Instituto Costarricense de Turismo

Auditoría Interna

24 de noviembre de 2017
AI-561-2017

Dr. Alberto López Chaves
Gerente General

Asunto: Remisión de Informe AI-C-15-2017

Estimado señor:

Se remite el Informe N° AI-C-15-2017 denominado **"**Auditoría de cumplimiento sobre los instrumentos de planificación institucional".

El objetivo del estudio consistió en evaluar mediante los procedimientos de auditoría, los instrumentos de planificación que existen a nivel institucional, con el propósito de corroborar el cumplimiento normativo y el aporte en la gestión institucional.

El día 24 de noviembre de 2017 la Auditoría Interna expuso los resultados, la conclusión y las recomendaciones obtenidas del estudio a la Gerencia y a los responsables de poner en práctica las recomendaciones.

Las recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto, y a lo indicado en los artículos 22, 35 y 36 de la Ley Nº 8292 "Ley General de Control Interno", que establecen un plazo de 10 días hábiles, para ordenar la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, debe dentro ese plazo señalado elevar el informe a la Junta Directiva con las objeciones y soluciones alternas, con copia a la Auditoría Interna, para el análisis y resolución definitiva.

De aceptarse las recomendaciones, favor suministrar copia de las órdenes emitidas dentro de los próximos diez días hábiles, contados a partir del día siguiente al recibo del presente informe, para que los funcionarios responsables cumplan con lo recomendado por esta Auditoría Interna.

Favor adjuntar en el sistema GPA, dentro de los 15 días hábiles posteriores a la fecha en que instruyó la implementación de las recomendaciones, el Plan de Implementación de las recomendaciones, que incluya de manera precisa las actividades necesarias, los responsables de desarrollarlas, los plazos y de requerirse los recursos.

Dado que ese Plan es la base para verificar por parte de la Auditoría Interna la implementación de lo recomendado, se solicita comunicar cualquier modificación que a futuro se requiera previo al vencimiento de las fechas establecidas en el plan.

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

Atentamente,

FERNANDO JOSE RIVERA SOLANO (FIRMA)

2017.11.27 17:19:52 -06'00'

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

FRS / jbg

C. MBA. Rodolfo Lizano Rodríguez
Director de Planeamiento y Desarrollo Turístico
MBA. Alejandro Castro Alfaro
Subgerente de Mercadeo
Lic. Hermes Navarro del Valle
Jefatura de Atracción de Inversiones
Lida. Milena Moreno Rojas
Gerencia
Consecutivo

INFORME N° AI-C-15-2017

“INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL”

Noviembre, 2017.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO 1
1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Origen del estudio 1
1.2 Objetivos del estudio 1
1.3 Alcance de la auditoría 1
1.4 Normas técnicas de la auditoría 2
1.5 Marco legal y técnico 2
1.6 Limitación 2
1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría 3
1.8 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración 3
2. RESULTADOS 4
2.1 MEJORAS EN LA ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN 4
2.2 MEJORAS EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO INSTITUCIONAL 5
2.3 MEJORAS EN EL SISTEMA DE INDICADORES DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN 7
2.4 MEJORAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE TURISMO 9
2.5 MEJORAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO INSTITUCIONAL 12
3. CONCLUSIÓN 14

RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

El estudio se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, con el objetivo de corroborar el cumplimiento normativo y técnico de los instrumentos de planificación institucional y verificar su aporte a la gestión institucional.

En la norma 1.2 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) establece que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer actividades de control que garanticen la eficacia de las operaciones de forma que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, de la evaluación realizada se identificaron oportunidades de mejora en la estructura de los planes, en la definición de los indicadores y en el proceso de evaluación y seguimiento de los instrumentos de planificación.

Las oportunidades de mejora determinadas incrementan el riesgo de eficacia de las acciones institucionales, ya que dificultan que se identifique oportunamente la brecha entre la situación actual y la esperada, de forma que permita tomar decisiones con la prontitud suficiente para corregir las condiciones, y así contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Como resultado de las situaciones mencionadas anteriormente, se emiten recomendaciones en aras de mejorar el sistema de control interno para corregir la omisión de incluir los objetivos, metas e indicadores en los instrumentos de planificación, para mejorar los indicadores futuros y existentes, y que exista un proceso de evaluación oportuno, objetivo y confiable y, el respectivo seguimiento de las decisiones tomadas según los resultados de las evaluaciones y el objetivo esperado.

