

21 de febrero de 2017
AI-Ad-02-2017

Lic. Rafael Soto Quiros
Gerente a.i

Asunto: Cumplimiento de funciones del Subgerente de Mercadeo.

Estimado señor:

En cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, esta Auditoría Interna verificó las funciones y actividades que realiza el Director de Mercadeo con el propósito de corroborar que las ejecuta de conformidad con la normativa. Para ello, se solicitó información sobre las actividades que le corresponde desarrollar al Director de Mercadeo.

Analizada la información remitida y valorados los atributos de control identificados en los documentos soporte, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Funciones del Director de Mercadeo

1.1. Funciones según el Manual de Cargos Institucional

Las funciones consultadas se detallan a continuación:

1. Planeamiento y coordinación de las actividades de la Dirección de Mercadeo.
2. Actividades para dirigir y controlar el cumplimiento del Plan Anual de Actividades y del presupuesto.
3. Actividades para orientar al personal y mantenerlo informado sobre asuntos a nivel institucional y de departamento
4. Análisis del Plan Nacional de Desarrollo Turístico, PAO y solicitudes de empresarios turísticos.
5. Elaboración y seguimiento del Plan Estratégico, comunicación al personal y solicitudes a las jefaturas de estrategias y planes de acción para su cumplimiento.
6. Análisis y aprobación del cronograma de investigación y el diseño de material promocional e informativo.
7. Actividades que realiza la Dirección relacionadas con la selección y negociación de: a) campañas cooperativas, b) alianzas o convenios con mayoristas o líneas aéreas, c) revisión de informes o avance de ejecución de los programas.
8. Planeación, coordinación y dirección de equipos de trabajo interdisciplinarios

9. Diseño de estrategias para los diversos mercados, segmentos, productos y regiones turísticas.
10. Indicadores para medir la eficacia y eficiencia de las operaciones.
11. Autoevaluación del sistema de control interno (ASCI).
12. Sistema específico de valoraciones de riesgos institucional (SEVRI).

Sobre este punto:

- a) No se presentó documentación que respalde el cumplimiento de las actividades 1, 3, 4, 5, 6, 8 y 9 anteriores.
- b) En relación con los enunciados 2 y 7, los documentos corresponden a las actividades; sin embargo, no reflejan la participación del Director de Mercadeo durante el proceso de elaboración de los informes como podría ser la valoración, revisión, observaciones realizadas y aprobación del documento en forma previa a su remisión final.
- c) Referente a las actividades 10, 11 y 12, las acciones realizadas y los controles ejercidos se consideran razonables y los instrumentos o herramientas en los que se almacena la información poseen por sí mismos mecanismos de validación y supervisión.

1.2 Funciones según el procedimiento para la elaboración del Plan de Mercadeo Institucional.

El procedimiento denominado “Elaboración Plan de Mercadeo Institucional¹” cuyo objetivo es establecer estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan de Mercadeo, que está relacionado con la función # 5 del Manual de Cargos, indica que a la Dirección de Mercadeo le corresponde desarrollar las siguientes actividades:

- a) Análisis estratégico de acciones a implementar derivado de la recopilación de necesidades de las fuentes primarias, secundarias, internas y externas. (*actividad 2*).
- b) Aprobación del documento “Objetivos estratégicos, metas, estrategias y líneas de acción” (*actividades 6 y 7*).
- c) Remisión tanto del borrador como del documento final del Plan de Mercadeo Institucional a la Gerencia para que sea elevado a Junta *Directiva* (*actividades 9 y 11*).
- d) Opinión, sugerencias y recomendaciones sobre el borrador del Plan de Mercadeo Institucional elaborado por el Departamento de Planeamiento (*actividad 10*).
- e) Comunicación del Plan de Mercadeo a los funcionarios de la Dirección y emisión de instrucciones para la ejecución de las diferentes acciones en todas las áreas del Macroproceso que correspondan (*actividad 13*).

¹ Aprobado por la Gerencia General mediante G-3301-2013 (19/11/2013).

- f) Propuesta de acciones correctivas en caso de requerirse como resultado de la evaluación de los indicadores de los objetivos estratégicos (*actividad 16*).

