

Instituto Costarricense de Turismo  
Auditoría Interna



23 de agosto de 2017  
AI-Ad-23-2017

Dr. Alberto López Chaves, MBA  
Gerente

Asunto: Servicio Preventivo sobre los objetivos, indicadores y metas de la campaña turística “Vamos a Turistear”

Estimado señor:

En atención al Plan Anual de Trabajo y como complemento al Informe AI-C-27-2017 denominado “*Primer informe parcial de la auditoría de cumplimiento sobre la campaña de turismo interno vamos a turistear*”, esta Auditoría analizó los objetivos, metas e indicadores establecidos por el Departamento de Promoción para la citada campaña, para el período comprendido de octubre de 2015 a diciembre de 2016, con la finalidad de comprobar si fueron planteados de manera clara, concisa y medibles.

En cuanto a los objetivos, la Contraloría General de la República ha indicado en circulares e informes, lo siguiente:

- “...*deben ser tan específicos como sea posible, asimismo, deben ser viables y han de expresarse de manera clara, concisa y medible, de modo que sea posible determinar con una precisión suficiente el grado en que se están alcanzando*<sup>1</sup> “,
- “...*deben de cumplir con al menos las siguientes características: conveniente (apoyar la visión y misión), medible (a través del tiempo), factible (prácticos, reales y posibles de lograr), aceptable (consensuado), flexible (modificable por contingencias inesperadas), motivador (reto significativo), comprensible (sencillo), obligatorio y participativo (ejecución conjunta) una vez que se haya tomado la decisión de su formulación*<sup>2</sup>.”

<sup>1</sup> Contraloría General de La República. Circular No. 8270. Circular con algunas disposiciones legales y técnicas sobre el sistema planificación presupuesto de los entes y órganos públicos, sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, oficio DFOE-343 de 17 de agosto de 2000.

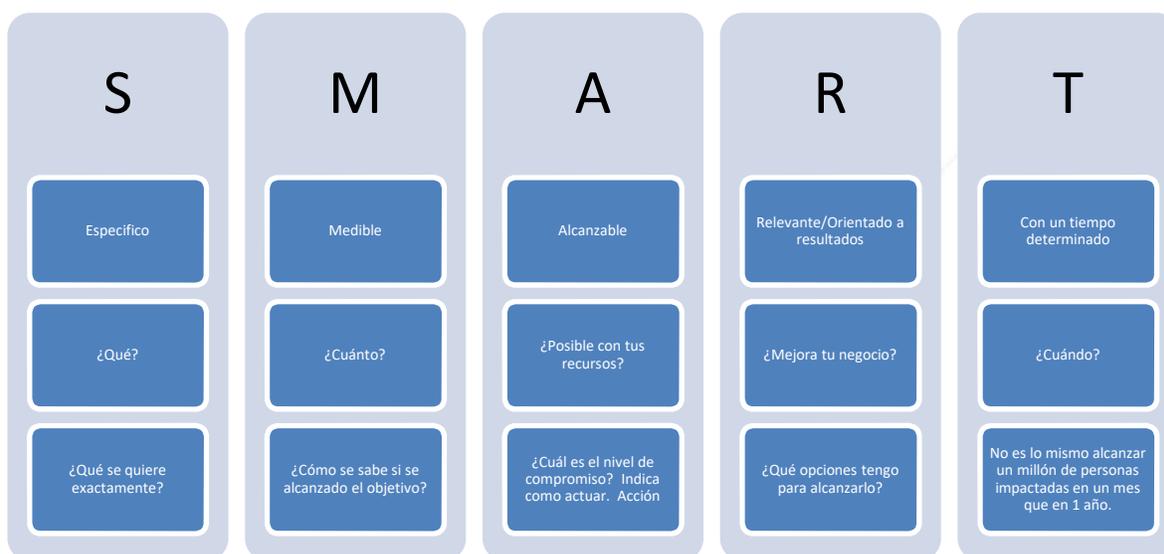
<sup>2</sup> DFOE-SOC-IF-78-2010 (23/12/2010) y DFOE-SOC-IF-79-2010 (23/12/2010)