Consideramos que estas recomendaciones serán de ayuda para fortalecer el sistema de control interno, mitigar el riesgo de cumplimiento de objetivos definidos en los instrumentos de planificación.

AI-C-17-2017

"INFORME DE AUDITORÍA SOBRE EL CUMPLIMIENTO EN MATERIA EXCLUIDA DE LOS PROCEDIMIENTOS ORDINARIOS DE CONTRATACIÓN"

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del estudio

La auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.

1.2 Objetivos del estudio

Objetivo general

Evaluar mediante los procedimientos de auditoría, los instrumentos de planificación que existen a nivel institucional, con el propósito de corroborar el cumplimiento normativo y su aporte en la gestión institucional.

Objetivo específico

Mediante técnicas de auditoría entender, evaluar y validar los controles establecidos por la Administración para los instrumentos de planificación distintos a los establecidos en el sistema nacional de planificación.

1.3 Alcance de la auditoría

El estudio corresponde a la revisión de la estructura y evaluación de los siguientes instrumentos de planificación:

- Plan Nacional de Turismo (PNT)
- Plan de Mercadeo Institucional (PMI)
- Plan Estratégico de Desarrollo de Rutas Aéreas (PEDRA)

Se analizarán los instrumentos vigentes para el periodo del 1 de enero 2016 al 31 de agosto de 2017 y se extendió en los casos que se consideró relevante.

1.4 Normas técnicas de la auditoría

La auditoría se efectuó de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”, el “Manual para el Ejecución de los Servicios de la Auditoría Interna”, así como el Sistema de Gestión de Calidad de la Auditoría Interna y otra normativa conexa.

1.5 Marco legal y técnico

Las referencias normativas y técnicas consultada en el estudio fue la siguiente:

Normativa

- Ley de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Ley del Sistema Nacional de Planificación.
- Reglamentos del Sistema Nacional de Planificación.

Procedimientos

- ICT-MERC-EPE-037 Elaboración del Plan de Mercadeo Institucional.
- ICT-MERC-EYI-SEPMK-050- Seguimiento y evaluación del Plan de Mercadeo.
- MPD-PT-FPP-01 Actualización del Plan Nacional de Turismo.
- ICT-DT-IDP-02 Seguimiento y Monitoreo de Planes.

Buenas Prácticas

- Norma UEN 66175- Guía para la implementación de sistema de indicadores. (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Manual de planificación e Indicadores de desempeño en el sector público. (Comisión Económica Para América Latina).
- Manual gerencial para diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno. (Sistema Nacional de Evaluación del Ministerio de Planificación).
- Metodología de Elaboración de un Plan Estratégico Local de Desarrollo Turístico Sostenible (Organización Mundial Turismo).

1.6 Limitación

No se identificaron limitaciones en el estudio.

1.7 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría

En reunión celebrada el día 24 de noviembre de 2017 a las 9:00am, se expusieron los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe ante el Lic. Rafael Soto Quirós, Lic. Luis Madrigal Calvo, Lic. Víctor Quesada Rodriguez

1.8 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración

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

2. RESULTADOS

2.1 MEJORAS EN LA ESTRUCTURA DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Se revisó la estructura de los instrumentos de planificación para verificar que se incluyeran los elementos mínimos que debe contener un plan, determinándose lo siguiente:

a) El Plan Estratégico para el Desarrollo de Rutas para los Aeropuertos Internacionales del periodo 2016 (PEDRA) es producto de la contratación directa 2012CD-000261-Proturismo con la empresa IOS Partner, este entregable no incluyó los objetivos, metas e indicadores. Según la Unidad de Atracción de Inversiones, a esta fecha, se encuentra en trámite la actualización de este plan.
b) El Plan Nacional de Turismo de 2010-2016 (PNT 2016) no incluyó indicadores para la medición de los objetivos. Sin embargo, en el Plan Nacional de Turismo 2017-2021 se observa una mejora en la definición de objetivos, metas e indicadores.
c) En el Plan de Mercadeo Institucional 2013-2016 (PMI) no se definió indicador para medir el cumplimiento o avance del objetivo 7 *(Diversificar los productos turísticos existentes para ampliar la gama de actividades que puedan realizar los visitantes),* para el resto de los objetivos del PMI si se definieron. Según la revisión del borrador del Plan de Mercadeo Institucional del 2017 esta situación está corregida.

