

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

AUDITORÍA GENERAL

AG-EE-31-2011



Plan Estratégico
2011-2013

INDICE

I.	Resumen Ejecutivo	3
II.	Análisis estratégico de la Auditoría Interna del ICT	5
	Misión	5
	Visión	6
	Propuesta de valor al cliente.....	6
	Valores de la Auditoría General	7
III.	Análisis FODA de la Auditoría Interna del ICT.....	9
	Oportunidades	9
	Amenazas	10
	Factores críticos de éxito	10
	Fortalezas	12
	Debilidades.....	12
	Temas estratégicos	13
	Mapa estratégico	13
IV.	Objetivos Estratégicos de la Auditoría Interna del ICT.....	15
	Perspectiva del cliente.....	15
	Perspectiva de los procesos internos	15
	Perspectiva de gestión humana	16
V.	BalancedScorecard.....	16
VI.	Valoración del riesgo para la planificación de la Auditoría	18
	Universo Auditable	18
	Modelo de Riesgo	20
	Factores de riesgo y Objetivos de control.....	20
	Valoración de los procesos según factores de riesgo	20
	Universo y calificación.....	21
VII.	Indicadores de gestión de la Auditoría General.....	41

I. Resumen Ejecutivo:

Este Órgano Asesor reformuló su Planificación Estratégica para el periodo 2011-2013 mediante el Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard, “BSC”) para Auditorías Internas en el Sector Público, el cual constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico, utilizando indicadores no financieros que apoyados en dicha metodología nos ayudan a concentrar los esfuerzos en aumentar nuestro valor agregado a corto, mediano y largo plazo.

Se pretende con esta Planeación Estratégica lo siguiente:

- ◆ *Alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de esta forma contribuir a que se alcancen los objetivos del Instituto Costarricense de Turismo.*
- ◆ *Orientar la labor de la Auditoría a corto, mediano y largo plazo.*
- ◆ *Hacer más eficiente la gestión estableciendo un norte para responder a las necesidades de la institución.*
- ◆ *Medir el desempeño de la Auditoría General.*

Para la elaboración del Plan Estratégico 2011-2013 se realizaron las siguientes actividades:

- ◆ *Replantear y validar la misión y la visión.*
- ◆ *Formular la estrategia de diferenciación o propuesta de valor.*
- ◆ *Analizar el entorno mediante el FODA para conocer los aspectos que podrían facilitar u obstaculizar el logro de nuestra visión.*
- ◆ *Construir el DOFA con el fin de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, tratar de disminuir el impacto de las amenazas del entorno a través de las fortalezas, mejorar las debilidades*

internas por medio de oportunidades externas y disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas mediante acciones defensivas.

- ♦ *Definir y analizar los factores críticos de éxito identificando si son imprescindibles o no para el logro de nuestra visión.*
- ♦ *Crear un mapa estratégico lo cual es una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro de los mismos, de acuerdo con las siguientes tres perspectivas:*

 *Cliente,*
 *Procesos internos,*
 *recursos.*

según se muestra a continuación.



II. *Análisis estratégico de la Auditoría General del ICT*

♦ *Misión*

La Misión es “El propósito único y fundamental que la diferencia de otras organizaciones similares e identifica el rango de su operación en términos de producto y mercado.” (Pearce& Robinson, “Strategic Management”). La Auditoría General del ICT plantea como su misión la siguiente:

Misión

“Somos el órgano de fiscalización y asesoría que mediante la evaluación del control, de los riesgos y los procesos de dirección, agrega valor y proporciona una garantía razonable de que el ICT cumple sus objetivos”

La validación de la Misión responde a tres elementos:

- a) ***¿Qué hace?, Somos el órgano de fiscalización y asesoría.***
- b) ***¿Cómo lo hace?, mediante la evaluación del control, de los riesgos y los procesos de dirección,***
- c) ***¿Para qué lo hace?, proporciona una garantía razonable de que el ICT cumple sus objetivos.***

♦ *Visión*

La visión “Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser”. Karl Albrecht. Se definen tres componentes en una visión:

- ♦ ***Plazo:*** Para el año 2013

- ♦ **Meta crítica:**seremos una de las tres mejores auditorías internas
- ♦ **Nicho de mercado:**del Sector Público según información de la Contraloría General de la República.

Los participantes definen la siguiente Visión para la Auditoría del ICT:

Visión

“Para el año 2013 seremos una de las tres mejores Auditorías Internas del Sector Público según información de la Contraloría General de la República”

Propuesta de valor al cliente.

Consiste en diferenciarse de otras auditorías porque la Auditoría General del ICT es única en algo que es valioso para sus clientes. La propuesta de valor es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de nuestra auditoría. La propuesta de valor definida es la siguiente:

Propuesta de Valor

“La Auditoría Interna garantiza a nuestros usuarios servicios de alta calidad, en tiempo y forma, manteniendo la pasión por la excelencia”

En la propuesta se destacan como atributos básicos y de diferenciación los siguientes:

- ◆ **Tiempo:** *Servicios brindados en forma proactiva.*
- ◆ **Forma:** *Superar los estándares de calidad establecidos por la normativa nacionales e internacional.*
- ◆ **Pasión por la Excelencia:** *Superar las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros procedimientos.*

 Valores de la Auditoría General.

Los principios fundamentales de la Auditoría General son los siguientes:



Legalidad constitucional:	• Principio que exige someter toda actuación pública al ordenamiento jurídico; solo lo expresamente autorizado por la Constitución y la ley es válido.
Igualdad:	• Principio de derechos humanos que exige tratar a todas las personas sin ningún tipo de discriminación. No es aceptable una conducta pública que haga distinciones o discriminaciones.
Regularidad:	• Las operaciones y actos administrativos deben asentarse de manera correcta, en registros confiables financieros, presupuestarios o de otro tipo
Eficiencia:	• Los negocios públicos deben maximizar los resultados ante la escasez de fondos y recursos; los objetivos de trabajo deben cumplirse al menor costo posible.
Eficacia:	• Mandato que busca adecuar y concretizar las políticas públicas, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
Austeridad:	• La asignación, adquisición, conservación e inversión de los recursos y fondos públicos, deben orientarse a la satisfacción plena del interés público y al uso racional de éstos.
Transparencia:	• La rendición de cuentas obliga a que el ejercicio del poder y el cumplimiento de las funciones públicas asignadas se haga de cara a la administración.
Lealtad:	• Todo acto o conducta pública debe alcanzarse en función del país, la democracia, el bien común, la libertad, la justicia, la responsabilidad y la probidad.
Probidad:	• Obligación a trabajar por el interés público; la gestión debe atender las necesidades prioritarias, según lo que responsablemente se ha planificado. Esto obliga a mostrar rectitud y buena fe en el uso de las facultades que confiere la ley.
Responsabilidad:	• Se debe responder de frente al país y a los órganos de control, investigación y sanción, por las faltas, desde los ámbitos ético, disciplinario, civil, político y penal.
Integridad:	• Los actos deben estar alejados de buscar beneficios en lo personal, familiar o para sus amigos.
Honestidad:	• Todo interés diferente al público, que pudiese ocasionar un conflicto de intereses, debe ser declarado. De inmediato debe detenerse aquel actuar que potencialmente puede comprometer la recta honestidad y probidad que deben prevalecer.
Liderazgo:	• Se debe promover y respaldar con sano liderazgo y ejemplo los principios antes indicados.

III. Análisis FODA en la Auditoría General del ICT

Oportunidades

Aspectos positivos del entorno que contribuyen a alcance de la Visión.

Con la participación del personal ejecutivo de la institución se identificaron una serie de oportunidades las cuales fueron priorizadas según su impacto en el logro de la Visión institucional y la estrategia de diferenciación. El impacto fue valorado del modo siguiente:

- ◆ *Impacto bajo, con un puntaje de 1.*
- ◆ *Impacto medio, con un puntaje de 3*
- ◆ *Impacto alto, con un puntaje de 5.*

El plazo fue determinado según la probabilidad de ocurrencia en el largo, mediano o corto plazo.