Consultado el Director de Mercadeo sobre cuáles actividades ejecuta para la elaboración y el seguimiento del Plan Estratégico de Mercadeo señaló lo siguiente:

“...se han llevado a cabo un conjunto de reuniones con la dirección, las jefaturas y con el coordinador del Área de Planeamiento donde se han discutido y analizado diferentes elementos: Metodología..., Tipo de análisis de información estadística e insumos que se requieren..., análisis de la utilidad de herramientas mercadológicas..., análisis para priorizar mercados y nichos..., análisis de... posibles indicadores de cumplimiento..., FODA..., definición de objetivos y estrategias para alinear el Plan de Desarrollo Turístico y el Plan de Mercadeo, reuniones con jefaturas y otros funcionarios...modalidad taller, esta misma modalidad de talleres y reuniones tipo “encerrona” se realizan con el sector privado”².

De conformidad con lo anteriormente expuesto y con base en los documentos remitidos por la Dirección de Mercadeo, se determinó que:

- a) Las actividades de control con que cuenta el Subgerente de Mercadeo no son suficientes para garantizar el cumplimiento de algunas actividades establecidas en el “Manual de Cargos Institucional” (punto 1.1) y en el procedimiento código ICT-MERC-EPE-037 denominado “Elaboración Plan de Mercadeo Institucional³” (punto 1.2)
- b) El Director de Mercadeo no dispone de actividades de control que permitan evidenciar la supervisión ejercida antes, durante y al final de cada tarea, proceso o actividad que desarrolla.
- c) Los documentos de respaldo de las actividades que realiza el Director de Mercadeo cumplen parcialmente con los atributos de confiabilidad (libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones), oportunidad (recopilar, procesar y generar información en el momento adecuado) y utilidad (poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario).

Al respecto, el Manual de Cargos Institucional⁴ establece que el Subgerente de Mercadeo debe *“Permanecer actualizado en cuanto a los cambios y nuevas tendencias que se presenten en su macroproceso y proponer las posibles modificaciones o ajustes a políticas, normas y procedimientos, buscando un mejoramiento continuo.”*

² SM-432-2016, 14/11/2016.

³ Aprobado por la Gerencia General mediante G-3301-2013 (19/11/2013).

⁴ Actividad 2.

Además, la Ley General de Control Interno (LGCI)⁵ establece que uno de los objetivos del sistema de control interno es garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones. De igual forma, las Normas de Control Interno para el Sector Público (NCISP)⁶ señalan que se deben establecer las actividades de control que permitan obtener una seguridad razonable de que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes y que además prevengan la ocurrencia de desviaciones, y en caso de que ocurran, emprender las medidas correspondiente.

Según lo estipulado en la LGCI⁷ los titulares subordinados deben velar por el adecuado desarrollo de la actividad del órgano a su cargo y tomar las medidas correctivas en caso de desviaciones. Por su parte las NCISP⁸ señalan que se debe ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional.

Asimismo, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores⁹ indica que:

“...La supervisión competente ayuda a asegurar que los objetivos del control interno sean alcanzados. La asignación, revisión y aprobación del trabajo de un empleado comprende: la comunicación clara de las funciones, responsabilidades y responsabilidad asignada a cada miembro del personal; La revisión sistemática del trabajo de cada miembro hasta donde sea necesario; La aprobación del trabajo en puntos críticos para asegurarse de que marcha como se quiere...”.

En cuanto a la información y comunicación, la Ley General de Control Interno¹⁰ estipula, que serán deberes de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, *“...contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno...”*. También las NCISP¹¹ señalan que los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad (libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones), la oportunidad (recopilar, procesar y generar información en el momento adecuado) y utilidad (poseer características que la hagan útil para los

⁵ Artículo 8, inciso b).

⁶ Norma 4.6

⁷ Artículo 12, incisos a) y b).

⁸ Norma 4.5.1

⁹ INTOSAI-9100

¹⁰ Artículo 16

¹¹ Norma 5.6 Calidad de la información

distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario).

Al respecto, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores¹² señala que la documentación de las transacciones o de los sucesos significativos tiene que ser completa y exacta, y debe permitir que cada suceso (y la información correspondiente) se rastree desde su inicio, durante toda su duración, y hasta su finalización.