Tal y como lo establece el Sistema Nacional de Evaluación (SINE) del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) en su Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno, los Planes son instrumentos donde las instituciones definen objetivos, acciones, indicadores y metas que deberán ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, lo cual es consistente con lo establecido en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Lo mencionado anteriormente se da por las siguientes razones:

- En la contratación “CD2012-000261” del Plan Estratégico para el Desarrollo de Rutas para los Aeropuertos Internacionales, del periodo 2016 (PEDRA), no se consideró la inclusión de dichos elementos.
- Cuando se elaboraron los citados planes, el ICT no contaba con un instrumento o metodología que estableciera los elementos mínimos de los instrumentos de planificación, fue hasta en julio de 2017 que la UPI como resultado de un servicio preventivo de la Auditoría, emitió los “Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores”.

La falta de definición de objetivos, metas e indicadores incrementa el riesgo de eficacia y eficiencia porque:

- No se establecen explícitamente los resultados esperados en un período.
- Dificulta identificar brechas entre la situación actual y la esperada.
- No se toman decisiones para implementar acciones que permitan cumplir con los objetivos.
- Se elaboran informes de evaluación y seguimiento complejos, que requieren más recursos para su elaboración y análisis.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia instruir a la Unidad de Atracción de Inversiones:

1. Gestione en futuros planes la definición de los objetivos, metas e indicadores según los *"Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores"* (PL-097-2017) de forma que se establezcan con mayor claridad los resultados deseados en materia de desarrollo de rutas aéreas, facilitando su evaluación y seguimiento, así como la verificación del avance y cumplimiento de los objetivos.

2.2 MEJORAS EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO INSTITUCIONAL

En el Objetivo 1 del Plan de Mercadeo establece: *"Coadyuvar con el aumento de asientos disponibles hacia Costa Rica en un 5% promedio anual…".*

En la definición del objetivo se observa la utilización del verbo "coadyuvar" que denota más una acción que un resultado esperado. El resultado que se podría inferir de este objetivo del Plan de Mercadeo es similar al objetivo de la Unidad de Atracción de Inversiones (UAI): *"Incentivar las inversiones turísticas en el país en las áreas de líneas aéreas...",* por lo tanto, se observa una duplicidad en los objetivos.

Dentro de las estrategias definidas para el cumplimiento del Objetivo 1 del PMI se indica: *"Continuar con la implementación del PEDRA",* sin embargo, la implementación del PEDRA es competencia de la UAI. Adicionalmente, se indica en el PMI que la estrategia de implementación del PEDRA será apoyada y reforzada con las Campañas Cooperativas, las cuales representan una estrategia para el cumplimiento del objetivo de UAI, pero son competencia de la Dirección de Mercadeo.

Según lo mencionado anteriormente, se observa que existe imprecisión en la definición de los objetivos en cuanto al impacto que se pretende lograr, incongruencias en el concepto de estrategias y acciones, además se observa competencias traslapadas entre la Dirección de Mercadeo y la UAI.

En la Norma 3.3 de las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP) se establece que el proceso de planificación debe considerar elementos claros, medibles, realistas y aplicables.

Un objetivo es una expresión de los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, la estrategia planteara lo que se hará o dejará de hacer para llevar adelante los objetivos, mientras que la acción es el hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración [1]

Al respecto, el inciso a) del artículo 28 al Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (RGSNP) establece que es función de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) dirigir los procesos de planificación institucional dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos.

Lo mencionado anteriormente se da por las siguientes razones:

- Cuando se realizó el Plan de Mercadeo el tema de aerolíneas era atendido por el Departamento de Mercadeo por ello se incluía como objetivo y estrategia.
- Existía limitaciones en el conocimiento para la definición de objetivos, además no había lineamientos institucionales al respecto. En julio de 2017 la Unidad de Planificación emitió el oficio PL-097-2017 *"Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e indicadores".*
- La Unidad de Planificación no participa en la revisión de instrumentos de planificación distintos a los establecidos por el Sistema Nacional de Planificación de Mideplan y elaborados por las Direcciones o Jefaturas.

