

PLAN NACIONAL DE  
**DESARROLLO**  
E INVERSIÓN PÚBLICA  
**2023-2026**

Rogelio Fernández Güell

**SECTOR  
PRODUCTIVO Y DESARROLLO REGIONAL**



# Evaluación de **Diseño**

Plan Nacional de Turismo de Costa Rica  
2022-2027



MINISTERIO DE  
PLANIFICACIÓN NACIONAL  
Y POLÍTICA ECONÓMICA

GOBIERNO  
DE COSTA RICA



INSTITUTO  
COSTARRICENSE DE  
TURISMO

**Ministerio de Planificación Nacional y  
Política Económica**

**Evaluación de diseño**

**Plan Nacional de Turismo de Costa Rica  
2022-2027**

**Instituto Costarricense de Turismo  
Sector Productivo y Desarrollo Regional  
2023**



333.7  
C8375e

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.

Evaluación de diseño. Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Instituto Costarricense de Turismo. -- San José, CR : MIDEPLAN, 2024.

1 recurso en línea (47 p.)

**ISBN 978-9977-73-328-9**

Disponible en [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

1. EVALUACION. 2. EVALUACION DE PROGRAMAS. 3. TECNICAS DE  
EVALUACION. 4. DISEÑO. 5. TURISMO. I. Instituto Costarricense de Turismo. II.

### **Elaboración**

Ericka Valerio Mena, Unidad de Evaluación, Mideplan.

### **Revisión general**

Eddy García Serrano, Jefe UEV, Mideplan.

### **Revisión filológica**

Grace Castillo Navarro Unidad de Comunicación, Mideplan.

### **Diseño y diagramación**

Lucía Amador Jiménez, Unidad de Comunicación, Mideplan.

© Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica  
Apto Postal: 10127-1000. Tel: (506) 2202 8400. Email: [unidadevaluacion@mideplan.go.cr](mailto:unidadevaluacion@mideplan.go.cr)  
Página web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Se permite su reproducción total o parcial, citando adecuadamente su fuente.

Recurso digital



## CONTENIDO

<b>1. Resumen</b> .....	4
<b>2. Introducción</b> .....	5
<b>3. Descripción de la intervención</b> .....	6
<b>4. Metodología</b> .....	10
1.1. Objetivos y alcance .....	10
1.2. Matriz de evaluación.....	11
1.3. Técnicas de recopilación de información .....	12
1.4. Triangulación de la información.....	14
1.5. Herramienta de análisis de información .....	14
<b>5. Hallazgos y conclusiones</b> .....	16
5.1. ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del PNT 2022-2027? .....	16
5.1.1 Dimensión de Planificación .....	16
5.1.2 Información .....	22
5.1.3 Gobernanza .....	26
5.1.4 Recursos.....	30
<b>6. Recomendaciones</b> .....	34
<b>7. Referencias</b> .....	36
<b>8. Anexos</b> .....	37



### FIGURAS

Figura 1 Ejes del PNT .....	7
Figura 2 Información del PNT en el PNDIP .....	9
Figura 3 Actores gubernamentales principales .....	10
Figura 4 Alcance de la evaluación .....	11
Figura 5 Índice global de calidad del diseño según dimensiones y variables (%) .....	16
Figura 6 Valoración de la planificación del PNT .....	17
Figura 7 Vinculación del PNT con Planificación Institucional .....	18
Figura 8 Estructura del PNT .....	19
Figura 9 Ejemplo Ficha de Indicador .....	19
Figura 10 Contribución del PNT a los ODS .....	21
Figura 11 Valoración de la dimensión información y sus variables (%) .....	22
Figura 12 Contenido de la matriz de seguimiento e información no específica .....	24
Figura 13 Información sobre el avance de la implementación del PNT .....	25
Figura 14 Valoración de la gobernanza del PNT .....	26
Figura 15 Actividades desarrolladas en la formulación del PNT .....	27
Figura 16 Incorporación de las expectativas e intereses de los actores para construir el PNT .....	28
Figura 17 Aspectos sobre la construcción del PNT 2022-2027 .....	28
Figura 18 Aportes realizados para el diseño del PNT .....	29
Figura 19 Valoración de los recursos del PNT .....	31
Figura 20 Distribución porcentual de plazas del ICT, a marzo 2023 .....	32
Figura 21 Definición de recursos económicos y humanos para la implementación el PNT .....	33

