

Instituto Costarricense de Turismo
Auditoría Interna



30 de octubre de 2018
AI-Ad-017-2018

Dr. Alberto López Chaves, MBA.
Gerente

Asunto: “Plan de Mercadeo Institucional”

Estimado señor:

Como es de muchos conocido, la planificación es el proceso por medio del cual -entre otros aspectos- una organización define objetivos con una visión de mediano plazo y selecciona las mejores alternativas para lograrlos y así cumplir con mayor eficiencia y eficacia las funciones que le han sido encomendadas.

Construida esa planificación la entidad define la posición futura deseada y sus pretensiones en el mediano plazo, estableciendo -entre otros- las estrategias y los recursos, lo que permitirá promover un proceso de mejoramiento continuo en la organización y en la ejecución del trabajo.

Sin embargo, se ha comprobado que la fecha, no se cuenta con el Plan de Mercadeo Institucional oficialmente aprobado por la Junta Directiva, ya que la vigencia del aprobado en el año 2014¹ cubrió los períodos del 2013 al 2016.

Esta situación aunada a que también el Plan Estratégico Institucional está en revisión, ha llamado a pensar en cuál ha sido “el insumo” oficial para las decisiones respecto a la información incluida en los Planes Operativos Institucionales (POI) de la Dirección de Mercadeo en los últimos períodos presupuestarios, sin descartar la posibilidad que aún vencido el plazo del Plan de Mercadeo, la Dirección podría haberlo utilizando por considerar vigente su contenido.

Otro aspecto que ha llamado nuestra atención es la jerarquización del Plan de Mercadeo dentro de los definidos en el Sistema Nacional de Planificación (Decreto N°37735-PLAN), ya que según su ubicación así debería de ser su composición e integración en dicho sistema.

Considerando como posibles criterios para su jerarquización, se tiene que por ser el plan de mercadeo de mediano plazo (4 años) podría ubicarse en un nivel superior al del POI y ser uno de sus insumos; o por no estar identificado dentro del sistema nacional de planificación, se ubicaría en un nivel jerárquico inferior al POI, dentro de lo que se denomina “otros planes, políticas, programas y proyectos”, sin dejar de

¹ Aprobado por Junta Directiva, mediante acuerdo N° 5825 (9-1-2014)

Instituto Costarricense de Turismo

Auditoría Interna



lado dentro de esta jerarquización, que los POI tienen una clara metodología de evaluación.

Al respecto, procede indicar, que según sea su nivel de jerarquización dentro del sistema, así debería ser su nivel jerárquico de aprobación dentro de la institución y su elaboración se debe apoyar en lineamientos, metodologías y procedimientos, así como en estudios, datos y las tecnologías de información y comunicación, lo anterior así establecido en el artículo octavo del decreto mencionado anteriormente.

Importante recordar que las Unidades de Planificación Institucional (UPI) deben actuar como asesores en lo relativo al Sistema Nacional de Planificación, de manera que le corresponde dirigir los procesos de planificación institucionales por su especialidad y conocimiento.

Sobre el particular, las “Normas de control interno para el Sector Público” (N-2-2009-CO-DFOE) establecen sobre la Gestión de proyectos (4,5,2), que los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda.

Al respecto, ante consulta de esta Auditoría, el Coordinador del Subproceso de Planeamiento manifestó :

“...comenzamos el proceso pero no hubo consenso, acuerdo con el anterior Director de Mercadeo tanto en los aspectos metodológicos como en el formato que debería tener el Plan. El director anterior proponía que hubiera un “mini-plan” para todos los mercados de interés. Sin embargo las jefaturas, defendíamos un formato similar al anterior donde hay un objetivo general, objetivos específicos y acciones específicas para los mercados de interés”.

No contar con un plan de mercadeo vigente, realizado mediante la asesoría y metodologías correspondientes, así como debidamente jerarquizado y aprobado podría exponer a que se dificulte:

- El cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- La identificación, ejecución y evaluación de estrategias y acciones de mercadeo.
- Contar con una herramienta de coordinación entre los actores y la realización de procesos y sus acciones.
- La toma de decisiones y la atención de situaciones no frecuentes.
- La definición de actividades a desarrollar en planes táctivos u operativos.
- La identificación del rumbo definido en su accionar.
- Garantizar la utilización eficiente de los recursos asignados.
- Que los Planes Operativos Institucionales (POI) no respondan a un marco orientador superior.

Instituto Costarricense de Turismo

Auditoría Interna



- La gestión de riesgos, la reducción de incertidumbre y elevar el nivel de éxito institucional.

Por la competencia que le asiste a esa Gerencia, como administrador general, jefe superior de la Institución y responsable del eficiente y correcto funcionamiento del Instituto, se comunica sobre la situación del Plan Estratégico de Mercadeo, su estado actual, la conveniencia y oportunidad de su elaboración, la necesidad de definir su jerarquización y niveles de aprobación, así como que para su elaboración se garantice la asesoría oportuna de la unidad técnica especializada en planificación.

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.

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 al punto 22 del Plan Anual de Trabajo 2015.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

FRS / car

C. Lic. Juan Carlos Borbón Marks
Director de Mercadeo
Lic. Víctor Quesada Rodríguez
Unidad de Planificación
Consecutivo