



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



15-7-2024

Informe de Gestión

Gerencia general, 2014-2024

Alberto López Chaves
GERENTE GENERAL

encial
COSTA
RICA

(506) 2299.5800
San José, Costa Rica
www.ict.go.cr
www.visitcostarica.com



Tabla de contenido

1. Presentación.....	0
2. Resultados de la gestión.....	2
2.1 Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.	2
2.2 Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado. .	6
2.3 Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.	25
2.4 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.....	29
2.5 Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.....	30
2.6 Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.	92
2.7 Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.....	98
2.8 Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.	103
2.9 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.	106
2.10 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.	107
2.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.	109
3. Conclusiones.	110

1. Presentación.

De conformidad con la Ley General de Control Interno, Ley 8292, artículo 12, inciso e), y las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, solicitan presentar un informe de fin de gestión, en donde se rinde cuentas sobre los resultados relevantes y alcanzados, el estado de las principales actividades o funciones, periodo comprendido entre el 16 de setiembre de 2014 y el 15 de julio de 2024, en el cual me he desempeñado como gerente general del Instituto Costarricense de Turismo

En cumplimiento de la normativa, se expone la labor sustantiva realizada donde se indican los principales cambios del entorno que exigieron transformaciones o ajustes en la forma de realizar algunas funciones, se incluye el estado de la autoevaluación del Sistema de Control Interno y las acciones emprendidas para perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno, se indican los principales logros alcanzados durante la gestión según la planificación institucional, el estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional y manejo de los recursos financieros.

El informe incluye los principales logros alcanzados y los proyectos pendientes de finalizar. Se hace referencia también al estado de las recomendaciones emitidas por las Auditorías Interna y Externa a través de varios informes y servicios preventivos.

Porque así lo indica el oficio el **GTH-0629-2024 OFC Alberto López Informe Final de Gestión**, suscrito por la licenciada Maureen Patricia Vargas Víquez en fecha 26 de junio, el informe es suscrito y es enviado por su servidor. Sin embargo, no puedo ni debo jamás atribuirme autoría sobre las acciones y logros acá reportados, pues lo que se indica en el informe es producto del trabajo que por diez años o más hemos realizado casi cuatrocientas personas que durante estos años hemos sido parte de la institución, no solo las personas funcionarias actuales, sino que también las cerca de setenta personas que durante estos diez años se han jubilado o han salido de la institución por otras razones.

Es, por lo tanto, un resumen de logros institucionales, logros del ICT, logros de todas las personas que diariamente nos hemos entregado a una causa, la causa de hacer del ICT la mejor institución pública de este país.



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



En cierta forma esto es un resumen de lo que ya hemos como institución reportado a lo largo de esta década en las memorias anuales institucionales, las que puede convertirse en anexos de consulta o de verificación de lo acá reportado.



2. Resultados de la gestión.

2.1 Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

En este primer apartado se deja constancia de lo que según la normativa son las funciones que desempeña la gerencia general del ICT, lo que puede servir de base para quien me suceda sin tener que investigar en otros cuerpos normativos. No obstante, sí es menester aclarar que por el tipo de institución que somos, es común que la gerencia asuma otras funciones en apoyo a la labor política del despacho del señor ministro. Lo anterior ante la carencia de la figura de vice ministros.

Estas funciones provocan que las labores se dividan en todas aquellas que la normativa indica y otras que no están normadas pero que dan un respaldo y apoyo a la labor que se lidera desde el despacho del señor ministro.

Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo No.1917¹ define las funciones y atribuciones que la competen a la figura de Gerente General del ICT:

El artículo 25° regula su participación en las sesiones de Junta Directiva del Instituto:

Artículo 25.- El Gerente y el Auditor asistirán a las sesiones de la Junta, en la cual tendrán voz, pero no voto. Podrán, sin embargo, cuando lo consideren necesario, hacer constar en las actas respectivas sus opiniones sobre los asuntos que se debatan. No obstante, lo anterior, no asistirán a esas sesiones cuando se trate de nombramiento de Gerente o Auditor, o cuando por alguna razón especial así lo acuerde la Junta Directiva. Podrán asistir también los jefes de Departamento del Instituto y aquellas personas especialmente invitadas.

¹ Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo No. 1917 del 29 de julio de 1955, publicada en La Gaceta No. 175 del 9 de agosto de 1955. Reformada por la Ley Nº 2763 denominada “Reforma a la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo” de 22 de junio de 1961. Reformada por la Ley No. 5507 denominada “Reforma a Juntas Directivas de Autónomas, creando Presidencias Ejecutivas” del 19 de abril de 1974, publicada en La Gaceta No. 87 del 10 de mayo de 1974. Reformada por Ley Nº 4646 que modifica la integración de Juntas Directivas de Instituciones Autónomas, del 20 de octubre de 1970. Adicionada por Ley de Fortalecimiento del Desarrollo de la Industria Turística Nacional, Nº 8694 de 11 de diciembre de 2008, publicada en La Gaceta No. 61 del 27 de marzo del 2009.



Por su parte el artículo 31° define la sujeción del Gerente a las disposiciones de la Ley Orgánica del ICT:

Artículo 31.- El Gerente queda sujeto a las mismas disposiciones que para los miembros de la Junta establecen los artículos 14 a 24 de la presente ley, en cuanto fueren racionalmente aplicables, dada la naturaleza de su cargo y el origen de su nombramiento. Dicho funcionario será nombrado por un período de cinco años y podrá ser reelecto. Será inamovible, salvo el caso de que, a juicio de la Junta y previa información, se hubiere comprobado que no cumple debidamente su cometido. Su remoción deberá acordarse con el mismo número de votos requerido para su nombramiento.

El artículo 32° por su parte define las atribuciones que le competen el Gerente General del Instituto:

Artículo 32.- 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 y la observación de las leyes, reglamentos y resoluciones de la Junta Directiva;
- b) Suministrar a la Junta la información regular, exacta y completa que sea necesaria para asegurar el buen gobierno y dirección superior del Instituto;
- c) Proponer a la Junta las normas generales de la política de la Institución, que considere oportunas;
- d) Presentar a la Junta para su aprobación, el Presupuesto anual del Instituto, acompañado de un plan de trabajo, así como los Presupuestos Extraordinarios que fueren necesarios;
- e) Proponer a la Junta la creación de plazas y servicios indispensables para el debido funcionamiento del Instituto;
- f) Nombrar, promover, conceder licencias, imponer sanciones y remover a los empleados del Instituto, de conformidad con el Escalafón de Empleados y con las disposiciones aplicables al personal de la Institución, que en ningún caso podrá quedar en inferioridad de



condiciones a las establecidas en las leyes de trabajo y servicio civil de la República;

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;

h) Ejecutar, o hacer ejecutar, los acuerdos y resoluciones que dicte la Junta Directiva. Si estima que son contrarios a las disposiciones legales o a los intereses de la Institución, deberá presentar por escrito los fundamentos de su tesis dentro de los ocho días siguientes a aquel en que se dictaron. En caso de insistencia de la Junta, dará cumplimiento a lo resuelto y quedará exento de responsabilidad por esta causa;

i) Autorizar, con su firma, conjuntamente con el presidente de la Junta, los valores mobiliarios que emita el Instituto, lo mismo que la Memoria Anual y los otros documentos que determinen las leyes, los reglamentos de la Institución y los acuerdos de la Junta Directiva;

j) Delegar sus atribuciones en otros funcionarios del Instituto, salvo cuando su intervención personal fuere legalmente obligatoria;

k) Ejercer la representación administrativa, legal, judicial y extrajudicial de la Institución, con las facultades que para los apoderados generalísimos determina el artículo 1253 del Código Civil; y

l) Ejercer las demás funciones y facultades que le corresponden, de conformidad con la ley, los reglamentos del Instituto y otras disposiciones pertinentes.

Una vez hecho un repaso por las funciones que según la normativa debí desempeñar durante estos diez años, de seguido me referiré a algunos de los cambios que se han dado en el entorno, sobresaliendo el liderazgo que se tuvo para enfrentar los efectos y la recuperación producto de la pandemia causada por el virus COVID-19.

Antes de proseguir, deseo recordar que lo que acá se reportan son logros institucionales. Es lo que hemos logrado, lo que hemos concebido y lo que hemos alcanzado. Si se tiene la inteligencia emocional suficiente para rodearse de las mejores personas sin temor, si no más bien deseo, que ellas lo superen y que sean mejores que uno, la labor en la gerencia es sencilla. Debo admitir con poca modestia, que logré aprender a confiar, a delegar brindando las herramientas para que la delegación fuera efectiva. Me atrevo a



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



decir que decir que esa es la clave que nos permitió como unidad gerencial, acostumbrar (bien o mal) a la institución, a que esta gerencia no dejaba para mañana lo podíamos responder, atender o firmar hoy. No dudo, que con este equipo, sea quien sea la persona que me suceda, la unidad gerencial seguirá siendo lo efectiva que ha sido en estos años, y quizás mucho mejor.



2.2 Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

En el período que va del 2014 al 2024, se dieron cambios importantes en el entorno que afectaron el quehacer institucional, pero es importante destacar lo vivido con la pandemia causado por el COVID19 en 2022, principalmente, y en los años posteriores, lo que cambió la vida de muchas personas y la forma de hacer las cosas, porque ante algo que no se esperaba y en la magnitud que se dio a nivel mundial, obligó a reinventarnos y el ICT y sus personas funcionarias no fueron la excepción.

Lo que se presenta en esta sección bien puede ser analizado como caso de estudio en carreras de turismo, pues la manera tan quirúrgica en la que atendimos algo para lo que no estábamos preparados (o creíamos no estarlo) se traduce un gran caso de éxito de un trabajo en equipo con la mayor muestra de flexibilidad y versatilidad para asumir funciones que nunca antes habíamos asumido (liderar la institución ante la ausencia de la figura política, liderar la hoja de ruta para la recuperación, revisar pases de salud para permitir el ingreso de turistas, revisar pólizas de seguro, ampliar estadías por medio de visas, entre otras, son solo algunos ejemplos de las funciones que atendimos durante casi dieciocho meses.

El efecto del cierre de fronteras por la pandemia del Coronavirus o COVID-19 frenó por completo la llegada de turistas y por ende el ICT y el sector turístico dejaron de percibir ingresos por unos meses.

El ICT declaró estado de calamidad del sector turismo por entrar en una temporada cero. La ausencia total de la materia prima (los turistas) no permite generar ingresos ni para los empresarios ni para el ICT. Lo anterior fue declarado así por un acuerdo tomado por la Junta Directiva el lunes 23 de marzo de 2020, tan solo una semana después de decretado el cierre de fronteras, impulsado por la detección del primer caso en el país, por cierto, un caso importado.²

² ICT, Oficio SJD-079-2020, declaración de la Junta Directiva según acuerdo tomado en la sesión ordinaria N° 6108, Artículo 3, inciso I, celebrada el 23 de marzo de 2020.



La situación del sector turismo es “de emergencia total y estado de calamidad, en virtud de la pandemia así declarada del COVID-19”, advirtió el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), en **un acuerdo de la Junta Directiva**. “Nos encontramos ante una temporada cero por primera vez en la historia de nuestro país, que significa el cese total del ingreso de la materia prima, (turistas) para el sector; por ende, el cese total de ingresos financieros para afrontar sus obligaciones”, señala el acuerdo.³

Entre las acciones realizadas con el comienzo de la pandemia, están:

- Elaboración de protocolos para la reapertura y funcionamiento durante la Pandemia por COVID-19, para las diversas actividades turísticas.
- Capacitación a personas funcionarias por parte del médico de empresa para el seguimiento de protocolos sanitarios y colocación de información en lugares visibles.
- Aplicación de planes de teletrabajo con la mayor parte de las personas funcionarias.
- Redistribución de recursos por medio de modificaciones presupuestarias.
- Participación activa de la Institución por medio de la señora ministra de entonces (María Amalia Revelo quien de Dios goce) en las acciones de Gobierno y en el Consejo Económico, en la búsqueda de soluciones para el sector, destacando entre ellas:
 - Tarifas diferenciadas con la CCSS
 - Flexibilización de jornadas de trabajo
 - Medidas fiscales y monetarias que permitan a las entidades bancarias del país prorrogar el pago del principal y los intereses de sus créditos por el tiempo que resulte necesario.
- Comunicación estrecha con los empresarios turísticos, para buscar soluciones para atender la emergencia, a través de las Oficinas Regionales, reuniones con Cámaras de Turismo, entre otros.
- Charlas con personas expertas dirigidas a empresarios turísticos, que les permitiera interactuar y aclarar dudas.
- Coordinación de un plan estratégico para la reactivación del Sector Turismo, a partir de diversos escenarios y condiciones interpuestas por la emergencia

³ La Nación, 26 de marzo de 2020, https://www.nacion.com/economia/politica-economica/ict-califica-de-emergencia-total-y-estado-de/RBLUQ5VN5VBLFIMU6T7GJZCIHI/story/?utm_source=Email&utm_medium=newsletter&utm_campaign=Buenos+d%C3%ADas+Naci%C3%B3n+2020-03-26+08%3A00%3A03&utm_content=-2020-03-26-15&utm_term=326745863



- Participación en la resolución del Ministerio de Salud DM-RM-0865-2020 que modifica la resolución emitida un día antes referente a la clausura temporal de establecimientos que cuenta con Permiso Sanitario de Funcionamiento, para permitir que los hoteles que alojan turistas de largas estadías o que residan en el hotel, o donde se hospeden tripulaciones de vuelos o casos de servicios especiales, aquellos que brinden servicios a la Administración Pública para la atención de la crisis por emergencia nacional COVID-19 y los que brindan servicios a embajadas. Y, exceptúa a los establecimientos de alquiler de vehículos que brinden servicios de asistencia a vehículos ya alquilados y la recepción de todos los vehículos devueltos.

Un antes y un después para el ICT y el sector turismo por la pandemia del COVID-19

Sin duda, los efectos de la pandemia marcan un antes y un después para el turismo en Costa Rica. El ICT y el sector privado tuvieron un duro reto, trabajar para que el sector turismo volviera a ser uno de los pilares de la economía nacional, con la responsabilidad de volver a construir y reforzar el andamiaje de un destino de clase mundial, generador de oportunidades para mejorar la calidad de vida de nuestros habitantes.

El éxito de tres décadas de consistencia en el desarrollo de un modelo turístico basado en la pequeña y mediana empresa se vio resquebrajado por la crisis que se vivió con la pandemia del COVID-19; por lo tanto, el ICT y el Sector se vieron obligados a establecer una hoja de ruta para volver a sembrar y recoger una nueva cosecha, que permitiera seguir sembrando progreso.

En el 2020 también se quiso hacer bien las cosas, pero la crisis impuso un nuevo escenario al Sector y al país. Así que el ICT y el sector privado establecieron mesas de coordinación en las que se fijó una Hoja de Ruta para la recuperación y, consecuentemente, a lo interno del ICT se hizo una revisión de los planes institucionales y sectoriales, y de los compromisos en el Plan Nacional de Desarrollo, para determinar las prioridades y nuevas líneas de acción, enfocados en la reactivación de la economía y volver a levantar el turismo, para procurar que volviera a ser una de las principales actividades económicas del país.

Se realizó un diagnóstico para el establecimiento de prioridades, el que incluyó:



- Revisión del estado de la industria
- Establecer grandes áreas de trabajo
- Establecer objetivos específicos por cada área de trabajo
- Establecer prioridades por cada área de trabajo
- Establecimiento de equipos de trabajo

Se llevó a cabo un trabajo de revisión y concertación, con la Junta Directiva, con públicos interesados y personas colaboradores del ICT, y en la ejecución se propuso la elaboración de protocolos.

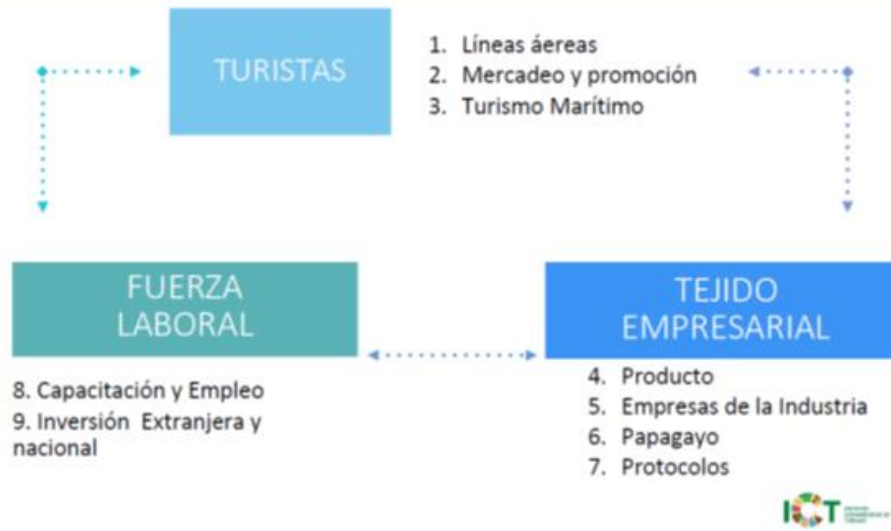
De ahí que, mediante acuerdo SJD-171-2020, la Junta Directiva del ICT aprobó una modificación significativa al Plan Anual Operativo, según la recomendación técnica de las unidades, recogidas en el oficio PL-060-2020, con una propuesta de redistribución de recursos económicos, que implicó una fuerte disminución en el presupuesto institucional. El ICT se comprometió con la recuperación económica y social del país, y se propuso traer de vuelta un modelo turístico innovador, sostenible e inclusivo.

El reto más importante que tenía que asumir la Institución era lograr la reactivación del Sector Turismo y recuperación de empleos. Por lo cual, la primera estrategia fue desarrollar y liderar una Hoja de Ruta compuesta por tres áreas de trabajo:

- **Turistas:** líneas aéreas, mercadeo y promoción (nacional e internacional) y turismo marítimo.
- **Tejido empresarial:** producto, empresas de la industria, protocolos y Polo Turístico Golfo de Papagayo.
- **Fuerza laboral:** capacitación y empleo e inversión extranjera y nacional.



Hoja de ruta: Áreas de Trabajo



La implementación de la Hoja de Ruta instrumentalizó la atención primaria a la crisis y el esfuerzo por la reactivación del turismo. Con grandes logros como el diseño de 19 protocolos de seguridad, que valió para que el Consejo Mundial de Viajes Seguros (WTTC por sus siglas en inglés) otorgara al país el Sello de viajes seguros “Safe Travels”. Además, se logró que se dieran rebajas en combustible de naves aéreas, flexibilización de medidas de pago con la CCSS y créditos para el sector, así como una alianza con INDER para apoyar reactivación en turismo rural y crédito a empresas asociativas.

Además, priorizaciones de acciones de mercadeo, comunicación y renegociación con líneas aéreas, entre muchas otras acciones de promoción y publicidad para turismo interno e internacional, manteniéndose acciones como capacitación de la cadena de comercialización, entre muchas otras, todo reforzando el mensaje de destino seguro y sociedad valiosa. También dio pie al inicio de capacitación de la fuerza laboral empleada por el Sector Turismo en forma virtual, a través de la plataforma ICTCAPACITA47F⁴ y una bolsa de empleo en coordinación con CINDE.

⁴ Actividades de Hospedaje, Recreativas aéreas, recreativas acuáticas, Congresos y Convenciones-Recintos- Empresas Organizadoras de Congresos y Convenciones- Proveedores, Temáticas y Turismo de Aventura, Agencias de Viajes y Tour operadores, Arrendadoras de vehículos, Restaurantes, Transporte Acuático y Tours (Marinas), Turismo de Bienestar Balnearios- Spas, Transporte de Turismo, Guiado, Casinos en Centros de Hospedaje, Ingreso a playas, Cruceros y Operación de balnearios.



Se participó promoviendo la reapertura gradual de las fronteras incluyendo la revisión de pases de salud para facilitar el ingreso seguro de turistas y la reapertura comercial de empresas del sector.

Para aplicar el modelo de desarrollo turístico implementado en el país, que se basa en tres principios fundamentales (innovador, sostenible e inclusivo), en 2022 se continuó con el proceso de reactivación, fomentando el turismo nacional, la visita de costarricenses a parques nacionales, playas y hoteles, lo que contribuyó positivamente a la reactivación de la economía local. Se ajustó la campaña de turismo interno “Vamos a Turistear”, y se dieron alianzas entre las empresas, cámaras locales y entidades financieras para dar facilidades al costarricense para hacer turismo, el estímulo de turismo en fines de semana largos y el teletrabajo, entre otras medidas, permitieron mantener el estímulo al turismo nacional.

A nivel internacional, se intensificó el trabajo de posicionamiento del destino con campañas publicitarias en los principales mercados en medios idóneos, trabajo intensivo en redes sociales y página web, así como estudios de investigación y monitoreos, promoción del segmento de turismo reuniones, entre otros. Además, se realizaron acciones de relaciones públicas en mercados prioritarios, atención de periodistas especializados para generar artículos que significan una buena parte de publicidad no pagada con exposición del país, y se dio una constante generación de boletines y comunicados. Se continuó con la participación en eventos internacionales, algunos de manera virtual y en otros ya se retomó la participación presencial desde el tercer trimestre de 2022.

Parte de la resiliencia organizacional del ICT supuso incorporarse a la implementación de acciones dictadas por el Ministerio de Salud, para abrir aeropuertos y fronteras, para arrancar con la recuperación del sector turismo, que estaba en temporada cero. Es así como durante 20 meses, hasta el primer trimestre de 2022, 198 personas del equipo humano del ICT, por turnos durante las 24 horas, validamos pases de salud, pólizas de seguros y certificados de vacunación, 4.556 extensiones de visas de turistas, entre otros documentos; tanto en los dos aeropuertos internacionales como en fronteras terrestres y a pie de barcos. Durante 605 días, las personas funcionarias del ICT revisamos 1.65 millones de Pases de Salud, un trabajo indispensable para encaminar la recuperación del sector turístico costarricense, lo que contribuyó a posicionar a Costa Rica como un destino bioseguro.



Después de todos los esfuerzos institucionales, de la mano de la empresa privada y otras entidades del Gobierno, durante dos años de crisis, por lograr la reactivación del Sector y de la economía nacional, se terminó el 2022 con una franca recuperación, cuando se pudieron ver datos tan positivos al tercer trimestre, sobre la llegada de turistas internacionales, una de las metas de impacto propuesta en el Plan Nacional de Turismo que cerró ese año.

Porque en ese año ingresaron 2.349.537 turistas internacionales, con un crecimiento del 74.4% con respecto al 2021. La llegada de turistas por vía aérea representó el 90.1% del total de turistas internacionales y alcanzó los 2.117.960 turistas (de los cuáles 68.7% ingresaron por el Aeropuerto Juan Santamaría y 31.2% por el Aeropuerto Daniel Oduber).

En referencia a los niveles de recuperación del 2019, a ese momento del 2022, solo faltaba rescatar una cuarta parte del turismo internacional, pero para los turistas que ingresaron por la vía aérea la recuperación fue -12.4%, debido a un cambio que llegó para quedarse, en la composición de las vías por las que llegan los turistas que cumplen con las características de los mejores prospectos para Costa Rica.

VÍA	ENERO - DICIEMBRE			% VARIAC	
	2019	2021	2022	2021-2022	2019-2022
TODAS LAS VÍAS	3 139 008	1 347 055	2 349 537	74,4	-25,2
AÉREA	2 418 300	1 270 483	2 117 960	66,7	-12,4
JUAN SANTAMARÍA	1 817 043	882 424	1 455 928	65,0	-19,9
DANIEL ODUBER QUIRÓ	599 433	388 054	661 579	70,5	10,4
TERRESTRE Y FLUVIAL	709 134	74 183	227 511	206,7	-67,9
MARÍTIMA	11 574	2 389	4 066	70,2	-64,9

Fuente: Dirección de Planeamiento y Desarrollo, ICT.

Asimismo, al cerrar el año, se contó con 29 líneas áreas volando desde y hacia Costa Rica, con un estimado de 342 838 asientos de avión, lo que muestra una recuperación del 83.13% de los asientos respecto a lo que se tenía en diciembre de 2019. Costa Rica recuperó cerca del 90% de la oferta de vuelos que atraían pasajeros al país previo al cierre de los aeropuertos que se dio en marzo del 2020. En promedio, Costa Rica recibió 498 vuelos semanales entre 2019 y el primer



trimestre del 2020. Para noviembre del 2022 había 442 vuelos semanales, una reducción de 65 vuelos en total, una recuperación del 88,71 %, para ser más exactos.

Otro aspecto importante para destacar es la visita de cruceros, dado que en la temporada 2021-2022 ya se logró la visita de 109,945 personas que venían en cruceros, en franco recuperación tomando en consideración que en la temporada 2019-2020 (antes de la pandemia), se recibieron 239 566 cruceristas.

La forma de hacer frente una fuerte crisis como la que se vivió también quedó plasmada en la nueva actualización del Plan Nacional de Turismo 2022-2027⁵, que después del proceso de formulación y consulta que se llevó a cabo desde agosto 2021 a enero 2022 entre los sectores público y privado en el ámbito turístico nacional, es aprobado por la Junta Directiva del ICT en marzo de 2022. Siempre bajo el modelo de desarrollo turístico con los tres pilares de Innovador, Sostenible e Inclusivo, con elementos que refuerzan las lecciones aprendidas y consolidan la filosofía de una Costa Rica como sociedad valiosa que ofrece un destino seguro y experiencias agradables a nuestros visitantes, que facilita además el disfrute de los nacionales en su propio país. El 24 de junio de 2022 se presentó el nuevo Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 al Sector y a la ciudadanía.

La virtualidad y el teletrabajo vinieron para quedarse

Desde 2019 en el ICT se empieza a aplicar un Plan Piloto para implementar la modalidad de teletrabajo con las personas funcionarias de la Institución y en algunas oficinas se fueron incorporando con planes de trabajo específicos con salidas de teletrabajo ocasional, lo que permitió ir adecuando la disposición y disciplina del personal para entrar en esta modalidad, tomando en consideración disposiciones dadas por el Ministerio de Planificación en este tema. Se estudiaron los casos de éxito aplicados en la Institución y esto permitió ir generando directrices internas para la implementación paulatina del teletrabajo.