### TABLAS

Tabla 1 Matriz de evaluación .....	11
Tabla 2 Resultados de las Técnicas .....	13
Tabla 3 Estructura del modelo analítico .....	14
Tabla 4 Parámetros de evaluación .....	15
Tabla 5 Análisis SMART de los indicadores del PNT .....	20
Tabla 6 Diferencia entre indicadores del PNT y la matriz .....	23
Tabla 7 Recomendaciones de la evaluación .....	34



## 1. RESUMEN

Este documento detalla la evaluación de diseño del Plan Nacional de Turismo 2022-2027 (PNT) implementado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) del sector Productivo y Desarrollo Regional. Esta evaluación fue realizada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en el 2023.

El objetivo es **Evaluar la coherencia del diseño de PNT para la toma de decisiones sobre su planificación**; de esta manera, se busca la generación de evidencia que contribuya a optimizar la calidad del diseño. Responde a la pregunta **¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del PNT 2022-2027?** Para ello, se utilizó un índice creado por Mideplan -el cual engloba las dimensiones de Planificación, Información, Gobernanza y Recursos- siendo la revisión documental la principal técnica de recopilación de datos para el análisis de información, en unión a entrevistas y encuestas de manera complementaria.

Se destaca que la **calidad del diseño del PNT 2022-2027** -de acuerdo con los parámetros del índice es de 69%-, de la cual se obtiene una valoración cualitativa de **"buena"**. Se establecen las siguientes recomendaciones con la finalidad de mejorar la política pública y potenciar sus resultados:

1. Actualizar el documento de diseño del PNT desde el punto de vista de la Teoría de la Intervención utilizando el modelo de Gestión para Resultados, considerando los elementos básicos de una Teoría de la Intervención.
2. Actualizar los instrumentos de recolección de información, así como mejorar su calidad.
3. Realizar acciones orientadas al fortalecimiento de la gobernanza del PNT.
4. Identificar los recursos tanto humanos, económicos como temporales que permitan revisar la suficiencia y tomar decisiones para la implementación del PNT.

Dentro del documento se podrá profundizar en el propósito, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Una vez recibido el informe y según se ha definido en la metodología de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE), los resultados de evaluación se deben visualizar en la planificación operativa (POI, PAO o correspondiente) de las entidades relacionadas con la intervención en el 2024, mediante la generación de acciones de mejora sobre el diseño del PNT, Mideplan solicitará las evidencias e información sobre lo anterior con el fin de dar cuenta sobre el uso de las recomendaciones de la evaluación.



## 2. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en calidad de ente rector de la evaluación en el sector público, acorde a las leyes 5525 de Planificación Nacional y 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y a las estipulaciones metodológicas para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2023-2026 (PNDIP), ha definido la realización de evaluaciones de diseño a un conjunto de intervenciones públicas de orden estratégico en la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE).

Dentro del sector Productivo y Desarrollo Regional para el 2023 y acorde al criterio de “grado de madurez” se definió el desarrollo de la evaluación de diseño del Plan Nacional de Turismo (PNT) implementada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la cual tiene como objetivo **Evaluar la coherencia del diseño de PNT para la toma de decisiones sobre su planificación**; de esta manera, se busca la generación de evidencia que contribuya a optimizar la calidad del diseño de la misma.