La situación descrita podría deberse a que las políticas, procedimientos y mecanismos de control con que cuenta el Subgerente de Mercadeo no son suficientes y efectivas para garantizar el desarrollo y documentación de los diferentes procesos y actividades que le competen según la normativa (Manual de cargos y procedimientos aprobados por la Gerencia). Además, porque algunas actividades no han sido incluidas en manuales de procedimientos o documentos similares que garanticen el adecuado desarrollo de cada tarea, la supervisión que debe ejercer y la documentación que respalde lo ejecutado.

Lo anterior provocó que no quede evidenciado adecuadamente la participación del Director de Mercadeo en actividades estratégicas institucionales como por ejemplo la elaboración del Plan de Mercadeo Institucional. Asimismo, podría provocar que no se identifiquen en forma oportuna desviaciones en su gestión y así subsanar las inconsistencias que pudieran obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, así como que no se monitoree en forma oportuna y adecuada el cumplimiento de plazos otorgados y el análisis de los resultados obtenidos.

2. Ambiente de control (Percepción de los colaboradores)

Con el fin de conocer la percepción de los colaboradores de la Dirección de Mercadeo en relación con el ambiente de control¹³ se aplicó una encuesta electrónica que fue remitida¹⁴ a todos los colaboradores sin incluir al Director.

La encuesta consistió en diecisiete preguntas enmarcadas en cuatro ámbitos según las NCISP a saber:

-  Compromiso superior
-  Fortalecimiento de la ética
-  Idoneidad del personal
-  Estructura organizativa

¹² INTOSAI-GOV 9110

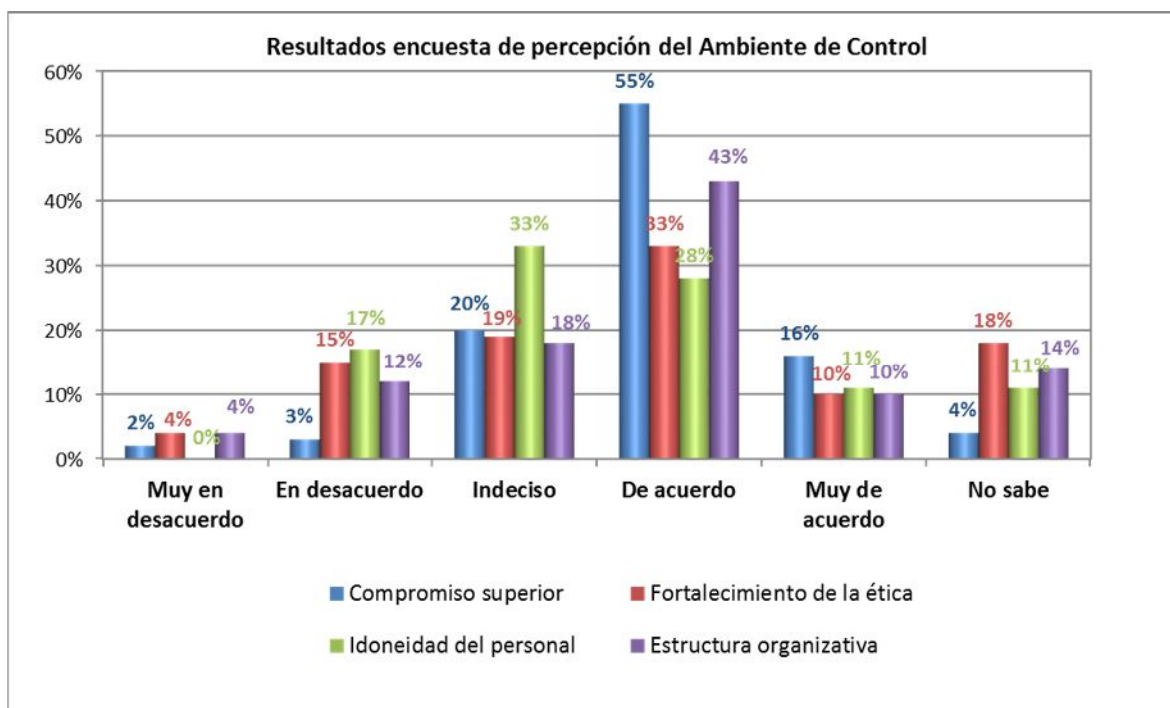
¹³ Normas de Control Interno para el Sector Público 2.2, 2.2.a), 2.2.b), 2.2.c), 2.2.d), 2.2.e), 2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.4, 2.5, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3 y 2.5.4).