Este plan piloto permitió al ICT hacer frente a la crisis dada por la pandemia del COVID19 en 2020, por la obligación del confinamiento al que fuimos sometidos. Rápidamente se organizó al personal para hacer que trabajaran desde sus casas.

⁵ [1] Aprobado por la Junta Directiva del ICT en Sesión Ordinaria No.6210, Apartado 3.II, celebrada el 21 de marzo de 2022, comunicado mediante acuerdo oficio SJD-085-2022.



Pero al mismo, se dio la necesidad de complementar la plataforma tecnológica para mantener la conectividad y la comunicación constante entre las personas funcionarias y con nuestros usuarios externos, de manera que se contrató la suscripción a plataformas tecnológicas y se asume como plataforma virtual de reuniones el sistema de TEAMS para el ICT, lo que llevó a una renovación de los equipos personales para suplir de recurso portátil al personal, con las configuraciones y complementos necesarios.

También se abren accesos a otras plataformas utilizadas a nivel internacional, lo que además permitió la conectividad y comunicación con otros países y hasta la participación virtual del país en eventos internacionales de turismo y con ello mantener e incrementar el posicionamiento de Costa Rica como destino bioseguro, que le permitió también una pronta recuperación del turismo en tres años, después de tener una temporada cero en 2020.

Con estas plataformas se amplía el ámbito de acción institucional, para acceder de manera ágil a reuniones y actividades de capacitación, como la instauración de la plataforma ICT_CAPACITA, lanzada en marzo de 2020, siendo el primer producto tangible de la Hoja de Ruta para la recuperación del turismo, lo que permite llegar a más personas empresarias y otros usuarios nacionales e internacionales para la formación turística.

Cambios en el ordenamiento jurídico

La siguiente tabla incluye los cambios que se dieron durante los últimos 5 años, en materia de normativa aplicada a ICT.

NUMERO DE LA NORMA	PUBLICACIÓN	NOMBRE
LEYES DE CARÁCTER GENERAL VINCULADOS CON EL ICT COMO INSTITUCIÓN PÚBLICA Y DECRETOS DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE MATERIA QUE RELACIONADA CON EL ICT.		
Ley 9371	28/06/2016	La Gaceta 161, Alcance 148, (23/08/20169)
		Ley de Eficiencia en la Administración de los Recursos Públicos
Ley 9398	28/09/2016	La Gaceta 192 Alcance 210 (06/10/2016)
		Ley para perfeccionar la rendición de cuentas
Ley 9635	03/12/2018	La Gaceta N° 225, Alcance 202 (04/12/18)
		Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas



Ley 9738	18/09/19	La Gaceta 184, Alcance 211 30/09/19	Ley para regular el Teletrabajo
Ley 9699	11/06/2019	La Gaceta 108, Alcance 130 (11/06/2019)	Ley de Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transaccional y otros delitos
Ley 9986	27/05/2021	La Gaceta 103, alcance 109 (31/05/2021)	Ley General de Contratación Pública
Ley 10106	12/01/2022	La Gaceta 08, Alcance 5	Crea Fondo Nacional de Avaes para el apoyo a las empresas por el COVID-19 y la reactivación económica.
Ley 10159	09/03/2022	La Gaceta 46, Alcance 50 (09/03/2022)	Ley Marco de Empleo Público
Ley 10378	31/10/2023	La Gaceta 201 (31/10/23)	Ley de modificación de la Ley 6227 LGAP de 2 de mayo de 1978 para autorizar la celebración de sesiones virtuales a los órganos colegiados de la Administración Pública
Ley 10437	29/01/2024	La Gaceta 24 (08/02/2024)	Ley de Protección de las personas denunciantes y testigos de actos de corrupción contra represalias laborales
DECRETOS EJECUTIVOS Y REGALAMENTOS DE CARÁCTER GENERAL VINCULADOS CON EL ICT COMO INSTITUCIÓN PÚBLICA Y DECRETOS DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE MATERIA QUE RELACIONADA CON EL ICT.			
DE 40933	30/04/2018	La Gaceta 75, Alcance 87 (30/04/2018)	Reglamento para el Desarrollo fomento y Gestión de las alianzas públicos privadas para el Desarrollo del Sector Público.
DE 41779	07/06/19	La Gaceta 108, Alcance 129 (11/06/2019)	Reglamento de la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado
DE 42083	20/12/19	La Gaceta 243 Alcance 286 (20/12/19)	Reglamento a la Ley para Regular el Teletrabajo
DE 42015	25/10/19	La Gaceta 203 Alcance 237 (25/10/19)	Reglamento de coordinación interinstitucional para la protección de los recursos hídricos subterráneos
DE 42315	28/10/20	La Gaceta 109 (13/05/20)	Disposiciones para el uso voluntario del sello Costa Rica Artesanal
DE 42193	05/92/20	La Gaceta 43 (04/03/20)	Crea Consejo Nacional de Competitividad Turística
Reglamento 6133	20/08/20	La Gaceta 20 (29/01/20)	Reglamento interno para la solicitud y el otorgamiento de patrocinios del Instituto Costarricense de Turismo
Resolución 0358	01/03/21	La Gaceta 50 (12/03/21)	Se suspende el otorgamiento de nuevos certificados de transporte terrestre de turismo (modalidad bus-buseta y microbús) y solicitudes de aumentos de flota, se autoriza la fusión de certificados



Resolución 112	11/05/21	La Gaceta 126 Alcance 129 (01/07/21)	Plan General de Parque Nacional Volcán Poás
Resolución 1172	05/08/22	La Gaceta 165 (31/08/22)	Renovación automáticamente los certificados de transporte terrestre de turismo, por un período de dos años del 03 de agosto de 2022 al 03 de agosto de 2024
DE 43807	30/11/22	La Gaceta 43807, Alcance 258 (30/11/22)	Reglamento del Modelo Tarifario para el uso del Sistema Digital Unificado
DE 44199	08/09/23	La Gaceta 165 Alcance 173 (08/09/23)	Reforma Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público
DE 44256	15/08/23	La Gaceta 227 (07/12/23)	Reglamento de las empresas de hospedaje turístico
DE 41370	19/07/18	La Gaceta 228 Alcance 203 (07/12/18)	Reglamento de empresas y actividades turísticas
DE 43636	23/07/22	La Gaceta 148, alcance 166 05/08/22	Reglamento para el otorgamiento de la licencia para el charreo en Costa Rica
Resolución 114	11/05/21	La Gaceta 121 Alcance 124 (24/06/21)	Plan general de manejo del Parque Nacional Volcán Turrialba
Resolución 112	11/05/21	La Gaceta 121, Alcance 122 (24/06/21)	Resumen ejecutivo del Plan General de Manejo del Parque Nacional Volcán Irazú
DE 43808	30/11/22	La Gaceta 229 Alcance 258 (30/11/22)	Reglamento a la Ley General de Contratación Pública
DE 43952	28/02/23	La Gaceta 45 Alcance 39 (10/03/23)	Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público
MH-DGT-RES-0004-2024/G-0322-2024. —	29/02/2024	La Gaceta 56 (01/04/24)	Tratamiento Tributario en la Venta de Pasajes Aéreos Internacionales Aplicable para la Administración Tributaria del Instituto Costarricense de Turismo y la Dirección General de Tributación.
NORMATIVA INTERNA: CIRCULARES, DIRECTRICES, ORDENES Y OTROS			
2016 G-2144-2016 2018	01/12/2016		Procedimiento para reembolso del impuesto del 5% según art 46 inciso b) ley 1917
Directriz G-0763-2018	14/05/2018	Sesión Ordinaria JD N° 6028 ARTÍCULO 5 INCISO 1	Procedimiento de Cobro Administrativo y Judicial del ICT.
G-0767-2018	21/05/2018		Directriz sobre aspectos laborales varios.



G-1682-2018	Setiembre 2018		Guía Metodológica para el levantamiento de Procesos y elaboración de Procedimientos.
2019			
G-1847-2019	05/09/2019		Directriz de suplencias y recargo de funciones para el ICT
	24/05/2019		Manual Institucional de Evaluación del Desempeño.
2020			
G-1650-2020	26/08/2020		Directriz en materia de adquisición de boletos
2021			
G-1101-2021	27/07/21	DEROGADA	Política Institucional de Reclutamiento
G-130-1012	20701/2021	La Gaceta 20 29/01/2021	Las empresas de transporte aéreo se constituyen en agentes de percepción declaración y liquidación del impuesto 5% y se encuentran obligadas a efectuar ante el ICT una liquidación quincenal con carácter de declaración jurada de todos los pasajes vendidos
SJD-333-2021	25/10/2021	Sesión Virtual 6191 Apartado 1, Artículo 4.	Reforma al Reglamento de Capacitación del ICT.
2022			
G-0101-2022 G-0040-2022	21/01/22		Manual de normas para autorización de libros legales del ICT
SJD-023-2022	25/01/22	Acuerdo JD Sesión Ordinaria 6202	Lineamiento: Regulación para la prevención, identificación y la gestión de los conflictos de intereses en el ICTA
Dirección Administrativa	Noviembre 2022		Manual de Procedimientos para la Administración de bienes inmuebles
SJD-021-2022	25/01/2022	Sesión 6202	Reglamento del Comité de Auditoría y Riesgo.
		Sesión Ordinaria Virtual N.º 6202, Apartado 1, artículo 4, Inciso III (B), celebrada el 24 de enero de 2022, publicado en La Gaceta N.º 45 del 08 de marzo del 2022.	Reglamento para Prevenir, Investigar y Sancionar el Acoso Laboral en el Instituto Costarricense de Turismo (ICT)
G-1940-2022			Lineamiento para gastos de viaje al exterior.
2023			



Directriz 0222-PLAN	17/08/23	La Gaceta 149	Directriz General para la implementación de medidas inmediatas para fortalecer la integridad en la Función Pública.
G-1169-2023	14/06/2023	Orden a las JEFATURAS	Promoción de la implementación de la gestión electrónica interna y externa.
G-1502-2023			Cambios operados a raíz de la resolución de la CGR sobre refrendos.
	Nov 2023		Manual para aplicar a la modalidad de teletrabajo en el ICT
MH-STAP-ACDO-0358-2023	21/03/23		Salario global
SJD	29/05/2023	Sesión 6255, art 5 inciso IV	Reglamento Autónomo de Trabajo del ICT.
G-0701-2023	12/04/2023		Directriz sobre el retiro de los servicios y materiales del edificio principal del ICT.
	18/09/2023		Directriz para el Disfrute de Vacaciones de las personas funcionarias del ICT.
2024			
G-0090-2024			Política institucional de reclutamiento, selección y movimientos de personal en el ICT.
G-0091-2024			Directriz sobre el reconocimiento de experiencia en supervisión de personal profesional en el ICT.
G-0366-2024	29/02/2024		Directriz en materia de adquisición de boletos
G-1007-2024	17/05/2024		Lineamiento para el uso, control y liquidación de los anticipos adelantos de pago en el ICT.

Desde 2014 a 2024, hubo mucha normativa que se emitió y fortaleció al sector turístico, destacando la que se describe seguidamente:

Leyes

2019

Ley: 9725 del 14/08/2019

Autorización al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) para que segregue y done parte de un inmueble de su propiedad al Instituto Costarricense de Turismo, espacio en el que fue construido el Centro Nacional de Congresos y Convenciones

Ente emisor: Asamblea Legislativa

Fecha de vigencia desde: 07/11/2019

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 212 del: 07/11/2019 Alcance: 247

2020



Ley: 9892 del 24/08/2020

Creación del Parque Nacional Isla San Lucas

Fecha de vigencia desde: 21/09/2020

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 233 del: 21/09/2020 Alcance: 248

Ley: 9742 del 29/10/2019

Ley marco para la regularización del hospedaje no tradicional y su intermediación a través de plataformas digitales

Fecha de vigencia desde: 01/06/2020

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 220 del: 19/11/2019 Alcance: 258

2021

Ley: 9977 del 05/04/2021

Impulso a las marinas turísticas y desarrollo costero

Ente emisor: Asamblea Legislativa

Fecha de vigencia desde: 23/04/2021

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 78 del: 23/04/2021 Alcance: 79

Ley: 9972 del 09/04/2021

Reforma integral Autorización al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) para que segregue y done parte de un inmueble de su propiedad al Instituto Costarricense de Turismo, espacio en el que fue construido el Centro Nacional de Congresos y Convenciones

Ente emisor: Asamblea Legislativa

Fecha de vigencia desde: 07/05/2021

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 87 del: 07/05/2021

Ley: 9996 del 05/07/2021

Ley para la atracción de inversionistas, rentistas y pensionados

Fecha de vigencia desde: 14/07/2021

Datos de la Publicación:

N° Gaceta: 135 del: 14/07/2021

Ley: 10008 del 11/08/2021

Ley para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional (nómadas digitales)

Fecha de vigencia desde: 01/09/2021

Datos de la Publicación:

N° Gaceta: 168 del: 01/09/2021



Decretos ejecutivos

2014

Decreto Ejecutivo: 38271 - 0 del 14/02/2014

Reglamento de Licenciamiento de la Marca País para la Promoción Turística de Costa Rica

Ente emisor: Poder Ejecutivo

Fecha de vigencia desde: 25/03/2014

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 59 del: 25/03/2014

Decreto Ejecutivo: 38580 del 06/06/2014

Reforma Reglamento Empresas Hospedaje Turístico

Datos generales:

Ente emisor: Poder Ejecutivo

Fecha de vigencia desde: 28/10/2014

Datos de la Publicación: N° Gaceta: 207 del: 28/10/2014

Decreto Ejecutivo: 38640 del 03/06/2014

Reforma Reglamento a la Ley para el Desarrollo y Ejecución del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo

Fecha de vigencia desde: 04/11/2014

Datos de la Publicación:

N° Gaceta: 212 del: 04/11/2014

Decreto Ejecutivo: 38171 del 17/10/2013

Reglamento a la Ley de Concesión y Operación de Marinas y Atracaderos Turísticos

Fecha de vigencia desde: 20/02/2014

N° Gaceta: 36 del: 20/02/2014

Decreto Ejecutivo: 38814 del 30/10/2014

Declara de interés público y nacional el desarrollo turístico del casco central de la ciudad de San José

Fecha de vigencia desde: 23/03/2015

Datos de la Publicación:

N° Gaceta: 57 del: 23/03/2015

2015

No hay decretos de importancia general

2016



Decreto Ejecutivo: 39523 del 22/02/2016

Reforma Reglamento para la Regulación y Explotación de Servicios de Transporte Terrestre de Turismo

Fecha de vigencia desde: 25/02/2016

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 39 del: 25/02/2016

Decreto Ejecutivo: 39528 del 10/12/2015

Reglamento de Turismo Social

Fecha de vigencia desde: 17/03/2016

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 54 del: 17/03/2016 Alcance: 44

Decreto Ejecutivo: 39703 del 22/02/2016

Reglamento para la Operación de Actividades de Turismo de Aventura

Fecha de vigencia desde: 06/06/2016

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 108 del: 06/06/2016 Alcance: 92

2017

Decreto Ejecutivo: 40338 del 29/03/2017 Observaciones

Reforma Reglamento para la Regulación y Explotación de Servicios de Transporte Terrestre de Turismo

Fecha de vigencia desde: 27/04/2017

Versión de la norma: 1 de 1 del 29/03/2017

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 79 del: 27/04/2017 Alcance: 91

2018

Decreto Ejecutivo: 41415 del 17/09/2018

Reglamento del programa de sostenibilidad turística

Fecha de vigencia desde: 07/12/2018

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 228 del: 07/12/2018 Alcance: 203

Decreto Ejecutivo: 41369 del 08/08/2018

Reglamento de los guías de turismo

Fecha de vigencia desde: 16/11/2018

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 213 del: 16/11/2018 Alcance: 196



2020

Decreto Ejecutivo: 42193 del 05/02/2020

Crea Consejo Nacional de Competitividad Turística

Fecha de vigencia desde: 04/03/2020

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 43 del: 04/03/2020

Decreto Ejecutivo: 42688 del 27/08/2020

Reglamento para la designación de los representantes de la Comisión Nacional para la Prevención y Atención de ahogamientos establecidos en los incisos F) y G) del artículo 5 de la Ley N° 9780

Fecha de vigencia desde: 15/03/2021

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 22 del: 02/02/2021

2021

Decreto Ejecutivo: 43154 del 05/08/2021

Reglamento a la Ley Marco para la regularización del hospedaje no tradicional y su intermediación a través de plataformas digitales

Fecha de vigencia desde: 21/10/2021

Versión de la norma: 1 de 1 del 05/08/2021

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 203 del: 21/10/2021 Alcance: 214

Decreto Ejecutivo: 43097 del 05/07/2021

Reforma Reglamento de empresas y actividades turísticas

Datos generales:

Fecha de vigencia desde: 15/10/2021

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 199 del: 15/10/2021 Alcance: 209

2022

Decreto Ejecutivo: 43619 del 04/07/2022

Reglamento Ley para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional

Fecha de vigencia desde: 08/07/2022

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 130 del: 08/07/2022 Alcance: 141



Decreto Ejecutivo: 43636 del 23/07/2022

Reglamento para el otorgamiento de la licencia para el charteo en Costa Rica

Ente emisor: Poder Ejecutivo

Fecha de vigencia desde: 05/08/2022

Versión de la norma: 1 de 1 del 23/07/2022

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 148 del: 05/08/2022 Alcance: 166

Decreto Ejecutivo: 43751 del 04/10/2022

Reforma Reglamento a la Ley de Concesión y Operación de Marinas y Atracaderos Turísticos

Fecha de vigencia desde: 31/10/2022

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 207 del: 31/10/2022 Alcance: 233

2023

Decreto Ejecutivo: 43926 del 14/02/2023

Reglamento a la Ley Nº 9996 Ley para la atracción de inversionistas, rentistas y pensionados

Fecha de vigencia desde: 23/02/2023

Datos de la Publicación: Nº Gaceta: 34 del: 23/02/2023 Alcance: 28

Decreto Ejecutivo: 44002 del 19/04/2023

Reforma Reglamento para la Regulación y Explotación de Servicios de Transporte Terrestre de Turismo

Fecha de vigencia desde: 05/05/2023

Versión de la norma: 1 de 1 del 19/04/2023

Datos de la Publicación: Nº Gaceta: 78 del: 05/05/2023 Alcance: 78

Decreto Ejecutivo: 44100 del 24/05/2023

Reglamento a la Ley Marco para la Declaratoria de Zona Urbana Litoral y su Régimen de Uso y Aprovechamiento Territorial

Datos generales:

Ente emisor: Poder Ejecutivo

Fecha de vigencia desde: 10/08/2023

Versión de la norma: 1 de 1 del 24/05/2023

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 145 del: 10/08/2023 Alcance: 150

Decreto Ejecutivo: 44256 del 15/08/2023



Reglamento de las empresas de hospedaje turístico

Fecha de vigencia desde: 07/12/2023

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 227 del: 07/12/2023

2024

Decreto Ejecutivo: 44448 del 17/01/2024

Reforma Reglamento a la Ley para el Desarrollo y Ejecución del Proyecto Turístico

Golfo de Papagayo

Fecha de vigencia desde: 21/05/2024

Versión de la norma: 1 de 1 del 17/01/2024

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 90 del: 21/05/2024 Alcance: 96

2023

Reglamento: 6255 del 29/05/2023

Reglamento autónomo de trabajo del Instituto Costarricense de Turismo

Ente emisor: Instituto Costarricense de Turismo

Fecha de vigencia desde: 01/09/2023

Datos de la Publicación:

Nº Gaceta: 160 del: 01/09/2023 Alcance: 168

Finalizado este repaso por la normativa con afectación al quehacer institucional que durante este periodo se emitió, paso a detallar seguidamente el estado de la auto evaluación del sistema de control interno.

Deseo exponer de manera muy positiva el inconmensurable trabajo que en la materia del apartado que sigue realiza nuestra Asesoría Legal. Su trabajo dedicado y principalmente preciso, da mucha tranquilidad a la administración de que nuestro actuar está siempre dentro del ámbito de lo que podemos legalmente hacer, por el amplio dominio y conocimiento que tienen de la normativa que nos aplica.



2.3 Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

En cuanto al ejercicio de la autoevaluación del Sistema de Control Interno, consciente de la importancia de esa materia en los procesos, y conforme a lo establecido en la Ley General de Control Interno y la normativa relacionada, durante nuestra gestión, se aplicó la herramienta que la institución elaboró para realizar la Autoevaluación del sistema de control interno institucional.

La autoevaluación del sistema de control interno (ASCI) a nivel institucional ha venido evolucionando con los años. La ASCI siempre se había realizado con cuestionarios, pero en 2021, con la asesoría de la Auditoría Interna, se emitió el Modelo Institucional del Sistema de Control Interno (MISCI), con la herramienta y la guía institucional para autoevaluar el sistema de control interno.

La herramienta indicada es la que se está aplicando para la autoevaluación del sistema de control interno, la cual genera los planes de mejoras que se han cumplido según lo programado.

En 2014, el informe de la Autoevaluación de Control Interno⁶ concluye que:

1. El ICT realizó el proceso de autoevaluación de Control Interno del año 2014, de conformidad con los requerimientos previstos en la Ley 8292 Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República. El proceso contó con la participación de 29 Unidades, más el Fondo de Garantías y el Fondo de Jubilación.
2. Según los resultados de la autoevaluación, en términos generales, existe en la Institución una positiva aplicación de controles, dado que el promedio de respuestas afirmativas por unidad autoevaluada es de 85,23%. A su vez, el promedio de respuestas negativas por unidad es de 0,65% y el promedio de respuestas de cumplimiento parcial es de 1%. Por su parte en promedio 2,13% respuestas por unidad, corresponde a temas (preguntas) que indicaron las unidades que no les aplicaban. Por lo tanto, si bien se puede concluir que el SCI es razonable, congruente con las atribuciones

⁶ ICT, Oficio PL-092-2014, Informe de Autoevaluación de Control Interno (ASCI) 2014, acuerdo de Junta Directiva, SJD-299-2024, Unidad de Planificación.



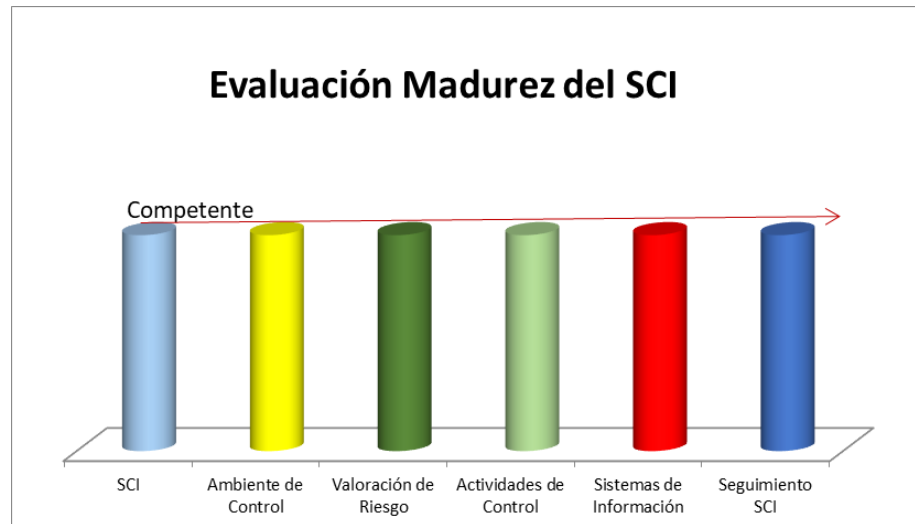
institucionales, contribuye a minimizar los riesgos institucionales, coadyuva en la protección y conservación del patrimonio, brinda confiabilidad y oportunidad de la información, cumple con el ordenamiento jurídico y técnico, también debe destacarse que aún se requieren esfuerzos para que garantice eficiencia y eficacia de las operaciones y por ende el fortalecimiento del SCI.

3. De los resultados por componente se desprende que se valora la calidad del funcionamiento del Sistema de Control Interno y se hacen esfuerzos para identificar, analizar y administrar los riesgos, así como tratar de garantizar que se implementen las medidas y se realizan acciones para fortalecer el Sistema. En relación con los resultados por componente, se resalta que el componente “Aspectos Generales”, alcanzó un 95%, seguido de “Sistemas de Información” con 95,1% y justo el componente con mayor número de respuestas en “No”, es el de “Aspectos Generales” y “No Aplica” el de “Sistemas de Información”, lo que implica que deberá trabajarse más en ambos componentes.
4. El fortalecimiento y mejora del Sistema de Control Interno es un proceso continuo que necesita seguimiento permanente y debe reflejarse en el quehacer institucional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas.
5. En ese período se determinó que nueve (9) unidades no lograron cumplir con el Plan de Mejora del período anterior, por lo que se instruye el cumplimiento de las medidas de control identificadas, como parte de su compromiso para subsanar y mejorar el CI y el logro de los objetivos institucionales.

Por su parte el Informe del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno⁷ del año 2014, coloca al ICT en el nivel de competente:

“De acuerdo a la calificación de todos los participantes, se promediaron los resultados de los componentes y se obtuvo un promedio de 3 a nivel general del SCI, con lo cual el grado de madurez se ubica en “Competente”, mismo resultado que se obtuvo en sus diferentes componentes.” (ICT, IMMSCI, 2014:6)

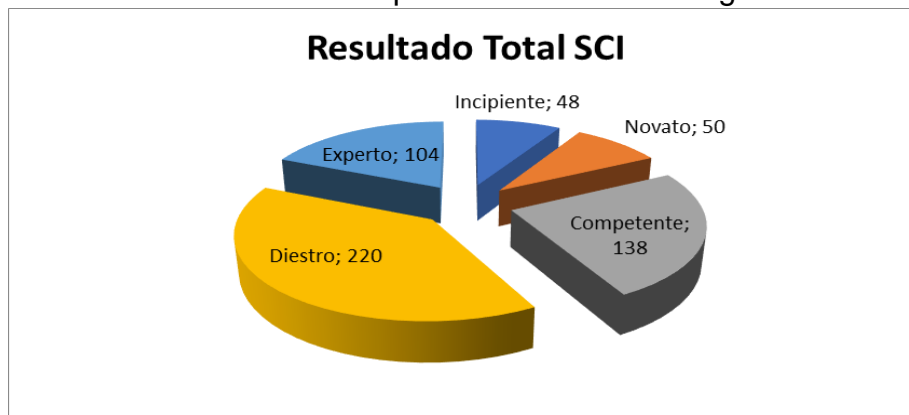
⁷ ICT, “Informe de los resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno (Control Interno, SEVRI y Ética) mediante la aplicación del Modelo de Madurez a nivel Institucional”, 2014. Unidad de Planificación.



