 122 188 llegadas, una disminución del 5,43 % respecto a octubre de 2023.
  - **Noviembre:** 201 152 llegadas, una caída del 5,41 % en comparación con el mismo mes del año anterior.
  - **Diciembre:** 278 437 llegadas, una reducción del 0,95 % frente a diciembre de 2023.
  - Esta tendencia ha generado preocupación tanto en el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) como en el sector privado, atribuyéndose a factores como la disminución en la disponibilidad de asientos en vuelos hacia el país, la apreciación del colón que encarece el destino para los visitantes, y alertas de seguridad emitidas por embajadas extranjeras.
  - Dentro del trabajo y solicitudes como labores de junta ha sido extender comunicaciones efectivas con el sector turísticas

## 2. Sesiones de Junta Directiva

- Se realizaron **34 sesiones** (N.º 6279 al N.º 6313), dictándose **270 resoluciones**, con un **94,44 % de ejecución** al cierre del año.
- En representación del ICT, **participé en el Smart City Expo Latam Congress**, celebrado en Mérida, México.

### 3. Ejecución Presupuestaria

- La ejecución presupuestaria operativa alcanzó un **91,4 %**, reflejo de una gestión técnica sólida con acompañamiento del Departamento Financiero a las diferentes áreas institucionales.
- Sin embargo, se debe destacar que el ICT transfirió **aproximadamente \$18 millones** de su presupuesto operativo a la **Comisión Nacional de Emergencias (CNE)**.
- **Mi voto en Junta Directiva para el traslado de estos dinero fue negativo**, señalando que:
  - No existe una política que defina límites ni lineamientos técnicos para transferencias de este tipo.
  - No se puede dar trazabilidad ni evaluar el impacto directo del uso de dichos recursos una vez depositados en la CNE.
  - Esta posición expresa mi preocupación legítima sobre la necesidad de resguardar la transparencia, la eficacia presupuestaria y la integridad institucional del ICT.

### 4. Promoción Internacional y Alianzas Estratégicas

- **Campaña “More Essential than Ever”** desplegada en más de 15 ciudades de EE.UU. y Canadá.
- 1 480 artículos de prensa internacional: 189 en Norteamérica y 1 291 en México.
- Alianzas con **GoPro, Starbucks, Cirque du Soleil, W Network, Food Network CAN**, entre otros.
- **Impacto digital:** 694 millones de impresiones, 1,5 millones de interacciones y más de 1,5 millones de seguidores en redes sociales.
- **México:** posicionamiento a través de *Sabor es Polanco, Rockstar Chef, Forever Wedding Summit* y nuevos vuelos Guadalajara–San José.
- **Europa:** campañas en Londres (metro), París (taxis eléctricos), y medios de prestigio como *National Geographic, Condé Nast, Lonely Planet*.

- **Brasil:** inauguración del primer vuelo directo São Paulo–San José con GOL y campaña de promoción intensiva.
5. Ferias Internacionales, MICE y Diversificación
- Participación en **20 ferias internacionales** y debut en la **Fort Lauderdale International Boat Show**.
  - Reposicionamiento del turismo de reuniones: Costa Rica será sede de **FIEXPO Latin America 2025–2027**.
  - Participación pionera en **WTM LATAM, ANATO (Colombia), Copenhague, Estocolmo y Edimburgo**.
6. Campañas Cooperativas y Conectividad
- **23 campañas cooperativas** con aerolíneas (39,13 %) y mayoristas (60,86 %).
  - Promoción de **355 000 asientos** en vuelos hacia Costa Rica.
  - Destacan **Air France, KLM, Air Canada, Volaris, GOL**, y mayoristas como **TUI, DER Touristik, Cox & Kings**.
  - Turismo Interno y Desarrollo Territorial
  - Campaña **“Vamos a Turistear”** alcanzó a más de **5 millones de usuarios**.
  - Producción audiovisual sobre regiones del país para fortalecer identidad y cohesión.
  - **30 de 33 CDT cuentan con Plan de Gestión Integral**, alcanzando el **93 % de cobertura nacional**.
  - Se finalizó el **Plan Maestro de Desarrollo Turístico Costero de Limón**, entregado al Presidente de la República.
7. Infraestructura y Seguridad
- **Atracadero Isla San Lucas:** convenio firmado, permisos aprobados, concurso publicado.
  - **Obras en marcha** en Guayabo, Irazú, Tenorio, Carara.
  - Delegaciones de Policía Turística:

- **Santa Teresa:** obra con avance del 6 %, inauguración en 2025.
  - **Cahuita:** 50 % de avance, finaliza en primer trimestre 2025.
  - Contrato de servicios topográficos implementado para 6 parques nacionales.
8. Polo Turístico Golfo de Papagayo
- 1 658 hectáreas administradas por el ICT, con más de **400 concesiones activas.**
  - En 2024 se gestionaron **957 trámites** por parte de la Dirección Ejecutiva.
  - Finalización de varios proyectos residenciales y hoteleros:
  - **Ampliación Hotel El Mangroove:** 13 villas finalizadas.
  - Avances en otros desarrollos turísticos hoteleros destacados.
9. Certificación de Sostenibilidad Turística (CST)
- **75 empresas certificadas:** 28 en Nivel Básico y 47 en Nivel Élite (↑21 % vs. 2023).
  - Renovación del **Estándar CST**, alineado con tendencias globales.
  - A pesar de las emergencias climáticas, se superaron las metas de certificación.
10. Liderazgo Global en Turismo Sostenible
- **Costa Rica asumió la presidencia del Comité de Turismo y Sostenibilidad de ONU Turismo.**
  - También preside **ISTO Américas (2024–2026)** y la **Secretaría Ejecutiva de GARA.**
  - Avances en el cumplimiento de la **Declaración de Glasgow** y cooperación con **Zero Waste, Ecohéroes, FONAFIFO, UCR, GIZ**, entre otros.

## Principales eventos del ICT (enero – mayo 2025)

1. Desaceleración en la visitación turística
  - Durante el primer trimestre de 2025, se registró una disminución del 3,8 % en la llegada de turistas por vía aérea en comparación con el mismo período de 2024, totalizando 850 329 arribos. Este descenso ha generado preocupación en el sector turístico, atribuyéndose a factores como la apreciación del colón, alertas de seguridad emitidas por embajadas extranjeras y una reducción en la disponibilidad de asientos en vuelos hacia el país.
2. Sustainable & Social Tourism Summit 2025
  - Del 21 al 23 de mayo, Costa Rica fue sede por primera vez del Sustainable & Social Tourism Summit, el principal congreso iberoamericano sobre turismo social y sostenible. El evento reunió a más de 300 participantes de 11 países en el Centro de Convenciones de Costa Rica. Durante el summit, se llevaron a cabo talleres, conferencias y paneles enfocados en el turismo desde la perspectiva de las comunidades. Además, se realizó la sesión del Consejo Centroamericano de Turismo (CCT), donde se reafirmó el compromiso regional con el fortalecimiento del turismo comunitario sostenible.
3. Inauguración de la Delegación de Policía Turística en Cahuita
  - El 16 de mayo, se inauguró oficialmente la nueva Delegación de la Policía Turística en Cahuita, Talamanca. La obra, con una inversión de ₡347 millones aportados por el ICT, busca fortalecer la seguridad en este destino turístico clave del Caribe Sur. La delegación albergará a 20 oficiales y beneficiará directamente a los 13 656 habitantes de Cahuita y a más de 75 000 turistas que visitan anualmente la zona.
4. Nueva ruta aérea directa entre San José y San Francisco
  - A partir del 22 de mayo de 2025, United Airlines inaugurará una nueva ruta directa diaria entre el Aeropuerto Internacional de San Francisco, Estados

Unidos, y el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Esta conexión busca fortalecer la llegada de turistas estadounidenses, principal mercado emisor para Costa Rica

## **Recomendaciones Finales**

Con base en la experiencia acumulada a lo largo de estos siete años de gestión, y con la firme convicción de que el turismo seguirá siendo un pilar fundamental para el desarrollo económico, social y ambiental del país, me permito compartir las siguientes recomendaciones para consideración de las futuras administraciones:

### **1. Entender el turismo como un sistema interdependiente**

El producto turístico costarricense, aunque se sustenta en nuestra riqueza natural y cultural, depende de múltiples factores externos para mantenerse competitivo. Elementos como el estado de las carreteras, la señalización vial, la conectividad hacia y desde aeropuertos, y la calidad de las rutas de acceso a destinos turísticos son piezas clave para la experiencia del visitante. Insto a priorizar la inversión en infraestructura de soporte —especialmente en las zonas rurales, costeras y de montaña— con visión de largo plazo y bajo un enfoque de conservación y sostenibilidad.