# Instituto Costarricense de Turismo

## Auditoría Interna



Por otra parte, la metodología “SMART” desarrollada en 1981, por el profesor e investigador George T. Doran, facilita establecer las cinco características que deben contener los objetivos, esta metodología sugiere que: “*Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración...*”, con el fin de poder alcanzar objetivos de forma eficiente e inteligente. A continuación, se detallan esas características:



En cuanto al establecimiento de metas, las buenas prácticas<sup>3 4</sup> indican que se deben considerar diferentes parámetros, como:

- Línea base<sup>5</sup> y desempeño histórico.
- Metas establecidas en el sector o la industria.
- Desempeño de instituciones similares (benchmarking).
- Estándares aplicados a normas técnicas.

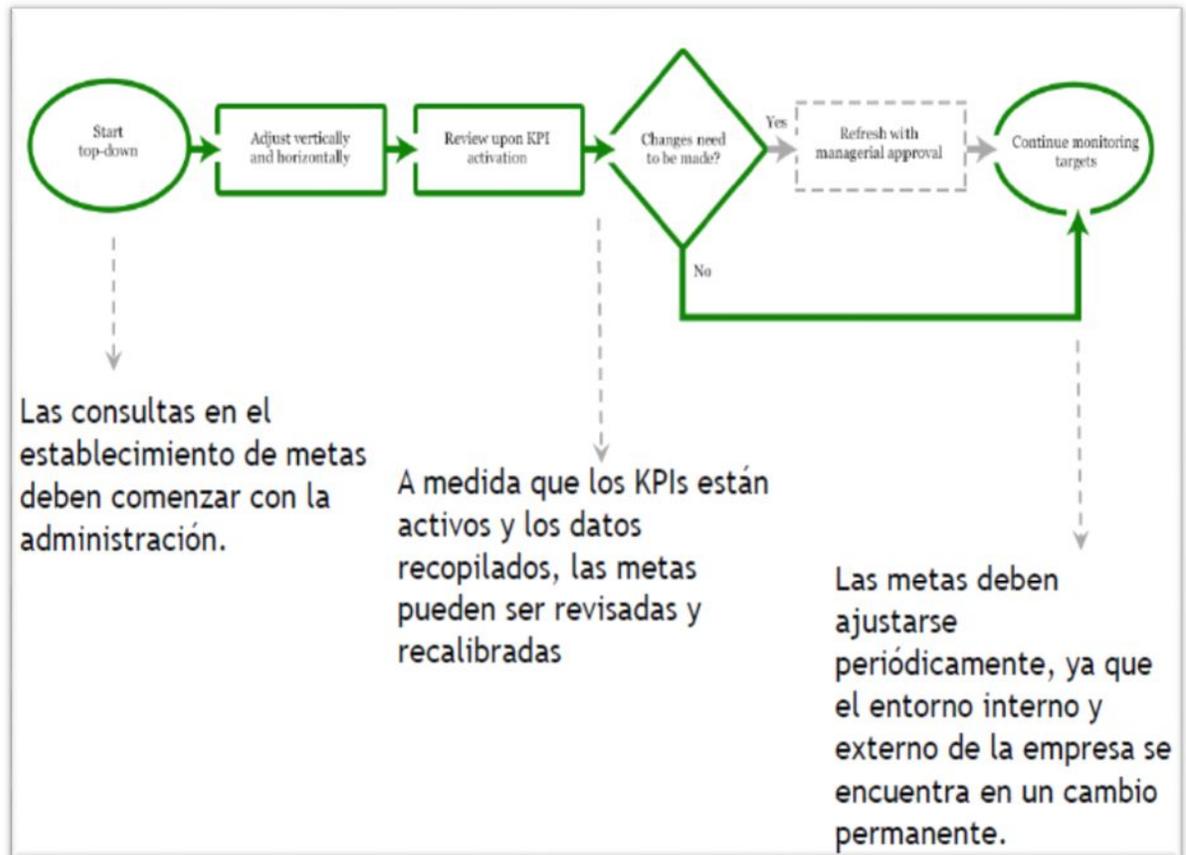
Por su parte, “The KPI Institute” recomienda el siguiente proceso para el establecimiento de metas:

<sup>3</sup> “Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores de Desempeño en el Sector Público de Costa Rica”, Dirección General de Presupuesto Nacional. Ministerio de Hacienda.