Fuente: ICT, Unidad de Planificación, Informe de resultados de la Evaluación del SCI aplicando Modelo de Madurez, 2014.

En términos absolutos: en total se evaluaron 19 aspectos del Sistema de Control Interno (SCI), asignándoles el grado de madurez que los participantes consideraron coincide con la realidad institucional.

Los resultados totales absolutos sin promediar fueron los siguientes:



Fuente: ICT, Unidad de Planificación, Informe de resultados de la Evaluación del SCI aplicando Modelo de Madurez.

En este análisis se concluye que: “Los resultados obtenidos exponen que el ICT se encuentra en una posición intermedia: Nivel Competente. Lo anterior es positivo porque supone el salto del nivel incipiente y novato, pero también señala una ruta de superación para alcanzar niveles superiores de madurez (Diestro y Experto, respectivamente).” (ICT, IMMSCI,2014:9)



Para 2022 se realiza la última autoevaluación del sistema de control interno en el ICT, la cual se aplicó mediante una nueva herramienta elaborada para ese año, de acuerdo a los cinco componentes funcionales y a los diecisiete principios dados en el Modelo COSO 2013, con el fin de evaluar el SCI de manera sistemática a nivel institucional y por algunas áreas funcionales. En el informe se concluye que:

1. Según los requerimientos previstos en la Ley 8292 Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República, el ICT realizó la autoevaluación de Control Interno de 2020. El proceso contó con la participación de las 29 Unidades, más el Fondo de Garantías y el Fondo de Jubilación.
2. Según los resultados de la autoevaluación basada en el Cuestionario General, en general, en la Institución existe una positiva aplicación de controles, ya que el promedio de respuestas afirmativas por unidad autoevaluada es de 94,06 %. A su vez, el promedio de respuestas negativas por unidad es de 1,06% y el promedio de respuestas de cumplimiento parcial es de 4,67%. Por su parte en promedio 0,22% respuestas por unidad, corresponde a temas (preguntas) que indicaron las unidades que no les aplicaban. Por lo tanto, se puede concluir que el Sistema de Control Interno (SCI) es razonable, congruente con las atribuciones institucionales, minimiza los riesgos institucionales, ayuda a proteger y conservar el patrimonio, da confiabilidad y oportunidad de la información y cumple con el ordenamiento jurídico y técnico. También debe destacarse, que aún quedan espacios de trabajo para que se garantice la eficiencia y la eficacia de las operaciones y por ende se fortalezca el SCI.
3. De los resultados por componente, se desprende que se trabaja en un ambiente de control y se efectúa una adecuada valoración de los riesgos y se hacen esfuerzos para identificar, analizar y administrar los riesgos, así como tratar de garantizar que se implementen las medidas y se realicen acciones para fortalecer el Sistema. En relación con los resultados por componente, se resalta que los componentes de “Ambiente de Control” y “Valoración de Riesgo” son los mejor evaluados 95% cada uno, después “Actividades de Control” y “Sistemas de Información” (94% respectivamente) y luego el de “Seguimiento” (92%). En el componente “No”, todas las respuestas tienen un 1%, no hay uno con mayor número de respuestas, por



ende. El componente con mayor número de respuestas en Parcial es “Seguimiento” (6%), y en “No Aplica” el de “Sistemas de Información” (1%) lo que implica que aún hay espacios para trabajar en estos dos componentes.

De ambos resúmenes se puede concluir que, entre 2014 y 2024, se mantuvo una atención constante del Sistema de Control Interno y se mantuvo dentro de un nivel de madurez de Competente.

2.4 Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Según el artículo 10 de la Ley de Control Interno, que indica que será responsabilidad del jerarca establecer, mantener perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional, desde el inicio de la gestión en 2014 y hasta el 15 de julio 2024, se promovió el control interno, dándole permanencia y mejorarlo constantemente en cada proceso.

En 2021, con la asesoría de la Auditoría Interna, la Unidad de Planificación Institucional, con el apoyo de la unidad gerencial, emitió el Modelo Institucional del Sistema de Control Interno (MISCI), alineado con el modelo COSO, marco más reconocido y aplicado internacionalmente.

El MISCI provee criterios para el diseño, la implementación, la autoevaluación y garantizar la eficacia operativa del control interno institucional y para determinar si éste es apropiado y suficiente para cumplir con las tres categorías de objetivos: operación, información y cumplimiento, incluyendo la protección de la integridad y la prevención de actos.

El MISCI se usa a nivel institucional para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional, incluido el de la Gerencia.

Durante los últimos 10 años se han actualizado los lineamientos y directrices institucionales en materia de control interno, con base en los cambios de la normativa jurídica y técnica.



Se elaboró un Modelo de Gestión de Riesgos Institucional (MOGERI) adecuado a la realidad institucional, siempre dentro de la aplicación de las normas de control interno del Sector Público y la Ley de Control Interno.

A nivel institucional, se cuenta con un sistema automatizado para la inclusión y seguimiento de la Autoevaluación Interna, y para la aplicación del Modelo de Gestión de Riesgo Institucional, en el cual las unidades pueden documentar las medidas de mitigación del riesgo y los planes de mejora de control Interno y dar cuenta de los avances de las mismas. Esto permite controlar los riesgos institucionales y los planes de mejora, para elaborar los informes institucionales presentados a la Junta Directiva para tomar decisiones.

2.5 Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

En esta sección se informa de los principales logros de la institución durante los últimos diez años, con tres administraciones de Gobierno diferentes:

2.5.1 Principales logros alcanzados en la Administración (2014- 2018).

Durante la administración Solís Rivera se hizo hincapié en un mensaje que representa la realidad del sector turístico y la prioridad que el Gobierno le ha dado: **el turismo es el motor de desarrollo social y económico del país** y por ello, el ICT implementó una estrategia turística que se llamó: **las tres patas del banco**, que consistió en:

- i. **Conectividad:** fortalecer la estrategia para la atracción de líneas aéreas, al contar con nuevos vuelos, más rutas y el incremento en las frecuencias.

La cantidad de asientos disponibles pasó los 96 mil adicionales, gracias a la llegada de nuevos vuelos y al aumento de frecuencias por parte de diferentes aerolíneas que operan en el país.

- ii. **Crecimiento sostenible:** esta segunda pata del banco, destacó la importancia de esta actividad al ser una de las más democráticas, retadoras e inclusivas que existen, porque sus beneficios permean por todo el territorio nacional.



Se generaban 150 mil empleos directos y alrededor de 450 mil indirectos; es decir, aproximadamente 600 mil costarricenses encontraban en el turismo su modo de subsistencia, lo que representó casi el 27% de la fuerza laboral costarricense. El sector turístico se mantuvo como el mayor generador de divisas por concepto de servicios, al contabilizar casi 4 mil millones de dólares, en ese entonces.

El Crecimiento sostenible involucra la **diversificación de mercados**, sin descuidar los principales emisores de turistas. Por primera vez se efectuó un reforzamiento en el mercado europeo, que contempló la contratación de una agencia de relaciones públicas para los cuatro principales mercados emisores (Francia, España, Alemania y Reino Unido).

Se fortalecieron las campañas cooperativas y realizaron estudios de mejores prospectos en cuatro principales mercados europeos descritos anteriormente y en cinco mercados latinoamericanos (México, Brasil, Argentina, Colombia y Perú), cuando históricamente solo se habían realizado para Estados Unidos y Canadá.

De igual forma, se transformó la presencia en las ferias internacionales, presentando a Costa Rica como un generador de experiencias auténticas de viaje, en los cuales la cultura juega un papel fundamental.

También el crecimiento sostenible, abarcó el **lanzamiento de la nueva identidad turística: Costa Rica: My choice, naturally**, gracias a una alianza con la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas y CNN Internacional.

El tercer aspecto contemplado en esta segunda “pata” es **ampliar la oferta turística**, para que además de naturaleza y aventura, el país se posicionara en industrias con gran potencial como:

- **Wellness:** lanzamos la estrategia país Wellness Pura Vida, con la que se busca posicionar al país como un destino de bienestar, diferenciado, que ofrece experiencias únicas y transformadoras, las cuales mejoran la calidad de vida de los habitantes y de los visitantes.

- **Turismo de reuniones:** desde 2015 iniciamos una agresiva estrategia para competir en el mundo por la industria de reuniones, que contempla la participación en ferias turísticas especializadas, la realización de alianzas estratégicas con importantes organismos nacionales e internacionales, el desarrollo de un plan



promocional para incursionar en este nicho, la contratación de asesores expertos de calidad mundial, el Programa de Embajadores en Turismo de Reuniones de Costa Rica, entre otros. El objetivo es competir con el Centro de Convenciones de Costa Rica, como cabeza visible en la industria mundial de turismo de reuniones.

- **Centro de Convenciones de Costa Rica:** proyecto país sumamente esperado. Consta de 15 600 metros cuadrados, se inauguró el 5 de abril del 2018.

- **Turismo náutico:** promovimos el desarrollo de atracaderos turísticos que permitan enlazar de manera efectiva, diferentes puntos estratégicos de las costas y que además faciliten el traslado de las personas que visitan estos sitios, brindando condiciones más favorables y seguras para el desarrollo de las actividades turísticas.

- **Turismo cultural:** reforzamos la identidad cultural en las diferentes acciones de promoción nacional e internacional, como elemento diferenciador de la oferta turística.

Brindamos fuerte apoyo a la realización del Festival Internacional de las Artes, en el 2017. También, el ICT generó esfuerzos para desarrollar el programa para el Fortalecimiento de Destinos, que incluye proyectos como artesanías con identidad, que fomenta el desarrollo de productos turísticos auténticos como parte de la oferta de pequeñas y medianas empresas. El programa de gastronomía y coctelería tradicional, que busca recuperar la cocina criolla costarricense en establecimientos de gastronomía, como elemento diferenciador de la oferta de servicios turísticos.

El último aspecto valorado dentro del crecimiento sostenible, es el **desarrollo de nuevas herramientas para inteligencia de mercados**. Recurrimos a las herramientas más sofisticadas, novedosas y reconocidas internacionalmente con el objetivo de reforzar la inteligencia de mercados y proporcionar información estratégica y de gran utilidad para la industria turística, como Review Pro, OAG, Bloomberg, levantamiento y actualización de información espacial- GPS, STR y desde luego, Mabrian.

El Índice de Progreso Social: Costa Rica es el único país en todo el mundo que midió el impacto de la actividad turística en las comunidades, al desarrollar el Índice de Progreso Social en Centros Turísticos y logramos demostrar que efectivamente el turismo es una industria dinamizadora que aporta innumerables beneficios a las



economías locales y sus habitantes. Actualmente estamos en un proceso de actualización con un nuevo levantamiento de información en los treinta y tres centros de desarrollo turístico.

- iii. **Inversión turística:** la tercera pata del banco es la inversión turística. Costa Rica posee espacio para crecer, áreas por desarrollar, destinos por consolidar y zonas por descubrir; por ello, se llevó a cabo la primera Conferencia de Inversión Turística Sostenible, la cual posicionó a Costa Rica en el mapa mundial de la inversión turística, al congregar a alrededor de 200 ejecutivos y presidentes de las principales marcas hoteleras, fondos de inversión, desarrolladores inmobiliarios turísticos, entre otros actores relevantes.

2.5.1.1 Plan Nacional de Desarrollo.

Partiendo de la **meta sectorial** “Aumento promedio del 4% al final del periodo 2015-2018 en la cantidad de divisas por concepto de turismo generadas con respecto al 2013”, ésta se evaluó al final del período, pero a manera de ejemplo según datos al 2016 se dio un aumento del 12% en la cantidad de divisas.

**Divisas por concepto de turismo
2014-2016
(millones de colones)**

Año	Divisas	Porcentaje
2014	2.986,70	2%
2015	3.254,10	8%
2016	3.657,30	12%
Fuente ICT con datos del BCCR.		

Aumentamos sostenidamente las divisas generadas por la actividad turística dado el incremento que se daba en la llegada de turistas internacionales. “Esta información comprende la llegada de turistas que ingresan al país por los diversos puestos migratorios, comprende la vía aérea, vía terrestre, vía fluvial y vía marítima.



El cuadro siguiente nos muestra la cantidad anual de turistas internacionales que visitó el país⁸:

LLEGADAS INTERNACIONALES A COSTA RICA, TODAS LAS VÍAS, SEGÚN ZONAS Y PAÍSES, 2008-2017

ZONAS / PAÍSES	Año									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL	2 089 174	1 922 579	2 099 829	2 192 059	2 343 213	2 427 941	2 526 817	2 660 257	2 925 128	2 959 869
AMÉRICA DEL NORTE	976 561	920 371	1 005 309	1 044 569	1 139 624	1 162 368	1 245 037	1 337 755	1 515 880	1 507 945
Canadá	109 854	102 471	119 654	133 033	151 568	160 398	172 730	175 771	188 104	201 921
Estados Unidos	807 162	770 129	830 993	858 829	921 097	929 402	997 262	1 077 044	1 233 277	1 199 241
México	59 545	47 771	54 662	52 707	66 959	72 568	75 045	84 940	94 499	106 783
AMÉRICA CENTRAL	648 586	588 739	642 517	670 271	721 049	736 161	716 645	711 404	724 638	735 178
Belice	928	975	843	838	846	1 060	818	812	869	970
El Salvador	46 837	44 185	53 669	61 257	64 923	64 552	63 214	69 427	78 273	81 091
Guatemala	40 840	40 340	48 682	54 759	55 334	56 756	55 677	57 600	65 063	78 032
Honduras	31 714	31 324	34 043	35 598	35 036	38 840	36 957	39 560	40 478	40 300
Nicaragua	455 412	413 713	427 362	432 766	474 011	476 678	463 959	446 870	440 038	429 990
Panamá	72 855	58 202	77 918	85 053	90 899	98 275	96 020	97 135	99 917	104 795
AMÉRICA DEL SUR	114 111	109 876	119 421	129 216	136 810	164 496	138 138	156 152	181 179	181 399
CARIBE	15 289	15 878	14 325	12 737	11 728	12 120	11 632	12 649	12 549	13 381
EUROPA	289 379	259 135	286 942	301 960	296 106	311 726	370 482	393 115	434 884	462 295
OTRAS ZONAS*	45 248	28 580	31 315	33 306	37 896	41 070	44 883	49 182	55 998	59 671

*/ Incluye la categoría Asia, África, Oriente Medio y Oceanía.

Fuente: ICT con datos de la Dirección General de Migración y Extranjería.

Asimismo, esto va ligado a un tercer elemento que el Gasto promedio del turística durante su permanencia en el país, el cual mostró un aumento del 2013 al 2015, con una leve baja en el 2016. “El gasto medio por persona (GMP), se obtiene de las encuestas realizadas en las distintas vías, tanto aérea como terrestre.”

**Gasto promedio por persona de turistas no residentes
en dólares
2013-2016**

Variable	2013	2014	2015	2016
Vía Aérea	1322,6	1351,3	1369,3	1309,1
Vía Terrestre	308,8	248,7	382,8	317,3
GMP Total	986,5	1002,2	1074,3	1037

Fuente: ICT con datos del BCCR.

⁸ ICT: Datos del Anuario Estadístico 2017, cuadro #12, publicado en

<http://www.ict.go.cr/es/estadisticas/informes-estadisticos.html>



Este indicador está relacionado con la estadía en el destino y con la capacidad del destino para retener a los turistas que los visitan, el promedio de días de estadía de los turistas del año 2013 al 2016 fue de 12 días.

Las metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) asignadas al Sector Turismo, cumplimos de acuerdo a lo programado y no se registraron metas de rezago, según el Informe de Metas del PND del Sector Turismo, Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 que se presentó a MIDEPLAN con la Matriz de Seguimiento y Cumplimiento de Metas de programa /Proyectos del PND (2015-2018).

Desarrollamos un importante trabajo para desarrollar estrategias para la atracción del turismo nacional y para promover el turismo interno, con un 109% de logro en el Programa Promocional de Turismo Internacional del 2015 al 2017, y con 111% en el Programa Promocional de Turismo Interno.

- Para promover el **Turismo Internacional** programamos la ejecución de 4 campañas integrales para la promoción del turismo internacional en el periodo 2015-2018. La campaña integral para incentivar el turismo internacional puede considerar los siguientes aspectos de conformidad con la estrategia de mercadeo institucional: la inteligencia de mercados, la atracción de líneas aéreas, las acciones de relaciones públicas, la publicidad internacional, presentaciones promocionales del destino Costa Rica, la coordinación de viajes de prensa, apoyo a los viajes de familiarización de agentes, la participación en ferias y eventos internacionales, atracción de nuevos segmentos de mercado y las campañas cooperativas con líneas aéreas y mayoristas internacionales para posicionamiento de destino.
- Para promover el **Turismo Interno** ejecutamos 4 campañas integrales para la promoción del turismo interno en el periodo 2015-2018. La campaña integral para incentivar el turismo interno puede considerar los siguientes aspectos de conformidad con la estrategia de mercadeo institucional: campaña de publicidad, expoferias, eventos y actividades turísticas en las diferentes zonas nacionales; apoyo a socios comerciales, cámaras, asociaciones y acciones de relaciones públicas.

En el caso de las metas del **Programa de Encadenamiento en beneficio de las Comunidades** incluido en el PND, se superaron las expectativas debido a los siguientes factores:



1. La oferta de temas de interés del sector que hicieron que existiera gran demanda de los cursos
2. Las solicitudes adicionales presentadas por el sector para el desarrollo de eventos que incrementaron la demanda.
3. El desarrollo de las alianzas con instituciones del Estado, con las organizaciones gremiales y otras entidades que posibilitaron el desarrollo de eventos conjuntos, el realizar inversiones conjuntas y el ahorro de recursos para efectuar mayor volumen de actividades y de invitados a los mismos.
4. La organización y procesos de convocatoria de los funcionarios encargados de los eventos, que lograron excelentes asistencias a los eventos.

En la meta referente a las personas la ejecutamos en un 98%, dado que 98 personas participaron en las capacitaciones. En lo que respecta al programa para la formación de nuevos artesanos con identidad nacional, la institución brindó 2 cursos de capacitación; 1 curso en San José y otro en Turrialba, esto hizo que la meta alcanzara los 61 nuevos artesanos.

En este programa de encadenamiento también logramos el diseño de la ruta cultural.

Por otra parte, en el año 2017 se certifican 71 empresas con el Programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística. Terminamos el año 2017 con un acumulado de 538 empresas de las 475 que establecía el PND 2015-2018.

En el **Programa de mejora de la calidad Turística**, específicamente la meta de las nuevas Declaratoria Turísticas, alcanzamos un total de 96 nuevas empresas declaradas, la meta inicial era de 50 empresas, la misma se sobrepasó en 46 empresas, porcentualmente hablando la meta se sobrepasó en un 92%

En el **Programa de Turismo Rural Comunitario** logramos un 100% en la meta al 2017. Se programó la realización de dos campañas integrales especializadas en TRC y TR, considerando los siguientes aspectos:

- Campaña de Turismo Interno y Expo ferias: (40% programado, avance 40%)



- Identificar posibles comercializadores: (60% programado, avance 60%)

2.5.2 Principales logros de la Administración 2018-2022:

El periodo 2018-2022 contiene los niveles de logro récord del turismo en Costa Rica, pues comprende los niveles más altos de llegadas de turistas y generación de divisas, pero al mismo tiempo registra los niveles más bajos de desaceleración del turismo en toda su historia, marcados por los severos efectos de la pandemia por Covid-19. Este resumen, por tanto, debe leerse como dos caras de una misma moneda.

El periodo 2018-2022 contiene los niveles de logro récord del turismo en Costa Rica, pues comprende los niveles más altos de llegadas de turistas y generación de divisas, pero al mismo tiempo registra los niveles más bajos de desaceleración del turismo en toda su historia, marcados por los severos efectos de la pandemia por Covid-19. Este resumen, por tanto, debe leerse como dos caras de una misma moneda.

Aunque durante el período se destacan, tal como se puede apreciar en el cuerpo del presente documento, una serie de logros enfocados en la reactivación del sector turístico, posiblemente el logro de mayor relevancia ha sido, aún con un presupuesto diezmado hasta a su mínima expresión, el cumplimiento de una hoja de ruta concertada con el sector privado al inicio de la pandemia, que tuvo como resultado el regreso de todas las líneas aéreas que volaban hacia Costa Rica, la recuperación de asientos de avión en tiempo récord y sobre todo un incremento acelerado en el ingreso de turistas por vía aérea, cercano a los niveles del año 2019, el más alto en la historia del país.

Prueba de ello es que si se comparan los meses de enero-febrero 2022 con el mismo período de 2019, los datos muestran una recuperación del 80% de los turistas procedentes de los Estados Unidos y del 85% de los provenientes del continente europeo.

A continuación, algunas cifras que resumen los resultados del periodo, marcados por la Pandemia:



Turismo en cifras	2018	2019	2020	2021
Llegadas turistas todas las vías	3,016,667	3,139,008	1,011,912	1,347,055
Llegadas de turistas vía aérea	3,314,888	2,418,300	789,833	1,270,483
Divisas por turismo (en millones dólares US)	\$3,762.7	\$3,980.1	\$1,324.6	\$1,533.8
Gasto medio por persona (GMP en dólares)	\$1,335.4	\$1,438.2	\$1,592.1	\$1,565.6
Estadía media en Costa Rica (en noches)	11.7	12.6	12.9	13.6
Llegada de cruceristas	239,723	239,566	ND	ND
% Ejecución presupuestaria	70.2%	89.4%	78.2%	88.1%
% Cumplimiento metas PAO	86.9%	90.7%	90.4%	89.6%

Fuente: ICT. Anuarios estadísticos e informes anuales de cumplimiento de metas.

Llegada de turistas vía aérea

La llegada de turistas pasa de crecer 1.9% en el 2018 y 4.1% en el 2019, a decrecer -67.8% en el 2020, tras 9 meses pandémicos. Al 2021, los esfuerzos de recuperación continúan dando frutos, pero lejos de alcanzar los niveles prepandémicos, rondando una recuperación al -36.6% de la llegada de turistas del 2019. El incremento en la llegada de turistas vía aérea registrado en el 2021, represente el 33.1% respecto al 2020, pero es más que una cifra, pues constituye los frutos de muchas acciones estratégicas impulsadas por el Gobierno, el Parlamento, el ICT, organizaciones asociativas y el Sector Privado.

En 2019 la comparación de llegada de turistas vía aérea por mercados de interés mostró la cifra récord de medio millón de turistas, equivalente al 16% del total de llegadas internacionales, mientras que el mercado estadounidense alcanzó el 43%. La cantidad de turistas que ingresan al país nos muestra la evolución de esta variable en la etapa de recuperación económico del turismo.

En enero 2022, por vía aérea recibimos 169 585 turistas lo que representa un 90.1 % del total de llegadas de turistas al país por todas las vías, que fue de 188 200. Mientras que para febrero 2022. se recibieron 184 358 turistas por vía aérea y 200 164 turistas por todos los puertos, para total de turistas durante este primer bimestre de 388 364 turistas por todas las vías.



Divisas generadas por turismo

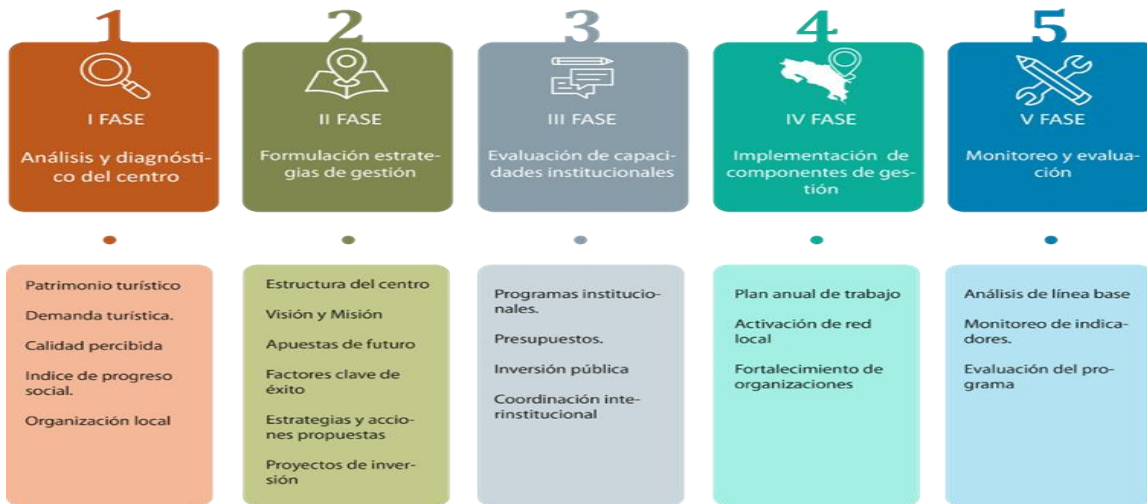
El comportamiento de las divisas generada por turismo registra el mismo comportamiento de las llegas de turistas internacionales. En el 2018, alcanzamos \$3762.7 millones de \$US, equivalente a un 3.2% respecto al año precedente, para el 2019 el crecimiento fue de 5.8%, pero al 2020 decreció en un -66.7% producto de los efectos de la pandemia. Sin embargo, en el 2021 el crecimiento anual fue de 15.8% (aunque representa el 38.5% de las divisas percibidas en 2019).



Programa Gestión Integral de destinos

El programa de **Gestión Integral de Destinos Turísticos (GID)**, está diseñado para fortalecer el proceso de gestión local, brindando acompañamiento e información clave para el fortalecimiento de capacidades locales que permitan diseñar e implementar estrategias y acciones para mejorar la competitividad del destino.