- ◆ *A largo plazo (mayor al plazo de la visión), puntaje 1.*
- ◆ *A mediano plazo (de 2 a 5 años) puntaje 2.*
- ◆ *A corto plazo (antes de 2 años) puntaje 5.*

OPORTUNIDADES			
Aspecto	Impacto	Plazo	Total
<i>Poder ciudadano (Denuncia ciudadana)</i>	5	5	25
<i>Marco normativo y técnico</i>	5	5	25
<i>Cambios objetivos institucionales</i>	3	5	15
<i>Nuevas regulaciones ambientales que impactan al sector</i>	1	5	5

Al final se seleccionaron DOS oportunidades por el alto impacto y el corto plazo (puntaje 25).

Amenazas:

Aspectos negativos del entorno que obstaculizan al alcance de la Visión.

AMENAZAS			
<i>Aspecto</i>	<i>Impacto</i>	<i>Plazo</i>	<i>Total</i>
<i>Ausencia de ética y al cumplimiento de la ley anti corrupción</i>	5	5	25
<i>Cambios en las normativas que nos rigen</i>	3	5	15
<i>Cambio de la Junta Directiva</i>	3	5	15
<i>Cambios tecnológicos permanentes</i>	3	5	15
<i>Incumplimiento de acuerdos conjuntos por entes ligados</i>	1	5	5
<i>Cambios objetivos institucionales</i>	1	5	5
<i>Inseguridad Ciudadana (Criminalidad)</i>	1	5	5
<i>Seguridad tecnológica.</i>	1	5	5
<i>Servidores institucionales fuera de cobertura</i>	1	5	5
<i>Recortes presupuestarios</i>	5	1	5

En conjunto con personal ejecutivo de la Auditoría se detectaron y priorizaron las siguientes amenazas bajo la misma metodología anterior para su priorización: Se consideraron al final 4 amenazas con el puntaje de 15 a 25.

Factores críticos de Éxito:

Es una condición indispensable para tener éxito en una organización determinada. Una exigencia que el entorno le plantea a la organización. Si no se cumple no tendrá éxito ni podrá sobrevivir.

Se determinaron una serie de factores críticos de éxito esenciales para alcanzar la Visión y la propuesta de valor definida clasificándolos según fueran medulares o complementarios.

Factor Crítico de Éxito	Medular o Complementario
<i>Presupuesto adecuado</i>	<i>Medular</i>
<i>Cumplimiento de las recomendaciones emanadas de los estudios.</i>	<i>Medular</i>
<i>Nivel de aceptación de la labor de auditoría</i>	<i>Medular</i>
<i>Nivel de satisfacción de los jerarcas con el asesoramiento continuo</i>	<i>Medular</i>
<i>Resultados positivos de entes contralores y reguladores</i>	<i>Medular</i>
<i>Personal idóneo</i>	<i>Medular</i>
<i>Personal motivado y con pasión</i>	<i>Medular</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>Medular</i>
<i>Resultados positivos de las evaluaciones de la calidad</i>	<i>Medular</i>
<i>Plan estratégico del área</i>	<i>Medular</i>
<i>Procedimientos estandarizados, actualizados e implementados</i>	<i>Medular</i>
<i>Plan de trabajo del área</i>	<i>Medular</i>
<i>Universo auditable identificado</i>	<i>Complementario</i>
<i>Plan de capacitación</i>	<i>Complementario</i>
<i>Evaluación del desempeño</i>	<i>Complementario</i>
<i>Tecnología de punta</i>	<i>Complementario</i>
<i>Personal especializado en TI</i>	<i>Complementario</i>
<i>Centralización física</i>	<i>Complementario</i>
<i>Procesos certificados</i>	<i>Complementario</i>
<i>Estabilidad del personal</i>	<i>Complementario</i>
<i>Recurso humano capacitado</i>	<i>Complementario</i>
<i>Nivel académico</i>	<i>Complementario</i>
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Complementario</i>
<i>Identificación con los objetivos del área</i>	<i>Complementario</i>

Fortalezas:

Se definen como fortalezas los factores claves de éxito que la Auditoría Interna posee para lograr su Visión y su propuesta de valor:

FORTALEZAS
<i>Presupuesto adecuado</i>
<i>Cumplimiento de las recomendaciones emanadas de los estudios.</i>
<i>Nivel de aceptación de la labor de auditoría.</i>
<i>Nivel de satisfacción de los jerarcas con el asesoramiento continuo.</i>
<i>Resultados positivos de entes contralores y reguladores</i>
<i>Personal idóneo</i>
<i>Personal motivado y con pasión</i>
<i>Liderazgo</i>
<i>Resultados positivos de las evaluaciones de la calidad</i>
<i>Plan estratégico del área</i>
<i>Procedimientos estandarizados, actualizados e implementados</i>
<i>Plan de trabajo del área</i>

Debilidades:

Las debilidades son factores claves de éxito con que la Auditoría no cuenta y que afectan el logro de su Visión.

Se determinan las siguientes debilidades.

DEBILIDADES
<i>Continuidad en el liderazgo</i>
<i>Plaza de Sub Auditor no autorizada</i>
<i>Evaluación interna del personal</i>

Temas Estratégicos

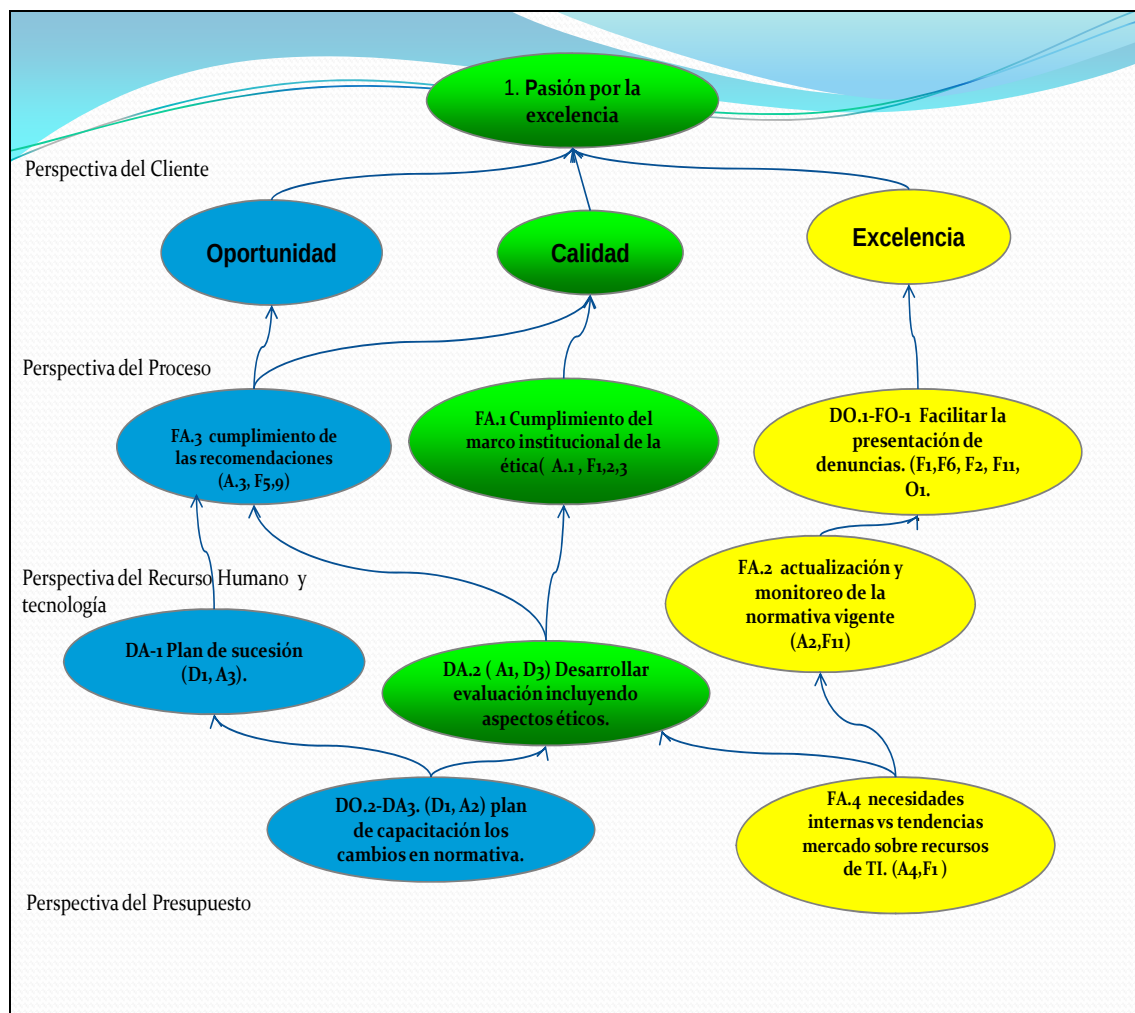
A partir de la combinación de las Oportunidades y Amenazas con las Fortalezas y Debilidades se concluyeron en una serie de temas que fueron expuestos en un mapa estratégico.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO-1 Facilitar los medios necesarios para la presentación de denuncias del ciudadano y funcionarios. (F1,F6, F2, F11, O1)	FA-1 Desarrollar estudios de los procesos de dirección que permitan fortalecer el cumplimiento del marco institucional de la ética(A.1 , F1,2,3 FA.2 Contar con un sistema que nos garantice la actualización y monitoreo de la normativa vigente (A2,F11) FA.3 Estandarizar el proceso de presentación a la nueva Junta Directiva, sobre los logros y las evaluaciones de la Calidad y la Contraloría y el estado de cumplimiento de las recomendaciones (A.3, F5,9) FA.4 Contar con estudios de necesidades internas vs tendencias mercado sobre recursos de TI. (A4,F1)
DEBILIDADES	DO-1 (O1, D1,2 y 3) Establecer un plan de captación de denuncias , que poseione nuestra credibilidad y la gente siga denunciando. (Utilizar la página del ICT). DO.2 (O2, D1, 2 Y 3) Desarrollo un plan de evaluación de competencias en apego al marco normativo y técnico.	DA-1 Plan de sucesión con un perfil adecuado a la auditoría interna (D1, A3). DA.2 (A1, D3) Desarrollar metodología interna de evaluación incluyendo aspectos éticos. DA3. (D1, A2) Incluir dentro del plan de capacitación los cambios en normativa.