¹⁴ AI-404-2016 (9/12/2016)

Las opciones de respuesta fueron: Muy de acuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, muy de acuerdo y no sabe, además de un espacio para comentarios.

De los treinta y cuatro colaboradores consultados veinte respondieron la encuesta, de los cuales diecisiete la contestaron completa y tres en forma parcial.

Analizadas las respuestas obtenidas se concluyó que la mayoría de colaboradores consideran que el Ambiente de Control que impera en la Dirección de Mercadeo es favorable. A continuación se ilustran gráficamente los resultados:



Compromiso superior

Según lo estipulado en las NCISP, debe existir una cultura de rendición de cuentas apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad en el desarrollo de la gestión, se debe actuar con compromiso y apego al sistema de control interno, se debe promover la lealtad, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos e incentivar el reconocimiento del control comparte integrante de los sistemas institucionales. Además, el titular subordinado debe promover la observancia del sistema de control interno entre sus colaboradores así como atender con prontitud las recomendaciones y observaciones de los distintos órganos de control.

Al respecto, los colaboradores que respondieron la encuesta manifestaron lo siguiente:

- Están de acuerdo (70%) con que en la Subgerencia de Mercadeo existe una cultura de rendición de cuentas apegada a criterios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad en el desarrollo de la gestión.
- Consideran (85%) que el personal del Macroproceso de Mercadeo actúa con compromiso y apego al Sistema de Control Interno.
- Están de acuerdo (75%) con que la Subgerencia de Mercadeo promueve la lealtad, el desempeño eficaz, el logro de los objetivos y se incentiva el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas institucionales.
- El 60% piensa que el Subgerente de Mercadeo difunde y promueve la observancia del Sistema de Control Interno entre sus colaboradores.
- Opinan (65%) que la Subgerencia de Mercadeo atiende con prontitud las recomendaciones y observaciones de los distintos órganos de control y fiscalización.

Fortalecimiento de la ética

Las normas de control interno¹⁵ establecen que la jefatura debe propiciar el fortalecimiento de la ética en la gestión, mediante la implantación de medidas e instrumentos formales (declaración de la visión, misión y valores institucionales, código de ética, indicadores y la estrategia de implementación) y la consideración de elementos informales (clima organizacional, estilo gerencial, modelos de toma de decisiones, valores, creencias, comportamientos de los integrantes y demás mecanismos que sustentan la ética) que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos y que conlleven la integración de la ética a los sistemas de gestión (rendición de cuentas).

Sobre este apartado y según la encuesta, los resultados son los siguientes:

- Están de acuerdo (59%) con que el Subgerente de Mercadeo difunde dentro del personal la visión, misión y valores Institucionales.
- Consideran (65%) que existe un código de ética aprobado por la Institución.
- El 41.17% piensa que el Subgerente de Mercadeo ha establecido y divulgado entre sus funcionarios indicadores que permitan dar seguimiento a la cultura ética y a la efectividad de los elementos formales para su fortalecimiento, un 24% estuvo indeciso y otro 24% se manifestó en desacuerdo.