El programa Gestión Integral de Destinos Incluye estrategias y acciones para el desarrollo de los principales productos del destino, tales como sol y playa, aventura, deportes, turismo rural, turismo de bienestar, turismo cultural, la gestión de atractivos y mejoramiento de condiciones físicas, el apoyo al desarrollo empresarial incluyendo medianas y pequeñas empresas y el apoyo al desarrollo de capacidades locales y gestión en Cámaras, Municipalidades y Organizaciones locales. El proceso en cada Centro de Desarrollo comprende las siguientes etapas:



El proceso promueve la incorporación de un equipo interdisciplinario e interdepartamental del ICT en el desarrollo del mismo, así como la incorporación de representantes de otras instituciones del estado como el Ministerio de Cultura y Juventud.

Esta meta fue acumulativa, pues la atención integral supone que los Centros cubiertos en un año mantienen la atención en los años siguientes. La meta contemplaba realizar tres por año, así el año 2018 se realizaron como prueba piloto los siguientes tres planes de Gestión Integral de Destinos de Turrialba, Sarapiquí y Tamarindo. Durante en 2019 se realizaron los centros de Desarrollo de Monteverde, Golfito- Jiménez y Los Santos y se les dio seguimiento a los planes anteriores. La viabilidad de la meta requiere el máximo interés de los actores locales en cada Centro (Cámaras, empresarios, instituciones de estado y Gobierno local, entre otros). El Ministerio de Cultura y Juventud fue corresponsable de la meta para efectuar intervenciones socioculturales en los Centros de Desarrollo Turístico tendientes a mejorar la competitividad del destino en el marco del Programa de Gestión Integral de Destinos.

Para el año 2020, debido a la situación de pandemia producto del Covid-19, tramitamos ante MIDEPLAN la suspensión de esta intervención, debido a que no se podían realizar giras, debido al confinamiento y a los niveles de contagio.

Para el año 2021 se realizaron las siguientes actividades:



- Efectuamos procesos para la formulación de Planes de Trabajo y matrices para el seguimiento de los Planes de Gestión de Turrialba, Tamarindo, Sarapiquí, Golfito, Los Santos. Reuniones de seguimiento a la implementación en los destinos indicados con Cámaras de Turismo Municipalidades y Comisión de Implementación de Planes Integrales de Gestión Integral de Destinos.

Centro de Desarrollo Turístico Golfito: efectuamos un proceso para capacitar a estudiantes de la Universidad de Costa Rica quienes efectúan la actualización de la oferta turística y cultural de la zona. Se efectuó un proceso de asesoría al Gobierno Local en materia de la formulación e implementación de Planes Reguladores.

Centro de Desarrollo Turístico Turrialba: cooperamos en la organización del Encuentro Nacional de Cámaras que se efectuó en Turrialba en alianza con la Cámara de Turismo de la zona.

Centro de Desarrollo Turístico Tamarindo: efectuamos un proceso de asesoría al Gobierno Local en materia de la formulación e implementación de Planes Reguladores.

Diseño de Planes de Gestión Integral de Destinos

La meta anual 2021 consistía en la elaboración de tres planes para los Centros de Desarrollo:

- Centro de Desarrollo Santa Teresa,
- Centro de Desarrollo: Montezuma
- Centro de Desarrollo Turístico Tambor

En los tres centros de desarrollo logramos un avance de un 100% de las etapas de acuerdos con los Concejos Municipales y el levantamiento de información de campo de los centros de desarrollo. También se realizaron reuniones virtuales de coordinación con los participantes del proyecto.

Adicionalmente completamos la coordinación inicial en los siguientes centros de desarrollo: Tortuguero, Cahuita, Puerto Viejo y La Fortuna.

Para 2022 dada la condición de apertura se continuará con el proceso de incorporación de centros de Desarrollo, según la disposición de las fuerzas vivas de los Centros de Desarrollo.



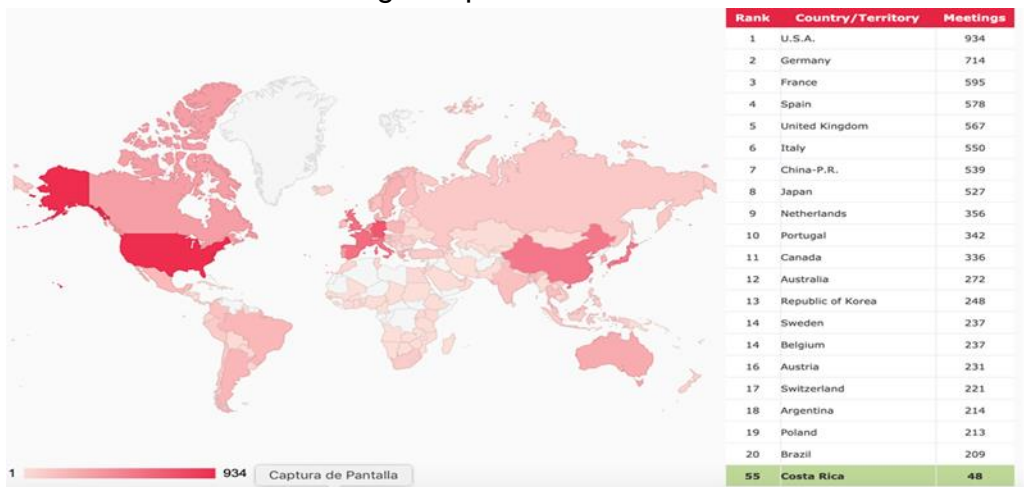
Hoy podemos decir con mucho orgullo, que al final de 2024 tendremos Gestión Integral de Destinos implementada en 28 de los 33 centros de desarrollo y que en 2025 alcanzaremos una cobertura del 100%. Será un buen momento para honrar la memoria de la señora ex ministra Maria Amalia Revelo, creyente y convencida de las virtudes de este programa y apoyo incondicional para que lo impulsáramos.

Turismo de Reuniones

Para 2018, ocupamos el puesto 56, mejorando 4 puesto en relación con el 2017, según el International Congress and Convention Association (ICCA).

La posición de Costa Rica a nivel de América, para ese año estaba de 12. Debajo de Panamá y sobre República Dominicana. Esta fue la información que se publicó en el año 2019.

Para el año 2019 Costa Rica logró la posición número 55.



Fuente: ICCA, publicación 2021 sobre resultados 2020: producto de la Pandemia el ICCA modificó el formato de su informe.

Continuamos realizando diversas labores para la promoción de este tipo de turismo. El Centro de Convenciones de Costa Rica (CCCR) continuaba destacando por su calidad en el servicio, operación e infraestructura. En esta ocasión obtuvo tres



reconocimientos en la onceava entrega de los Premios Eventex 2021, galardones globales que se otorgan a los eventos y marketing de experiencias de todo el orbe.

Los premios obtenidos son: el Galardón de Gold, recibido en la categoría de "People Choice" por segundo año consecutivo, gracias a la votación del público y dos de bronce, uno en la categoría de "Mejor Centro Convenciones del Mundo", debido a la operación y diferentes calidades del recinto, así como otro recibido en la categoría de "Recinto más Versátil", donde se resaltó la adaptabilidad de la sede.

Lo anterior llega a sumar a los más de 18 certificaciones, reconocimientos y premios internacionales que han recibido desde su inauguración en agosto del 2018 y que ayudan al posicionamiento de Costa Rica dentro del mapa mundial de la Industria de Reuniones, la cual está a la espera de que las restricciones sanitarias mejoren para la realización de una gran cantidad de eventos y hace que nuestro país sea de las primeras opciones en Latinoamérica como sede de importantes acontecimientos.

Programa de Capacitación al sector empresarial

La capacitación es estratégica para el ICT y para el sector turístico, ya que permite a las empresas, contar con personal altamente preparado para ofrecer servicios de calidad, lo cual repercute en un incremento de la competitividad de los diferentes destinos turísticos del país y como consecuencia en una mayor atracción de turistas nacionales e internacionales.

Durante los años 2018-2022 capacitamos 2 606 personas en diversos temas del quehacer turístico, para el 2020 se capacitaron 743.

Capacitación presencial

Año	Hombres	Mujeres	Total
2018	1083	1523	2606
2019	1381	1152	2533
2020	116	627	743

Fuente: Elaboración con información de Memoria Institucional

Pero el mayor impulso de la capacitación se dio a través de la plataforma ICTCAPACITA la cual es una herramienta moderna y amigable de capacitación



virtual, que permitirá potenciar las habilidades, actualizar conocimientos y fortalecer capacidades instaladas de los empresarios turísticos del país y sus colaboradores.

A la vez, que incrementan el talento humano mediante diversas acciones de capacitación virtual fortalecerán su productividad en el marco de la reactivación del sector.

ICT capacita también invita a los trabajadores independientes de turismo, interesados en capacitarse y evacuar dudas con expertos en el contexto del desarrollo de la emergencia del COVID-19 y su afectación, a formar parte de sus usuarios. Su inicio constituye una respuesta institucional para contrarrestar los efectos de la Pandemia e impulsar la reactivación.

El programa de capacitación implementado por el ICT incluye acciones de capacitación virtual (en la plataforma ICT CAPACITA.GO.CR), acciones presenciales y mixtas (presenciales y virtuales); las cuales se desglosan a continuación:

Año 2020: 13 053 personas capacitadas y 5 244 personas con certificado emitido.

Año 2021: 3 245 personas capacitadas y 5 244 personas con certificado emitido (1 055 personas artesanas, 28 248 canal de YouTube y 5 303 instituciones)

Resumen de acciones ICTCAPACITA 2020-2021

Detalle	2020	2021
Cursos	40	1
Charlas	41	39
Otras (sello, guías)	7	4
Webinar Canal de YouTube ICT	34	18
Presencial	3	8
Mixto	6	6
Modular	0	40
TOTAL	131	116

Fuente: Elaboración con datos del Dpto. de Desarrollo

Líneas aéreas

Sin duda uno de los componentes más golpeados con la pandemia ha sido el transporte aéreo internacional. Pues solo en Costa Rica, durante los primeros



meses de confinamiento por el Covid-19 (marzo a julio 2020), se vieron interrumpidos los vuelos comerciales internacionales, limitándose únicamente a vuelos humanitarios o puente para el regreso de personas atrapadas por la pandemia. A partir de agosto 2020, reinicia tímidamente el regreso gradual de las aerolíneas con poca oferta de conexiones y baja frecuencia de viaje semanales; no obstante, significaba un destello de luz en medio de la incertidumbre del momento.

Con la mirada puesta en la recuperación, autoridades de Gobierno y Sector Privado, priorizamos acciones dirigidas al regreso de aerolíneas como el principal bastión para asegurar la reactivación del turismo. Según la IATA, el tráfico mundial de pasajeros se redujo en un 63% entre el período enero a agosto de 2021 en comparación con el mismo período del año anterior a la crisis (2019) y el tráfico internacional de pasajeros disminuyó un 82% en enero-agosto de 2021 respecto al mismo período de 2019. No obstante, en Costa Rica el periodo de recuperación de sillas de avión revela el éxito de nuestras estrategias y el buen posicionamiento del país como destino turístico internacional.

En diciembre 2019, se tenían 392 583 sillas de avión disponibles para venir a Costa Rica, a diciembre 2020, la cifra cayó a 154 981 sillas y a diciembre 2021 la cifra subió a 339 851 asientos disponibles, ligeramente por debajo del nivel prepandemia (-13.4%). Ya para diciembre del 2021 hay un total de 26 líneas aéreas que han iniciado sus vuelos a Costa Rica, varias de ellas con frecuencias diarias y algunas rutas nuevas.

Un logro importante en la recuperación de la oferta de sillas de avión, lo constituye la firma del Decreto Ejecutivo N° 42352-MINAE, para bajar el precio del combustible de aviones para lograr el regreso de líneas aéreas. También con el propósito de reactivar e impulsar el turismo regional (Liberia), el ICT en coordinación con el Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC), se aprobó una disminución del 30% en las tarifas aeroportuarias que se aplican a vuelos internacionales en el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós, estos nuevos montos se aplicaron a partir del 01 de febrero de 2021. internacional mediante “Campañas Cooperativas”.

Mercadeo Turístico periodo 2018-2021

Costa Rica se promociona en el ámbito aún en tiempos de pandemia, estableciendo mecanismos de comunicación que mantuvieran el interés de viajar a Costa Rica,



adaptándose a una realidad diferente y cambiante, que exigía maximizar la efectividad de los recursos invertidos en el posicionamiento turístico del país.

2018

A continuación, las acciones de mercadeo turístico más sobresalientes:

Campañas Cooperativas: realizamos 32 Campañas cooperativas en total.

Relaciones públicas en Estados Unidos-Canadá: 3.762 Artículos generados en los diferentes nichos, 8 comunicados de prensa y 2 Declaraciones reactivas a los medios en los EEUU.

Relaciones Públicas en Europa: en Gestión de Prensa: 75 notas de prensa / 43 Newsletters / gestiones en gabinete de prensa y otras acciones en Norteamérica y Europa.

Publicidad internacional y patrocinios con proyección internacional: logramos llevar a cabo las siguientes acciones estratégicas: Campañas en Norteamérica, pautas estratégicas en medios digitales, generación de contenido en redes sociales, generación material-producción- variado (videos, comerciales, banners digitales, medios impresos), estrategias en mercados de oportunidad (Mundial de fútbol), estrategia publicitaria durante todo el año, “booking window” y dispositivos móviles, apoyo al programa de líneas aéreas y apoyo a cruceros.

Atención de grupos de prensa y coordinación de viajes de familiarización: 60 medios atendidos de Estados Unidos-Canadá: 49 EEUU y 11 Canadá. Además, 100 medios atendidos de Europa-Latinoamérica y otros mercados de interés. También en este periodo se coordinaron viajes de familiarización para un total de 294 mayoristas y/o agentes atendidos.

Participación en ferias y eventos internacionales: 4 Ferias en Estados Unidos y Canadá, 13 Ferias en Europa y Latinoamérica y 1 Feria de cruceros (Sede Trade Miami).

Premios Recibidos: Premio Conde Nast Traveler Destino Turístico Internacional 2018, otorgado el 10 de mayo 2018 en Madrid, España.



Turismo de Reuniones: realizamos la campaña Pure Meetings Pura Vida, así como acciones de publicidad en las ferias especializadas, material promocional enfocado en el tema de reuniones y sostenibilidad. Plan de Embajadores: como parte de su estrategia de turismo de reuniones en atracción de inversión al país.

Turismo de Bienestar: llevamos a cabo actividades para la capacitación, regulación y promoción para posicionar a Costa Rica como un destino de bienestar. Se realizaron 6 giras de sensibilización para dar a conocer la iniciativa de turismo de bienestar, en las zonas: Pacífico Sur, Caribe Sur y Fortuna. Se alcanzaron más de 100 personas entre las giras realizadas.

Sitio Web: estrenamos el nuevo portal Web de la Institución. Un portal completamente renovado, para brindar información estratégica a los públicos meta nacionales e internacionales interesados en viajar al país y contribuir con el posicionamiento de Costa Rica como destino turístico.

Al Sitio Web promocional se mejora la Información turística de la promoción del país dirigida a los turistas potenciales de los diferentes mercados: más fácil navegación e interacción con el usuario y en 6 idiomas. Sitio Web Institucional se crea el sitio de contenidos institucionales con Información relacionada al ICT y sus servicios.

Mercado interno: realizamos acciones estratégicas con la Agencia de publicidad localizada en Costa Rica, enfocadas al mercado interno y otros, a saber: El sitio web de VAT fue completamente rediseñado y puesto al aire.

Brindamos 11 patrocinios a eventos dirigidas al mercado interno en diferentes eventos nacionales como ferias, festivales, exposiciones, torneos, apoyo a eventos de cámaras y asociaciones de turismo, entre otros.

Campaña de turismo interno: desarrollamos un nuevo concepto publicitario para la Campaña de Turismo Interno “Vamos a Turistear”. Comprendió la activación de redes sociales: Facebook, Twitter, Youtube e Instagram y el sitio web www.vamosaturistear.com con información variada de interés de las provincias del país. También impulso descuentos en tarifas por parte de empresarios.

Elaboramos la campaña “**Jale al Puerto**” para mostrar a Puntarenas como un lugar con bellezas naturales y calor humano apto como destino vacacional.



También produjimos la **Campaña de Seguridad** para invitar a los costarricenses a cuidarnos entre nosotros, incluyendo a quienes nos visitan. Queremos que tanto nacionales como extranjeros sientan que todos en Costa Rica estamos comprometidos con su seguridad. Bajo el lema “Está en nuestra naturaleza cuidarnos juntos”.

La campaña “**Montaña Viva**” con el objetivo de esta campaña es promocionar otros atractivos como la laguna de Fraijanes, la Catarata de La Paz, tours, como el de la leche y las fresas, así como restaurantes que tienen zonas verdes y paisajes hermosos de la zona aledaña al Parque Nacional Volcán Poás, los cuales fueron seriamente afectados tras el cierre del Parque por peligro de erupciones en 2017.

Relaciones Públicas nacionales y giras de prensa nacional: más de 60 comunicados de prensa, se atendieron más de 800 consultas con los medios tanto proactivas y reactivas y 4 giras de prensa nacional.

2019

A continuación, las principales acciones estratégicas de mercadeo turístico:

Inteligencia de mercados internacionales y nacionales: para el mercado nacional realizamos la Encuesta de Hábitos vacacionales de los costarricenses 2018. Mientras que, para mercado internacional, se testearon las propuestas de la campaña publicitaria “Only the essentials” y la investigación “Americans as international travelers”, mejores prospectos de EE.UU.

Mercados internacionales: contabilizamos 34 campañas integrales o apoyos cooperativos, 274 acciones de Relaciones Públicas en Estados Unidos y Canadá, 18 apoyos publicitarios a eventos de interés turístico, relaciones públicas en Europa. Publicidad internacional: con la campaña “Only the Essentials” por diversos medios (vallas, buses, redes sociales, activaciones, videos y entrevistas).

Patrocinamos 8 eventos en Costa Rica con proyección internacional (mundial de pesca, Expotur, Ironman, FCCA, Panamericano de Atletismo, Conferencia Planeta, Personas, Paz, mundial de Rafting y CR Ultra Trail).

Atención de grupos de prensa y coordinación de viajes de Familiarización: total de 65 periodistas (48) y agentes (17) de Estados Unidos-Canadá atendidos.



Periodistas: 31 Blogs, 2 periódico, 1 Radio, 11 revistas, 3 TV. Valor estimado de publicity \$4.593.688.

Total, de periodistas (114) agentes (210) de Europa, Latinoamérica y otros mercados atendidos: 324. Periodistas: 27 blogs, 1 guía, 7 periódicos, 59 revistas, 19 TV, 1 radio. Valor estimado de Publicity \$9.161,174.

Participamos en ferias y eventos internacionales: 14 en Europa, 1 feria de Cruceros (Miami) y 5 en el segmento de reuniones y congresos.

Turismo de Reuniones: en este año, la nueva campaña de publicidad internacional también fue lanzada en el segmento de turismo de reuniones, Only the Essentials, a partir de setiembre del 2019, para los mercados de USA, Canadá y Latinoamérica. Incluyendo relaciones públicas, publicidad, redes sociales y el lanzamiento de un nuevo sitio exclusivo para el segmento Mice bajo el dominio www.costaricapuremeetings.com y Eventos nacionales para el sector privado relacionados con la industria de reuniones. El Programa de Embajadores de Costa Rica, para dar a conocer al país como destino de reuniones.

Atención de prensa, acciones conjuntas con el Buró de Convenciones y producción de material promocional en el segmento de reuniones, participación en cinco ferias de reuniones y congresos (IBTM, M&I, IMEX AMERICA, FIEXP0 E IMEX FRANKFURT).

Turismo de Bienestar: desarrollamos la estrategia de turismo de bienestar con la que se busca el fortalecimiento de la oferta saludable y posicionar a Costa Rica como un destino de bienestar.

Sitio Web: llevamos a cabo acciones relacionadas con el diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento, del nuevo portal web del ICT (sitio promocional y sitio institucional).

Mercado Interno: Publicidad nacional: Campaña de Seguridad en medios regionales y masivos, produjimos y difundimos la Campaña prevención de ahogados, Refrescamiento y pauta de la Campaña de Turismo interno Vamos a Turistear, Campaña Parques Nacionales, Convenio Mio Cimar – ICT (plataforma tecnológica para teléfonos inteligentes denominada “MIO CIMAR” de la Universidad de Costa Rica (UCR) cuyo objetivo es ofrecer información automatizada cada 6



horas del estado del mar sobre eventos océano meteorológicos que puedan representar una amenaza marino-costera en Costa Rica), Publicidad en Aeropuerto Juan Santamaría, producción de material promocional. También, 10 patrocinios y/o la publicidad de actividades específicas que se ejecutan en diferentes regiones turísticas del país, dirigidas a los costarricenses y 4 eventos en coordinación con el MCJ.

Relaciones Públicas nacionales y giras de prensa nacional: con de más de 80 comunicados de prensa sobre temas de interés varios. Giras de prensa con más de 25 medios, logrando 30 publicaciones con un valor de publicity de ¢30 millones de colones.

2020

Un año marcado por el inicio de la Pandemia por Covid-19 y profundización de medidas de confinamiento, conllevó a la suspensión de muchos eventos presenciales.

Ferias y eventos internacionales:

Estados Unidos-Canadá (2):	New York Times Travel Show, USTOA
Europa, Latinoamérica y otros mercados de interés (6):	Vakantiebeurs, FITUR, FESPO, FIO España, WTM y Expotur
Segmento de reuniones y congresos (1):	FIEXPO

Dentro de estas ferias se sostuvo un total de 71 reuniones con socios mayoristas, como seguimiento y apoyo a la cadena de comercialización. Se obtuvo el premio al mejor stand durante la feria FITUR 2020. Durante las ferias FITUR, FESPO y Vakantiebeurs se realizó una activación ligada a la campaña del MINAE “Stop Animal Selfies”, para concientizar al público general de los riesgos asociados a esta práctica tanto para la fauna silvestre como para las personas

Campañas cooperativas: logramos 19 campañas integrales o apoyos cooperativos. El 42,1% de estas alianzas (8) correspondieron a acuerdos con compañías aéreas o socios que generaron una mayor y mejor conectividad aérea a nuestro país, en tanto que el 57,9% restante (11 campañas) se ejecutaron en conjunto con socios mayoristas en los diferentes mercados de interés para el destino. De las cuales 11 se realizaron con socios mayoristas y 8 con líneas aéreas.



Relaciones Públicas en Estados Unidos-Canadá: logramos 312 artículos generados, 19 lanzamientos (Pitchings). Para enfrentar los nuevos retos de la pandemia se plantearon varias fases: Wait: durante esta fase se procuró mostrarles a los diferentes públicos que Costa Rica estaba pensando en ellos y trató de ser un apoyo para ciertas actividades que se estaban iniciando con la pandemia. Ready: para esta fase, con mejor entendimiento de la situación de la pandemia en los mercados de EE. UU y Canadá, se desarrollaron una serie de acciones para mantener a CR en el top of mind de los públicos de interés. Go: esta es la fase en la que se trabajó después en donde se continuaran realizando acciones para que los públicos tuvieran “presente” a Costa Rica como su mejor opción de destino y que además se fortaleciera el impulso de las ventas.

Relaciones Públicas, Comunicación y Mercadeo en Europa: en 2020 continuamos con la promoción del país en los 6 principales mercados de mayor interés para Costa Rica: Alemania, España, Francia, Holanda, Suiza y Reino Unido. La estrategia de comunicación se fue ajustando según la evolución de la pandemia en los mercados de interés. Es así que definieron dos fases; confinamiento y recuperación. Se mantuvo un enfoque de apoyo e inspiración para el consumidor y formación para los profesionales de turismo, así como acciones de impulso a las ventas en la etapa de recuperación.

Nos mantuvimos mostrando empatía por la situación global, pero a la misma vez compartiendo lo mejor de Costa Rica, mediante contenido e historias inspiradoras en redes sociales, medios de comunicación dirigidos al consumidor y a los profesionales del turismo (trade), de manera que Costa Rica se mantuviera presente en la mente de nuestras principales audiencias.

Las acciones de formación para los profesionales del turismo permitieron compartir importantes herramientas de ventas del Destino. Se realizaron en total 32 webinaros con información relevante sobre el destino, que permitió la capacitación de 7,136 agentes; 6 e-learning en cada uno de los países de interés con módulos con información general sobre Costa Rica, atractivos turísticos, actividades e información diversa sobre la oferta turística que pueden encontrar en el país y ofrecerla a sus clientes. Estos módulos permitieron la formación de 13,854 agentes de viajes, que se convirtieron en especialistas en el destino. Además, se mantuvo comunicación continua con estos profesionales mediante 73 newsletters o boletines digitales con diversas temáticas de Costa Rica, logrando mantener comunicación continua con 432,000 contactos.



Realizamos acciones diversas para brindar apoyo a la industria turística como por ejemplo participación en eventos virtuales, conversatorios y mesas redondas, entrevistas con medios de comunicación turísticos, entre otros con los que se logró alcanzar alrededor de 256,000 personas. Asimismo, se realizaron en total 76 proyectos especiales con marcas comerciales, casas editoriales y tour operadores europeos con el fin de colocar a Costa Rica en la mira de todas las audiencias de interés.

Prensa Internacional: como parte de la promoción de Costa Rica en el exterior, atrajimos a Costa Rica y movilizamos por distintas regiones a grupos de prensa internacional que realizan publicaciones sobre el país. Como resultado de dichas giras se concretan acciones de comunicación que promueven el destino turístico Costa Rica (publicity) por medio de la elaboración de artículos, reportajes y documentales en prestigiosos medios de comunicación a nivel internacional.

A pesar del confinamiento se logró 34 Periodistas: 14 blog, 5 periódicos, 1 radio, 10 revistas, 4 televisoras. Estimado de publicidad \$6.657.536 de enero a diciembre 2020. También se atendió 168 agentes del mercado europeo.

Relaciones públicas nacionales y giras de prensa nacional: sin duda el año 2020 será recordado como uno de los años más retadores para el turismo mundial y Costa Rica. Si bien el año inició con cifras históricas, los primeros dos meses del año, a partir del mes de marzo del período marcó un antes y un después con la confirmación de los primeros casos de COVID-19 en nuestro país, unido a la histórica decisión sanitaria del cierre de fronteras aéreas, situación que provocó una llamada “temporada cero”. Esta inédita situación empieza a cambiar levemente a partir del mes de agosto cuando se vuelven a recibir vuelos internacionales con turistas de algunos países, hasta la decisión de abrir nuevamente las fronteras aéreas a todas las nacionalidades a inicios de noviembre, situación que generó al cierre del período, un incremento gradual de vuelos al país, principalmente de Estados Unidos, Canadá, México y algunos países europeos que reanudaron operaciones lentamente.

