

**Instituto Costarricense de Turismo
Auditoría Interna**



25 de enero de 2018
AI-Ad-01-2018

Dr. Alberto López Chaves, MBA.
Gerente General

Asunto: Servicio sobre funciones de la Gerencia General

Estimado señor:

En cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, esta Auditoría procedió a analizar las funciones y actividades que realiza la Gerencia General que se encuentran documentadas en el Universo Auditable, con el objetivo de corroborar que están de conformidad con la normativa.

Como resultado del estudio se determinaron los siguientes resultados:

1. Clasificación de las funciones que realiza la Gerencia

Es importante indicar que se les dio a todas las funciones el mismo peso y no se consideró si alguna demanda más tiempo que otra en su realización.

- a) Según se determinó, la Gerencia realiza 114 funciones que se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 94 que representan el 82% corresponden a labores de tipo operativo y 20 funciones (18%) son de carácter estratégico. (ver gráfico #1)



Fuente: Universo Auditable

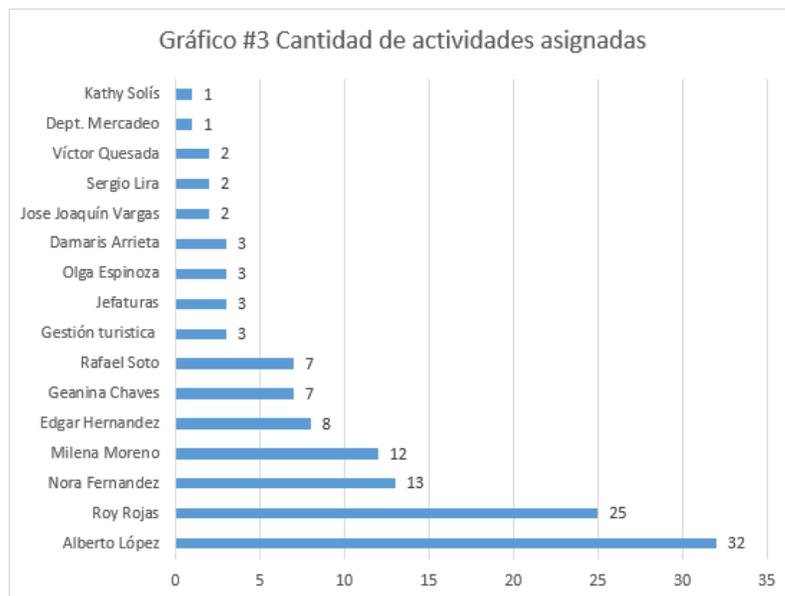
- b) De las 94 funciones operativas, 22 que representan el 23% corresponden a la operación normal de la Gerencia General, tales como: atención de correspondencia, PAO, SEVRI, entre otras. (ver gráfico #2)



Fuente: Universo Auditable

2. Distribución de las funciones entre los colaboradores de la Gerencia

El estudio identificó una posible concentración de funciones en algunos colaboradores de la Gerencia. También se observaron funciones que están en el universo auditable de la Gerencia pero las realizan otros departamentos como Tecnologías de Información, Mercadeo y Gestión Turística, según se muestra en el siguiente gráfico:

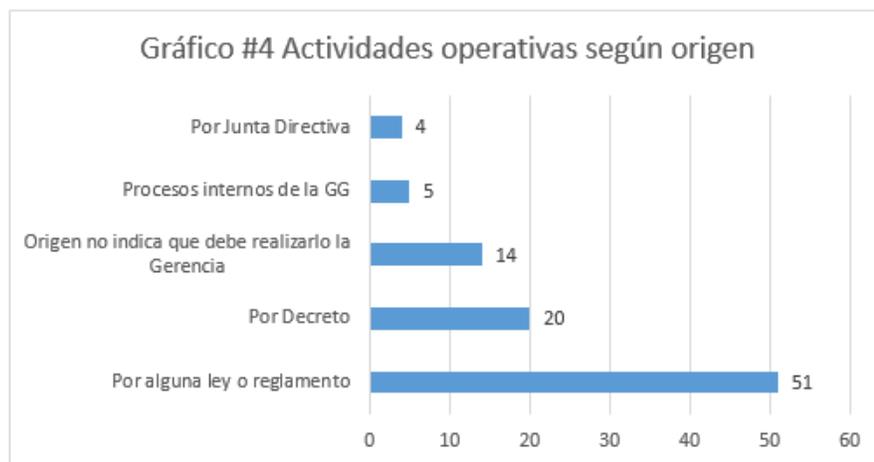


Fuente: Universo Auditable

3. Origen de las funciones que realiza la Gerencia

a) Origen de las funciones operativas

En el siguiente gráfico se muestra el origen de las funciones operativas que se ejecutan la Gerencia.