Mapa Estratégico:

Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que previo a dibujar el mapa se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia.

En el mapa se establecen las relaciones causa efecto de los distintos temas estratégicos según las siguientes perspectivas: los clientes, los procesos y la gestión humana.



IV. Objetivos Estratégicos de la Auditoría General

A partir de los temas definidos en el mapa estratégico se definieron los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas.

Perspectiva del cliente

	Temas Estratégicos	Objetivos Auditoría ICT
Perspectiva del cliente	Oportunidad: Servicios brindados en forma pro activa	C.1 Incrementar la percepción del cliente sobre la pro actividad del servicio recibido.
	Calidad: Superar los estándares de calidad establecidos por la normativa nacionales e internacional	C.2 Mantener en forma oportuna el nivel de cumplimiento de la normativa nacional e internacional
	Excelencia: Superar las expectativas de nuestros clientes	C.3 Incrementar el índice de satisfacción de nuestros clientes por los servicios emitidos

Perspectiva de los Procesos Internos

	Temas Estratégicos	Objetivos Auditoría ICT
Perspectiva del Proceso	FA.3 Estandarizar el proceso de presentación a la nueva Junta Directiva, sobre los logros y las evaluaciones de la Calidad y la Contraloría y estado de cumplimiento de las recomendaciones (A.3, F5,9)	P.1 Incrementar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones emitidas.
	FA.1 Desarrollar estudios de los procesos de dirección que permitan fortalecer el cumplimiento del marco institucional de la ética(A.1 , F1,2,3	P.2 Minimizar los incidentes por problemas de ética en la institución.
	DO.1-FO-1 Facilitar los medios necesarios para la presentación de denuncias del ciudadano y funcionarios. (F1,F6, F2, F11, O1.	P.3 Incrementar la cantidad de denuncias admisibles.

Perspectiva de Gestión Humana

	Temas Estratégicos	Objetivos Auditoría ICT
Perspectiva de la Gestión Humana	DA-1 Plan de sucesión con un perfil adecuado a la auditoría interna (D1, A3).	H.1 Incrementar la cantidad de plazas sustituidas con recurso interno
	DA.2 (A1, D3) Desarrollar metodología interna de evaluación incluyendo aspectos éticos.	H.2 Incrementar la cantidad de personal de auditoría que cumple con la evaluación de desempeño mínima
	FA.4 Contar con estudios de necesidades internas vs tendencias mercado sobre recursos de TI. (A4,F1)	H.3 Incrementar el nivel de cumplimiento del plan de necesidades de TI en A.I.
	DO.2-DA3. (D1, A2) Incluir dentro del plan de capacitación los cambios en normativa	H.4 Incrementar la cantidad de auditores capacitados en la normativa vigente.
	FA.2 Contar con un sistema que nos garantice la actualización y monitoreo de la normativa vigente (A2,F11)	H.5 Minimizar el nivel de errores que trasciendan a la Auditoría por desconocimiento de los cambios de la normativa aplicable a la Auditoría

V. BalancedScorecard.

Como uno de los nuevos elementos en la planificación estratégica se incluyen los indicadores, metas e iniciativas para cada uno de los objetivos definidos.

Objetivos de la Auditoría General	BalancedScorecard		Plan de Acción
	Indicador	Meta	Iniciativa
C.1 Incrementar la percepción del cliente sobre la pro actividad del servicio recibido.	C.1 Nivel de percepción en términos de pro actividad.	75%-2011 80%-2012 90%-2013	Desarrollar un programa para detección de necesidades del cliente.

Plan Estratégico 2011-2013

C.2 Mantener en forma oportuna el nivel de cumplimiento de la normativa nacional e internacional	C.2 Nivel de cumplimiento de la normativa en forma oportuna	<u>Actual</u> 80 % <u>2012</u> 90 % <u>2013</u> 100%	Desarrollar un sistema de monitoreo e implementación de los cambios en la normativa.
C.3 Incrementar el índice de satisfacción de nuestros clientes por los servicios emitidos	C.3 % de satisfacción	ND-2011 70%-2012 75%-2013	Desarrollar un instrumento para medir y una estrategia para incrementar la satisfacción de los clientes.
P.1 Incrementar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones emitidas.	P.1 Porcentaje de cumplimiento de recomendaciones emitidas.	80% menor a 12 meses	Solicitar un plan de acción correctiva de la recomendación.
P.2 Minimizar los incidentes por problemas de ética en la institución.	P.2 Número de incidentes.	<u>Actual:</u> Max 3 <u>2012:</u> Max 2 <u>2013:</u> Max 1	Realizar estudios referentes al cumplimiento del marco ético institucional.
P.3 Incrementar la cantidad de denuncias admisibles.	P.3 Porcentaje de denuncias admisibles	75 %	Desarrollar un proceso de divulgación a clientes sobre los requisitos para presentar denuncias. Facilitar el acceso por medios electrónicos.
H.1 Incrementar la cantidad de plazas sustituidas con recurso interno	H.1 Porcentaje de plazas sustituidas con recurso interno	100%	Mejorar el nivel cumplimiento de requisitos según lo establecido por la CGR y AP

H.2 Incrementar la cantidad de personal de auditoría que cumple con la evaluación de desempeño mínima	H.2 Porcentaje de personal de auditoría con evaluación mínima.	<u>Actual:</u> N/A <u>2012:</u> 80% Alcance el 80% <u>2013:</u> 90% Alcance el 80%	Desarrollar una evaluación de desempeño a lo interno de la auditoría que incluya aspectos éticos.
H.3 Incrementar el nivel de cumplimiento del plan de necesidades de TI en A.I.	H.3 % de cumplimiento del plan de necesidades de TI en A.I.	<u>2011</u> ND <u>2012</u> 80% <u>2013</u> 100%	Desarrollar e implementar el plan de necesidades de T.I. de A.I., según las últimas tendencias
H.4 Incrementar la cantidad de auditores capacitados en la normativa vigente.	H.4 Porcentaje de personal con las competencias en la nueva normativa	100%	Desarrollar una estrategias para desarrollar el Plan de Capacitación
H.5 Minimizar el nivel de errores que trasciendan a la Auditoría por desconocimiento de los cambios de la normativa aplicable a la Auditoría	H.5 Número de errores	<u>Actual</u> ND <u>2012</u> 2 <u>2013</u> 1	Desarrollar un sistema de monitoreo e implementación de los cambios en la normativa.