El proceso de evaluación ha sido desarrollado por personal de la Unidad de Evaluación de Mideplan, con el apoyo y facilitación de información de la entidad ejecutor del PNT. Se han utilizado metodologías de orden cualitativo, principalmente, revisión documental, entrevistas para contestar las preguntas evaluativas. La herramienta técnica utilizada para el análisis de la información se encuentra en el anexo 1 y se compone de 4 variables principales (Planificación, Información, Gobernanza y Recursos) con una desagregación en subvariables y enunciados sobre los cuales se establecen un puntaje definido, permitiendo construir un índice global que mide el Nivel de Calidad del diseño del PNT.

El documento se estructura de cuatro secciones interconectadas, partiendo de este apartado que realiza una contextualización del informe. En primer lugar, una reseña general de la intervención a manera global y sintética para conocer **¿Qué se está evaluando?** El apartado metodológico presenta las principales pautas técnicas que definen el **¿cómo se ha realizado la evaluación?**, sus objetivos, alcance, técnicas, fuentes, limitaciones, entre otras. Seguidamente, se brindan los hallazgos y conclusiones, siendo el capítulo de corte analítico, donde se presenta la información sistematizada para dar respuesta a cada pregunta evaluativa, el mismo se organiza por las variables de la herramienta indicada previamente. Finalmente, se presentan las recomendaciones de la evaluación, agrupadas según criterio/pregunta de evaluación, donde se ubica una recomendación general de carácter estratégica y una serie de sub-recomendaciones que operacionalizan la anterior, a manera de guía orientativa para llegar a ella.



## 3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 3.1. Antecedente

El Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 es el instrumento de planificación orientador del desarrollo futuro del sector turístico del país. En él se visualizan los nuevos retos y oportunidades que dibujan un escenario de futuro cuyos desafíos deben ser enfrentados para mantener al turismo como uno de los principales dinamizadores de la economía del país.

El PNT fue diseñado mediante un proceso participativo del sector público y el privado siendo una herramienta dinámica que marca una ruta y una agenda consensuada. El estudio y análisis constante de la situación nacional, regional y mundial, es un complemento necesario para su ejecución y constante adaptación.

Este plan de turismo tiene su punto de partida en un modelo de Desarrollo, el cual contiene tres factores claves; sostenibilidad, innovación e inclusión como elementos clave sobre los que se sostiene la posición competitiva, el tipo de turismo deseado y el tipo de desarrollo humano al que se aspira como nación. El Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017-2021 antecede al PNT 2022-2027 y este al Plan Nacional de Turismo Sostenible 2010- 2016.

### 3.2. Objetivos

Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo que permite una distribución equitativa de beneficios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación.

1. Promover una actividad turística resiliente que aproveche de manera sostenible el patrimonio turístico y cultural.
2. Impulsar la distribución de la demanda en los centros de desarrollo turístico del destino para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las diferentes regiones del país.
3. Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense para contribuir a mejorar el bienestar de todos los costarricenses.

El PNT se compone de seis ejes, cada uno con objetivos específicos, 17 metas y 19 estrategias y estas últimas tienen 61 acciones. Cada uno de estos ejes de política se desdoblan, a su vez, en una serie de factores clave que permite una mejor comprensión de los alcances de cada uno de ellos, en el contexto del modelo de turismo de Costa Rica.



Figura 1 Ejes del PNT



### 3.3. Actores

El PNT es un instrumento que sirve a diferentes organizaciones para orientar y conducir el accionar en materia de turismo, incluso en la relación de esas organizaciones respecto al trabajo con el ICT, por tanto, son muchos los actores que tienen injerencia en su implementación y desarrollo.

“El Plan Nacional de Turismo no es el plan del ICT ni el de las organizaciones vinculadas al turismo y, por lo tanto, su aplicación no corresponde exclusivamente a un sector en particular, sino al conjunto de organizaciones que conforman el sector turístico en el ámbito nacional” (ICT, 2021, p.135).