Investigaciones de mercado nacional: llevamos a cabo dos, una de corte cualitativo y otra cuantitativa. La cualitativa consistió en el análisis de respuestas de 12 sesiones de grupo conformados por diferentes públicos de interés con el objetivo de conocer las expectativas, temores y deseos de volver a viajar. La investigación



reveló cuáles son los grupos que primero viajarían tanto dentro como fuera del País y consecuentemente reactivarán la actividad turística

Investigaciones de mercado internacional: en el ámbito internacional realizamos tres acciones importantes

1. Realizamos el trabajo de campo del estudio denominado “Americans as international travelers 2020”, sobre “Mejores prospectos para Costa Rica” desde Estados Unidos.
2. Semanalmente elaboramos un reporte de búsquedas de vuelos hacia Costa Rica, precios de los vuelos, índice de percepción de seguridad, asientos y vuelos.
3. Encuesta en línea a los pasajeros internacionales que ingresan y salen por el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Publicidad nacional: el principal objetivo de esta campaña fue brindar al turista nacional la información necesaria para que se apropie de los diferentes destinos de su país, y descubra los diferentes atractivos que ofrece Costa Rica. Sin embargo, dentro de la coyuntura actual generada por el COVID 19, se lleva a cabo un refrescamiento de la campaña de turismo interno para generar un sentido de pertenencia y esperanza. Para la campaña, se cuenta con producción que contiene ofertas, descuentos, activaciones, entre otras acciones que motiven a los turistas nacionales y residentes a vacacionar y pasear, utilizadas la cual se presentó en dos fases.

Rediseño del sitio web de la campaña Nacional Vamos a Turistear: realizamos una actualización no solo a nivel visual del sitio web, llevando a cabo un acomodo diferente de la información, presentando al usuario una variedad de destinos que puede conocer, Donde ir. En la sección Turistear mostrando experiencias y tips que pueden implementar en sus viajes. Uno de los principales objetivos es poder mostrar al costarricense los diversos destinos que existen y que muchas veces no conoce, porque no se desplaza, de ahí que se muestran diferentes destinos como planes, por ejemplo: plan naturaleza, Plan aventura, plan urbano.

Sitio Web: llevamos a cabo acciones relacionadas con el diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento, del nuevo portal web del ICT (sitio promocional y sitio institucional). En junio del 2017 se puso al aire el nuevo portal Web de la Institución. Un portal completamente renovado, para brindar información estratégica a los públicos meta nacionales e internacionales interesados en viajar al país y



contribuir con el posicionamiento de Costa Rica como destino turístico. Dicho portal con los objetivos de poder brindar a los distintos públicos del ICT una herramienta que satisfaga en forma innovadora sus necesidades de información relacionadas con el producto turístico de Costa Rica, además de mantener e incrementar la presencia de Costa Rica en el mercado turístico mundial en Internet, para contribuir con su posicionamiento como destino turístico, con el fin de brindar un servicio eficaz y eficiente a clientes y usuarios del ICT, internos y externos, actuales y potenciales.

Turismo de Reuniones: continuamos con el desarrollo de acciones relacionadas con el turismo de reuniones de las cuales podemos citar:

- Participamos en eventos nacionales que potencian la industria del Turismo de Reuniones que fueron: Congreso de PAMEC (Pan American Marine Energy Conference) y la Conferencia Mundial de Jueces de Migración y Refugio.
- Ejecutamos acciones conjuntas con el Buró de Convenciones, tales como: Se realizó en conjunto con el CRCVB una capacitación para el sector privado sobre Servicio al cliente con excelencia.
- Publicidad Turismo de Reuniones USA / LATAM. Para el mercado de Turismo de reuniones cambiamos el tono de la comunicación mientras las fronteras estuvieron cerradas y se disminuyó el presupuesto de la pauta. Los mensajes fueron cambiados a inspiracionales y para que se mantuvieran en la consideración del mercado meta. Se incluyó el mensaje de Safe Travels y protocolos a la hora de la apertura de fronteras; se realizó una gira a finales de noviembre con el fin de filmar y tomar fotografías para tener material nuevo y renovado de los hoteles, protocolos a seguir e infraestructura en general.

2021

A continuación, se presentan las acciones estratégicas de comunicación y exposición de Costa Rica en los mercados de interés, con importantes logros;

Relaciones Públicas Estados Unidos - Canadá y México: 329 artículos de Relaciones públicas en Estados Unidos, Canadá y México. Se logró 10 Proyectos especiales y apoyo a otras áreas USA/CAN y 2 en México.



Relaciones públicas en 6 mercados prioritarios de Europa (Alemania, España, Francia, Reino Unido, Holanda y Suiza). Se realizaron en total 20 webinarios con información relevante sobre Costa Rica, logrando capacitar a 4,106 agentes y profesionales de turismo 5 e-learning, en los principales mercados de interés para el destino, con módulos de información general sobre Costa Rica.

En total con estas acciones de webinarios, e learnings y coffee talks se lograron capacitar a 18,696 profesionales del turismo en estos 4 mercados de interés. Además, se mantuvo comunicación continua con estos profesionales mediante 33 newsletters o boletines digitales con diversas temáticas de Costa Rica, logrando mantener comunicación continua con 152,893 contactos.

Relaciones públicas en Costa Rica: generamos 3 091 publicaciones en medios de comunicación nacionales. El propósito fue trabajar en los siguientes ejes de comunicación: Reactivación, Promoción de destino, Historias-Rostros detrás del turismo, Encadenamiento del sector, Sostenibilidad y Gastronomía y Seguridad Turística.

Redes Sociales Institucionales 2021: con más de 56,732 mil fans en Facebook (ICT) a cierre de año y 9,444 seguidores en Instagram. Logramos emocionar a nuestras audiencias a través de más de 972 contenidos. Con respecto al alcance mensual promedio en los perfiles institucionales en Facebook e Instagram se llegó a 1.234.585 y 832,564 personas respectivamente.

Los cuatro influenciadores seleccionados produjeron más 45 contenidos entre posteos, stories y reels, logrando un total de 1.170.774 impresiones y más de 2.304.000 personas alcanzadas.

Por primera vez, desarrollamos una serie 20 episodios del podcast “Esencia turismo” con la realización de dos temporadas. Con un total 17 capítulos al aire se han obtenido 32,000 reproducciones en las plataformas de Spotify y Apple. Las publicaciones en redes sobre los citados podcasts alcanzaron las 3,794,902 impresiones y mediante gestión de prensa logramos 7 publicaciones en medios de comunicación.

Viajes de Familiarización: los viajes de familiarización e inspección para la cadena de distribución son importantes para capacitar y actualizar a quienes venden o



promueven nuestro producto, sus conocimientos sobre nuestro destino, los atractivos del país, los proveedores de servicios, la oferta turística en general, todo ello aumenta las posibilidades de comercialización de Costa Rica como destino turístico, por medio de la incorporación de producto costarricense en sus catálogos, a la vez que mejora la interacción de los agentes de ventas con los clientes finales, una vez que hayan vivido la experiencia. Se logró traer al país a 72 periodistas internacionales, al igual que 219 agentes provenientes de Estados Unidos (120), Alemania, España, México, Francia, Guatemala, Colombia, Suiza, Holanda, Sur África y también costarricenses.

Campañas y apoyos Cooperativos: logramos dar seguimiento a 13 campañas integrales o apoyos cooperativos. Lo anterior permitió promocionar la disponibilidad de más de 265.000 asientos a través de campañas integrales con aerolíneas y más de 37 acciones, las cuales se unen a más de 135 acciones realizadas por medio de campañas integrales y apoyos cooperativos con tour operadores.

Trade Norteamérica y otros mercados: por medio de las alianzas con empresas, consorcios y asociaciones turísticas orientadas a los mercados de interés, se refuerza la oferta de producto turístico y principalmente se educa a los asesores de viajes en conocimiento del destino, lo cual es fundamental para poder venderlo de forma apropiada y mantener a Costa Rica en la mente del consumidor final para sus reservaciones de viajes.

Al igual que con campañas integrales y apoyos cooperativos, con este tipo de alianzas se logró capacitar en conocimiento de destino a cerca de 4.500 agentes de viajes, por medio de webinars, boletines electrónicos, programas de especialistas de destino y ferias especializadas, además de lograr 390 reservaciones vacacionales a Costa Rica y más de 200 agentes que lograron experimentar la oferta de producto costarricense a través de viajes de familiarización apoyados por el ICT en conjunto con la empresa privada

Investigación de Mercados: intensificamos el uso de Analítica y Big Data, para el análisis de nuevas campañas y definición de estrategias relaciones públicas, un plan de campañas cooperativas, el desarrollo y atracción de nuevas rutas aéreas, entre otros.



Investigaciones de mercado nacional: este año y por segunda vez, diseñamos un conjunto de consultas utilizando la cuenta de Vamos a Turistear de la red social Facebook.

Investigaciones en mercado internacional: logramos tres, a saber, estudio denominado “Americans as international travelers 2020”, Informe semanal para Junta Directiva (que contiene búsquedas de vuelos hacia Costa Rica, precios de los vuelos, índice de percepción de seguridad, asientos y vuelos) y encuesta en línea a los pasajeros internacionales que ingresan y salen por el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

Publicidad Nacional: rotulamos espacios Publicitarios en Aeropuerto Juan Santamaría y la contratación WIFI Aeropuerto Juan Santamaría, se realizó la Campaña de Turismo interno Vamos a Turistear (VAT), incluyendo contenido en redes sociales (con 331 776 seguidores y un alcance de 85 404 personas por posteo), las Escapaditas en VAT y sitio web de VAT (con 375 256 visitas en 2021 y una duración de 2 minutos y 21 segundos).

Publicidad Internacional: la campaña publicitaria en mercados de USA y Canadá trabajamos digitalmente utilizando programática, search y social media; teniendo resultados interesantes a nivel de interés y orgánicamente; nos arroja los siguientes resultados a nivel general: Publicidad con 245,543,067 Impresiones y 2,424,826 Interacciones.

Sitio Web: la visitación al sitio web fue muy relevante al alcanzar un total de 6.275.886 visitas y un total de 4.548.632 visitantes únicos, con un promedio de 1.62 páginas por visita y un tiempo promedio en el sitio de 00:02:14, con un bounce rate de 54.34%.

Turismo de Reuniones: participamos en dos ferias especializadas en turismo reuniones (Fiexpo: con la participación de 5 empresas y IMEX Las Vegas con 15 empresas). Las ferias especializadas son una plataforma y complemento a la estrategia de Turismo de Reuniones, ya que permiten el “networking” o contacto directo con tomadores de decisiones, citas con compradores seleccionados, oportunidades para que los empresarios cierren negocios, preparación de futuras candidaturas, establecer contactos con destinos que nos puedan brindar información sobre eventos que estemos postulando y conocer intermediarios del negocio. También se desarrollaron acciones conjuntas con el Costa Rica



Convention Bureau, tales como, fortalecimiento de Plan de Embajadores, eventos conjuntos con el sector privado, seguimiento continuo a las candidaturas y los leads.

Policía Turística: realizamos talleres de manera virtual y en coordinación con la Policía Turística, para representantes de las comunidades de Puntarenas y de la Zona de los Santos. También se realizó una capacitación sobre la atención del visitante para los Guardavidas destacados en las zonas de mayor riesgo del país.

Manual de Buenas Prácticas: durante el 2021, en coordinación con la Comisión Nacional de Seguridad Turística, participamos en la elaboración del Manual de Buenas Prácticas. Este documento fue material de talleres y seminarios impartidos por la Dirección de la Policía Turística y el ICT en comunidades turísticas del país y de manera virtual, bajo el marco del programa Red Sofía que es dirigido por el Instituto Costarricense de Turismo, el Instituto Nacional de la Mujer y el Comisión Nacional de Seguridad Turística.

Videos sobre seguridad turística en Aeropuertos: proyección de 10 videos de seguridad en las pantallas del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría en idiomas inglés y en español, los cuales contienen mensajes preventivos referentes a corrientes de resaca, las medidas de seguridad al rentar un vehículo, el cuidado de las pertenencias en sitios públicos como autobuses, el uso de taxis oficiales en el aeropuerto, el no descuidar las pertenencias en playas, entre otros. El objetivo de estos videos es lograr generar en el turista un mayor estado de prevención cuando disfruta de los atractivos turísticos, como las playas y algunos consejos para evitar ser víctima de delitos.

Sostenibilidad

Durante más de 20 años el CST ha sido reconocido como una herramienta de diferenciación y competitividad para el país, por lo que, el Sector Turístico mediante consulta pública se solicitó un cambio en la estructura funcional del Estándar para que responda a las necesidades actuales de su dinámica de gestión, a la integración de nuevos subsectores de la industria turística y al reconocimiento internacional.

Bajo el acuerdo CST-013-2018, del 06 de abril 2018, y el comunicado de la Nacional de Acreditación del CST, como la Junta Directiva del ICT aprueba y acoge el Estándar CST, se desarrolló un Plan Piloto “Implementación del Estándar CST”, con la participación de 28 empresas turísticas, entre las que se consideraron establecimientos de hospedaje, empresas arrendadoras de vehículos, tour



operadores, efectuando tres talleres en donde se les exponía la dinámica de implementación del Estándar CST, concluyendo con ello, con la certificación en la categoría Básico o Élite de empresas turísticas.

A partir de este nuevo estándar se da inicio con una serie de “Talleres Técnicos del Estándar CST” en donde son agrupados, según sea la Unidad de Planeamiento donde pertenecen, los representantes de las empresas turísticas interesadas en optar por el CST. El siguiente cuadro muestra la cantidad de talleres realizados 112 desde el 2018 al 2021, para un total de 1606 personas capacitadas.

Empresas certificadas

Mediante el Alcance 203 a La Gaceta del 07 de diciembre 2018, publicamos el reglamento del Programa de Sostenibilidad Turística, cuyo objeto será regular el otorgamiento del CST, que tiene como fin galardonar empresas u organizaciones turísticas, según el grado en que su operación responda a un modelo de sostenibilidad, para lo cual se dispondrá de una herramienta técnica conocida como “Estándar”, integrada por un sistema de evaluación en línea, una guía para la implementación del Estándar CST, mecanismos de verificación y una estructura organizacional alineada a requisitos internacionales.

Las empresas que estuvieron vigentes para el año 401 empresas, para el año 2021 se tienen un total de 216 empresas.

	Total de empresas con CST vigente
2018	401
2019	391
2020	398
2021	216

Fuente: Memorias Institucionales.

Programa Código de Conducta

El Programa Código de Conducta para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes contra la Explotación Sexual Comercial (ESCNNA) asociada a viajes y turismo, es una iniciativa de turismo responsable que se enmarca desde la esencia misma del modelo de turismo sostenible, innovador e inclusivo, promovido por Costa Rica.



Años	Procesos de capacitación	Cantidad de personas	Empresas nuevas en el año	Empresas suscritas
2018	38	801	19	428
2019	40	785	22	455
2020	36	327	19	463
2021	25	427	ND	411

Fuente Memorias Institucionales.

Programa Bandera Azul Ecológica

El programa BAE Playas promueve la organización de comités locales en las comunidades de zonas costeras, con el propósito de buscar la conservación de espacios naturales y el desarrollo en concordancia con la protección de los recursos naturales, la búsqueda de mejores condiciones higiénico-sanitarias y la mejoría de la salud pública costarricense.

Años	Comités Inscritos	Cantidad de comités galardonados
2018	150	135
2019	159	135
2020	153	138
2021	152	140

Fuente Memorias Institucionales.

Turismo Social:

A través del programa Turismo Social con Integridad, logramos que muchas ciudadanas y ciudadanos puedan vivir la experiencia de realizar turismo, a través de programas nacionales que funcionan como un medio facilitador del turismo, mejorando la calidad de vida de las y los ciudadanos por medio de experiencias enriquecedoras en destinos sostenibles del país, además de proporcionar la oportunidad a las empresas turísticas de brindar un servicio social importante. La esencia del programa es que todas las personas, sin importar su estatus social, nacionalidad o edad, puedan gozar de los destinos turísticos sostenibles que Costa Rica ofrece tanto al turismo nacional como internacional.

En 2019 fuimos sede del Encuentro de Turismo Social de las Américas. Donde se da un impulso en esta materia, se desarrolla la Metodología para evaluar las empresas y se valida a través de un Plan Piloto. Para el año 2019 se tuvo 34



empresas registradas en este programa y para el año 2021 estaban registradas un total de 36 empresas.

Programa Red Sofía

El programa promueve la equidad de género en la industria turística, las buenas prácticas de seguridad turística, fomenta el ingreso y la grata permanencia las turistas en el destino. Nace en el marco del convenio de apoyo institucional entre el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), con el apoyo y participación de la Comisión Nacional de Seguridad Turística (CONSETUR); asimismo, se encuentra estrechamente ligado al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 5, el cual busca la igualdad entre los géneros para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Fue lanzado en julio de 2021.

El objetivo del programa es sembrar el compromiso en cada persona de nuestra comunidad turística sobre la importancia de fomentar la igualdad de género en la industria turística costarricense, minimizar la violencia contra las mujeres y propiciar ambientes seguros para las turistas, como un eje del turismo responsable, sostenible e inclusivo; lo anterior mediante el curso de capacitación disponible para todas las personas y organizaciones que deseen formar parte de la RED SOFIA. Al cierre del 2021 se lograron capacitar 324 personas del sector turístico costarricense, representantes de 114 empresas, esto mediante talleres virtuales, y el programa de formadores dentro de las empresas interesadas quienes lo replican al interno de sus organizaciones. Asimismo, se llevó a cabo la capacitación con los funcionarios del ICT. Al finalizar el año, se suscribieron 5 empresas comprometidas con el programa, ubicadas en Alajuela, Jacó, Cahuita y Monteverde

2.5.3 Principales logros de la Administración Chaves Robles 2022-2024:

La presente Administración se propuso objetivos inmediatos y concretos enfocados en recuperar el espacio cedido ante la crisis compleja impuesta por el COVID y mejorar la competitividad y posicionamiento de excelencia como destino sostenible:

- Recuperación de los niveles de llegadas de turistas internacionales previo a la crisis por pandemia a la mayor brevedad posible (2023).
- Establecer programas de financiamiento para el salvamento y recuperación de empresas afectadas por la crisis por COVID, a través de Banca para el Desarrollo.
- Desarrollar y visibilizar el aspecto social de la sostenibilidad turística.



Lógicamente, que el camino la recuperación del turismo aun sin terminar la crisis sanitaria, generó otros desafíos y variedad de necesidades de las personas empresarias, ayuntamientos e institucionalidad pública, se atendieron en la medida posible los recursos disponibles.

A continuación, se ofrecen datos y observaciones testigos de los buenos resultados alcanzados en un año de administración y en el contexto del lema del Gobierno Chaves Robles: TRABAJANDO, DECIDIENDO, MEJORANDO.

La recuperación del turismo en Costa Rica ha sido más rápida que en otras regiones del mundo.

Llegada de turistas por todas las vías

Al 2023, alcanzamos 2 751 134 turistas por aire, tierra y mar, equivalente al 87.6% de la cantidad de turistas del año pre pandemia, siendo América del Norte el mayor emisor de turistas con 1.820.038, seguido de Europa con 499.519 y América Central con 235.712. La vía aérea es la principal ruta de entrada al país (90%) y la que mejor se ha recuperado logrando 87.6% de los turistas del 2019. El país recuperó más 8 por cada 10 turistas, de ahí que el Gobierno continúa haciendo grandes esfuerzos para superar la brecha que nos dejó el COVID, a la mayor brevedad posible.

Para el 2024, al cierre del primer trimestre y con los datos disponibles y proporcionados por la Dirección General de Migración y Extranjería se muestran 617.024 llegadas internacionales por todas las vías a febrero 2024⁹, siendo América del Norte el mayor emisor de turistas con 421.567, seguido de Europa con 121.485 y América Central con 38.846.

Durante el inicio del 2024 se muestra una desagregación de las llegadas de la siguiente manera:

- Vía Aérea: 561.864, de las cuales 359.009 fueron por el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y 202.734 por el Aeropuerto Daniel Oduber

⁹ Los datos del mes de marzo serán proporcionados al ICT posterior a la fecha de entrega de este informe, por esa razón, solo se incluyen los que fueron procesados y oficializados para los meses de enero y febrero 2024.



Quirós, los restantes 121 ingresaron por los aeropuertos Tobías Bolaños y Limón.

- Terrestre y Fluvial: 52.032 que contemplan los ingresos por Paso Canoas, Sabalito, Peñas Blancas, Sixaola, Las Tablillas y Los Chiles.
- Marítima: 3.128 que contemplan Puntarenas, Limón, Quepos, Playas del Coco y Golfito.

Sobre los mercados emisores de turistas hacia nuestro país, se destaca en América del Norte: Estados Unidos, Canadá y México con 315.540, 88.392 y 13.635 llegadas respectivamente.

En el caso de Europa las llegadas son principalmente de Francia con 24.517, Alemania con 21.419 y Reino Unido con 20.045. Por otro lado, se destaca la llegada de 1.749 turistas provenientes de China y 2.152 de Australia.

Es importante indicar que la vía aérea continúa siendo la vía de entrada y salida de viajeros más importante del país, y los datos del año 2024 al mostrar incrementos en los principales aeropuertos del país.

Los turistas que ingresan al país vía aérea generan el mayor impacto sobre las divisas que ingresan al país por concepto de turismo, al disponer de un nivel de gasto y estadía superior a los turistas por vía terrestre, y el segmento de turistas norteamericanos y europeos son los que muestran ese patrón de consumo y estadía.

Generación de divisas por concepto de turismo: (meta 2023 no programada)

Para el año 2023 no se definió meta para este indicador debido a que los resultados de las políticas ejecutadas en turismo no se reflejan en el mismo año de implementación¹⁰, por esa razón, se definieron metas bianuales para tratar de establecer la relación incipiente de causalidad de las estrategias implementadas con

¹⁰ El Sector Turismo aún experimenta los efectos de la Pandemia por COVID 19, por lo tanto, la meta constituye escenarios posibles, no estimaciones concretas, pues están rodeadas de múltiples variables e incertidumbre derivada de la dinámica de venta de servicios y de crisis en el contexto sanitario, y aunado a lo anterior, los conflictos militares y el comportamiento de los precios del petróleo sobre los países de mercados emisores, también pueden afectar los resultados esperados.



los resultados que se vayan obteniendo y al mismo tiempo, establecer un balance con las necesidades de seguimiento del PNDIP.

Durante el año 2023, el Instituto Costarricense de Turismo orientó sus esfuerzos para posicionar al país como destino turístico en los principales mercados emisores de turismo, entre los que se encuentran Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y otros países de Europa. Se contemplaron acciones como la promoción, publicidad y atracción de líneas aéreas y nuevas rutas, las cuales se esperan tengan un impacto significativo en la llegada de turistas para el año 2024, y con éstas, un incremento de las divisas.

Para el año 2024 se definió una meta de \$3.835 millones de divisas generadas por el Sector Turismo en Costa Rica, pero por tratarse de información que es generada por el Departamento de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Costa Rica (BCCR), está se publicará de forma anualizada.¹¹

Para el 2024 se espera que los esfuerzos realizados por el Instituto Costarricense de Turismo el año anterior para posicionar al país como destino turístico en los principales mercados emisores de turismo den buenos frutos. Tal y como fue comunicado recientemente por el Banco Central de Costa Rica, al alcanzar la cifra histórica de \$4.768 millones en 2023, que es el resultado de las acciones de promoción, publicidad, atracción de líneas aéreas y nuevas rutas, que se implementaron luego de la pandemia por COVID 19.

Como referencia para este informe se aporta el dato del Banco Central de Costa Rica para las divisas correspondientes al año 2023, el cual alcanzó \$4.768,0 millones

¹¹ Los datos se registran mensualmente pero no se publican trimestrales debido a la variabilidad que presentan los datos por la estacionalidad que caracteriza el turismo en el país.



Cuadro 19
Divisas por Concepto de Turismo
(CIFRAS EN MILLONES DE \$E.E.U.U)

Año	Divisas
2000	1 435,6
2001	1 296,2
2002	1 276,5
2003	1 416,0
2004	1 596,6
2005	1 839,9
2006	1 894,3
2007	2 244,7
2008	2 549,0
2009	2 011,6
2010	2 233,5
2011	2 409,2
2012	2 517,2
2013	2 919,4
2014	2 986,7
2015	3 258,9
2016	3 640,4
2017	3 645,4
2018	3 762,7
2019	3 980,1
2020	1 324,6
2021	1 716,6
2022	3 131,3
2023	4 768,0

Nota: Según el Organismo Mundial de Turismo (OMT), los excursionistas o cruceristas, no se consideran ni se contabilizan como turistas por no pernoctar en el territorio nacional y permanecer en el 12 hora o menos. El gasto realizado por ellos tampoco se incluye en las divisas por concepto de turismo.

Fuente: BCCR, Departamento de Estadísticas Macroeconómica.

Por otro lado, es importante aportar las acciones de promoción, mercadeo y atracción concretizadas durante el I trimestre del 2024 y que se esperar tengan una incidencia positiva sobre los resultados del año 2025:



- Participación en el circuito de ferias de aventura” en Estados Unidos y Canadá para reforzar su posicionamiento, el 13 y 14 de enero. Chicago Travel and Adventure Show, el 27 y 28 de enero. New York Travel and Adventure Show, 23 al 25 de febrero. Outdoor Adventure Show Toronto, del 02 al 03 de marzo Outdoor Adventure Show Vancouver, del 16 y 17 de marzo. Outdoor Adventure Show Calgary, Canadá, del 16 y 17 de marzo San Francisco Travel Show y del 23 y 24 de marzo Dallas Travel Show.
- Participación con 39 empresas turísticas de Costa Rica en la Feria Internacional de Turismo FITUR 2024 en el recinto ferial IFEMA en Madrid, España, siendo uno de los principales eventos de negocios del sector turístico del mundo.
- Designación de Costa Rica como Presidencia del Comité de Turismo y Sostenibilidad de la ONU Turismo.
- Incorporación de un vuelo diario entre San José y Houston por parte de la aerolínea Spirit a partir de marzo 2024.
- Ampliación de ruta de Air Transat desde Montreal hasta Liberia, con dos vuelos semanales.
- Aumento de vuelos de Air France a un vuelo diario en la ruta de San José durante la alta temporada del invierno y el verano europeo.
- Participación por primera vez en la Feria ANATO en Bogotá.
- Participación del Instituto Costarricense de Turismo y 34 empresas ticas en la Feria ITB 2024, en Alemania.
- Participación en décima edición del Festival Gastronómico “Sabor es Polanco” en México.
- Intervención de espacio público en ESTIVAL SOUTH BY SOUTHWEST EN AUSTIN, TEXAS.