VI. Valoración del riesgo para la planificación de la auditoría

Se preparó un modelo de riesgo para la valoración de los procesos del Instituto Costarricense de Turismo, el cual parte de la identificación del Universo de

los procesos auditables y la valoración de estos procesos según los factores de riesgo, el impacto y vulnerabilidad relacionados.

Universo Auditable

El universo auditable se definió con base en los procesos y subprocesos del Instituto con el fin de no perder la transversalidad y el enfoque de procesos a la hora de realizar las auditorías. Lo que asegura la verificación del proceso independientemente de las áreas organizacionales que éste afecte y no así concentrarse en actividades específicas de un proceso (enfoque de procedimiento).

Se consideró imprescindible por parte de las Jefaturas, como parte del proceso de aseguramiento de la calidad, el asociar con la Gerencia General y los Líderes de Macroproceso, con el fin de conocer sus inquietudes o necesidades de estudios a realizar por parte de este Órgano Asesor.

El universo de procesos auditables consta de veinte procesos y ciento setenta y siete subprocesos auditables, según el siguiente detalle:

AUDITORÍA GENERAL UNIVERSO AUDITABLE		
Macroproceso	Proceso	Subproceso
Financiero Administrativos	♦ Administrativo	Proveeduría
		Servicios Generales
	Financiero	Contabilidad
		Presupuesto
		Tesorería
	Gestión de Ingresos	Fiscalización
		Recaudación
	Recursos Humanos	Administración de recursos humanos.

Gestión Turística	<i>Servicio al Turista</i>	<i>Información y Asistencia</i>
	<i>Gestión y Asistencia Turística</i>	<i>Atracción de inversiones</i>
		<i>Facilitación de trámites de Incentivos</i>
	<i>Sostenibilidad turística</i>	<i>Ejecución de programas de competitividad</i>
	<i>Sostenibilidad</i>	<i>Ejecución de programas de sostenibilidad</i>
		<i>Servicios al turista</i>
		<i>Gestión y Asesoría</i>
Mercadeo	<i>Planeamiento y Evaluación</i>	<i>Sostenibilidad turística</i>
		<i>Planeamiento</i>
	<i>Ejecución de acciones de mercadeo</i>	<i>Evaluación y Monitoreo</i>
		<i>Coordinación y Apoyo Logístico</i>
Planeamiento y Desarrollo Turístico	<i>Planeamiento actividad turística</i>	<i>Ejecución y Seguimiento</i>
		<i>Elaboración y Actualización de planes</i>
	<i>Desarrollo turístico</i>	<i>Administración de la información</i>
		<i>Divulgación y Monitoreo de planes</i>
		<i>Desarrollo de la Competitividad</i>
Planificación	<i>Planificación institucional</i>	<i>Planificación institucional</i>
	<i>Cooperación Internacional</i>	<i>Cooperación Institucional</i>
Otros	<i>Presidencia Ejecutiva</i>	<i>Contraloría de servicios</i>
	<i>Gerencia</i>	<i>Comunicación Institucional</i>
	<i>Tecnología de Información</i>	<i>Administración de la plataforma</i>
		<i>Ingeniería de sistemas</i>
		<i>Soporte a usuarios</i>
	<i>Asesoría Legal</i>	<i>Asesoría Legal</i>
	<i>Cimat</i>	<i>Coordinación de la comisión</i>
	<i>Comisión Reguladora de Turismo</i>	<i>Incentivos para el desarrollo turístico</i>
	<i>Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo</i>	<i>Planificación administración y control del proyectos</i>

Modelo de riesgo

El modelo de riesgos consta de los siguientes ocho factores de riesgos que se encuentran alineados con los objetivos de control de la institución:

Factores de riesgo

- ◆ *Materialidad.*
- ◆ *Liquidez de activos.*
- ◆ *Competencia de la gerencia.*
- ◆ *Calidad de los controles internos y adhesión a los mismos.*
- ◆ *Grado de cambio o estabilidad.*
- ◆ *Tiempo desde la última auditoría y resultados.*
- ◆ *Complejidad.*
- ◆ *Relaciones con el personal y el gobierno*

Objetivos de Control

- ◆ *Proteger y conservar el patrimonio*
- ◆ *Eficiencia y eficacia de las operaciones*
- ◆ *Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico*
- ◆ *Confiabilidad y oportunidad de la información*

Valoración de procesos según factores de riesgo

Es importante indicar que como insumo para la elaboración del Plan Estratégico y el Universo Auditable se consideraron los riesgos identificados en el SEVRI del Instituto, no obstante, se realizará un análisis más profundo en la etapa de planificación de cada estudio que se asigne a los auditores fiscalizadores.

Cada proceso del universo auditable fue evaluado por cada uno de los factores de riesgo según su impacto y vulnerabilidad.

Mediante la aplicación del Modelo de Valoración de Riesgo mencionado se obtuvo el siguiente Universo Auditable según la calificación del riesgo:



Plan Estratégico 2011-2013

UNIVERSO Y CALIFICACION						1			2			3			4			5			6			7			8			
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Sub procesos	Votación	Clasificación	15%			10%			20%			20%			10%			10%			10%			5%			100%
						Materialidad			Liquidez de activos			Competencia de la gerencia			Calidad de los Controles internos y adhesión a los mismos			Grado de Cambio o estabilidad			Tiempo desde la última Auditoria y resultados			Complejidad			Relaciones con el Personal y el Gobierno			
						I	V	T	I	V	T	I	V	T	I	V	T	I	V	T	I	V	T	I	V	T	I	V	T	
Administrativo Financiero	Administrativo	Proveeduría	Administración de existencias	5,30	MEDIO	3	2	0,9	4	3	1,2	2	1	0,4	2	3	1,2	1	1	0,1	3	3	0,9	2	2	0,4	2	2	0,2	5,30
Administrativo Financiero	Administrativo	Proveeduría	Adquisición de bienes y servicios (MERLINK)	11,85	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	2	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	4	4	1,6	5	5	2,5	4	4	1,6	4	3	0,6	1,48
Administrativo Financiero	Administrativo	Proveeduría	Elaboración Plan anual compras	3,35	BAJO	3	1	0,45	2	1	0,2	2	1	0,4	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	3	0,6	1	2	0,1	0,42
Administrativo Financiero	Administrativo	Servicios Generales	Administración de flotilla de vehículos	4,95	MEDIO	2	3	0,9	2	2	0,4	3	3	1,8	3	2	1,2	2	2	0,4	1	1	0,1	1	1	0,1	1	1	0,05	0,62
Administrativo Financiero	Administrativo	Servicios Generales	Administración de Ley 6690	13,45	ALTO	5	5	3,75	3	4	1,2	3	3	1,8	3	3	1,8	3	3	0,9	4	4	1,6	4	4	1,6	4	4	0,8	1,68
Administrativo Financiero	Administrativo	Servicios Generales	Administración de servicios contratados	6,90	MEDIO	3	2	0,9	3	2	0,6	3	2	1,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	2	2	0,4	2	2	0,2	0,86
Administrativo Financiero	Administrativo	Servicios Generales	Control de activos	11,60	SIGNIFICATIVO	4	5	3	5	4	2	3	3	1,8	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	3	2	0,3	1,45