Las imprecisiones en la definición de objetivos, estrategias y acciones dificultan el direccionamiento y la determinación de los resultados que se pretenden alcanzar, lo que dificulta la rendición de cuentas.

Las competencias traslapadas entre la Dirección de Mercadeo y la Jefatura de Atracción de inversiones implican un mayor esfuerzo de coordinación, además puede darse una duplicidad de esfuerzos en el proceso de evaluación y seguimiento al existir dos instrumentos de planificación con un mismo objetivo y por lo tanto incrementa el riesgo de eficiencia y eficacia.

[1] Glosario de Términos de Planificación, presupuesto y evaluación. (2014). Ministerio de Planificación.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia instruir a la Unidad de Planificación:

2. Gestionar las actividades de control para garantizar un adecuado diseño de objetivos, estrategias, acciones estratégicas, indicadores y el alineamiento que debe prevalecer entre esos elementos, así como la vinculación que existe con otros instrumentos de planificación de tal forma que se verifique que no se den duplicidades o incompatibilidades entre los instrumentos.

2.3 MEJORAS EN EL SISTEMA DE INDICADORES DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Para el Plan de Mercadeo Institucional 2013-2016 (PMI 2016) y el Plan Nacional de Turismo 2017-2021 (PNT 2017) se revisó el diseño de los indicadores y se determinaron que incluyen los siguientes elementos:

- Plan Nacional de Turismo: nombre, definición, forma de cálculo y fuente de los datos.
- Plan Mercadeo Institucional: nombre, definición, forma de cálculo y periodicidad.

Sin embargo, dentro de la definición de los indicadores no se especifica los siguientes puntos:

- Plan Nacional de Turismo: criterios de selección del indicador, periodicidad, forma de representación, comparabilidad, definición de responsabilidades.
- Plan de Mercadeo Institucional: criterios de selección del indicador, fuente de los datos, forma de representación, definición de responsabilidades.

Como mejor práctica, la Norma UNE 66175 "*Guía para la implementación de sistemas de indicadores de la Asociación Española de Normalización y Certificación"* establece los siguientes conceptos para la definición de indicadores:

- Selección del indicador: para un mismo objetivo pueden existir más de un indicador sin embargo deberían de seleccionarse los indicadores que sean viables de desarrollar considerando la disponibilidad y la oportunidad de la información, además, que los indicadores seleccionados sean críticos, es decir, que proporcionen la mejor evidencia sobre los resultados esperados.
- Periodicidad: definir la periodicidad con la cual se calculará los indicadores y la periodicidad con la cual se elaborarán los informes de evaluación y seguimiento.
- Fuente de los datos: especificar la base de datos, páginas web, encuestas, tablas o cualquier otra fuente donde se extraerá la información, así como

especificar si provienen de sistemas de información de la Institución o de otra entidad.

- Forma de representación: es conveniente representar la evolución del indicador en un gráfico que muestre de forma expresa los resultados alcanzados. La información se puede representar en gráficos (lineal, dispersión, barras, circular, entre otros), tablas, símbolos, dibujos, entre otros.
- Comparabilidad: es importante definir el marco de comparación de los datos que permita interpretar la evolución de los resultados. Por ejemplo, la comparación puede realizarse como una tendencia en el tiempo, ya sea por semana, mes, trimestre, semestre o año, puede ser una comparación contra los resultados de otros departamentos, segmentos, empresas, países, entre otros.
- Definición de responsabilidades: Es conveniente definir el personal responsable para la recopilación de la información, para el análisis de los resultados y para la revisión y aprobación de los resultados, así como definir las personas a las cuales se comunicará los resultados para la toma de decisiones.

Lo mencionado anteriormente se da por las siguientes razones:

- No existen lineamientos o directrices institucionales donde se indique los elementos a incluirse en la selección y definición de los indicadores por lo tanto queda a criterio de las Direcciones.
- No existen formularios uniformes para la documentación, procesamiento y registro de los indicadores.

La falta de definición de indicadores incrementa el riesgo de eficacia y eficiencia, además de la confiabilidad de la información porque:

- La selección de más de un indicador por objetivo, y la falta de definición de la periodicidad, puede complicar la elaboración de informes de monitoreo y repercutir en la oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- La falta de definición de responsabilidades, puede generar omisiones en el proceso de evaluación y seguimiento.
- La falta de definición de las fuentes de datos, puede ocasionar que la información utilizada sea distinta entre un periodo de medición y otro, por lo tanto, se incrementa el riesgo de que la información no sea comparable, afectando la confiabilidad de la información, y generando reprocesos.
- La falta de definición de la comparabilidad y la representación, incrementan el riesgo de que la información no mantengan una estructura simple y constante en el tiempo, por lo tanto, se requiera mayor tiempo para interpretar y/o se mal interprete los resultados, repercutiendo en la toma de decisiones.