<sup>4</sup> The KPI Institute es una institución líder a nivel mundial en investigación y educación de indicadores clave de desempeño (KPIs).

<sup>5</sup> Se refiere al dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de consecución de las metas. En los casos que el indicador se construye por primera vez, podría suceder que no exista un valor base. Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el último dato relevado.

Figura N° 1: Proceso de establecimiento de metas



**Fuente:** Tomado de “Certified Key Performance Indicators Professional. “Hacia el uso de una rigurosa estructura de Medición de los KPIs.

De manera propositiva, la Auditoría Interna revisó los objetivos, indicadores y metas planteados en la campaña “Vamos a Turistear”, con la metodología SMART y las pautas dadas por el “The KPI Institute”, obteniéndose los siguientes resultados:

**Instituto Costarricense de Turismo**  
**Auditoría Interna**



**OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DE LA CAMPAÑA TURÍSTICA “VAMOS A TURISTEAR”**

Objetivo de la Campaña	Observaciones de los objetivos	Indicadores del Objetivo	Observaciones de los indicadores	Observaciones de las Metas
<b>Educación</b>				
<p><b>Brindar</b> información de forma permanente sobre la variada oferta turística de Costa Rica, para <b>motivar</b> al turista nacional a vacacionar en su país durante todo el año.</p>	<p>El objetivo cuenta con dos verbos: brindar y motivar.</p> <p>No queda claro qué es lo que se quiere obtener: brindar información o motivar al turista.</p> <p>El objetivo no se expresa de manera clara, concisa y medible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.3 mill personas impactadas en prensa</li> <li>• 1.3 mill personas impactadas en TV</li> <li>• \$500 mil por gestión pagada</li> <li>• \$5.5 mil de Productivity alianzas.</li> </ul>	<p>Se indica en el indicador la meta.</p> <p>Los indicadores no inician con \$, # o %.</p> <p>Como no se establece una meta clara para el objetivo, no se puede determinar si se cumplió con el objetivo.</p>	<p>Las metas para personas impactadas muestran un incremento significativo en relación con las establecidas en la primera propuesta llevada a la Junta Directiva, según se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 500.000 a 2.3 millones de empresas impactadas</li> <li>• De 400 mil a 1.3 millones en TV</li> </ul> <p>Algunas de las metas planteadas fueron superadas ampliamente, lo que representa una debilidad en su formulación.</p>

Objetivo de la Campaña	Observaciones de los objetivos	Indicadores del Objetivo	Observaciones de los indicadores	Observaciones de las Metas
<b>Eje Promoción</b>				
<p><b>Ofrecer</b> al turista interno tarifas preferenciales, promociones y valores agregados durante todo el año, <b>promoviendo</b> la visitación a las diferentes regiones turísticas del país.</p> <p><b>Visibilizar</b> en los diferentes medios y canales de comunicación utilizados en la campaña, a las empresas turísticas participantes.</p>	<p>El objetivo no se expresa de manera clara, concisa y medible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 170 % en reservas 2014 (4435)</li> <li>• 500 mil personas impactadas por activaciones</li> <li>• Aumentar de 3 a 7 promedio de consultas diarias info@vamosaturistar</li> <li>• 90% Exposición afiliados en canales VAT</li> <li>• Aumentar en un 270% afiliados de 2014 (389)</li> </ul>	<p>No se determinó un indicador para medir el objetivo de ofrecer al turista interno tarifas preferenciales, promociones y valores agregados.</p> <p>Se indica en el indicador la meta.</p> <p>Los indicadores deben empezar con \$, # o %.</p> <p>Como no se establece una meta clara para el objetivo, no se puede determinar si se cumplió con el objetivo.</p>	<p>Se aumentaron las metas establecidas en la primera propuesta presentada a la Junta Directiva, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pasó de aumentar en 100% afiliados de 2014 a un 270% afiliados de 2014 (Esta meta no se cumplió).</li> <li>• Se cambió la meta de aumentar en 100% reservas de 2014 a un 170% reservas de 2014 (esta meta se cumplió en un 258%).</li> </ul> <p>Algunas de las metas planteadas fueron superadas ampliamente.</p> <p>Lo anterior, muestra una debilidad en la fase de formulación de las metas.</p>