Plan Estratégico 2011-2013

Administrativo Financiero	Administrativo	Servicios Generales	Manejo de correspondencia	1,00	BAJO	1	1	0,15	1	1	0,1	1	1	0,2	1	1	0,2	1	1	0,1	1	1	0,1	1	1	0,1	1	1	0,05	0,13
Administrativo Financiero	Administrativo	Servicios Generales	Manejo de trámites de boletos aéreos, comisión accionista	5,00	MEDIO	3	3	1,35	2	3	0,6	3	2	1,2	2	2	0,8	2	1	0,2	2	1	0,2	2	3	0,6	1	1	0,05	0,63
Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	Administrativo	Gestión operativa del Proceso Administrativo	5,00	MEDIO	3	3	1,35	2	3	0,6	3	2	1,2	2	2	0,8	2	1	0,2	2	1	0,2	2	3	0,6	1	1	0,05	0,63
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Administración de File Central	1,75	BAJO	2	1	0,3	2	1	0,2	2	1	0,4	2	1	0,4	2	1	0,2	1	1	0,1	1	1	0,1	1	1	0,05	0,22
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Cálculo y pago de planillas	5,30	MEDIO	3	3	1,35	3	2	0,6	2	2	0,8	2	3	1,2	2	3	0,6	1	1	0,1	2	3	0,6	1	1	0,05	0,66
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Ciclo emisión de cheques y presupuesto	3,80	BAJO	2	3	0,9	2	2	0,4	3	2	1,2	1	2	0,4	1	2	0,2	2	2	0,4	1	2	0,2	2	1	0,1	0,48
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Control de activos	11,60	SIGNIFICATIVO	4	5	3	5	4	2	3	3	1,8	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	3	2	0,3	1,45
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Elaboración de conciliaciones bancarias	6,10	MEDIO	3	2	0,9	3	2	0,6	3	3	1,8	2	2	0,8	3	2	0,6	2	2	0,4	4	2	0,8	2	2	0,2	0,76
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Registro de activos fijos	11,60	SIGNIFICATIVO	4	5	3	5	4	2	3	3	1,8	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	3	2	0,3	1,45
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Registro de desembolsos (Transferencias)	11,15	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	5	4	2	3	3	1,8	4	4	3,2	3	4	1,2	3	3	0,9	3	2	0,6	2	1	0,1	1,39

Plan Estratégico 2011-2013

Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Registro de ingresos, cuentas y documentos por cobrar (Transferencias)	14,05	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	3	3	1,8	4	4	3,2	3	4	1,2	3	3	0,9	3	2	0,6	2	1	0,1	1,76
Administrativo Financiero	Financiero	Contabilidad	Registro de planillas	3,60	BAJO	2	2	0,6	2	2	0,4	1	2	0,4	1	3	0,6	2	2	0,4	1	1	0,1	3	3	0,9	2	2	0,2	0,45
Administrativo Financiero	Financiero	Presupuesto	Ejecución y ajustes del presupuesto	7,75	MEDIO	3	2	0,9	2	2	0,4	3	3	1,8	3	3	1,8	2	2	0,4	2	2	0,4	4	4	1,6	3	3	0,45	0,97
Administrativo Financiero	Financiero	Presupuesto	Elaboración del flujo de caja	7,75	MEDIO	3	2	0,9	2	2	0,4	3	3	1,8	3	3	1,8	2	2	0,4	2	2	0,4	4	4	1,6	3	3	0,45	0,97
Administrativo Financiero	Financiero	Presupuesto	Formulación del presupuesto general	9,30	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	2	2	0,4	3	3	1,8	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	5	5	2,5	3	3	0,45	1,16
Administrativo Financiero	Financiero	Presupuesto	Registros de Gastos de Viaje	13,95	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	4	4	1,6	3	3	0,9	2	1	0,1	1,74
Administrativo Financiero	Financiero	Proveeduría	Contrataciones de mercadeo (retorno a la inversión)	6,55	MEDIO	4	3	1,8	3	3	0,9	3	3	1,8	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,82
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Adelantos y liquidaciones de viáticos	3,25	BAJO	2	3	0,9	4	4	1,6	1	1	0,2	1	1	0,2	1	1	0,1	1	1	0,1	1	1	0,1	1	1	0,05	0,41
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Administración de la cartera de valores	12,90	ALTO	5	5	3,75	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	4	3	1,2	4	4	1,6	2	2	0,4	1	1	0,05	1,61
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Custodia de valores	12,90	ALTO	5	5	3,75	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	4	3	1,2	4	4	1,6	2	2	0,4	1	1	0,05	1,61

Plan Estratégico 2011-2013

Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Manejo y operación de fondos de caja chica	6,55	MEDIO	4	3	1,8	3	3	0,9	3	3	1,8	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,82
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Manejo y operación de la caja general	6,55	MEDIO	4	3	1,8	3	3	0,9	3	3	1,8	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,82
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Pago de bienes y servicios (transferencias)	12,10	ALTO	4	3	1,8	5	5	2,5	3	3	1,8	4	4	3,2	3	4	1,2	3	3	0,9	3	2	0,6	2	1	0,1	1,51
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Recuperación de cheques devueltos por fondos insuficientes	4,70	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	1	1	0,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	1	1	0,05	0,59
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Caja General manejo y operación de la Tesorería .	6,55	MEDIO	4	3	1,8	3	3	0,9	3	3	1,8	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,82
Administrativo Financiero	Financiero	Tesorería	Verificación del ciclo presupuestario Institucional	6,55	MEDIO	4	3	1,8	3	3	0,9	3	3	1,8	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,82
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Fiscalización	Ejecución de la auditoría en aeropuertos	7,15	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	2	1,2	3	3	1,8	3	2	0,6	2	2	0,4	3	2	0,6	2	3	0,3	0,89
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Fiscalización	Ejecución de la auditoría en diferentes establecimientos	6,70	MEDIO	3	2	0,9	3	3	0,9	3	2	1,2	3	3	1,8	3	2	0,6	2	2	0,4	3	2	0,6	2	3	0,3	0,84
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Recaudación	Control de morosidad	7,15	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	2	1,2	3	3	1,8	3	2	0,6	2	2	0,4	3	2	0,6	2	3	0,3	0,89
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Recaudación	Inclusión y exclusión de declarantes	7,75	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	3	1,8	3	3	1,8	3	2	0,6	2	2	0,4	3	2	0,6	2	3	0,3	0,97

Plan Estratégico 2011-2013

Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Recaudación	Recaudación de ingresos (impuesto \$15).	13,95	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	4	4	1,6	3	3	0,9	2	1	0,1	1,74
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Recaudación	Recaudación de otros ingresos	6,55	MEDIO	4	3	1,8	3	3	0,9	3	3	1,8	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,82
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Recaudación	Trámite para la exoneración de impuestos	12,00	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	5	5	2,5	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	4	4	1,6	3	3	0,9	2	1	0,1	1,50
Administrativo Financiero	Gestión de Ingresos	Recaudación	Trámites de reembolso	7,15	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	2	1,2	3	3	1,8	3	2	0,6	2	2	0,4	3	2	0,6	2	3	0,3	0,89
Administrativo Financiero	macroproceso	gestión de la DAF	gestión de la DAF	8,10	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	3	1,8	2	3	1,2	3	2	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,01
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Administración de beneficios	7,95	MEDIO	3	3	1,35	4	4	1,6	2	2	0,8	3	3	1,8	3	2	0,6	3	2	0,6	3	3	0,9	3	2	0,3	0,99
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Análisis de puestos	5,90	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	2	1,2	2	3	1,2	2	2	0,4	3	2	0,6	2	1	0,2	1	1	0,05	0,74
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Elaboración de constancias y certificaciones	5,05	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	2	1	0,4	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	2	2	0,2	0,63
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Elaboración de órdenes de personal	6,65	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	2	1,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	2	0,3	0,83
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Elaboración, Ejecución y Evaluación del plan de capacitación y becas	6,45	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	3	1,8	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	2	2	0,2	0,81