### **2. Fortalecer la seguridad turística mediante tecnología y coordinación interinstitucional**

La seguridad es un componente esencial de la competitividad turística. Se recomienda desarrollar herramientas tecnológicas que permitan a los visitantes realizar denuncias en tiempo real, de manera accesible, eficiente y en distintos idiomas (especialmente inglés). Esto permitiría integrar estos datos a las estadísticas oficiales de criminalidad turística y mejorar los mecanismos de respuesta. La tecnología puede y debe jugar un rol protagónico en el acompañamiento a víctimas, facilitando también procesos como reclamos de seguros y atención psicológica o legal inmediata.

### **3. Reforzar la alianza estratégica con el SINAC y proteger los Parques Nacionales**

Los parques nacionales representan la joya de la corona del modelo turístico costarricense. Es urgente continuar fortaleciendo la relación entre el ICT y el SINAC, priorizando mejoras en infraestructura turística, accesibilidad, control de capacidad de carga, seguridad y conservación. Apoyar su gestión no solo protege nuestro mayor atractivo, sino que también refuerza el posicionamiento internacional del país como líder en turismo sostenible.

### **4. Dignificar y profesionalizar aún más el rol de los guías turísticos**

Los guías son los intérpretes de nuestra biodiversidad, cultura e identidad. Son embajadores de Costa Rica ante el mundo. Es fundamental continuar promoviendo su formación profesional, el reconocimiento de su labor y su inclusión en estrategias nacionales. Apostar por su excelencia es apostar por una experiencia de calidad para el visitante y por el fortalecimiento del tejido social en los territorios.

Estas recomendaciones nacen de un profundo respeto por el trabajo realizado por la institución y con la esperanza de que el modelo turístico costarricense continúe evolucionando, con visión sistémica, ética, innovadora y profundamente humana.

## **Conclusión**

A lo largo de estos siete años de servicio en la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo, bajo la gestión de cuatro ministros distintos, he sido testigo del profesionalismo, compromiso y alto nivel técnico del equipo humano que conforma esta institución. El ICT ha demostrado ser mucho más que una entidad promotora: es un cuerpo sólido, articulado, con una mística de servicio público que ha sabido sostener y proyectar el modelo turístico de Costa Rica, en estrecha alianza con el sector privado.

Durante la pandemia de COVID-19, este compromiso se hizo más evidente que nunca. Personal de todas las áreas del ICT dejó sus funciones ordinarias para convertirse, de manera temporal y voluntaria, en parte del equipo que revisaba los formularios de ingreso al país, verificando pólizas, certificados de vacunación y condiciones sanitarias. Sin precedentes ni manuales, se trazó una hoja de ruta para la reapertura del turismo, y se ejecutó con eficacia, diálogo interinstitucional y sentido de urgencia. Haber vivido ese proceso en primera persona es, sin duda, uno de los mayores honores de mi trayectoria profesional.

Gracias a ese esfuerzo colectivo, Costa Rica fue uno de los primeros países del continente en abrir sus fronteras de forma segura y ordenada, reafirmando su reputación como destino confiable, resiliente y visionario.

Me despido con gratitud, llevando el orgullo de haber compartido este camino con mujeres y hombres íntegros, apasionados por su labor y por el país. A todos los miembros de Junta Directiva y a los señores ministros con quienes tuve el privilegio de trabajar, les extiendo mi más sincero agradecimiento.

Insto a las futuras administraciones a mantener viva esta mística de trabajo, basada en la transparencia, la ética y la coherencia. No basta con proyectar al mundo una imagen de sostenibilidad; es indispensable que estos valores sean vividos en todos los niveles, especialmente por quienes tenemos la responsabilidad de representar al país. Solo así lograremos preservar y fortalecer el producto turístico que nos distingue: uno que nace de nuestra naturaleza, pero que se sostiene en nuestra integridad como sociedad.