Objetivo de la Campaña	Observaciones de los objetivos	Indicadores del Objetivo	Observaciones de los indicadores	Observaciones de las Metas
<b>Eje sensibilización al sector</b>				
<p><b>Generar</b> conciencia en el empresario turístico para que valore al turista interno como una importante fuente de ingresos que permite <b>consolidar</b> esta actividad económica durante todo el año.</p> <p><b>Compartir</b> información de interés, resultados, capacitaciones, seminarios u otros sobre la importancia del turismo interno.</p>	<p>El objetivo cuenta con dos verbos: generar y consolidar.</p> <p>No queda claro qué es lo que se quiere lograr exactamente.</p> <p>El objetivo no se expresa de manera clara, concisa y medible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 acciones de sensibilización al sector</li> <li>• 50 % Participación de afiliados en actividades</li> </ul>	<p>Los indicadores no permiten medir la generación de conciencia y están más orientados al objetivo de compartir información.</p> <p>Se indica en el indicador la meta.</p> <p>Los indicadores deben empezar con \$, # o %.</p>	<p>Las metas presentadas a la Junta Directiva no sufrieron variaciones. Sin embargo, la meta de 50% participación de afiliados en actividades no se logró alcanzar.</p>

En **Anexo** se presentan posibles ejemplos de objetivos e indicadores, definidos por la Auditoría Interna, para la campaña “Vamos a Turistear” siguiendo la metodología SMART y las pautas dadas por el “The KPI Institute”. **Se reitera que se ha realizado este ejercicio de manera propositiva, solo para efectos de la utilización de una metodología como mejor práctica.**

Las oportunidades de mejora identificadas en el planteamiento de los objetivos, indicadores y metas de la campaña bajo estudio obedecen a que:

- El ICT no había establecido una metodología a nivel institucional para la definición de los objetivos, indicadores y metas.
- El Departamento de Promoción no siguió una metodología para definir los objetivos, indicadores y metas.

Sobre la ausencia de una metodología para el planteamiento de objetivos, indicadores y metas, esta Auditoría Interna ya la había identificado y lo comunicó mediante el Servicio Preventivo AI-Ad-11-2017, indicando lo siguiente: *“No se observó la existencia de una metodología que guíe la formulación de todos los objetivos y metas que se establecen en la Institución”*.

Atendiendo el servicio preventivo emitido por esta Auditoría, la Gerencia mediante oficio G-1299-2017 (24/7/17) comunicó a las jefaturas los “Lineamientos generales para la formulación de objetivos, metas e Indicadores Institucionales”, el cual es un documento guía para el establecimiento de objetivos, metas e indicadores, de acuerdo con las normas de MIDEPLAN y de conformidad con la recomendación de técnica de la Unidad de Planificación en oficio PL-097-2017.

El no contar con una metodología que guíe la formulación de objetivos, indicadores y metas para la campaña turística, podría provocar que:

- No se cuente con objetivos precisos, claros y medibles.
- No se pueda medir el resultado del objetivo definido.
- No se establezcan objetivos desafiantes.
- Los objetivos no estén alineados con la Institución o con el propósito de la campaña.
- No exista una idea clara de que es lo que se quiere lograr, cuándo y por quién.
- No se pueden fijar prioridades.
- No se cuente con una base para planificar actividades o tareas.
- No se enfoquen los esfuerzos en una misma dirección.
- No se pueda evaluar objetivamente el nivel del logro de los objetivos.
- No permita identificar rápidamente los objetivos que no se han alcanzado.
- No se facilite el establecimiento de propuestas de estrategias, iniciativas o tareas para lograr los objetivos.