Plan Estratégico 2011-2013

Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Evaluación del desempeño	5,90	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	2	2	0,8	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,45	0,74
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Finalización del contrato de trabajo	6,45	MEDIO	4	4	2,4	4	4	1,6	1	1	0,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	1	1	0,05	0,81
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Reclutamiento, Selección e Inducción del personal	4,70	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	1	1	0,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	1	1	0,05	0,59
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Registro de incapacidades	6,45	MEDIO	4	4	2,4	4	4	1,6	1	1	0,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	1	1	0,05	0,81
Administrativo Financiero	Recursos Humanos	Administración del Recurso Humano	Tramitación, control y aprobación de vacaciones	4,70	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	1	1	0,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	1	1	0,05	0,59
Administrativo Financiero	Recursos Humanos		Planillas y liquidaciones a funcionarios cesados	6,45	MEDIO	4	4	2,4	4	4	1,6	1	1	0,2	2	3	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	1	0,2	1	1	0,05	0,81
Administrativo Financiero	Recursos Humanos		R.H. Planillas y liquidaciones exfuncionarios	14,05	ALTO	4	4	2,4	4	5	2	4	3	2,4	4	4	3,2	4	4	1,6	2	2	0,4	4	4	1,6	3	3	0,45	1,76
Administrativo Financiero	Recursos Humanos		Tiempo extraordinario y control de asistencia	16,45	ALTO	2	2	0,6	2	2	0,4	5	5	5	5	5	5	5	5	2,5	4	4	1,6	3	3	0,9	3	3	0,45	2,06
Fondos	Fondos	Fondo de garantías	Gestión del fondo	15,20	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	4	3	2,4	4	4	3,2	4	4	1,6	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	1,90
Fondos	Fondos	fondo de garantías	Procedimientos	15,20	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	4	3	2,4	4	4	3,2	4	4	1,6	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	1,90
Fondos	Fondos	Fondo de jubilaciones	Gestión del fondo	15,20	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	4	3	2,4	4	4	3,2	4	4	1,6	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	1,90

Plan Estratégico 2011-2013

Fondos	Fondos	Fondo de jubilaciones	Procedimientos	15,20	ALTO	5	5	3,75	5	5	2,5	4	3	2,4	4	4	3,2	4	4	1,6	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	1,90
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Atracción de Inversiones	Atracción y asesoría a inversionistas	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Eficiencia en los procedimientos y gestión de trámites (sistemas de información adecuados)	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Procedimientos de control en declaratoria y contrato turístico	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Supervisión de empresas con contrato turístico	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Trámite para liquidación de impuestos de bienes	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Trámites de solicitudes de exoneraciones	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Trámites para cancelación de los incentivos turísticos	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Tramites de Incentivos	Trámites para incentivos turísticos	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49

Plan Estratégico 2011-2013

Gestión Turística	Gestión y Asesoría Turística	Facilitación de Trámites de Incentivos	Trámites varios	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Planeamiento actividad turística		Estudio sobre incentivos turísticos	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Planeamiento actividad turística		Estudio supervisión empresas con Contrato Turístico	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Planeamiento actividad turística		R.H. s/ recomendación exoneraciones sin plan de compras aprobado	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Regionales	Gestión y Asesoría	Eficiencia de la gestión	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Gestión y Asesoría	Supervisión de empresas con contrato turístico	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Gestión y Asesoría	Trámites para cancelación de los incentivos turísticos	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Gestión y Asesoría	Trámites para incentivos turísticos	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Servicios al Turista	Apertura de Centros de Información y Asistencia	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20

Plan Estratégico 2011-2013

Gestión Turística	Regionales	Servicios al Turista	Trámite de quejas por servicios de empresas turísticas	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Sostenibilidad Turística	Monitoreo de empresas certificadas	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Sostenibilidad Turística	Otorgamiento de certificación de sostenibilidad turística	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Regionales	Sostenibilidad Turística	Otorgamiento del galardón Bandera Azul Ecológica	9,60	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	4	1,2	4	3	2,4	3	3	1,8	2	3	0,6	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,20
Gestión Turística	Servicio al Turista	Información y Asistencia	Apertura de Centros de Información y Asistencia	4,25	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,53
Gestión Turística	Servicio al Turista	Información y Asistencia	Operatividad de Centros de Información y Asistencia	4,15	MEDIO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	2	0,6	1	1	0,05	0,52
Gestión Turística	Servicio al Turista	Información y Asistencia	Trámite de quejas por servicios de empresas turísticas	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Competitividad	Acreditación de empresas	4,35	MEDIO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	3	2	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,54
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Competitividad	Monitoreo de competitividad	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49

Plan Estratégico 2011-2013

Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Competitividad	Promoción de normas y sistemas de calidad	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Sostenibilidad	Desarrollo de aplicaciones o mejoras al programa CST	3,45	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	1	0,2	1	1	0,1	2	2	0,4	1	1	0,05	0,43
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Sostenibilidad	Gestión y administración del programa sostenibilidad turística	4,45	MEDIO	2	2	0,6	2	3	0,6	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,56
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Sostenibilidad	Monitoreo de empresas certificadas	4,45	MEDIO	2	2	0,6	3	2	0,6	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,56
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Sostenibilidad	Otorgamiento de certificación de sostenibilidad turística	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Gestión Turística	Sostenibilidad Turística	Ejecución de Programas de Sostenibilidad	Otorgamiento del galardón Bandera Azul Ecológica	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Institucional	Institucional	Gobierno corporativo	Evaluación del Programa ético institucional	4,20	MEDIO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	3	2	0,3	0,53
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Coordinación y Apoyo Logístico	Coordinación de trámites de acciones de mercadeo	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Coordinación y Apoyo Logístico	Coordinación y seguimiento de las acciones de mercadeo	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89

Plan Estratégico 2011-2013

Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Coordinación y Apoyo Logístico	Negociación con Medios de Publicidad	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Atención de otras acciones de mercadeo	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Atención y seguimiento a eventos Nacionales e Internacionales	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Ejecución de Campañas de Publicidad	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Mercadeo Electrónico	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Promoción de Relaciones con Mayoristas y Líneas Aéreas	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Promoción y seguimiento de campañas cooperativas	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Seguimiento y Control de Atención de Grupos de Prensa y RRPP	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Ejecución de Acciones de Mercadeo	Ejecución y Seguimiento	Seguimiento y Control del Web Site del ICT	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89

Plan Estratégico 2011-2013

Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Evaluación y Monitoreo	Contratación de acciones de mercadeo	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Evaluación y Monitoreo	Evaluación de empresas contratadas	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Evaluación y Monitoreo	Evaluación y Monitoreo del plan de mercadeo institucional	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Evaluación y Monitoreo	Seguimiento a Campañas de Publicidad	7,15	MEDIO	3	2	0,9	2	3	0,6	3	3	1,8	3	3	1,8	2	3	0,6	2	2	0,4	2	3	0,6	3	3	0,45	0,89
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Administración de información estratégica	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Definición de Medios	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Diseño y contratación de materiales promocionales e informativos	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Monitoreo de competencia, mercados medios y productos	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Plan de mercadeo institucional	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42