En términos generales, si los indicadores no están formalmente definidos, existe el riesgo de que la información pierda objetividad en torno a preferencias particulares viéndose inmersa en cálculos de conveniencia y como consecuencia pierdan cierto grado de legitimidad.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia instruir a la Unidad de Planificación:

3. Gestione una actualización de los *"Lineamientos institucionales para la formulación de* objetivos*, metas e indicadores"* (PL-097-2017) para normalizar la definición y la implementación de sistemas de indicadores en la institución y que se incluyan formularios uniformes para la documentación de la definición de los indicadores.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia instruir a la Dirección de Mercadeo y Planeamiento:

4. Una vez actualizados los *"Lineamientos institucionales para la formulación de objetivos, metas e* indicadores*",* resuelvan las mejoras en la definición y en el sistema de los indicadores del Plan de Mercadeo Institucional 2017 y los indicadores del Plan Nacional de Turismo de 2017.

2.4 MEJORAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE TURISMO

Se determinó que no se realizaron los informes de evaluación y seguimiento del Plan Nacional de Turismo en el periodo auditado 2015 y 2016, según lo definido en los procedimientos "DT.IDP.02 Seguimiento y Monitoreo de Planes".

Dentro de los procedimientos "DT.IDP.02 Seguimiento y Monitoreo de Planes" existen los siguientes procedimientos:

- Un ejecutivo de turismo elaborará los informes periódicos.
- El líder del proceso revisará los informes y analizará la situación para discutirla con el Líder de Macroproceso.
- El líder del proceso determinará las acciones que deben ser atendidas por otros y las comunicará e incluirá en el seguimiento y control.
- El líder del proceso remitirá informes a la Gerencia sobre los resultados del procedimiento.

Adicionalmente, la norma 1.2 de las NCISP indica que se debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad y que esa información se comunique con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión.

Por otra parte, según el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno, es importante la socialización de los resultados, lo cual, no se limita sencillamente a la distribución de informes. Es imprescindible que la estrategia de comunicación se lleve a cabo de una manera que maximice la utilidad de los resultados para que estos sean recibidos, comprendidos y aceptados por los involucrados relevantes, para finalmente ser tomados en consideración. Dicha estrategia implica mapear los distintos públicos, propósito de la comunicación según público meta, mensajes a comunicar y el medio de comunicación.

También, en la "Metodología de Elaboración de un Plan Estratégico Local de Desarrollo Turístico Sostenible" de la Organización Mundial de Turismo, indica como elemento esencial la constitución de una Comisión de Seguimiento del Plan de Desarrollo Turístico órgano permanente de participación y evaluación de las repercusiones de las acciones propuestas y supervisión de la fidelidad de las actuaciones respecto a los contenidos del mismo.

Complementariamente, el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno incluye las siguientes actividades para coadyuvar en el seguimiento:

- Definir las acciones correctivas y nuevas líneas de acción a implementar
- Plazos para el cumplimiento de las acciones correctivas
- Áreas / personas responsables de realizar y responder por dichas correcciones.

Por su parte, en el artículo 32 de la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo se indica que *"El Gerente será el responsable ante la Junta Directiva, del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la Institución, y tendrá las siguientes atribuciones:*
a) Ejercer las funciones inherentes a su condición de administrador general y jefe superior del Instituto, vigilando la organización, funcionamiento y coordinación de todas sus dependencias
b) Suministrar a la Junta la información regular, exacta y completa que sea necesaria para asegurar el buen gobierno y dirección superior del Instituto;
g) Vigilar el correcto desarrollo de la política adoptada por la Junta Directiva, la realización de los planes de trabajo y la ejecución de los presupuestos ordinarios y extraordinarios"