De acuerdo con lo descrito en los párrafos anteriores, por la competencia que le asiste a esa Gerencia, como administrador general, jefe superior del Instituto, responsable del eficiente y correcto funcionamiento administrativo por parte de las dependencias, se advierte sobre la importancia que reviste para el Instituto que en nuevas campañas de turismo interno se apliquen los “Lineamientos generales para la formulación de objetivos, metas e indicadores Institucionales”, con la finalidad que dicha acción de mercadeo cuente con objetivos, metas e indicadores técnicamente planteados, claros, concisos y medibles.

Se solicita a ese Despacho, informar a esta Auditoría Interna dentro de los próximos diez días hábiles, sobre las acciones tomadas en relación con este servicio preventivo, a efecto de determinar lo procedente.

# Instituto Costarricense de Turismo

## Auditoría Interna



El presente servicio preventivo se realiza con fundamento en las competencias conferidas a la Auditoría Interna en la Ley Orgánica del ICT, el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, la norma 1.1.4 de las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público” y en atención del Plan Anual de Trabajo.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano  
**Auditor Interno**

FRS / kbm

- C. MBA. Alejandro Castro Alfaro  
**Subgerente y Director de Mercadeo**  
MBA. Ireth Rodríguez Villalobos  
**Jefa Departamento de Promoción**  
Lic. Víctor Quesada Rodríguez  
**Unidad de Planificación**  
Consecutivo

**Anexo:**  
**Ejemplos de objetivos, metas e indicadores elaborados por la Auditoría para la campaña**  
**“vamos a turistar” siguiendo la metodología SMART y las pautas dadas por el “The KPI Institute”**

**Eje de educación**

**Objetivo**

Brindar información  
sobre la oferta turística

**Indicadores**

# personas impactadas

% reconocimiento de  
marca

**Meta**

3.6 millones

25%

**Tiempo**

2015-2016

**Iniciativas**

Implementar alianzas  
estratégicas

Acciones

En este caso se establecen más de un indicador, con el fin de equilibrarlos y así evitar concentrarse solo en uno. Además, de proporcionar una perspectiva más amplia sobre el desempeño real.

## Objetivo

Motivar al turista nacional a vacacionar en el país

## Indicadores

# personas motivadas

% Crecimiento de consultas por campaña publicitaria

% Satisfacción del cliente con la campaña

## Meta

3.6 millones

>50%

75%

## Tiempo

2015-2016

## Iniciativas

Turisteadas por la ciudad y cleteadas

Excursiones especiales a sitios turísticos

Conciertos

Presencia permanente en redes sociales y concursos

Eje de promoción

Objetivo

Aumentar la visitación diferentes regiones turísticas

Aumentar las reservas de las diferentes regiones turísticas.

Aumentar las promociones

Ampliar la gama de servicios con valor agregado

Gestionar tarifas preferenciales

Mejorar las tarifas promocionales

Indicadores

% reservas

# reservas

% promociones  
# promociones

# gestiones realizadas

# tarifas promocionales

% Eficacia de la campaña de marketing

Meta

170%

4435

10%

300

70%

Tiempo

2015-2016

Iniciativas

Atracción de nuevos afiliados

Promoción de áreas turísticas

Panfletos

Implementar proyecto de atracción de empresas

Implementación plan de incentivos

Se presentan varias opciones de objetivos e indicadores para el objetivo “Ofrecer al turista interno tarifas preferenciales, promociones y valores agregados durante todo el año, promoviendo la visitación a las diferentes regiones turísticas del país” por ser muy amplio.



Eje de sensibilización al sector

Objetivo	Indicadores	Meta	Tiempo	Iniciativas
Aumentar/Promover el compromiso del empresario con el turista interno	# Iniciativas para promover el compromiso de los empresarios	3	2015-2016	Encuentros VAT
	% Participación de empresarios en las iniciativas	50%		
	# Índice de compromiso de los empresarios /# de empresarios comprometidos	100		Feria Nacional de turismo
	% empresarios comprometidos con la campaña VAT	90%		

Se presentan varios indicadores con el fin de equilibrarlos y así evitar concentrarse solo en uno, además de proporcionar una perspectiva más amplia sobre el desempeño real.