Los diferentes actores del sector turismo son los siguientes:

**Municipalidades:** son los entes gubernamentales más cercanos a las comunidades y, por lo tanto, juegan un papel central en el desarrollo del turismo a nivel local. Estas entidades son responsables de la planificación urbana, la infraestructura, la seguridad y en alguna medida, del impulso y promoción de destinos turísticos. Los municipios pueden diseñar estrategias para atraer inversiones turísticas, mejorar la infraestructura y preservar el patrimonio cultural y natural de la región. Además, pueden establecer regulaciones y estándares que garanticen el correcto uso del espacio turístico, la protección de recursos naturales y la calidad de los servicios turísticos. La colaboración entre los municipios y otros actores, como empresas privadas y organizaciones comunitarias, es fundamental para el desarrollo sostenible del turismo en el marco del PNT.

**Cámaras de Turismo:** son organizaciones privadas que agrupan y representan a empresas y profesionales del sector turístico en una determinada región. Estas entidades desempeñan un papel clave en el desarrollo de la actividad turística, pues llegan a conocer con detalle la situación actual, potencialidades y retos que enfrentan las empresas para la promoción y el fortalecimiento del turismo local. Las cámaras de turismo pueden colaborar estrechamente con el ICT, otras instituciones para desarrollar estrategias de marketing, promover destinos en ferias y eventos y son uno de los medios para brindar capacitación y asistencia técnica en las empresas turísticas locales. Además, estas organizaciones pueden facilitar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre los actores del sector, lo que contribuye al crecimiento y a la competitividad del sector turístico de una región o destino.

**Organizaciones:** las organizaciones de base local, como asociaciones comunitarias, cooperativas, asociaciones de desarrollo y grupos de interés en general, representan la voz de las comunidades locales en la planificación y gestión del turismo en el ámbito local. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la preservación de la identidad cultural, la protección del patrimonio y la participación



activa de los residentes en el desarrollo turístico. Al involucrar a la comunidad en el diseño de la planificación, programas y proyectos turísticos, se fomenta la apropiación local y se generan beneficios equitativos. Además, las organizaciones de base local pueden colaborar en el diseño de estrategias turísticas auténticas y atractivas para los visitantes porque conocen de cerca las particularidades y necesidades de su región. En resumen, fomentar el protagonismo local es clave para un turismo responsable y beneficioso para todos.

**Sector Empresarial:** algunas veces existen empresas turísticas que por una u otra razón no están asociadas a una cámara de turismo en particular o bien pertenecen a otros sectores productivos que en alguna regional pueden tener relevancia para el turismo como es el caso de empresas agrícolas en algunas zonas del país. El término entonces se utiliza de forma genérica para hacer referencia a empresas que pudieran existir en alguna zona determinada y que son impulsores económicos fundamentales, generando empleo y contribuyendo al crecimiento de las comunidades locales, aunque no pertenecen directamente al sector turismo como podría ser el caso de agricultura, ganadería, pesca, logística, transporte, entre otras. No siempre existen o se identifican en el marco de un plan de turismo, pero siempre se deja abierta la posibilidad de que puedan participar.

**Sector Gubernamental:** constituido por otros ministerios e instituciones autónomas en el desarrollo de un plan de turismo es esencial para promover un enfoque integral y coordinado. El turismo trasciende fronteras sectoriales; además, afecta aspectos como infraestructura, seguridad, medio ambiente, cultura, educación y salud. La visión compartida entre estas instituciones permite abordar muchos de los temas clave del turismo desde una perspectiva integral facilitando una visión compartida para desarrollo sostenible y equitativo. La inclusión de otras entidades gubernamentales garantiza una visión multidisciplinaria y promueve la optimización de recursos.

### 3.4. Recursos

Según se establece en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, el PNT tiene un presupuesto 2023-2026 de ₡134.559.361.900 en el indicador A1 y de ₡149.327,000 en el indicador A2, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:



**Figura 2 Información del PNT en el PNDIP**

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del período <sup>75</sup> y anual	Estimación Presupuestaria en colones, fuente de financiamiento y programa presupuestario	Responsable	Riesgos
1. Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2022-2027.	Mantener el turismo como el principal motor de la economía costarricense, impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo que permite una distribución equitativa de beneficios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación.	A1. Llegadas internacionales de turistas anual por todas las vías en el 2024 y 2026.	2021: 1.347.055 turistas	2024: 3,3 millones 2026: 3,6 millones <sup>76</sup>	2023-2026: 134.559.361.900  Fuente: Recursos propios ICT  Programa presupuestario #2 Planeamiento, gestión y mercadeo turístico.	ICT, Despacho del Ministro.	Económico
		A2. Llegada de cruceristas a Costa Rica por todos los puertos de atraque.	Temporada 2020-2021: 0	2023: 240.000 2024: 264.000 2025: 290.000 2026: 319.000	2023-2026: 149.327.000  Fuente: Recursos propios ICT  Programa presupuestario #2 Planeamiento, gestión y mercadeo turístico.	ICT, Despacho del Ministro.	Económico

**Nota:** Información obtenida del PNDIP 2023-2026

Nota 76: Las políticas ejecutadas en turismo no se reflejan en el mismo año de implementación, por lo que corresponde medirse en los plazos superiores al año de ejecución de la política pública, como podría ser cuatrienios. Sin embargo, para efectos del PNDIP se plantea la periodicidad de los indicadores bienales para tratar de establecer la relación incipiente de causalidad de las estrategias implementadas con los resultados que se vayan obteniendo y al mismo tiempo, establecer un balance con las necesidades de seguimiento del PNDIP (es importante señalar que el monitoreo del indicador es permanente).

Además de la información incluida en el PNDIP referente a los recursos, el PNT está vinculado al Plan Anual Operativo y al Plan Estratégico institucional, en el cual se realizan las asignaciones de recursos para la implementación de actividades.

### Lógica causal del PNT

No se cuenta con un documento explícito que detalle la lógica causal de la intervención, ni su diagramación; sin embargo, con la información que se cuenta, la misma puede construir.



## 4. METODOLOGÍA

En este apartado se encuentra la metodología de la evaluación del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027, el cual consiste en describir de manera agregada el alcance y las técnicas, instrumentos, métodos y fuentes de información utilizadas en la ejecución de la evaluación.

El objeto evaluado es el diseño del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027, el cual se encuentra disponible en el sitio <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-plan-es-generales/2236-plan-nacional-de-turismo-2022-2027/file.html>

Los actores gubernamentales involucrados en el proceso de evaluación se detallan seguidamente:

**Figura 3 Actores gubernamentales principales**

Institución	Departamentos	Roles centrales
<b>ICT</b>	Planeamiento y Desarrollo Secretaría Técnica del Sector Productivo y Desarrollo Regional Planificación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatario de la evaluación</li> <li>Funge como canal de comunicación e interlocución a nivel jerárquico</li> <li>Suministra información para el desarrollo de la evaluación (accesibilidad y calidad)</li> <li>Responsable de implementar las recomendaciones de la evaluación</li> <li>Personal técnico retroalimenta los productos y subproductos; además, apoya la gestión técnica de la evaluación (logística)</li> </ul>
<b>Mideplan</b>	Despacho Ministerial Área de Seguimiento y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la coordinación técnica de la evaluación</li> <li>Desarrolla metodológicamente el desarrollo del proceso (generando los productos y subproductos)</li> <li>Supervisa la calidad técnica de los productos</li> <li>Genera alianzas y vínculos con entidades para apoyar el rigor técnico de la evaluación</li> </ul>

Mideplan funge como un ente evaluador con juicios de valor de manera independiente, a partir de la herramienta generada para tales efectos (ver anexo 1). El proceso de evaluación se desarrolló acorde a las etapas definidas por (Mideplan, 2017, p.60), las cuales se delimitan brevemente a continuación, con su perspectiva temporal.

- **Preparación** (mayo 2023): donde se configura la solicitud de evaluación, se definen los actores responsables de gestionar el proceso y se delimita el alcance preliminar a partir de las necesidades e intereses de la evaluación.
- **Diseño** (Junio-Julio 2023): delimita el alcance de la evaluación, así como identificar las fuentes de información y el planteamiento metodológico para responder a las preguntas evaluativas.
- **Ejecución** (Agosto-Noviembre 2023): recopilación, sistematización, análisis y presentación de información, además de la socialización de resultados de la evaluación a distintas audiencias para retroalimentar el informe final.