Además, la norma 4.5.1 de las NCISP indica que el jerarca y titulares subordinados, deben ejercer una supervisión constante en el desarrollo de la gestión institucional, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Las causas por las cuales a la fecha no se realizaron informes de evaluación y seguimiento, es debido a que:

a) Las actividades de seguimiento y evaluación quedaron definidas en la Dirección de Planeamiento sin embargo el Plan Nacional de Turismo tiene un impacto a nivel institucional y sectorial, por lo tanto, supera el ámbito de competencia de la Dirección de Planeamiento
b) No hubo vigilancia, supervisión ni coordinación por parte de la Gerencia para garantizar la implementación del PNT y verificar el cumplimiento de sus objetivos.
c) Cuando se realizó el PNT 2010-2016 no se incluyeron indicadores, debido a una omisión en su elaboración, esta situación fue corregida para el PNT 2017-2021.
d) El procedimiento DT.IDP.02 "*Seguimiento y Monitoreo de Planes"* es omiso en definir la periodicidad con la cual se elaborarán y presentarán los informes a la Gerencia, así como la estrategia de comunicación para socializar los resultados de las evaluaciones y seguimiento. Además, no incluye elementos como acciones correctivas, plazos y responsables.

La falta de una evaluación y seguimiento oportuno incrementa el riesgo de eficacia de las acciones institucionales, porque no se puede identificar oportunamente la brecha entre la situación actual del sector y la esperada de forma que permita tomar decisiones con la prontitud suficiente para corregir las condiciones, y contribuir a la mejora de proyectos, programas, planes y políticas.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia:

5. Gestione el diseño e implementación de las actividades de control que garanticen un adecuado proceso de evaluación y seguimiento del Plan Nacional de Turismo, dentro de las cuales se definan las responsabilidades, periodicidad con la cual se evaluarán los indicadores, los procedimientos de seguimiento y comunicación de resultados, la estrategia de comunicación, la estructura de los informes de seguimiento, entre otros.

6. Cuando la Junta Directiva apruebe instrumentos de planificación, establezca las actividades de control necesarias para llevar un monitoreo del avance de los mismos, con la finalidad de conocer de forma oportuna el progreso de la implementación, analizar las posibles desviaciones, tomar las decisiones que correspondan y generar los resultados esperados en el tiempo establecido, comunicando oportunamente a la Junta Directiva lo correspondiente.

2.5 MEJORAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO INSTITUCIONAL

De los procedimientos de auditoría se determinaron las siguientes condiciones en el proceso de evaluación y seguimiento del Plan de Mercadeo 2013-2016:

a) No se utilizó la matriz de evaluación incluida en los procedimientos “MERC-EYI-SEPMK-050 Seguimiento y Evaluación del Plan de Mercadeo”.
b) No se identificó evidencia documental de los análisis, justificaciones y acciones correctivas para mejorar los indicadores en los cuales no se cumplió con la meta del 2016 (Variación porcentual anual de las llegadas de turistas de Canadá y variación porcentual anual de los eventos internacionales realizados en Costa Rica).
c) En el informe de monitoreo no se observa información sobre los resultados del objetivo 7: “Diversificar los productos turísticos existentes para ampliar la gama de actividades que puedan realizar los visitantes.”
d) Al 30 de setiembre de 2017 no se ha realizado la comunicación a la Gerencia General sobre la evaluación de los indicadores ni la respectiva aprobación.
e) Al 30 de setiembre de 2017 no se tiene la información actualizada al 2016 para los indicadores de los objetivos 4 (Promover turismo interno), 5 (Posicionamiento de prácticas sostenible), y 6 (Posicionamiento como destino de reuniones).
f) Al 30 de setiembre de 2017 el Plan de Mercadeo del periodo 2017-2020 está en proceso de actualización.

Dentro de los procedimientos MERC-EYI-SEPMK-050 Seguimiento y Evaluación del Plan de Mercadeo existen los siguientes procedimientos:

- Remitir en forma anual, la información de seguimiento y evaluación a la Subgerencia de mercadeo.
- Dar seguimiento a las medidas correctivas o recomendaciones de su área en forma semestral.
- Someter a conocimiento de la Gerencia General la evaluación del Plan de Mercadeo Institucional y sus indicadores posteriores a la vigencia del mismo y de previo a la proposición de la nueva versión.
- Aprobar la Gerencia General la evaluación del Plan de Mercadeo Institucional

Adicionalmente la norma 1.2 de las NCISP indica que se debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad y que esa información se comunique con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión.