Plan Estratégico 2011-2013

Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Programas de Acciones de Mercadeo	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42
Mercadeo	Planeamiento y Evaluación	Planeamiento	Selección de empresas	11,35	SIGNIFICATIVO	4	3	1,8	3	2	0,6	4	3	2,4	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	5	5	2,5	3	3	0,45	1,42
Organos Desconcentrados	CIMAT	Coordinación de la comisión	Evaluación del anteproyecto para otorgamiento de la concesión	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Organos Desconcentrados	CIMAT	Coordinación de la comisión	Monitoreo a la operación de proyectos	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Organos Desconcentrados	CIMAT	Coordinación de la comisión	Seguimiento a construcción y recepción de obras	7,95	MEDIO	3	3	1,35	3	3	0,9	3	3	1,8	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	0,99
Organos Desconcentrados	CIMAT	Coordinación de la comisión	Visado del proyecto	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Organos Desconcentrados	Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo	Planificación administración y control del proyecto	Aprobación planos de concesionarios para uso del suelo	10,05	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	2	1	0,1	1,26
Organos Desconcentrados	Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo	Planificación administración y control del proyecto	Coordinación y control de concesiones	10,05	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	2	1	0,1	1,26
Organos Desconcentrados	Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo	Planificación administración y control del proyecto	Gestión y administración del PGP,	10,05	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	2	1	0,1	1,26

Plan Estratégico 2011-2013

Organos Desconcentrados	Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo	Planificación administración y control del proyecto	Otorgamiento de la concesión	10,05	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	2	1	0,1	1,26
Organos Desconcentrados	Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo		Adjudicación area libre II addendum Occidental Playa Nacascolo	10,05	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	2	1	0,1	1,26
Organos Desconcentrados	Oficina Ejecutora del proyecto Golfo Papagayo		R.H. Adjud. Área libre II addendum Occidental P.N.	10,05	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	2	1	0,1	1,26
Otros	Asesoría Legal	Asesoría Legal	Diseño de marco normativo y contractual relativo con la industria	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Asesoría Legal	Asesoría Legal	Evaluación de consultas legales	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Asesoría Legal	Asesoría Legal	Gestión de procesos judiciales y administrativos	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Asesoría Legal	Asesoría Legal	Revisión de requisitos legales de trámites administrativos	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Comisión Reguladora de Turismo	Incentivos para el desarrollo turístico	Aprobación del contrato turístico y sus modificaciones	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Gerencia	Comunicación Institucional	Comunicación interna	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89

Plan Estratégico 2011-2013

Otros	Gerencia	Comunicación Institucional	Plan anual de proyección institucional	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Gerencia	Comunicación Institucional	Proyección institucionale	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Planificación	Planificación institucional	Análisis administrativo	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Planificación	Planificación institucional	Cooperación internacional	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Planificación	Planificación institucional	Elaboración informes	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Planificación	Planificación institucional	Elaboración y seguimiento de indicadores de gestión	9,30	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	2	2	0,4	3	3	1,8	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	5	5	2,5	3	3	0,45	1,16
Otros	Planificación	Planificación institucional	Elaboración y Seguimiento del PAO Presupuesto (enlace pto ver planifcgr 17 8 10) (plan estratvrs fines institucionales)	9,30	SIGNIFICATIVO	3	3	1,35	2	2	0,4	3	3	1,8	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	5	5	2,5	3	3	0,45	1,16
Otros	Planificación	Planificación institucional	Formulación y seguimiento de solicitudes internacionales	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Otros	Planificación	Planificación institucional	SEVRI	12,25	ALTO	3	2	0,9	3	2	0,6	5	5	5	2	2	0,8	4	4	1,6	2	2	0,4	5	5	2,5	3	3	0,45	1,53

Plan Estratégico 2011-2013

Otros	Presidencia Ejecutiva	Contraloría de Servicios	Contraloría de Servicios	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Otros	Presidencia Ejecutiva	Secretaría de Actas	Convocatoria y desarrollo de las sesiones	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Otros	Presidencia Ejecutiva	Secretaría de Actas	Elaboración y archivo de actas y comunicados	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Otros	Presidencia Ejecutiva	Secretaría de Actas	Seguimiento de ejecución de acuerdos	3,95	BAJO	2	2	0,6	1	1	0,1	2	3	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	2	2	0,4	1	1	0,05	0,49
Otros	Tecnología de la Información	Ingeniería de sistemas	Administración y Control de Proyectos (Integra-Merlink)	13,40	ALTO	4	4	2,4	3	2	0,6	5	5	5	3	3	1,8	3	3	0,9	4	3	1,2	4	3	1,2	2	3	0,3	1,68
Otros	Tecnología de la Información	Ingeniería de sistemas	Capacitación y Soporte a usuarios finales (Integra-Merlink)	9,05	SIGNIFICATIVO	3	2	0,9	2	2	0,4	3	3	1,8	3	3	1,8	3	3	0,9	4	3	1,2	4	4	1,6	3	3	0,45	1,13
Otros	Tecnología de la Información	Ingeniería de sistemas	Definición e implementación de políticas y procedimientos TI	8,65	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	3	3	1,8	3	3	0,9	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	1,08
Otros	Tecnología de la Información	Ingeniería de sistemas	Mantenimiento de sistemas	7,55	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	3	2	1,2	3	3	1,8	4	4	1,6	3	2	0,6	3	3	0,9	3	3	0,45	0,94
Otros	Tecnología de la Información	Soporte a usuarios	Administración de accesos al sistema operativo, base de datos, redes y otros (Integra-Merlink)	9,35	SIGNIFICATIVO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	3	2,4	3	3	1,8	4	4	1,6	4	3	1,2	3	3	0,9	3	3	0,45	1,17

Plan Estratégico 2011-2013

Otros	Tecnología de la Información	Soporte a usuarios	Administración de hardware y sistemas operativos, red, y tel. (Integra-Merlink)	9,35	SIGNIFICATIVO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	3	2,4	3	3	1,8	4	4	1,6	4	3	1,2	3	3	0,9	3	3	0,45	1,17
Otros	Tecnología de la Información	Soporte a usuarios	Administración, control y mantenimiento de base de datos	5,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	3	2	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,64
Otros	Tecnología de la Información	Soporte a usuarios	Continuidad del servicio, (administración de respaldos)	5,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	3	2	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,64
Otros	Tecnología de la Información	Soporte a Usuarios	Instalación y administ. de hardware y software (Integra-Merlink)	7,45	MEDIO	3	2	0,9	2	2	0,4	3	2	1,2	3	3	1,8	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	0,93
Otros	Tecnología de la Información	Soporte a Usuarios	Mantenimiento preventivo y correctivo de hardware	5,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	3	2	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,64
Otros	Tecnología de la Información	Soporte a Usuarios	Soporte en la utilización de equipo y software	5,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	3	2	1,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,64
Otros	Tecnología de la Información		Evaluación de la continuidad del servicio	7,65	MEDIO	4	3	1,8	2	2	0,4	3	2	1,2	3	3	1,8	2	2	0,4	2	2	0,4	4	3	1,2	3	3	0,45	0,96
Otros	Tecnología de la Información		Evaluación de la gestión de la seguridad	5,55	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	3	2	1,2	3	2	1,2	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,69
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Análisis de Competitividad por Unidades	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89

Plan Estratégico 2011-2013

Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Desarrollo de Capacidades y Gestión Local	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Desarrollo Destinos y Zona Marítima Terrestre	14,80	ALTO	4	3	1,8	3	3	0,9	5	5	5	4	4	3,2	3	3	0,9	3	2	0,6	4	4	1,6	4	4	0,8	1,85
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Programa Capacitación	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Programa de Competitividad por Destinos	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Programa de Pequeños Hoteles	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Programa de Turismo Rural	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Desarrollo de la Competitividad	Programa Mejoramiento de la Calidad	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Divulgación y Monitoreo de Planes	Divulgación del Plan Nacional de Desarrollo Turístico	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Divulgación y Monitoreo de Planes	Monitoreo de Planes y Diseños de Indicadores	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89