### 4.1 Objetivos y alcance

El objetivo central fue **Evaluar la calidad del diseño del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 (PNT) para la toma de decisiones sobre su planificación**, el cual se desagregó en los siguientes objetivos específicos.



1. Identificar los elementos que componen la teoría de la intervención del PNT.
2. Valorar la calidad del diseño del PNT.
3. Generar recomendaciones sobre el diseño de la PNT que conlleven a una mayor calidad de su planificación.

Es una evaluación de diseño, la cual se entiende como un análisis de la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención, utilizando el criterio de calidad, para lo cual se ha estructurado una herramienta que define los aspectos básicos que cualquier intervención pública de calidad debería cumplir y ser en sí misma evaluable, permitiendo un ciclo adecuado y funcional (planificación-presupuestación-seguimiento-evaluación-control). En términos de alcance, se consideran los siguientes aspectos:

**Figura 4 Alcance de la evaluación**



### 4.2 Matriz de evaluación

A continuación, se presenta la matriz de evaluación, la cual condensa los principales elementos metodológicos que guiaron el proceso, iniciando por las preguntas de partida que se formularon y que responden a las necesidades de información requeridas, las cuales se desagregan y operacionalizan en indicadores específicos para cada una de ellas.

En función de las diferentes fuentes de información -primaria y secundaria- que se han destacado como relevantes para darles una respuesta apropiada, además de otras técnicas cualitativas que se aplicaron en la evaluación.

**Tabla 1 Matriz de evaluación**

Criterios y preguntas	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
Calidad  ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del PNT 2022-2027?	Índice /Nivel de calidad del diseño del PNT	Revisión documental y bases de datos	Fichas de revisión documental	1. Documentos insumos para la elaboración del PNT.
	→ Porcentaje de cumplimiento de elementos de planificación del PNT		Herramienta de valoración del diseño de intervenciones	2. Documentos sobre el PNT (Modelo, PEI, informes de ejecución, etc.).
	→ Porcentaje de cumplimiento de elementos de información del PNT	Encuesta en línea	Cuestionario	3. Organizaciones, instituciones del sector público y privado que contribuyeron en la
→ Porcentaje de cumplimiento de elementos de gobernanza del PNT				



Criterios y preguntas	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
	→ Porcentaje de cumplimiento de elementos de recursos del PNT	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevistas	elaboración del PNT 4. Personal de -Planeamiento y Desarrollo: Departamento de Desarrollo Turístico, Departamento de Planeamiento Turístico. -Planificación -Auditoría Interna

### 4.3 Técnicas de recopilación de información

La evaluación considera varias técnicas de recolección de datos tanto de carácter primario como secundario, dirigidas a obtener información que permita conseguir los objetivos y preguntas planteadas anteriormente.

**Revisión documental:** se enfocó principalmente en aportar referencias para contestar a las preguntas de la evaluación para conocer el nivel de consistencia del diseño del PNT. Los documentos utilizados como fuente de información fueron los siguientes:

- Plan nacional de desarrollo turístico de Costa Rica 2017 – 2021 y 2022- 2027.
- El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible. Madrid: OMT.
- Cuarto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas.
- Informe de situación del turismo en Costa Rica 2022.
- Informe de auditoría AI-C-06-2023.
- Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre.
- Plan Operativo 2021 y 2022.
- Matriz Seguimiento PNT.
- Notas de prensa sobre la PNT.
- Documentos sobre trabajo de elaboración del PNT (listas de participantes, hojas de trabajo, agendas, instrumentos).
- Marco normativo del PNT (Decretos, directrices, circulares).
- Plan Estratégico 2023.
- Situación del turismo en Costa Rica 2022. Análisis de los principales indicadores.