Complementariamente, el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno incluye las siguientes actividades para coadyuvar en el seguimiento:

- Definir las acciones correctivas y nuevas líneas de acción a implementar
- Plazos para el cumplimiento de las acciones correctivas
- Áreas / personas responsables de realizar y responder por dichas correcciones.

Las condiciones mencionadas anteriormente se presentan porque:

a) Para efectos de simplificar la evaluación del PMI, se decidió utilizar los indicadores de los objetivos y no la matriz, lo cual se considera que cumple con la actividad de control de evaluación.
b) La Junta Directiva -según comunicado de acuerdo SJD-038-2015- solicitó informe de evaluación del Plan de Mercadeo y se dieron cambios en el proceso, pero no se realizaron las modificaciones en los procedimientos.
c) Los procedimientos de seguimiento son omisos en acciones correctivas, plazos y responsables.
d) Omisión de indicadores en el Plan de Mercadeo para medir el cumplimiento o avance del objetivo 7.
e) La actualización y presentación del informe de monitoreo del 2016 se ha retrasado porque no se tiene la información actualizada por una debilidad en la selección de los indicadores.

La falta de acciones de medición y seguimiento incrementa el riesgo de eficacia de las acciones de mercadeo porque no se puede identificar oportunamente la brecha entre la situación actual y la esperada de forma que permita tomar decisiones con la prontitud suficiente para corregir las condiciones, y contribuir a la mejora de proyectos, programas, planes y políticas.

Por lo indicado en los párrafos anteriores, se recomienda a la Gerencia para que instrucción a la Dirección de Mercadeo para que:

7. Gestione una actualización de los procedimientos *"MERC-EYI-SEPMK-050-Seguimiento y Evaluación del Plan de Mercadeo"* de forma que sean congruentes con el proceso que lleva a cabo la Dirección en materia de evaluación del Plan de Mercadeo.

8. Gestionar un procedimiento donde se incorporen las actividades de control que garanticen y evidencien el seguimiento de las acciones correctivas, con indicación de los plazos y responsables.

Las anteriores recomendaciones se emiten al amparo del artículo 35 de la Ley Orgánica del Instituto y a la competencia que facultan los artículos 22, 35 y 36 de la Ley General de Control Interno.

3. CONCLUSIÓN

En términos generales existen áreas de mejora en los instrumentos de planificación y en el proceso de evaluación y seguimiento de los mismos, como son:

- Plan Nacional de Turismo 2010-2016: Este instrumento de planificación carecía de los indicadores por lo tanto no existía métricas para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan, además no hay evidencia de informes de evaluación con una periodicidad oportuna para tomar decisiones lo que incrementa el riesgo de cumplimiento de objetivos y el aporte en la gestión institucional. Para el Plan Nacional de Turismo 2017-2021 se observa una mejora en el diseño del Plan, pero es relevante fortalecer el sistema de evaluación y seguimiento mediante las mejoras en el sistema de indicadores, asignación de responsabilidades, socialización de las evaluaciones, informes de seguimiento oportunos, entre otras actividades de control que ayuden al cumplimiento de los objetivos del Plan.
- Plan de Mercadeo 2013-2016: De este instrumento de planificación, se identificó deficiencias en el proceso de evaluación y seguimiento, principalmente en la oportunidad de elaboración y presentación de la información. La oportunidad de la medición y comunicación es importante para tomar decisiones con prontitud y medir si las acciones correctivas están generando el impacto deseado, para ello es importante mejorar el sistema de indicadores y el proceso de evaluación y seguimiento.
- Plan Estratégico para el Desarrollo de Rutas Aéreas: Este Plan es producto de la contratación directa 2012CD-000261-Proturismo, en el mismo se incluyen las estrategias que orientan a la Unidad sobre las acciones a realizarse en el año sin embargo el Plan no incluye explícitamente los objetivos, metas e indicadores, lo que dificulta concluir objetivamente sobre el logro de los resultados esperados.

Subsanando los aspectos identificados en el estudio se fortalecerá el Sistema de Control Interno para que se garantice un cumplimiento con los objetivos de los instrumentos de planificación y el aporte de los mismos en la toma de decisiones y la gestión institucional.

Con base en los resultados, el estudio cumplió con los objetivos planteados por esta Auditoría Interna.