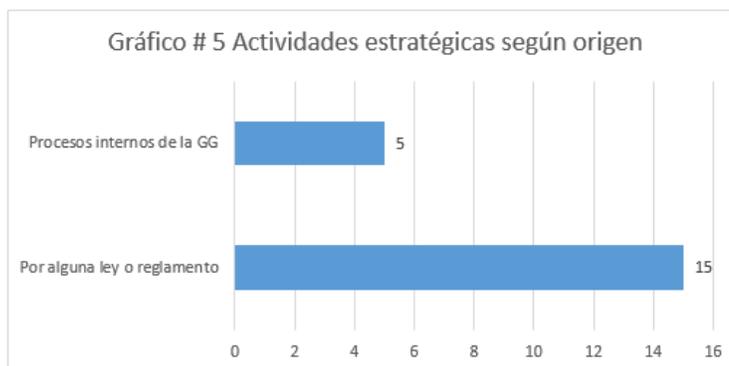


Fuente: Universo Auditable

Cabe destacar que de las 94 funciones operativas que realiza la Gerencia, en 14 funciones no se observó la existencia de normativa que obligue su realización por parte de dicha dependencia, y 51 funciones deben realizarse según alguna ley o reglamento, pero eventualmente podrían ser delegadas siempre que el marco normativo lo permita.

b) Origen de las funciones estratégicas

En el siguiente gráfico se muestra el origen de las actividades estratégicas que realiza la Gerencia.



Instituto Costarricense de Turismo Auditoría Interna



Al respecto, el artículo 13 de la Ley General de Control Interno indica en relación con el ambiente de control, que serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes: (...)

“c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

Por otra parte, el artículo #269 de la Ley General de Administración Pública indica que *“la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de economía, simplicidad, celeridad y eficiencia”*.

Además, en materia de buenas prácticas internacionales se observó que en el año 2017, la compañía Google liberó para todo el público sus herramientas de gestión, y muchas se centran en aspectos bastante básicos, como, por ejemplo, la forma de dirigir una reunión, interactuar con otras personas y fijar objetivos¹. Las herramientas² las cuales se encuentran en un sitio web de acceso público, consideran temas tales como: establecimiento de objetivos, capacitación, empoderamiento, análisis de datos, encuestas al personal, realimentación, entre otros.

Las situaciones observadas en el estudio relacionadas con el origen y distribución de las funciones de la Gerencia, se presentan por falta de una evaluación de la estructura existente en la Gerencia General y por ausencia de manuales de procedimientos formalmente documentados, según lo indicó el Gerente General, ya que señaló: *“Es importante indicar que los manuales de procedimientos no se han realizado porque no ha habido oportunidad de hacerlos, además por la falta de tiempo”*.

Otras posibles causas de lo identificado en el estudio, son las oportunidades de mejora indicadas por los colaboradores de la Gerencia, en una encuesta de ambiente de control que aplicó esta Auditoría y que se detallan a continuación:

- Que la Gerencia se vea afectada por la parte política.
- Mayor libertad de acción por parte de la Presidencia Ejecutiva.
- Implementar políticas o procedimientos para las diferentes actividades que se realizan, con el fin de mejorar, estandarizar y documentar las diferentes actividades con el fin de establecer controles respectivos.
- Análisis de competencias, así como cargas laborales. Distribución equitativa.

¹ Raffaella Sadun. (27/09/2017). ¿La fórmula secreta de Google para la gestión? Hacer bien lo básico. Harvard Business Review, 3.

² Google. (2017). re: Work - Guides. 22/12/2017, de Google Sitio web: <https://rework.withgoogle.com/guides/>

Instituto Costarricense de Turismo
Auditoría Interna



- Mejorar el enfoque de la Gerencia General y su divulgación.
- Comunicación entre Jefaturas y subalternos.
- Información de cada uno de los proyectos asignados a cada funcionario.
- Establecer procedimientos, políticas de las actividades que se realizan con el fin de mejorar el control interno.
- Comunicación estratégica.
- Conformación de equipos orientados a la gestión gerencia.
- Actualizar o validar los roles actuales conforme la nueva visión del PEI.
- Aspectos de comunicación y de gestión de proyectos.

La falta de un estudio de la estructura y distribución de funciones y cargas de trabajo, podría incidir de manera negativa en la eficiencia y efectividad de las funciones que realiza la Gerencia, abarcando entre otros los siguientes efectos:

- Incumplimiento de metas, objetivos, actividades, funciones, planes y programas.
- Desinformación y descoordinación que perjudica la toma de decisiones.
- Distorsión en la información operacional.
- Posibles incumplimientos en plazos y controles.
- Seguimiento inadecuado de los objetivos e inoportunidad en la toma de decisiones.
- La motivación del personal.
- El correcto aprovechamiento de los recursos.

Por la competencia que le asiste a esa Gerencia como administrador general, jefe superior de la Institución y responsable del eficiente y correcto funcionamiento administrativo del Instituto, se advierte sobre lo importante que es para el Instituto que la Gerencia General gestione lo que corresponda, para que se asegure y garantice que realiza su gestión en forma eficiente.

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.

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 / aal

C. Consecutivo