Plan Estratégico 2011-2013

Planeamiento y Desarrollo Turístico	Desarrollo Turístico	Divulgación y Monitoreo de Planes	Programa de Inversión Regional	7,15	MEDIO	2	2	0,6	2	2	0,4	4	4	3,2	2	2	0,8	2	2	0,4	2	2	0,4	3	3	0,9	3	3	0,45	0,89
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento	Información	Indicadores sobre ingreso de turistas al país	9,15	SIGNIFICATIVO	3	4	1,8	4	3	1,2	3	3	1,8	3	2	1,2	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,9	3	3	0,45	1,14
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Administración de la Información	Determinación y Cálculo de Indicadores Turísticos	14,25	ALTO	3	3	1,35	3	3	0,9	5	5	5	3	3	1,8	3	3	0,9	4	4	1,6	5	5	2,5	2	2	0,2	1,78
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Administración de la Información	Diseño, Implementación y Mantenimiento de SIG	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Administración de la Información	Investigaciones Específicas	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Administración de la Información	Operación del Sistema SIG	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Elaboración y Actualización de Planes	Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Turístico PND	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Elaboración y Actualización de Planes	Elaboración y Actualización de los Planes generales de Uso de Suelos	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Elaboración y Actualización de Planes	Elaboración y Revisión de los Planes Reguladores de Uso de Suelos	8,90	MEDIO	2	3	0,9	3	3	0,9	4	4	3,2	3	3	1,8	2	2	0,4	3	2	0,6	3	3	0,9	2	2	0,2	1,11

Plan Estratégico 2011-2013

Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Elaboración y Actualización de Planes	Programas de Administración de Zona Marítima Terrestre	14,80	ALTO	4	3	1,8	3	3	0,9	5	5	5	4	4	3,2	3	3	0,9	3	2	0,6	4	4	1,6	4	4	0,8	1,85
Planeamiento y Desarrollo Turístico	Planeamiento actividad turística	Elaboración y Actualización de Planes	Revisión Técnica para Concesiones	14,80	ALTO	4	3	1,8	3	3	0,9	5	5	5	4	4	3,2	3	3	0,9	3	2	0,6	4	4	1,6	4	4	0,8	1,85

VII. Indicadores de gestión de la Auditoría General.

Los indicadores se definieron en cumplimiento de la norma 1.3.2, inciso e) de las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público”, sobre revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, las cuales deben contemplar las acciones de seguimiento permanente orientadas a asegurar la calidad en todos los servicios de auditoría interna y deben estar referidas entre otros a la medición y análisis de indicadores de gestión.

A continuación se detallan los indicadores de gestión de la Auditoría General, sus fuentes de información y los funcionarios responsables de llevar los respectivos controles, estableciendo un total de 15 indicadores de gestión, que evaluarán el desempeño de la actividad de esta Auditoría General.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	RESULTADO ESPERADO DE LA GESTIÓN	OBTENCIÓN DATOS (FUENTES DE INFORMACIÓN)
1	Servicios de auditoría que se relacionen directamente con los objetivos estratégicos institucionales/ servicios de auditoría ejecutados	El 15% de los servicios de auditoría deben impactar los objetivos estratégicos institucionales.	Numerador: Columna 8 del Control de Servicios de Auditoría. Denominador: Total de informes finalizados de la columna 1 del Control.
2	Servicios preventivos que se relacionen directamente con los objetivos estratégicos institucionales/ servicios preventivos ejecutados	El 10% de los servicios preventivos deben impactar los objetivos estratégicos institucionales.	Numerador: Columna 8 del Control de Servicios de Preventivos. Denominador: Total de Servicios Preventivos finalizados de la columna 1 del Control
3	Servicios de auditoría que evalúan el C.I./servicios de auditoría ejecutados	El 90% de los servicios de auditoría ejecutados deben evaluar el control interno.	Numerador: Columna 8 del Control de Servicios de Auditoría. Denominador: Total de Servicios de Auditoría finalizados de la columna 1 del Control.
4	Servicios de auditoría que evalúan gestión de	El 90% de los servicios de	Numerador: Columna 8 del Control de Servicios de Auditoría. Denominador:

Plan Estratégico 2011-2013

	<i>riesgo/servicios de auditoría ejecutados</i>	<i>auditoría ejecutados deben evaluar la gestión de riesgo.</i>	<i>Total de Servicios de Auditoría finalizados de la columna 1 del Control.</i>
5	<i>Servicios de auditoría que evalúan procesos de dirección/servicios de auditoría ejecutados</i>	<i>El 10% de los servicios de auditoría ejecutados deben evaluar los procesos de dirección</i>	<i>Numerador: Columna 8 del Control de Servicios de Auditoría. Denominador: Total de informes finalizados de la columna 1 del Control.</i>
9	<i>Horas de capacitación recibida por colaborador/ horas de capacitación programadas por colaborador</i>	<i>Cada uno de los colaboradores de la auditoría general deben recibir al menos el 90% de la capacitación anual programada. Lo mínimo se establece en 50 horas anuales.</i>	<i>Numerador: Hoja de control de capacitación. Denominador: Programa de capacitación anual.</i>
11	<i>Servicios de auditoría ejecutadas / servicios de auditoría programadas según PAT</i>	<i>Que el 80% de las auditorías programadas sean ejecutadas.</i>	<i>Numerador: Total de Servicios de Auditoría ejecutadas según PAT Denominador: Plan Anual de Trabajo.</i>
12	<i>Auditorías ejecutadas según valoración de riesgos / auditorías programadas según valoración de riesgos del PAT</i>	<i>Que el 80% de las auditorías programadas según valoración de riesgos, sean ejecutadas.</i>	<i>Numerador: Total de Servicios de Auditoría ejecutadas según Valoración de riesgos Denominador: Plan Anual de Trabajo.</i>
14	<i>Servicios preventivos ejecutados / preventivos programados.</i>	<i>Que el 80% de los servicios preventivos programados sean ejecutados.</i>	<i>Numerador: Total de Servicios Preventivos ejecutados según PAT. Denominador: Plan Anual de Trabajo.</i>
15	<i>Sugerencias implementadas / sugerencias emitidas</i>	<i>Que el 85% de las sugerencias emitidas y aceptadas sean implementadas.</i>	<i>Cuadro de análisis de recomendaciones implementadas, de los informes de seguimiento.</i>
16	<i>Elementos auditados del universo auditable / elementos del universo auditable</i>	<i>Que el 34% de los elementos del universo auditable sean auditados.</i>	<i>Numerador: Informes ejecutados según capítulo “estudios según valoración de riesgos” del Plan Anual de Trabajo (columna 7 Control servicios auditoría y preventivos). Denominador: Universo Auditable según Planeación Estratégica.</i>
17	<i>El tiempo invertido en los</i>	<i>Que al menos el</i>	<i>Numerador: Suma de la columna 6 del</i>

Plan Estratégico 2011-2013

	<i>servicios de auditoría según valoración de riesgos PAT / tiempo planeado en servicios de auditoría según valoración de riesgos</i>	<i>75% de los estudios según valoración de riesgos PAT finalicen dentro del tiempo establecido.</i>	<i>Control "Total días auditor). Denominador: Suma de los días planeados según PAT.</i>
18	<i>Procedimientos con sanción/procedimientos administrativos solicitados</i>	<i>Que el 80% de los procedimientos terminen con una sanción</i>	<i>Informe de seguimiento: Denominador: columna 8 del control de servicios de auditoría</i>
19	<i>Presupuesto auditado/ presupuesto institucional</i>	<i>Que el 30% del presupuesto institucional sea auditado.</i>	<i>Numerador: Suma de los Presupuestos auditados según columna #10 del control de servicios de auditoría y Preventivos. Denominador: Presupuesto ejecutado de la Institución.</i>
20	<i>Costo de los servicios de la auditoría interna/presupuesto auditado en servicios de la auditoría interna (2011)</i>	<i>Que el presupuesto de las actividades auditada supere al menos en 2 veces el costo de los servicios de auditoría.</i>	<i>Numerador: Suma de los Presupuestos fiscalizados de las unidades objeto de Servicios de la Auditoría Interna, según total de la columna #10 del Control de Servicios de la Auditoría Interna. Denominador: Presupuesto ejecutado de la Auditoría General. (80%). Según Financiero.</i>