**Entrevistas semiestructura:** se aplicó al personal de Planeamiento y Desarrollo, Departamento de Planeamiento Turístico, Planificación Institucional y Auditoría. Las entrevistas se realizaron de forma individual.

**Encuesta en línea:** su uso para recopilar de manera estandarizada las opiniones o valoraciones sobre la participación en el proceso de formulación y la satisfacción con el resultado final del documento desde la perspectiva de los actores involucrados.



La encuesta es una técnica que:

(...) proporciona un enfoque estandarizado para obtener información sobre un amplio abanico de temas de un número grande o diverso de partes interesadas para obtener información sobre sus actitudes, creencias, opiniones, percepciones, nivel de satisfacción, entre otros, en relación con la intervención. (PNUD, 2009, p.172)

El objetivo general de la encuesta fue recoger información para responder a la pregunta de la evaluación, ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del PNT 2022-2027?

La información recolectada se presenta de manera grupal.

En términos metodológicos la encuesta se planteó con una serie de pasos articulados:

- Mecanismo de aplicación: dado la cantidad de actores participantes, se aplicó un cuestionario en línea (mediante la plataforma google forms).
- Definición de objetivos y uso final de los datos: se fijaron objetivos claros para estructurar las preguntas de la encuesta.
- Definición del grupo objetivo: se aplicó a los 54 actores representantes de las diferentes instituciones.
- Estructura y bloques de preguntas: las preguntas de la encuesta se realizaron combinando preguntas abiertas, semi abiertas y cerradas, con escalas Likert, escogiendo el tipo de respuesta que mejor se ajusta a una respuesta fiable del fenómeno a explicar y con el menor efecto de sugestión sobre la persona encuestada.

Para resguardar la confidencialidad de la información aportada bajo cualquier técnica, dentro del texto se incluyen referencias textuales y se citan mediante una codificación.

**Tabla 2 Resultados de las Técnicas**

Técnica	Revisados/ Programados	Documentos utilizados/Respuestas efectivas	Eficacia
Revisión documental	10	16	160%
Encuesta	1 (enviado a 54 personas)	11	20%
Entrevistas	6	5*	83%

Nota. \*Se planificó entrevistar al Departamento de Desarrollo Turístico; sin embargo, no se obtuvo respuesta a las comunicaciones establecidas.

La calidad del informe fue analizada utilizando la herramienta de valoración del diseño de la evaluación, la cual fue cumplida a partir de los hallazgos encontrados en la revisión documental principalmente y por información aportada por las entrevistas semiestructuradas así como de la encuesta.



### 4.4 Triangulación de la información

La triangulación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el proceso de análisis, para tener una respuesta más comprensiva y consensuada a la pregunta de evaluación.

En este caso, se hizo la triangulación con la información que se obtuvo de las diferentes técnicas aplicadas. Para efectos de esta evaluación se hicieron los siguientes análisis:

- Triangulación de fuentes de datos, que consiste en la consideración de las diferentes opiniones de los distintos actores de la evaluación.
- Triangulación metodológica, la cual consiste en la combinación de los métodos de recolección y análisis de datos.

### 4.5 Herramienta de análisis de información

Para determinar el nivel de consistencia del PNT se aplicó una herramienta de valoración del diseño de intervenciones públicas. Esta metodología integra cuatro perspectivas (Planificación, Información, Gobernanza y Recursos), que se desagregan en una serie de variables y estas, a su vez, se componen por un conjunto de enunciados tal y como se define a continuación.

**Tabla 3 Estructura del modelo analítico**

Dimensión- distribución porcentual	Variable	Cantidad de enunciados
1. Planificación - 25%	1.1. Diagnóstico	5
	1.2. Estrategia	5
	1.3. Modelo lógico	4
2. Información - 25%	2.1. Existencia y acceso	5
	2.2. Calidad	5
3. Gobernanza - 25%	3.1. Actores y participación	5
	3.2. Rendición cuentas	4
4. Recursos - 25%	4.1. Económicos	3
	4.2. Humanos	2
	4.3. Temporales y otros	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>42</b>

A cada uno de los enunciados, siendo la unidad de medida nuclear del modelo, donde cada uno tiene un peso relativo homogéneo, se le asignó una valoración específica acorde a lo indicado con la tabla 3 y una vez se realiza dicha acción se procede a desarrollar los cálculos respectivos para obtener promedios para cada dimensión y en perspectiva global una calificación del diseño de la intervención. Así, la calidad del diseño del PNT se analizó integralmente desde el análisis de las cuatro dimensiones.