Llegada de cruceristas a Costa Rica por todos los puertos de atraque

Previo a la descripción del avance, es importante aclarar que metodológicamente para el registro del indicador del PNDIP, se reportan los datos del año calendario (enero a diciembre 2023), pero contempla dos temporadas de cruceros, es decir, los datos de enero a agosto 2023 corresponden a la temporada 2022-2023¹² y los datos de setiembre a diciembre 2023 corresponden a la temporada 2023-2024¹³, ya

¹² La temporada 2022-2023 (inició en setiembre 2022 y finaliza en agosto 2023).

¹³ La temporada 2023-2024 (inicia en setiembre 2023 y finaliza en agosto 2024)



que la actividad de cruceros obedece a temporadas y no una programación año calendario.

El desarrollo que presentó la actividad de cruceros en nuestro país, sobre todo en los primeros meses del año 2023, mostró un interés de los consumidores por los cruceros y la existencia de una demanda sólida, sin embargo, para 2024 se podrían presentar variaciones conforme se dio la apertura de nuevos destinos que flexibilizaron las normas de seguridad posterior a la pandemia COVID 19.

Al cierre del 2023, la meta alcanzó un cumplimiento del 138%, dado que la actividad de cruceros en nuestro país demostró el interés de los consumidores por los cruceros y la existencia de una demanda sólida, que generó números muy importantes para el desarrollo de las comunidades puerto y el país en general, recibándose a 331.735 cruceristas por los 6 puertos habilitados para este fin, lo que implicó el atracó de 345 cruceros al país.

El desglose del número de cruceros recibidos en el año, así como sus respectivos cruceristas se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 17. Número de cruceros y cruceristas por Puerto autorizado Enero-diciembre 2023

Puerto	Cruceros	Cruceristas
Limón	127	24.0713
Puntarenas	69	74.632
Caldera	28	7.535
Quepos	50	3.432
Golfito	54	4.894
Playas del Coco	17	529
Total	345	331.735

Fuente: Unidad de Atracción de Inversiones con información de Dirección de Migración y Extranjería, INCOP, JAPDEVA, 2023.

Entre los cruceros de expedición y lujo que arribaron a Costa Rica entre enero y diciembre del 2023 se encuentran los buques: Amadea, National Geographic Quest, Queen Elizabeth, Seven Seas Splendor, Insignia, y cruceros de gran tamaño como: Adventure Of The Sea, Aida Luna, Island Princess, Carnival Pride, Norwegian Joy y Zuiderdam, entre otros, y por primera vez en el país los buques Ms Fridtjof Nansen,



Seabourn Venture, Oceania Vista, MS Hamburg, MS Europa y Seven Seas Grandeur. Dentro de las líneas de cruceros que trajeron sus embarcaciones al país se destacan: Oceania Cruises, Seabourn Cruises, Silversea Cruises, Viking Ocean Cruises, Royal Caribbean, Carnival Cruise, Noewegian Cruise, Lindblad Expeditions, Hurtigruten, Plantours Kreuzfahrten, entre otros.

Adicionalmente, desde el ICT y específicamente con la Unidad de Atracción de Inversiones, durante todo el año se trabajó en la coordinación interinstitucional para la atención de los cruceros dentro de la temporada, mediante reuniones con las autoridades portuarias para dar seguimiento a los planes para la atención de cruceros, reuniones con las Cámaras de Turismo de Limón y Puntarenas con el fin de involucrarlos en el recibimiento de los cruceros, reuniones con entidades estatales como Dirección de Migración, Dirección de Aduanas, el MOPT para el apoyo con la operación de cruceros, y participación en eventos internacional para la promoción del destino y comunicación directa con las líneas de crucero, para que Costa Rica se incluyó en el itinerario de crucero de las próximas temporadas, y así ganar competitividad y visibilidad creando nuevas oportunidades para atraer a nuevos consumidores y mantener los existentes.

Si bien los datos son bastante positivos, es importante tener en consideración varios aspectos que han caracterizado principalmente a la temporada 2022-2023:

El turismo de cruceros es uno de los segmentos de la industria turística internacional con mayor crecimiento durante las últimas décadas, la pandemia por coronavirus (COVID 19) y las medidas implementadas para mitigar la propagación del virus tuvieron un gran impacto en la industria y en el turismo en general en toda América Latina, con importantes repercusiones económicas a nivel local y regional.

Las restricciones sobre los cruceros fueron muy estrictas- y el sector tuvo que hacer frente a una suspensión de actividades de más de 12 meses, Los gobiernos de la región y las empresas de cruceros adoptaron una serie de medidas para disminuir los efectos socioeconómicos de la crisis y para estimular la recuperación, poniendo en marcha rigurosos protocolos de bioseguridad para garantizar experiencias saludables y seguras.

Aunque los países de la región y las compañías de cruceros adoptaron una serie de medidas para mitigar los efectos socioeconómicos ocasionados por la pandemia sobre la actividad del sector y acelerar su reactivación, la vuelta a los mares se está



llevando a cabo de manera prudente, la mayoría de las navieras retomaron la navegación solo en algunas áreas autorizadas, con una capacidad de pasajeros reducida y con viajes más cortos, bajo estrictas normas de seguridad. Por tal motivo, las principales líneas de cruceros no han logrado aún ponerse a la totalidad de su flota en actividad.

Hay que tener presente que Costa Rica anticipó la apertura de sus puertos sobre otros puertos del área lo que le dio ventaja a para ser incluida en los itinerarios de las líneas de cruceros, siendo el principal mercado de origen de la demanda de pasajeros de cruceros Estados Unidos y también el mayor organizador de cruceros. Lo anterior podría presentar variaciones conforme continúe la apertura de nuevos destinos que han flexibilizado las normas de seguridad posterior a la pandemia COVID 19, lo que hace que en la región sean más los destinos que se incluyen en las rutas que están desarrollando las líneas de cruceros.

Conectividad aérea

El Área de Atracción de líneas aéreas, tiene como propósito incentivar el crecimiento del número de turistas que ingresan por vía aérea a Costa Rica desarrollando una red de conexiones que permitan un mayor alcance de cobertura global para asegurar el incremento en la llegada de turistas, por medio del continuo análisis de la industria, incremento de frecuencias de vuelos, negociación de nuevas rutas que permitan conexiones con mercados potenciales, fortalecimiento de las relaciones actuales, búsqueda activa de nuevas relaciones estratégicas y negociaciones conjuntas con los inversionistas, acompañamiento personalizado y participación en misiones comerciales y ferias internacionales.

El ICT cuenta desde el año 2006 con una estrategia de atracción de líneas aéreas que promueven la llegada de nuevas empresas, así como el aumento de frecuencias de las ya existentes, todo con miras a aumentar el turismo en el país.

El éxito de dicha estrategia se ve reflejada en las estadísticas de llegadas por vía aérea, las cuales han venido en aumento continuo desde la apertura de fronteras por causa pandemia que impactó al mundo en el año 2020 y que todavía existen repercusiones, se recuperó casi todas las líneas aéreas y rutas que operaban antes de la pandemia, con muy pocas excepciones. Inclusive se logró abrir nuevas rutas y traer una nueva línea aérea desde Estados Unidos.



Esta recuperación se refleja de manera positiva en los dos aeropuertos internacionales (Daniel Oduber, en Guanacaste y Juan Santamaría en Alajuela, principales puertas de entrada al país), debido a la continua comunicación y trabajo conjunto con todos los actores en base a la implementación de la estrategia/país.

A diciembre 2022, el país recuperó una amplia conectividad aérea con los principales mercados emisores de turistas, Estados Unidos y Canadá, así como con los diferentes países de Latinoamérica. La siguiente imagen detalla las líneas aéreas, que estaban operando en el país.

Mediante la implementación del programa de atracción de líneas aéreas con acciones concretas, como reuniones de negociación y la asistencia a eventos internacionales enfocados a la atracción de líneas aéreas, se logró cada vez más abarcar diferentes destinos de Europa, permitiendo mayor accesibilidad de visitar a los turistas el país.

Esta conectividad histórica ha sido casi recuperada en su totalidad, con la excepción de Condor, todas las demás líneas aéreas de conexión a Europa han regresado. Inclusive se ha logrado que dos de ellas conecten de forma triangulada con el Aeropuerto Daniel Oduber, mejorando la conectividad entre Europa y Guanacaste. La siguiente imagen detalla la frecuencia de operación de líneas aéreas:

Así mismo, se realizaron 85 reuniones con las diferentes líneas aéreas que operan actualmente en Costa Rica, así como renegociación de regreso de aerolíneas, aumento de frecuencias y reuniones de coordinación con los diferentes actores involucrados en la operación aérea en el país.

Realizamos reuniones estratégicas (Presidencia, Embajadores, IATA (Asociación de transporte aéreo internacional, por sus siglas en inglés), Agencias de Relaciones Públicas de ICT, ministros de Turismo de otros países), que permitieron analizar y concretar acciones que promuevan la apertura de nuevos destinos. Así mismo, se llevaron a cabo 8 reuniones de posible negociación de campañas cooperativas y seguimiento de campañas con el departamento de Mercadeo de ICT. Se participa de manera presencial en Feria Internacional de Turismo (FITUR), World Travel Market (WTM), World Routes, World Tourism and Travel Council (WTTC) Arabia Saudita, Routes Americas, Total Airlines.

Financiamiento a empresas turísticas (banca para el desarrollo)



El Programa de Apoyo a la PYME Turística, implementado en el 2022, es una iniciativa del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), orientado a impulsar la reactivación económica en el sector. Este programa dispone de recursos que ejecutan diversos operadores financieros. Pueden acceder al financiamiento personas físicas y jurídicas las pequeñas empresas de hoteles y hostales, restaurantes de zonas turísticas, tours operadores, transportistas del sector y proveedores locales, entre otros, de acuerdo con los requisitos adecuados a los beneficiarios del Sistema de Banca. Consiste en una modalidad de garantía mediante la figura de aval de riesgo compartido, que cubre hasta un monto máximo en colones y en dólares. Para avales en colones el monto máximo a financiar será de ₡100 millones de colones, con un plazo máximo de 15 años y un costo de 1.10% anual. Por su parte, en dólares, el monto máximo es de \$155 mil dólares, con un plazo máximo de 15 años y un costo de 1.15% anual.

Aun cuando el sector turístico requiere de más apoyo para su recuperación y expansión como motor de la economía costarricense, el acceso al crédito adecuado a las necesidades de las empresas turísticas constituye un aporte significativo del Estado. Pensando en esas micros y pequeñas empresas turísticas que conforman un 87% del sector, fue el motivo por el que se desarrolló el “Programa de Aval de Cartera para el Sector Turismo”.

Reconocimientos nacionales e internacionales

- **ICT gana premio como mejor instituto de turismo Centro y Sudamérica.**

El ICT fue escogido como el mejor Ministerio de Turismo de Centroamérica y Sudamérica en la gala de los "Baxters Agents Choice Awards", la ceremonia se realizó el 23 de junio del 2022 en Toronto Canadá.

- **El galardón de "Empresa distinguida en eficiencia energética".**

Esta distinción se logró gracias a las acciones de eficiencia energética implementadas por el ICT en 2022. Algunas de las acciones aplicadas fueron: limpieza de las lámparas utilización de luminaria LED, priorización de equipos eficientes, chequeos periódicos por parte de Departamento Administrativo para que los equipos estén apagados.



Se unen los esfuerzos por concienciar a la familia ICT mediante materiales informativos, entre otras acciones. La Comisión Ambiental del ICT, continuará con su labor para promover el uso adecuado del recurso energético de acuerdo con el Plan de Trabajo 2023.

- **Galardón en turismo solidario**

Este premio al Turismo Sostenible y Social en Iberoamérica 2022 se otorgó en León, Guanajuato, México y se eligieron en tres categorías a las mejores prácticas en turismo social y sustentable a nivel internacional: Turismo Ambientalmente Responsable, Turismo Solidario y Turismo Socialmente Responsable.

- **Premios Eventex 2023**

Tres galardones de oro en las categorías de; “Centro de convenciones”, “Recinto de Eventos Híbridos y “Proveedores de People’s Choice”. Galardón platino como “Recinto Sostenible”, estos fueron los premios que recibió la instalación.

- **Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático**

Se compartió con orgullo la noticia de la obtención de la **Bandera Azul Ecológica en la categoría de Cambio Climático** por parte de las Oficinas Regionales del Instituto Costarricense de Turismo, así como la sede central.

El cuál establece un incentivo para promover la organización de comités locales y la integralidad de los mismos, con el propósito de buscar la conservación y desarrollo, en concordancia con la protección de los recursos naturales, la implementación de acciones para enfrentar el cambio climático, la búsqueda de mejores condiciones higiénico-sanitarias y la mejoría de la salud pública de los habitantes de Costa Rica.

- **Programa Ambiental Institucional:**

ICT recibe Galardón de Empresa distinguida en eficiencia energética:

El galardón lo otorgó la Compañía Nacional de Fuerza y Luz en el año 2023 y se logra gracias a las acciones de eficiencia eléctrica implementadas por el ICT en el 2022.

Asimismo, el ICT recibe reconocimiento por su compromiso ambiental: la Institución obtuvo el reconocimiento Carbono Neutral a través del Programa País Carbono Neutralidad (PPCN) en la categoría “organizacional”, como parte de los esfuerzos



por ejecutar prácticas ambientales ante la emergencia climática que se vive en el mundo.

- **Turismo para todas las personas:**

El Instituto Costarricense de Turismo mantiene por dos años más a su cargo en el Consejo de Administración de la Organización Internacional de Turismo Social (ISTO)-Américas, en Asamblea realizada como parte de la Agenda del **Encuentro del Turismo Social de la Américas** celebrado en Oaxtepec, Morelos, México.

- **ICT obtiene premio al mejor Ministerio de Turismo de la región de México y Centroamérica en los Premios World Travel Awards 2023.**

Costa Rica sumó un premio turístico más al ser designada ganadora de la categoría “Destino Líder de México y Centroamérica 2023” y el ICT fue elegido como “Ministerio de Turismo Líder de México y Centroamérica en los “World Travel Awards” en su XXX edición.

Estos son los galardones más prestigiosos de la industria turística mundial y catalogados como los “Oscar del Turismo

- **Comité de Turismo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):**

En el marco de la celebración de la 112va reunión del Comité de Turismo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), celebrada el 27 de octubre de 2023 en París, Costa Rica logró uno de los espacios de la Vicepresidencia en el comité, con la representación de mi persona. Dicho cargo permite formar parte de un Bureau, encargado de revisar y proponer la agenda del Comité de Turismo, que analiza semestralmente, así como la definición de las estrategias y líneas de acción.

La designación es relevante, ya que brinda la oportunidad a nuestro país para estar muy cerca de los temas que en materia de turismo analiza la OCDE, para incidir en los temas de interés, pero ante todo para mostrar los avances de Costa Rica como un destino líder y referente, como destino sostenible.

Costa Rica galardonada en FITUR 2024:

Costa Rica fue galardonada por sus avances y esfuerzos en turismo accesible durante la primera edición de los premios FITUR 4ALL, una iniciativa pionera destinada a derribar barreras y acercar destinos turísticos a todas las personas sin



importar sus necesidades de accesibilidad. El galardón fue otorgado el 26 de enero de 2024 a la Red Costarricense de Turismo Accesible como Organización Inclusiva del año.

Gestión Estratégica Institucional

Fortalecimiento del posicionamiento turístico del destino (mercadeo)

Para promover a Costa Rica como destino turístico sostenible diferenciado en los principales mercados de interés, así como para el mercado interno, durante los años 2022 al 2024 se realizaron importantes esfuerzos que contemplaron publicidad, campañas de comunicación y relaciones públicas para diferenciar al país de cualquier otro destino.

Como parte de las acciones implementadas se destacan:

1. Publicidad internacional: Campañas a nivel internacional en los diferentes mercados de interés, las campañas publicidad en actividades de oportunidad como el Mundial de Fútbol de Catar 2022, que permitieron promocionar a Costa Rica en mercados de interés como el Reino Unido, Alemania y España, como resultado de la negociación con los medios que contaban con los derechos de retransmisión otorgados por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Además, se realizó publicidad en medios digitales en Estados Unidos y Canadá, y mercados europeos, en la plataforma de la FIFA.

Por otro lado, desarrollamos un mini sitio dentro del portal web visitcostarica.com pensado para las personas interesadas en utilizar Costa Rica como sede de su teletrabajo o nómadas digitales,

2. Turismo interno: campaña Vamos a Turistear (VAT 2022), redes sociales con mensajes genéricos e impulsando parques nacionales.
3. Turismos reuniones: acciones de atracción de eventos.
4. Atención de periodistas y/o agentes de viaje y/o mayoristas de USA, Canadá, Europa y Latinoamérica (Giras).
5. Ejecución de acciones de Relaciones Públicas con Agencias en USA y Canadá, Europa y México para el manejo de imagen del destino.
6. Ejecutados proyectos especiales de Relaciones Públicas en Europa.



7. Realizadas campañas cooperativas con empresas como Iberia, World 2Meet, Avoris, Travel Concept y Edelweiss, entre otras.
8. Completados proyectos dirigidos a actores de la cadena de comercialización turística en los mercados prioritarios.
9. Fortalecimiento de imagen mediante 4 ferias o eventos internacionales en Europa, Latinoamérica, EEUU, específicamente FITUR en Madrid, WTM Latinoamérica en Sao Paulo, WTM Londres, United States Tour Operators Association (USTOA) Conference y Marketplace en Austin.
10. Envío de material promocional al exterior.
11. Promoción turística a través la Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA por sus siglas en inglés)
12. Participación en ferias y eventos especializados a nivel internacional.

Planificación turística: en centros de desarrollo, Zona Marítimo Terrestre (ZMT), planes potencialidades en cantones y actualización del PNT 2022-2027

El programa de Gestión Integral de Destinos Turísticos está diseñado para fortalecer la gestión local, acompañando e informando clave para tomar decisiones a las organizaciones del desarrollo local, para que lideren los procesos y articulaciones necesarios para fortalecer la actividad turística en el corto y mediano plazo, y desarrollar una ruta de acción para implementar estrategias y acciones que fortalezcan y hagan más competitivo el destino.

Desde 2018, se ha implementado como un desafío al desarrollo de los destinos o Centros de Desarrollo Turístico (CDT o destinos) destacados en las diferentes regiones del país, que promueve el mejoramiento de su competitividad y las condiciones para el desarrollo del turismo, generando capital social y mejores condiciones de vida para los pobladores por el efecto socioeconómico derivado.

El programa de Gestión Integral de Destinos Turísticos se diseñó para fortalecer el proceso de gestión local del turismo, brindando acompañamiento a las organizaciones locales para que lideren los procesos e impulsen las articulaciones necesarias para fortalecer la sostenibilidad, la inclusión y diferenciación como elementos claves del desarrollo. El Plan Nacional de Turismo tiene el país dividido en 32 Centros de Desarrollo, como lo detalla la siguiente imagen:



Imagen No.3



Durante el año 2022 realizamos los Planes Integrales de

- La Fortuna
- Tortuguero
- Parismina
- Limón Centro
- Cahuita
- Puerto Viejo

Realizamos dos procesos de planificación turística en los cantones de La Cruz y Tilarán que finalizaron con la entrega de los planes por parte del señor ministro a los Concejos Municipales. El proceso de seguimiento a la implementación se inició en el año 2022 y se continuará en el 2023.

Durante el año 2023, elaboramos el Plan de Gestión Integral de Destinos Turísticos en el Centro de Desarrollo Turístico Tambor, Montezuma y Santa Teresa.

En el marco del programa efectuamos las siguientes acciones:



1. **Rueda de negocios y Feria Nacional de destinos turísticos:** con el propósito de contribuir a la comercialización y promoción de las empresas de todo el país, organizamos y ejecutamos la rueda de negocios con empresarios turísticos y feria nacional de destinos turísticos.
2. **Guías Turísticas y Culturales:** entregamos la Guía en inglés y español a organizaciones y entidades de Puntarenas, se continúa trabajando en el levantamiento de información para la Guía de Pacífico Central. Se presenta la propuesta de WEB-App para guías turístico-cultural de San José en alianza con la Municipalidad de San José.
3. **Planes de GID:** Montezuma, Santa Teresa y Tambor, Plan Integral Centro Dominical-Bahía Ballena, Centros de Bijagua-Katira y Caño Negro, Centro de San Voto-Sabalito, seguimiento a otros planes de diferentes centros de desarrollo, Taller de Formulación del Plan Cantonal de Turismo de Guácimo.
4. Programa de capacitación presencial y por medio de la Plataforma ICT CAPACITA.GO.CR.
5. Programa de Artesanías con Identidad: en el 2023 capacitamos a 350 artesanos de diferentes zonas del país, asesoramiento a los diferentes colectivos de artesanos, apoyo para el diseño de marcas de colectivos, convenio de cooperación “Programa Centroamericano para la Recuperación Económica de MiPymes de Turismo”, que se firmó el 15 de noviembre del 2022, entre ICT, MasterCard, Correos de Costa Rica y el nuevo socio, el Banco de Costa Rica, **se efectúa en diciembre del año 2023, el lanzamiento de la plataforma de comercialización “Tesoros Ticos” o “Tico Treasures”** (www.ticotreasures.com), asesoramiento para participación de artesanos en ferias nacionales, sello de Costa Rica Artesanal con el apoyo del MEIC, participación de artesanos en Encuentro de Sostenibilidad Turística, Feria Internacional de Comidas Típicas y Festival de Verano Transitarate.

Sostenibilidad turística (código conducta, Red Sofía, CST, BAE)

Uno de los principales retos planteados para el año 2022 al inició de esta administración es darle un impulso muy poder identificar el accionar de la institución en el tema social es por eso que se han realizado las siguientes acciones:



Programa de Certificación para la Sostenibilidad Turística

Este es un programa sistema gestionado con requisitos, procedimientos de gestión definidos que otorga la Certificación CST a empresas y organizaciones participantes según su grado de cumplimiento y desarrollo de una gestión integral sostenible, según sea su actividad, lo que le genera diferenciación y competitividad del producto o servicio turístico que ofrece a sus clientes, asimismo, potencia y posiciona comunidades como destinos turísticos sostenibles.

El Estándar CST es la herramienta técnica de evaluación que guía a las empresas y organizaciones turísticas a desarrollar una Gestión Integral Sostenible, y les permite demostrar los esfuerzos realizados en sostenibilidad como modelo de desarrollo, y de esta forma, según el puntaje obtenido pueden certificarse con la CST, alcanzando el nivel Básico o Élite. La CST ha continuado posicionándose en el sector turístico mediante el desarrollo de “Talleres Técnicos” en modalidad virtual, convocando empresarios de la industria con actividades de hospedaje, tour operación, auto rentistas, parques temáticos, gastronomía, transporte turístico, instituciones u organizaciones, aguas termales y spa, áreas protegidas; para conocer el proceso de certificación, la plataforma y el intercambio de experiencias que contribuyen a facilitar la interpretación de criterios e indicadores de cada uno de los ámbitos que contempla el Estándar CST: gestión empresarial, impacto social, económico y cultural, impacto ambiental e indicadores específicos.

En 2023, realizamos 10 talleres virtuales y 6 presenciales, con la participación de 293 empresas y 439 personas, permitiendo mayor cercanía con el empresariado turístico interesado en la CST. También se llevaron a cabo 3 Talleres de Renovación orientados a empresas certificadas.

Ampliamos las opciones de capacitación con un curso virtual asincrónico de la CST desde la plataforma ICTCapacita.go.cr, matriculando a 243 personas en 2023. Además, se brindó un acompañamiento directo a 71 empresas mediante reuniones virtuales y presenciales, correo electrónico y llamadas telefónicas, facilitando la implementación o renovación de la CST.

Durante el año 2023, fuimos un actor clave en el desarrollo de criterios MICE para el GSTC. Las partes interesadas clave contribuyeron con sus conocimientos y experiencias al desarrollo de los criterios MICE proporcionando realimentación y comentarios sobre los borradores de los criterios MICE durante las consultas para



actores clave y pública y participó en la evaluación de viabilidad con el apoyo del Centro de Convenciones de Costa Rica y del Costa Rica Convention Bureau.

A diciembre 2023, certificamos 62 empresas y organizaciones con la CST, 28 con Nivel Básico y 34 con Nivel Élite durante 10 sesiones que se llevaron a cabo por parte de la Comisión Técnica de Verificación de la CST. En 2023, en total se auditaron 65 empresas y organizaciones solicitantes de la certificación CST, de las cuales 62 lograron alcanzar la CST aprobadas por la CTV-CST.

La meta de certificaciones en 2023 de certificar 50 empresas se superó en un 24,00% más de lo estimado, sobrepasándose con 12 empresas más. La cantidad de empresas certificadas en 2023 aumentó un 6,90% en comparación con el año 2022.

El 19,35% de las certificaciones otorgadas durante el 2023 corresponden a empresas certificadas por primera vez (12), 30,65% a empresas y organizaciones que migran de la antigua norma a Estándar CST (19) y 50,00% a renovaciones de la certificación CST (31).

El 45,16% del total de empresas certificadas en 2023 se ubican en el Valle Central, un 16,13 % en Guanacaste, 8,06% en Puntarenas, 8,06% se ubica en Pacífico Central, 8,06 % en Pacífico Sur, 12,90 % en la Zona Norte y 1,63% en el Caribe.