¹⁵ NCISP, Norma 2.3 y subsiguientes

- El 29% opinó que el Subgerente de Mercadeo ha establecido y divulgado las políticas y los programas regulares para evaluar, actualizar y renovar el compromiso de la institución con la ética, otro 29% se manifestó indeciso y otro 29% indicó que no sabe.
- El 24% consideró que el Subgerente de Mercadeo ha establecido y divulgado las políticas para el tratamiento de eventuales conductas fraudulentas, corruptas o antiéticas, el manejo de conflictos de interés, la atención apropiada de las denuncias y para tramitar ante las autoridades que corresponda las denuncias de presuntos ilícitos en contra de la Hacienda Pública, 29% indicó que no sabe, 23% estuvo indeciso y el 18% se manifestó en desacuerdo.
- El 35% está de acuerdo con que el Subgerente de Mercadeo realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen un adecuado clima organizacional, 35% se manifestó en desacuerdo y el 18% opinó sentirse indeciso.
- El 47% considera que el sistema de gestión de la Subgerencia de Mercadeo incorpora como parte de las actividades de control consideraciones de tipo ético que permitan una cabal rendición de cuentas ante los clientes internos y externos, 29% no sabe, 12% estuvo en desacuerdo y otro 12% estuvo indeciso.

Idoneidad del personal

La normativa¹⁶ establece que el personal debe reunir las competencias y valores requeridos para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control respectivas. Con ese propósito, las políticas y actividades de planificación, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos, deben dirigirse técnica y profesionalmente con miras a la actualización de personal idóneo en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos.

Según la encuesta, el 41% de los colaboradores opinó que el perfil de su puesto está definido y alineado de conformidad con las funciones que realiza, 18% estuvo en desacuerdo, 35% se sintió indeciso y 12% no sabe.

Estructura organizativa

¹⁶ NCISP 2.4 y subsiguientes.

También las NCISP¹⁷ establecen que se debe procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes.

La opinión de los colaboradores según la encuesta es:

- La mayoría (71%) piensa que en la Subgerencia de Mercadeo se delegan las funciones de conformidad con el bloque de legalidad, la exigencia de la responsabilidad correspondiente y la asignación de la autoridad necesaria para que los colaboradores respectivos puedan tomar las decisiones y emprender las acciones pertinentes.
- Consideran (76%) que en la Subgerencia de Mercadeo los roles de autorización y la aprobación para la ejecución de los procesos, operaciones y transacciones están formalmente establecidos de conformidad con los riesgos inherentes, los requerimientos normativos y las disposiciones institucionales.
- Respecto a si en la Subgerencia de Mercadeo se procura la rotación sistemática de labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, el 12% opinó estar de acuerdo, el 35% estuvo indeciso, 30% se manifestó en desacuerdo, el 23% indicó que no sabe.

No obstante lo anterior, algunos colaboradores realizaron comentarios enfocados a mejorar aspectos de control tales como:

- Que el Director de Mercadeo disponga de mayor cantidad de tiempo para: los proyectos, atender los trámites, mejorar la comunicación y retomar las reuniones en las que participen todos los funcionarios de la Dirección.
- Implementar la rotación de labores.
- Realizar actividades que favorezcan el mejoramiento del clima laboral y la integración del grupo.
- Mejorar la comunicación interna tanto a nivel de dirección como con los departamentos que la integran.
- Mejorar los mecanismos de selección de colaboradores para la participación en ferias internacionales.

Si estos aspectos no se corrigen podrían incidir negativamente en el adecuado y oportuno desarrollo de las actividades que le corresponde desarrollar a la Dirección de Mercadeo y en el sano ambiente laboral que debe imperar en dicha Unidad.

¹⁷ Norma 2.5

Por la competencia que le asiste a esa Gerencia, como administrador general y jefe superior de la Institución, sobre el eficiente y correcto funcionamiento administrativo por parte de las dependencias, se comunica sobre la importancia que el Director de Mercadeo disponga de actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) que contribuyan a evidenciar:

- a) El cumplimiento adecuado y oportuno de las funciones asignadas en el Manual de Cargos Institucional y en los manuales de procedimientos.
- b) La supervisión ejercida en el desarrollo de las actividades.
- c) Que la información generada contenga los atributos de confiabilidad (libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones), oportunidad (recopilar, procesar y generar información en el momento adecuado) y utilidad (poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario).
- d) Que los aspectos que según los colaboradores de la Dirección se deben mejorar fueron analizados y se tomó alguna decisión al respecto.

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.

Finalmente, este servicio de carácter 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 Plan Anual de Trabajo.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

FRS / mpa

- C. Dr. Alberto López Chaves, MBA
Gerente
MBA. Alejandro Castro Alfaro
Subgerente de Mercadeo
Consecutivo