El 50% del total de empresas certificadas en 2023 corresponden a empresas de hospedaje, 29,03% son operadores turísticos, 6,45% parques temáticos, el 1,61% arrendadoras de vehículos, 1,61% a gastronomía, el 3,24% tour operadores marino costeros, 1,61% a instituciones y organizaciones, 4,84% transporte turístico y 1,61% a áreas protegidas.

Al finalizar el año 2023, 137 empresas y organizaciones con CST se mantienen en el programa CST.

Una de las acciones importantes dentro de esta estrategia social, está el Programa Código de Conducta para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes contra la Explotación Sexual Comercial (ESCNNA) asociada a viajes y turismo, es una iniciativa de turismo responsable que se enmarca desde la esencia misma del modelo de turismo sostenible promovido por Costa Rica.



Su objetivo es desestimular y denunciar la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes.

En 2023, se logró alcanzar la meta establecida mediante la realización de 5 talleres virtuales y 3 presenciales para nuevas empresas en La Fortuna y Puerto Jiménez, capacitando a un total de 325 personas.

Adicionalmente, se continuó promoviendo el curso virtual gratuito y autogestionado sobre Trata de Personas para personal de turismo, de la mano con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Coalición Nacional contra el Tráfico Ilícito de Migrantes y la Trata de Personas (CONATT), con el fin de reforzar la capacitación de empresas que son parte del programa y del sector turismo en general. Por otra parte, bajo la colaboración de la Fundación PANIAMOR, se recibió apoyo al programa mediante la coordinación y financiamiento, talleres virtuales y material impreso con miras a fortalecer la labor del programa.

Un total de 14 empresas y organizaciones se encuentran incorporaron al programa Código de Conducta contra la Explotación Sexual de Niños, Niñas y Adolescentes durante el año 2022.

A nivel continental, hemos sido parte activa del Grupo de Acción Regional de las Américas (GARA) y aspiramos a asumir la secretaría ejecutiva antes de que termine este año y por los próximos dos años.

También en este marco social se cuenta con el Programa Red Sofía que tiene como propósito promover la equidad de género en la industria turística, las buenas prácticas de seguridad turística, fomenta el ingreso y la grata permanencia las turistas en el destino. Nace en el marco del convenio de apoyo institucional entre el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU); asimismo, se encuentra estrechamente ligado al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 5, el cual busca la igualdad entre los géneros para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. En el año 2022 su metodología fue actualizada y modificada para un relanzamiento del programa a partir de agosto del año mencionado.

El objetivo del programa es sembrar el compromiso en cada persona de nuestra comunidad turística sobre la importancia de fomentar la igualdad de género en la



industria turística costarricense, minimizar la violencia contra las mujeres y propiciar ambientes seguros para las turistas, como un eje del turismo responsable, sostenible e inclusivo; lo anterior mediante el curso de capacitación disponible para todas las personas y organizaciones que deseen formar parte de la RED SOFIA.

Hasta el cierre de 2023, se capacitó a 358 personas del sector turístico costarricense, representantes de 176 empresas, mediante talleres virtuales y el programa de formadores implementado en empresas interesadas que replican la formación internamente.

Durante el año 2023, se sumaron 11 nuevas empresas al programa, abarcando sectores como hospedaje, tour operadoras, cámaras de turismo y transporte, entre otros.

La institución cuenta también con el programa de Bandera Azul Ecológica (BAE) Categoría Playas, que promueve la organización de comités locales en las comunidades de zonas costeras, con el propósito de buscar la conservación de espacios naturales y el desarrollo en concordancia con la protección de los recursos naturales, la búsqueda de mejores condiciones higiénico-sanitarias y la mejoría de la salud pública costarricense.

En marzo de 2023 galardonamos 137 Comités BAE en la categoría Playas y 6 banderas de hogares sostenibles, para un total de 143, obtuvieron este reconocimiento tanto en la costa Pacífica como Caribe. Las Oficinas Regionales del Instituto se encargan de realizar tres visitas anuales a cada zona en coordinación con los comités, brindarles charlas, gestionar los registros para el año en curso y entregar los análisis de aguas a cargo del AyA.

Turismo Náutico (marinas y atracaderos turísticos)

En el 2022 y 2023 priorizamos la atención del turismo náutico para el desarrollo social económico en las aras de influencia donde operan las marinas y atracaderos turísticos (principalmente costeros). Es así como, se concretaron los siguientes logros:

- Promoción de la actividad de turismo náutico.
- Se actualizó el Manual sobre la Pesca Deportiva en Costa Rica.
- Se creó normativa especial sobre el Régimen de condominios en concesiones de marinas y atracaderos, Reforma al Reglamento de la Ley



7933 publicado en el Alcance N° 102 de La Gaceta N° 94 del lunes 23 de mayo de 2022.

- Se cuenta con el Decreto para el otorgamiento de la licencia de charteo por parte del ICT. Publicado en el Alcance N° 166 a la Gaceta N° 148 del 05 de agosto de 2022.
- Se aprobó Reforma al Reglamento de la Ley 7744. Publicado en el Alcance N° 233 a la Gaceta N° 207 del 31 de octubre del 2022.
- El muelle de Puerto Jiménez de Golfito, se finalizó en setiembre del 2023 y el 8 de setiembre se procedió con la entrega de las instalaciones a la Municipalidad de Golfito, según lo indicado en el convenio suscrito entre el MOPT, la Municipalidad de Golfito y el ICT.
- Retomamos las comisiones de enlace con las municipalidades.
- Capacitamos en temas de las modificaciones realizadas a la Ley 7744 y su Reglamento.
- Por medio del transitorio II de la Ley 7744, se logra incorporar proyectos de atracaderos en la zona de Tortuguero, Puntarenas y Golfito.
- Implementamos por primera vez los primeros charteos por parte del Súper Yates en el país, como parte de la Ley de fortalecimiento a las Marinas, dando acompañamiento y otorgamiento de 8 licencias.
- CIMAT forma parte del proyecto de Marinas Limpias, con la Universidad de Costa Rica y socios de España, para mejorar los programas ambientales en las marinas y atracaderos.

Al 2022, el país cuenta actualmente con seis marinas turísticas operando conforme a la Ley 7744 donde se ofrece alrededor de 1005 puestos de atraque y se atiende un promedio de 635 embarcaciones turísticas y de recreo para un crecimiento de un 15%. Además, en el 2023 se resolvieron con apego a plazos y requisitos 34 proyectos de marinas y atracaderos turísticos.

Programa de apoyo a la seguridad turística

De conformidad con el artículo 4) inciso a de la Ley Orgánica del ICT, que indica como finalidad institucional el fomento al ingreso y la grata permanencia en el país de los turistas que busquen descanso, diversión y entretenimiento, por lo que es necesario procurarle asistencia, información y orientación, para hacer su estadía un hecho memorable.



Uno de los aspectos para lograr esa grata permanencia, es el cumplimiento de los convenios suscritos con otras instituciones del Estado, para el mejoramiento de la seguridad turística.

Durante el período 2022 al 2024, dimos continuidad a los distintos convenios de cooperación suscritos entre el Instituto Costarricense de Turismo e instituciones como el Ministerio de Seguridad Pública y la Benemérita Cruz Roja Costarricense. Con el Ministerio de Seguridad durante el año 2022 se hizo entrega de 1400 uniformes y en 2023 600 uniformes y 280 capas, para ese Cuerpo Policial. Actualmente se cuenta con 294 Policías Turísticos distribuidos en los principales Centros de Desarrollo Turístico del País. La siguiente imagen muestra algunos de los policías en ejercicio.



Durante el periodo 2023, atendimos más de 1390 denuncias de delitos contra turistas, siendo San José el cantón con mayor cantidad de casos acumulados y el descuido es el modo de operar que predomina por parte de los antisociales hacia los turistas. Asimismo, se realizó un curso de especialización para la policía turística y hubo presencia policial en paradas de autobuses y en la atención de la temporada de cruceros, y se atendieron en total 54 cruceros en la terminal de Puerto Limón y 65 cruceros en la terminal de Puntarenas.

El nuevo convenio ICT-MOPT se suscribió el 17 de agosto de 2023 y se extiende hasta el 17 de agosto de 2027, con posibilidad de prorrogarse por un año más sin que medie un nuevo aporte de recursos por parte de ICT. Su objetivo es continuar con la señalización de las principales rutas que conducen a destinos turísticos del país. Este conlleva una inversión anual de 125 millones de colones al año por cuatro



años, hasta concluir un total de 2000 señales con una inversión de 500 millones de colones.

Con la Cruz Roja Costarricense, durante el 2023, suscribimos un nuevo convenio con vigencia de 4 años, para mejorar las condiciones de seguridad y vigilancia en las playas que representan un mayor nivel de riesgo por sus condiciones geomorfológicas, que generan fuertes oleajes o corrientes de resaca y que a al mismo tiempo, son muy visitadas por turistas nacionales y extranjeros.

Este convenio representa una inversión anual de alrededor de 300 millones de colones destinados principalmente al pago de salarios y avituallamiento, de 25 Guardavidas.

Durante el año 2022 realizamos 266,421 prevenciones, 547 rescates efectivos y 157 maniobras de primeros auxilios a bañistas. Mientras que en 2023 se realizaron 306,933 prevenciones, 766 rescates y 168 maniobras de primeros auxilios.



Adicionalmente, suscribimos un nuevo convenio con la Asociación Mar a Mar de Costa Rica con la finalidad de colocar rotulación en la ruta denominada el camino de Costa Rica, que se extiende por 280 kilómetros desde Parismina hasta Quepos. Es una ruta inspirada en el modelo del Camino de Santiago de Compostela en España y su objetivo aparte de observar la riqueza paisajística y turística, es ofrecer una alternativa económica a cada uno de los poblados por los que atraviesa.

La inversión institucional es de ₡ 15.000.000, que serán utilizados en el diseño, elaboración y colocación de rótulos de información a lo largo de toda la ruta.

También en el tema de desarrollo de seguridad para el turista tenemos el programa de señalamiento preventivo en playas con presencia de corrientes de retorno



(resaca). Durante el 2022, se realizó la instalación de 60 rótulos de prevención sobre corrientes de retorno en 35 playas del Caribe y del Pacífico, con la finalidad de prevenir las muertes por sumersión. Y en el 2023, se colocó un total de 60 señales de prevención en 47 playas con corrientes peligrosas, que se sumarán a la labor de los Guardavidas para mejorar la seguridad en los sectores costeros.

Los turistas también pueden presentar su disconformidad sobre un incumplimiento de contrato, sobre un mal servicio o maltrato por parte del personal de una empresa que ofrezca servicios Turísticos, durante el año 2023 se recibieron un total de 255 quejas. De estas, el 85% logró resolverse en forma satisfactoria para el turista.

- Conformación de la Comisión Nacional para la Prevención y Atención de Ahogamientos:

Esta comisión se deriva de la ley No 9780 (Ley para la implementación de Unidades de Guardavidas en Playas Nacionales), su objetivo es como su nombre lo indica, aumentar la presencia de Guardavidas, para proteger la vida de las personas, prevenir fallecimientos por sumersión y fortalecer la imagen del país, fomentando la industria turística costarricense mediante la definición de lineamientos generales y acciones de prevención, atención y mitigación de ahogamientos.

La misma ya cuenta con su reglamento interno, publicado en el diario oficial La Gaceta el martes 29 de agosto de 2023 y se encuentra integrada por

Programa Marca País

El programa de marca país, es un servicio brindado por el ICT desde el año 2013, es llevado a cabo mediante el “Proceso de licenciamiento de uso de marca país”, consiste en la evaluación de normas y prácticas empresariales, toma en cuenta criterios de sostenibilidad turística. Lo cual les da a las empresas un valor único en el contexto internacional y les brinda beneficios relacionados a la competitividad, posicionamiento y diferenciación, lo cual genera un impacto positivo en la sociedad. A través del licenciamiento de uso de marca país se le da a la empresa autorización para utilizar el logo “Somos Esencial Costa Rica” con enfoque corporativo, publicitario y eventos.

Durante el 2022, aprobamos 37 nuevos licenciamientos de uso de marca país, así como 76 renovaciones a empresas ya existentes, para un total de 113 empresas



atendidas en relación con el proceso de licenciamiento de uso de marca país. Mientras en el 2023 se aprobaron 32 nuevos licenciamientos de uso de marca país. En conjunto con el Departamento de Certificaciones de Sostenibilidad y Responsabilidad Turística, se otorgaron por primera vez, reconocimientos a empresas licenciatarias de Marca País.

Atracción de inversiones

Tiene como objetivo promover el desarrollo sostenible de la oferta turística en coordinación con el crecimiento de los canales de acceso de turistas, excursionistas y cruceristas que visitan el territorio nacional para la generación de oportunidades de desarrollo económico y social en Costa Rica. Por lo que en el ámbito de acción se trabaja para atraer líneas aéreas, empresas operadoras de cruceros y el desarrollo de infraestructura para generar incremento del ingreso de turistas y valor agregado al producto que se ofrece el turista que visita el destino.

La atracción de líneas aéreas a diciembre 2023, recuperamos una amplia conectividad aérea con los principales mercados emisores de turistas, Estados Unidos y Canadá, así como con los diferentes países de Latinoamérica.

En setiembre del 2023 la oferta de asientos de noviembre y diciembre, muestran cantidades programadas superiores a los asientos ofrecidos en 2019 y 2022; es decir, Costa Rica ha vuelto a los niveles previos a la pandemia y recuperó totalmente la conectividad aérea.

Asimismo, se ha llevado a cabo 113 reuniones con las diferentes líneas aéreas que operan actualmente en Costa Rica, así como re negociación de regreso de aerolíneas, aumento de frecuencias y reuniones de coordinación con los diferentes actores involucrados en la operación aérea en el país.

La atracción de inversiones en infraestructura turística tiene como propósito incentivar el incremento de la inversión y reinversión en la Industria Turística que se alineen con el modelo Turístico de Costa Rica, por medio del continuo análisis de la industria, la búsqueda activa de inversionistas, la colaboración en el proceso de inversión y el fortalecimiento de relaciones con los inversionistas actuales, negociaciones estratégicas y el acompañamiento personalizado, agilizando el proceso de inversión y reinversión que promueva el incremento de la oferta turística y la generación de empleo, así como la participación en ferias internacionales.



A lo largo del año 2023 generamos más de treinta proyectos potenciales para el país y se logró integrar más de treinta proyectos nuevos, en distintas etapas, al proceso de acompañamiento de instalación en el país. Inversiones atendidas en el marco del Convenio ICT-CINDE durante el año 2023.

Con respecto a la atracción de líneas de cruceros, tenemos como objetivo incentivar un mayor ingreso de divisas para la generación de oportunidades de desarrollo económico en los destinos de cruceros en Costa Rica. Durante la temporada terminada en agosto 2022, recibió 109,945 pasajeros y 149 embarcaciones de cruceros por todos sus puertos, incluyendo las costas Caribe y Pacífica. La temporada 2022-2023, marcó mucho optimismo a la actividad de cruceros, fue la de mayores arribos de los últimos 10 años, beneficiando al destino y marcando un precedente en la atención de cruceros, ya que, por primera vez en el país, se atendió a 10 cruceros el mismo día.

Convenio de Cooperación Internacional con el Reino de Arabia Saudita

Se iniciaron las gestiones institucionales para establecer un convenio de cooperación económica con el Gobierno de Arabia Saudita, que permita la restauración, conservación y mantenimiento del Parque Natural en la Isla San Lucas.

Elaboramos y firmamos el Memorando de Entendimiento para la Cooperación en Turismo entre el Ministerio de Turismo del Reino de Arabia Saudita y el Instituto Costarricense de Turismo.

Se estima un presupuesto de \$15.065.000,00 que contempla aspectos como puesto de control de accesos, centro de visitantes, reforzamiento estructural de las celdas existentes, restauración del edificio principal, restauraciones de antigua cafetería y librería para habilitarlos como museos o espacios de recreación durante las visitas, entre otras, que promoverán el turismo y contribuirán al desarrollo socioeconómico de la población de Puntarenas.

Finalmente logramos una donación por un monto menor, pero con ello se inició el proceso de construcción del atracadero en el Parque Nacional Isla San Lucas.



Plan Maestro de turismo en ZMT en Limón

Como parte de la elaboración del Plan Maestro de ZMT en Limón Se han completado las primeras tres etapas del proceso de planeación que incluyen:

1. Análisis de condiciones actuales que incluyó un diagnóstico de toda la región a planificar con un análisis sobre las condiciones actuales en la zona en términos de uso y ocupación a fin de establecer las posibilidades de utilización de espacios para el desarrollo de proyectos o programas de inversión que potencien la competitividad turística, el desarrollo de encadenamientos, la activación económica, la generación de empleos, empresas y emprendimientos.
2. Elaboración de una propuesta general de desarrollo mediante la que se estableció un modelo de desarrollo deseado para la zona y se estableció la visión de futuro a alcanzar con la planificación. Este trabajo se realizó a escala 1:700.000 y brinda el marco de referencia para el desarrollo futuro de la zona costera del Caribe.
3. Elaboración de una propuesta de zonificación general que permitió identificar la potencialidad de terrenos utilizables y la forma en que se debe utilizar el suelo para orientar el desarrollo turístico. Este trabajo se realizó teniendo como base el punto anterior y se hizo a una escala 1:20,000.

Con la información recabada en estas tres etapas se diseñaron términos de referencia para contratación externa de una empresa, que basada en la información ya disponible, desarrolle los siguientes temas:

- a) Levantamiento de información por medio de la toma de fotografías aéreas en las áreas determinadas como prioritarias para el desarrollo.
- b) Análisis del estado actual de la infraestructura, tanto a nivel de rutas nacionales como cantonales que permiten el acceso a los destinos turísticos identificados, la determinación de los sitios para embarcaderos, aeródromos, puentes, ciclovías, infraestructura en general.
- c) Diseño de propuestas Planes Reguladores Costeros en las áreas potencialmente utilizables en la zona costera de los cantones de Pococí, Guácimo, Siquirres y Matina, incluyendo el componente ambiental para entregarlos a las municipalidades.



d) Especifique y determine los elementos habilitantes (infraestructura y equipamiento) que es necesario desarrollar para contribuir a mejorar la experiencia turística en la parte urbana e Histórica de Limón (Distrito Central), para mejorar la experiencia del turista nacional e internacional cuando visita Limón.

Especifique y determine cuáles son los elementos habilitantes de Centros de Desarrollo Turístico: Tortuguero, Parismina-Jaloba, Limón centro, Cahuita y Puerto Viejo, desarrollando propuestas esquemáticas conceptuales de las instalaciones que se deben desarrollar para mejorar la experiencia del poblador local, turista nacional e internacional.

Turismo para todas las personas (proyecto de turismo para todos)

En Costa Rica, el Turismo Social se concibe como un derecho universal, mediante el cual se garantiza el acceso al descanso, recreación, ocio, tiempo libre, por parte de segmentos de población en vulnerabilidad social y económica, en condiciones adecuadas de economía, accesibilidad, seguridad, comodidad y calidad. Al respecto el ICT ha trabajado el programa Turismo Social con Integridad, desde el 2018, con excelentes logros llegando a agrupar 36 empresas turísticas, fundaciones, ONG´s y organizaciones públicas, con el propósito de desarrollar programas, proyectos y actividades para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, validando el derecho de todo ser humano al ocio y recreación a través del turismo, bajo principios de inclusión y accesibilidad.

La presente Administración impulsará un proyecto sobre aportes sociales al turismo, que incluirá diversas estrategias de consolidación del programa original conocido como Turismo Social con Integridad. El programa se identifica con el concepto de turismo para todas las personas, enfocándose en temas de comercio justo, turismo responsable y sostenible, turismo accesible, turismo social y turismo para todas las personas.

Los ejes estratégicos incluirán cuatro temas básicos para poner en funcionamiento y fortalecer la iniciativa durante el 2023 y 2024:

- Gestionar acciones para la recreación de grupos organizados bajo el programa de turismo social con integridad.
- Adecuar los atractivos turísticos propiedad del ICT con diseño universal.



- Generar información especializada sobre turismo social.
- Incluir criterios de universalidad y accesibilidad en la gestión institucional.

Ejemplo de lo anterior es la inauguración de Playa Panamá en el Golfo de Papagayo, como la primera playa accesible cuyas instalaciones serán supervisadas por personas funcionarias del ICT de la Oficina Regional Guanacaste, ubicada en la misma localidad. Incluye un cambiador inclusivo, pasarelas retráctiles y sillas anfibias, con lo que el país ya cuenta con 13 playas con condiciones de accesibilidad y 3 cambiadores inclusivos.

2.5.4. Seguimiento y evaluación del PNT y el PEI

Producto del informe AI-C-06-2023 sobre el “Control de seguimiento del Plan Nacional de Turismo y del Plan Estratégico Institucional”, cada 6 meses se está informando a las partes interesadas, entre ellas, la Junta Directiva, sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de estos instrumentos de planificación con la finalidad que tome las decisiones que correspondan.

Se dieron tres actualizaciones del Plan Nacional de Turismo (PNT) ahora se encuentra vigente hasta el 2027.

Se formuló un Plan Estratégico Institucional en el año 2015 y actualizó en el 2023.

Actualmente se cuenta con compromisos en el Plan Estratégico Nacional 2022-2050.

2.5.5 Gobierno Corporativo

En materia de Gobierno Corporativo hemos realizado acciones importantes con los órganos colegiados, como capacitaciones en materia de Gobierno Corporativo, Control Interno y Riesgos, así como la Autoevaluación periódica de los órganos colegiados, cuyo proceso se lleva a cabo con el apoyo de la Unidad de Planificación, así como informe de resultados de las Autoevaluaciones. Las sesiones de Junta Directiva se han vuelto más cortas y estratégicas gracias a la implementación del modelo de madurez de la Junta Directiva y a una adecuada gestión administrativa que atiende todos los temas que sea de su competencia si enviar nada que no sea solo lo estrictamente necesario a la Junta Directiva. Actualmente estamos en un



proceso de actualización de conocimientos en la materia con el fin de robustecer aún más el modelo de gobernanza de la Junta Directiva.

Este quinto apartado de este informe consume casi la mitad del mismo porque es el que demuestra el accionar en el que se concentra una mayor cantidad de las actividades, programas y proyectos que ICT ejecuta, y además el que consume la mayor cantidad de recursos institucionales, tanto humanos como recursos financieros y económicos para la correcta ejecución de todo lo programado anual o plurianualmente.

El siguiente apartado muestra programas a los que les debe dar continuidad porque son de ejecución constante (no temporal) y que por lo tanto requieren que les dedique recursos de todo tipo para la necesaria continuidad se mantega.



2.6 Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

Otros proyectos que se encuentran en proceso de implementación son los siguientes:

Gestión por Resultados (GpR)

Como producto del Informe AI-C-07-2023 “Implementación del modelo de gestión para resultados” emitido por la Auditoría Interna, el Instituto se encuentra en proceso de implementación.

Con la implementación del modelo de GPR se busca mejorar o fortalecer:

- El funcionamiento del Instituto
- La toma de decisiones
- La eficiencia y eficacia de los servicios
- La asignación de recursos y la rendición de cuentas
- Las condiciones de vida de la población y el desarrollo de la actividad (valor público)

Riesgo y controles

Como resultado de la asesoría AI-As-007-2023 “Servicio de asesoría sobre la gestión de riesgos institucional y supervisión continua del sistema de control interno”, emitida por la Auditoría Interna en mayo de 2023, el Instituto se encuentra en un remozamiento de la metodología, herramientas y sistemas para la gestión de riesgos, el cual se está llevando a cabo siguiendo la mejor práctica más conocida y aplicada internacionalmente, como lo es el marco COSO ERM.

El plan de implementación de este proyecto se va ejecutando de acuerdo con lo programado.

Infraestructura: a continuación, se destacan los proyectos de inversión pública en infraestructura más significativos en los que ha incursionado el Instituto Costarricense en los últimos años y todos han sido proyectos plurianuales de alta importancia para el país y en centros de desarrollo turístico, en diferentes unidades de planeamiento turístico y en el Polo Turístico Golfo de Papagayo.



1. Centro de Convenciones de Costa Rica:

En este punto es importante destacar el proyecto de infraestructura más importante que ha tenido el ICT en los últimos diez años, el Centro de Convenciones de Costa Rica inaugurado en el año 2018 "...terreno con un área de cuatrocientos cuarenta y dos mil novecientos veintinueve metros con veintiún decímetros cuadrados, cuya naturaleza es para la construcción y cuenta con infraestructura propia del PIMA, el cual se ubica en el distrito cuarto, Ulloa, del cantón uno, Heredia, inscrita bajo el Folio Real Número 141575-000, con el plano catastrado número H-0049495-1992, que linda al norte con calle pública con 640 m 16 cm, y otros, al sur con Autopista General Cañas con 841m 60 cm, al este con Hacienda El Barrial S.A. y al oeste con Lechería La Pithaya S.A. Mismo que fue otorgado por el Programa de Mercadeo Agrícola en la siguiente forma "...a favor del ICT la posesión y plena administración de un espacio de terreno de diez hectáreas de los terrenos de reserva del PIMA", en donde se construyó el Centro de Convenciones de Costa Rica, que constituye el primer proyecto de inversión pública que ha tenido el ICT, cuyo valor se estimó en \$35,000,000.00.¹⁴ Lo anterior, como parte de la estrategia de incursión en el segmento de mercado del turismo de reuniones. La donación formal del terreno se aprobó mediante Ley No.9972, publicada en La Gaceta No. 87 del 07 de mayo de 2021: "El lote a segregar y donar tendrá una medida de ciento nueve mil setecientos sesenta y tres metros cuadrados (109 763 m2), donde actualmente se encuentran las instalaciones del Centro Nacional de Congresos y Convenciones de Costa Rica..."

Con este proyecto, el trabajo institucional de mercadeo para promover su operación, ha permitido poner a Costa Rica en una vitrina internacional muy importante al incursionar en el nicho de mercado del turismo de reuniones.

2. Construcción de la Delegación Turística en la Provincia de Guanacaste, Cantón Santa Cruz, Distrito Tamarindo

Con la construcción de la Delegación se pretende mejorar la seguridad en uno de los destinos turísticos preferidos por los turistas nacionales y extranjeros.

¹⁴ Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Costarricense de Turismo y el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, suscrito el 11 de mayo de 2012.



El edificio fue construido con el aporte económico del Instituto Costarricense de Turismo de $\text{¢}321.5$ millones de colones. Se concluye la construcción en el año 2020.

El inmueble está construido en un terreno de 3.491 metros cuadrados según el plano catastro G-2127844-2019 donado al Ministerio de Seguridad Pública, su área total de construcción es de 310 metros cuadrados, dividido en dos niveles, con sus respectivas áreas de infraestructura, edificio de celdas, aceras públicas, parqueos, cerramientos perimetrales, sistemas de captación de aguas e iluminación externa. En el interior del edificio se encuentran los vestíbulos en sus dos niveles, área de dormitorios, con sus respectivos servicios sanitarios y tratamiento de aguas residuales. Además, cuenta con prevista para sistema de cámaras de video CCTV, sistemas de aire comprimido para limpieza de armas, señalamiento para emergencias, ruta de evacuación y paredes de mampostería reforzada con columnas chorreadas, de primer nivel en bloques de concreto, un cuarto de armaría y dos celdas de 40m² de construcción, entre otros, siendo construido en apego a los criterios técnicos y arquitectónicos en estrecha coordinación con el Departamento de Obras Civiles del Ministerio de Seguridad Pública.

3. Construcción de la Delegación Turística en la Provincia de Guanacaste, Cantón Liberia, en la Península de Papagayo

El proyecto de la Delegación de la Policía Turística en Playa Panamá, surgió como una necesidad de resguardar la seguridad e integridad de la zona del Polo Turístico Golfo Papagayo y las aledañas, brindando un servicio de control y resguardo a los turistas y residentes de la zona, dentro del marco de sus funciones.

El inmueble está construido en un terreno de 1,603 metros cuadrados según el plano catastro G-1781434-2014, terreno ubicado dentro del Polo Turístico Golfo Papagayo, con uso de suelo "Área de Servicios Institucionales", propiedad del ICT y dado en concesión al Ministerio de Seguridad Pública. La construcción se concluyó en el año 2021.

El edificio de la delegación de la Policía Turística, tiene un área de construcción aproximada de 301 m², construido en dos niveles, con las siguientes características: En la primera planta: Sala de espera, tres oficinas, SIMEP, armería, bodega, lavandería, 2.5 baños, comedor y cocina. Mientras que la segunda planta alberga tres dormitorios con clóset y baños. También cuenta con parqueo para 6 vehículos



y 3 bicicletas, así como planta de tratamiento. Inaugurada el 17 de septiembre de 2022.

4. Construcción del Acueducto Las Trancas-Papagayo Bahía. Finalización de Líneas de Impulsión (Polo Turístico Golfo Papagayo)

En marzo del 2019, se procedió a hacer la recepción final y definitiva del proyecto tanto con el Instituto de Acueductos y Alcantarillados como con la Empresa Constructora, se dio recibido a satisfacción de todas las obras y se encuentra en operación. Con este proyecto, se permite suplir de agua a la zona del Polo Turístico Golfo Papagayo.

La obra licitada contempla la equitación de los dos pozos perforados por el ICT durante el 2016, los cuales serán los que dotaran de agua al proyecto junto con dos pozos nuevos que debe perforar el AyA, hasta alcanzar una producción total de 250 l/s , la línea de impulsión hasta el tanque de almacenamiento, la línea de distribución y demás obras complementarias, con el fin de poder dotar de agua potable los sectores de Playa Hermosa, Playa Panamá y las concesiones del Polo Turístico Golfo de Papagayo.



5. Proyectos de infraestructura en proceso de trámite:

Actualmente se tienen varios proyectos de infraestructura de mejoramiento de centros de interés turístico como los siguientes:



- a. 03009 mejoras en infraestructura del Parque Nacional Volcán Tenorio, Sendero Los Misterios, a cargo de la Dirección Gestión Turística.
- b. 003465 renovación de la Infraestructura del Muelle Turístico de Puntarenas. Se proyecta finalizar para el 2024, a cargo de la Dirección Gestión Turística.
- c. 0033460 construcción y equipamiento de la Delegación para la Policía Turística en Santa Teresa, a cargo de la Dirección Gestión Turística.
- d. 0033285 construcción y equipamiento de una delegación policial para el Distrito de Cahuita, Talamanca, a cargo de la Dirección Gestión Turística.
- e. Construcción Centro de Visitantes en el Monumento Nacional Guayabo (Santa Teresita de Turrialba), a cargo de la Dirección Gestión Turística.

Tecnologías de Información:

1. ICT DECLARA: Finalizado
2. ICT CAPACITA Finalizado y en Operación
3. SYNERGY En operación y en proceso de actualización
4. PLANILLAS En proceso
5. VACACIONES En proceso
6. ACTAS En proceso (yo le pondría control de acuerdos)
7. ICT-CONTRIBUYENTE Finalizado y en operación
8. INVENTARIO PEPS Finalizado y en operación
9. Comprobación de Facturas -AVATAR- Finalizado y en operación
10. Sistema de Compras con interfaces SICOP v1 Finalizado
11. Control para el Hospedaje no Tradicional. Este sistema se implementó en tiempo récord para que la institución cumpliera con la normativa. Finalizado y en operación
12. ZMTSIREX de la Unidad de Control e Inspección de la Zona Marítimo Terrestre: Finalizado y en operación.
13. Libro Digital contable Finalizado y en operación
14. Contrato Turístico en proceso final -solo faltan las capacitaciones a las partes interesadas-
15. Declaratoria Turística en proceso final -solo faltan las capacitaciones a las partes interesadas-
16. ICTDECLARA WEB en proceso.
17. Módulo: CHARTER OCASIONAL TERRESTRE en proceso.
18. Cuentas por Cobrar Finalizado y en operación
19. Módulo Facturación Finalizado y en operación



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



- 20. Declaraciones de impuestos de \$15, 5% a y b. Finalizado y en operación
- 21. Intereses y multas Finalizado y en operación
- 22. Liquidaciones Finalizado y en operación



2.7 Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

La Gerencia General durante este periodo ha gestionado en coordinación con la Dirección Administrativa Financiera (DAF), el manejo de los recursos financieros; actuando como órgano de apoyo para todas las unidades organizativas de tipo sustantivo, correspondiéndole también definir los medios o el cómo de las solicitudes (presupuestos para el PAO y los procedimientos).

Es preciso indicar, que ante los diversos cambios que se han suscitado en el transcurso de tiempo, y al estar desarrollándonos en una economía tan cambiante, se tomados decisiones como replanteamiento de objetivos de cada una de las Unidades encargadas de administrar los recursos financieros (Departamento Financiero – Departamento de Administración Tributaria), para el logro de un mejor resultado; teniendo como premisa que es indispensable contar con nuevas técnicas y conceptos para fortalecer la capacidad de gestión que finalmente permita la creación de valor agregado a la Institución. La incorporación de herramientas tecnológicas que permitan un trabajo más eficiente ha sido la guía del quehacer de esta Dirección, para lo cual la capacitación se ha orientado en ese mismo sentido.

Ahora bien, todas estas estrategias han podido ser realizadas gracias a las actividades desarrolladas por las áreas sustantivas de la Institución, lo que ha desembocado en el poder contar con los recursos financieros necesarios, producto de los Ingresos tributarios e Ingresos no Tributarios establecidos por Ley, que durante el periodo en cuestión muestra el siguiente comportamiento:



**Instituto Costarricense de Turismo
Comportamiento de Ingresos
2014 - 2024**

(millones de colones)

Año	Monto	% Crec.-Decr.
2014	24,951.14	11.7%
2015	26,077.97	4.5%
2016	28,624.18	9.8%
2017	32,064.61	12.0%
2018	34,680.94	8.2%
2019	38,398.58	10.7%
2020	17,443.62	-54.6%
2021	23,061.73	32.2%
2022	39,582.64	71.6%
2023	39,484.25	-0.2%
2024 (1)	22,151.44	-43.9%

(1) Se refiere a los ingresos correspondiente al cierre de junio 30 de 2024.

En cuadro anterior, donde se muestra el detalle de los ingresos institucionales correspondiente al periodo que va del 2014 al 2024, donde se observa que se ha mantenido un crecimiento se ha mantenimiento un crecimiento constante, que se vio interrumpido en los años 2020 y 2021, por motivo de la pandemia COVID-19, donde el Gobierno con el ánimo de evitar la propagación del COVID-19, anunció como una de las medidas el cierre de fronteras para el ingreso de personas extranjeras; situación que tiene efectos directos en el Instituto Costarricense de Turismo, para los estos años, dada la dependencia exclusiva de la entrada de turistas y de la salida de nacionales, afectando directamente los ingresos corrientes. A partir del año 2022 se ha ido normalizando la situación logrando llegar a los estándares obtenidos antes de la pandemia (2019) y con esto cona con los recursos necesarios para hacer frente a las necesidades institucionales, del /sector y del país.

Cabe destacar que la estructura de los ingresos institucionales está compuesta por Ingresos tributarios e Ingresos no Tributarios, donde los primeros han alcanzan el 93% y los segundos el 7% aproximadamente, para el periodo en cuestión.

La consecución de estos recursos a permitido una razonable administración de los recursos financieros, lo cual ha permitido realizar una asignación adecuada de los recursos a los diferentes Departamentos institucionales con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos.

El comportamiento de los recursos asignados por año, muestra el siguiente escenario:



Instituto Costarricense de Turismo
Presupuesto Final de Egresos
2014 - 2024

(millones de colones)

Año	Monto	% Crec.-Decr.
2014	30,493.00	-18.5%
2015	33,931.57	11.3%
2016	39,223.57	15.6%
2017	59,787.14	52.4%
2018	45,463.25	-24.0%
2019	42,408.61	-6.7%
2020	31,918.93	-24.7%
2021	23,355.98	-26.8%
2022	26,845.83	14.9%
2023	46,812.18	74.4%
2024	45,868.04	-2.0%

Este presupuesto muestra los recursos totales que ha designado la institución, tal como se mencionó anteriormente para dar cumplimiento a sus obligaciones establecidas por Ley, especialmente en sus áreas “sustantivas”, específicamente la Dirección de Mercadeo, Dirección de Gestión y Asesoría Turística, Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico, Proyecto turístico Golfo de Papagayo y CIMAT, así como todas las unidades de apoyo que hacen posible el correcto desempeño de las áreas turísticas.

Tal como se muestra en el cuadro anterior, se puede observar que a partir del año 2015 se ha dado un crecimiento considerable en cuanto a las asignaciones presupuestarias donde en el 2017 sobresale (52.4%), año en que se dio la construcción del proyecto de inversión, Centro de Congresos y Convenciones de Costa Rica (CCCR), situación que permite ver un decrecimiento en el año 2018, ya que la base del año 2017 es muy alta de acuerdo con los estándares presupuestarios establecidos por la institución.

Es importante destacar que, en los años 2020 y 2021, se dio una considerable disminución en los recursos asignados (Presupuesto), esto debido a la disminución e ingresos producto de la pandemia COVID 19, ya para los años subsiguientes, se ha dado creciente en la asignación de recursos, en virtud de la recuperación que se ha dado en el mercado turístico, específicamente en la salida e ingreso de turistas al país.



Otro aspecto a mencionar sobre las actividades realizadas en la DAF (área financiera) en coordinación con la Gerencia ha sido el apoyo en la implementación de las Normas Internacionales para el Sector Público. Al cierre contable de 2023, la Institución logró un 100% de implementación, siendo un referente en el sector.

En cumplimiento de las Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República (CGR) y con el objetivo de evaluar la calidad de la información generada al cierre del período 2023, se contrató una auditoría externa de los estados financieros. Esta fue realizada por el Despacho Carvajal & Asociados, el cual en su opinión señaló: “(...) los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales, la imagen fiel de la situación financiera del Instituto Costarricense de Turismo, al 31 de diciembre de 2023; así como los resultados de sus operaciones, los cambios en el patrimonio neto y sus flujos de efectivo por el periodo terminado en dicha fecha (...)”. Esta opinión respalda la gestión realizada, demostrando apego a la normativa contable y una eficiente administración financiera de los recursos.

A continuación, se detalla el comportamiento de los Estados Financieros desde el año 2014 hasta el cierre de junio de 2024, donde se observa el crecimiento del activo y el patrimonio, resultado de la aplicación de normativa y de las revaluaciones de activos de propiedad, planta y equipo, así como la incorporación de la Edificación del Centro Nacional de Congresos y Convenciones. Los pasivos han mostrado un comportamiento uniforme debido a la ausencia de endeudamiento, ya que la Institución muestra una solidez financiera que le ha permitido cumplir con sus obligaciones utilizando sus propios recursos.



**Instituto Costarricense de Turismo
Comportamiento Estados Financieros
2014 - 2024**

(millones de colones)

Año	Activos	Pasivos	Patrimonio
2014	37,778.43	1,350.47	36,427.96
2015	47,326.40	1,350.34	45,976.06
2016	79,114.11	1,402.47	77,711.63
2017	87,518.03	1,508.04	86,009.99
2018	97,817.09	1,268.35	96,548.74
2019	93,762.13	1,090.29	92,671.84
2020	85,475.13	1,249.61	84,225.52
2021	135,450.51	1,220.25	134,230.26
2022	150,888.97	1,934.66	148,954.30
2023	208,960.89	1,927.95	207,032.94
2024 (1)	220,048.88	2,434.21	217,614.67

(1) Se refiere a los EEFF correspondiente al cierre de junio 30 de 2024.

En el siguiente cuadro se detalla el comportamiento de la utilidad o déficit desde el año 2014 hasta el cierre de junio de 2024. En la mayoría de los años se ha logrado obtener una utilidad, con excepción de los años 2019, 2020 y 2023. Estas excepciones están relacionadas con la adquisición del terreno del PIMA donde se construyó el Edificio del Centro Nacional de Congresos y Convenciones, el impacto de la pandemia del COVID-19 en 2020 y el hecho de que en 2023 los gastos superaron los ingresos, influenciados también por la variabilidad del tipo de cambio. Cabe recordar que la utilidad o déficit financiera difiere de la presupuestal, ya que considera algunas partidas que no tienen efecto presupuestal, tales como la depreciación y amortización de los activos y el efecto del diferencial cambiario.

**Instituto Costarricense de Turismo
Comportamiento de la Utilidad / Déficit
2014 - 2024**

(millones de colones)

Año	Utilidad/Pérdida
2014	4,811.61
2015	6,597.98
2016	5,316.17
2017	7,206.65
2018	11,236.84
2019	- 627.95
2020	- 8,229.37
2021	3,553.68
2022	13,895.91
2023	- 1,311.91
2024 (1)	10,566.44

(1) Se refiere correspondiente al cierre de junio 30 de 2024.



2.8 Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Son muchos los cambios que la institución ha tenido en la última década, siendo muchos de ellos reacciones a distintas tendencias en la administración pública, pero la mayoría respondiendo a una visión de ajuste estratégico para mantenerse como una institución líder capaz de precisamente liderar con el ejemplo en un sector turístico que es muy competitivo.

Algunas respetuosas recomendaciones que se dan con la intención de sean valoradas son las siguientes:

2.8.1 Plan Nacional de Turismo

ICT ha liderado por décadas el proceso de elaboración y / o actualización del Plan Nacional de Turismo, proceso de consenso entre los sectores público y privado que ha dado como resultado un documento de consulta obligatoria y que se ha convertido en el derrotero para que las autoridades turísticas, el sector privado, otras instituciones y por supuesto, el ICT, conozcan las líneas estratégicas sobre las que debemos ir.

Teniendo consolidado un equipo de experiencia que ha liderado el proceso y buscando que este se consolide de cara a atender de la mejor manera tantos nuevos retos que enfrenta el sector turístico, se recomienda iniciar un proceso de contratación de una consultoría que guíe el proceso con el equipo interno como la contraparte necesaria para hacer de este un proceso que permita maximizar los recursos al tiempo que el Plan se adecua no solo a las tendencias, porque no necesariamente hay que adoptarlas, pero si a las oportunidades que se tienen aprovechando al máximo nuestras fortalezas y aprovechando, además, que es más fácil atender estos procesos en momentos de bonanza y no en momentos de crisis.

2.8.2 Plan Estratégico Institucional

De la mano de lo anterior, entendiendo que el PEI es el instrumento interno que permite a ICT ejecutar acciones que sumen al cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Turismo, se recomienda que para la próxima actualización del PEI, se realice un ejercicio similar en donde el liderazgo y la moderación del proceso sea



mediante una contratación que nos permita buscar las mejores prácticas en la materia para internalizarlas en nuestro proceso.

El proceso anterior fue rico en información y muy provechoso en cuanto al sentimiento de apropiación sobre un plan que fue construido en casa. Hoy, a diferencia de lo que se vivió hace algunos años, cerca de un 25% de las personas funcionarias son nuevas y no han sido parte del proceso y su punto de vista y posibles aportes representan grandes oportunidades de refrescar con nuevas ideas, enfoques, proyectos y modelos para hacer del PEI el instrumento que el ICT merece, y el que sea capaz de sacar lo mejor de nosotros para aportar a las metas del Plan Nacional de Turismo.

2.8.3 Modelo de gobernanza de la Junta Directiva

El Modelo de Madurez de la Junta Directiva ha demostrado en muy poco tiempo, que la decisión tomada no hace muchos años de tener un Código de Gobierno Corporativo fue totalmente acertada. Estoy seguro que si realizamos una evaluación del modelo, la madurez del mismo ha mejorado radicalmente en comparación a cuando el mismo fue aprobado para ejecución en 2022.

Se recomienda continuar con las buenas prácticas, o con las mejores prácticas que sobre la materia haya, en aras de que se continúe en un proceso de fortalecimiento del Gobierno Corporativo institucional, para seguir haciendo de la Junta Directiva un órgano destinado a atender los temas más estratégicos de la institución.

2.8.4 Plan de continuidad del negocio

Contar con un Plan de Continuidad del Negocio que se actualice constantemente debe ser mandatorio para nuestra institución. Por lo anterior, se recomienda que la actualización y adecuación del actual a los nuevos retos sea una prioridad institucional, asignándole los recursos económicos y humanos que sean necesarios.

Es importante generar sensibilización y capacitación en la materia, porque no existe un nivel de compromiso uniforme con el tema, y para la adecuada ejecución de un plan de continuidad, se requiere del concurso irrestricto de todas las partes.

Además, la búsqueda de una norma que nos permita que sea un tercero el que certifique la oportunidad y conveniencia del mismo es fundamental, por lo que se



recomienda continuar con el proceso ya iniciado con INTECO; para optar por la norma técnica en la materia.

2.8.5 Índice de Progreso Social Turístico

En momentos en los que en muchos países ya se hace eco de lo que desde hace años pregonamos, y es que el turismo es un fenómeno social y que como tal debe aportar al desarrollo y bienestar social de las comunidades receptoras de turistas, Costa Rica cuenta con un instrumento que le da una enorme ventaja competitiva, el IPS.

Se recomienda continuar con el proceso de actualización de los datos recolectados en 2016-2017 y 2018 para valorar la mejora o deterioro que han sufrido en términos de progreso social los centros de desarrollo turístico, pero principalmente, utilizar los resultados para la creación de políticas públicas a la medida de las necesidades que se detecten en cada uno de los centros de desarrollo turístico, buscando con ello impactar positivamente esos indicadores en los que se tengan mayores oportunidades de mejora.



2.9 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

Quizás el reto más grande que enfrenta la institución es adecuar la tecnología a la transición que enfrenta la institución producto de un fuerte cambio generacional. La transformación tecnológica se hace necesaria para esa adecuación so riesgo de que algunas personas se quedan perdidas siento poco eficientes ante personas funcionarias con mayor preparación en temas de tecnología, y que todo el conocimiento de las personas con más experiencia se pierda porque se dé una brecha tecnológica entre generaciones más nuevas con mayor facilidad para esa adecuación y generaciones actuales con menos agilidad para ajustarse.

No podemos permitir que las brechas tecnológicas segmente la institución en dos generaciones, en el momento en el que eso ocurra habremos perdido mucho de lo que por décadas hemos pregonado con base en la evidencia, y es que en el ICT tenemos a las mejores personas funcionarias que podamos tener, salvo algunas claras, conocidas e identificadas excepciones.

Seguir gozando de este prestigio debe dolernos, porque con el dolor sabremos que estamos mejorando y buscando enfrentar de la mejor forma posible esta realidad que es innegable.

Otro gran reto que enfrenta la institución tiene que ver con su estructura actual y con las posibilidades o no que la misma tiene para atender los nuevos retos del sector. La estructura que tenemos responde a lo que era el turismo a inicios del siglo, y claramente hoy las condiciones son diametralmente distintas. Por lo tanto, un estudio de las capacidades, de la confirmación departamental y de los procesos que tenemos para atender nuestras responsabilidades se hace necesario. Este estudio debe ser capaz de recomendar a la administración y principalmente a la Junta Directiva, si es necesaria algún cambio en la estructura de la institución, sea este cambio una reorganización, una reestructuración o cualquier otro tipo de ajuste organizacional.

De seguido se hará referencia al estado actual que tiene la institución en relación con el cumplimiento a disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.



2.10 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la Republica han sido implementadas en un 100%, así lo indicó la Auditoría Interna en el informe AI-D-03-2024 Informe de Desempeño de la Auditoría Interna Período 2023, en el punto “1.5.3. Disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República”, donde indica que la Contraloría General de la Republica no emite disposiciones al ICT para el periodo 2023 y no hay pendientes de implementación de periodos anteriores.

En junio de 2024, la CGR emitió el Informe de Seguimiento de la Gestión Pública N° DFOE-CAP-SGP-00002-2024 Gestión para Resultados en el Sector Público, que está en proceso de implementación por parte de la Unidad de Planificación Institucional pues es de reciente data.

Durante el período de gestión del 2014 al 2024, todas las recomendaciones del Órgano Contralor se han atendido según lo señalado y se encuentran al día.

Auditoría Interna:

Seguidamente se presenta la información sobre el estado de avance de recomendaciones y sugerencias de la Auditoría Interna del ICT, según datos más recientes suministrados por ese Despacho, con corte al 30 de junio de 2024:¹⁵

Estado de avance de las recomendaciones y sugerencias, Años 2021 al 2024

Año	Emitidas	Cumplidas	Parcialmente Cumplidas	% de avance	Pendientes
2021	68	66	2	97%	0
2022	95	84	11	88%	0
2023	84	51	24	61%	9
2024	20	4	14	20%	2
Totales	267	205	51	76.78%	11

Fuente: Registro de la Auditoría Interna, ICT

¹⁵ Fecha de corte aportada por la Auditoría Interna.



Como resultado de la verificación del avance de las recomendaciones y sugerencia, se determinó que de las 267 emitidas entre el período 2021 y 2024, 205 están implementadas y 51 están en proceso, lo que da un 76,78 % de cumplimiento. Asimismo, solamente hay 11 recomendaciones pendientes de implementar.

Además, se observa que en el 2024 se mantiene una atención al día de las recomendaciones, porque aun cuando se emitieron 20, 4 están cumplidas y 14 se encuentran en implementación, con 2 pendientes de atención, lo que muestra una atención inmediata por parte de la Administración.

De lo anterior se desprende que, según los informes la aplicación de las recomendaciones permite mitigar la materialización de riesgos; sin embargo, se mantiene latente en las cincuenta y un (51) recomendaciones que se encuentran en proceso de implementación y las once (11) que están pendientes. Las disposiciones emitidas de previo al 2021, fueron cumplidas en un 100%.

Es importante indicar que las recomendaciones y sugerencias emitidas en los informes de la Auditoría Interna del año 2014 al 2020 se encuentran implementadas en su totalidad.

Del reporte de la Auditoría Interna sobre la implementación de recomendaciones y sugerencias se concluye:

“En nuestra opinión, del estado avance de las observaciones y recomendaciones emitidas en los informes de la Auditoría Interna, se indica que los procedimientos y acciones establecidos por la Administración han sido efectivos, ya que coadyuvaron al avance de las mismas; mientras que las clasificadas en “parcialmente cumplidas” o “pendientes”, representan medidas en proceso de implementación, a las cuales se les brinda seguimiento permanente.

Por otra parte, también muestra una efectiva gestión de la Administración en la implementación de las recomendaciones y sugerencias, que complementa la labor profesional de la Auditoría Interna en proporcionar seguridad de que el actuar institucional se apega a los objetivos generales del control interno y buenas prácticas de administración de recursos públicos.” (Auditoría Interna, ICT)

Adicional a lo anterior, también han sido emitidas a nuestra institución otras recomendaciones. Sobre el nivel de cumplimiento sobre estas trata la siguiente sección.



2.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

Durante el período de gestión del 2014 al 2024, todas las recomendaciones de otros órganos reguladores externos se han atendido según lo señalado y se encuentran al día.

El Ministerio de Planificación y Política Económica emitió el año anterior, el Informe sobre la “Evaluación de diseño Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027”, este informe cuenta con el plan de implementación correspondiente, el cual está a cargo de la Dirección de Planeamiento Turístico y de la Unidad de Planificación Institucional.

Las recomendaciones propuestas formarán parte de los aspectos por mejorar en el próximo ejercicio de actualización del Plan Nacional de Turismo, con la recomendación como se indicó previamente, de que sea ejecutado con el apoyo de alguna firma consultora experta en la materia.



3. Conclusiones.

Las páginas anteriores representan solo un pequeño resumen de lo más destacado que como institución hemos alcanzado con la intención de generar valor público mejorando la calidad de vida de las personas ciudadanas de este país.

Es un resumen de acciones desarrolladas por cerca de cuatrocientas personas que durante diez años pasamos por esta institución, incluyendo a las que estamos hoy y a las que se han jubilado en el último decenio.

No es, ni pretende serlo, un informe de gestión personal, es la suma de esfuerzos y la suma de días y días de trabajo de todas las personas funcionarias. Desearía que lo suscribiéramos todas las personas que laboramos para el ICT, pero en su representación y con mucho orgullo, lo firmaré siendo el último oficio que firmaré en calidad de gerente general del Instituto Costarricense de Turismo, ¡con su permiso!

Cordialmente,

Alberto López Chaves
Gerente general
Instituto Costarricense de Turismo

**C Máster William Rodríguez López, presidente ejecutivo
Licenciado Rafael Soto Quirós, gerente general pro t mpore
Máster Javier Tapia Gutiérrez; jefe gestión del Talento Humano**