Según el puntaje obtenido globalmente, se clasificó el nivel consistencia del diseño de las intervenciones según lo siguiente: Excelente  $\geq 90$ , Muy bueno:  $80 \geq 89$ , Bueno entre  $60 \geq 79$ , Bajo  $40 \geq 59$  y Muy bajo  $\leq 39$ , lo cual da cuenta de la robustez e integralidad del diseño del programa.



**Tabla 4** *Parámetros de evaluación*

Criterio	Contenido	Puntaje
Excelente ≥ 90	Se dispone de información sistematizada, desagregada, en formato accesible y trazable, que posibilita un entendimiento detallado, amplio y robusto sobre el ítem.	5
Muy bueno 80 ≥ 89	Se cuenta con información suficiente y clara que permite comprender y documentar el ítem de manera adecuada.	4
Bueno 60 ≥ 79	La información sobre el ítem consultado es básica y existen algunos vacíos (de menor alcance) que reducen su claridad o comprensión.	3
Bajo 40 ≥ 59	Se dispone de información parcial, con diversos vacíos que impiden comprender apropiadamente el ítem, siendo sujeto a diversas interpretaciones o existiendo dudas sobre el sentido del mismo.	2
Muy bajo ≤ 39	La información no existe o se encuentra desarticulada, dispersa y es contradictoria, presentando amplias inconsistencias que obstaculizan dimensionar de manera básica el ítem analizado.	1



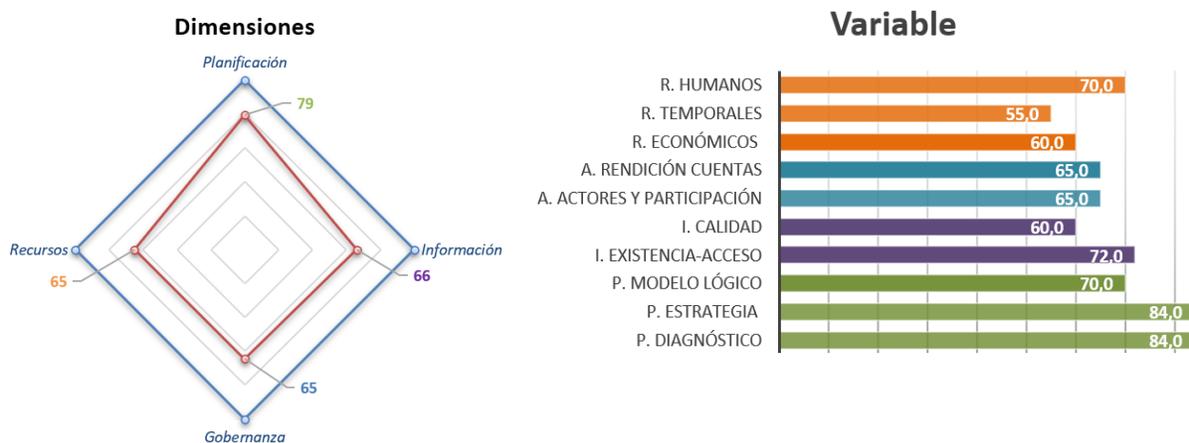
## 6. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

En esta sección se presenta el análisis de la información y los hallazgos de la evaluación, el apartado se organiza a partir de las preguntas formuladas, al final de cada una se presentan las conclusiones respectivas, donde se trata de mantener un alcance similar en dicha presentación, combinando entre elementos de naturaleza estratégica y técnica según la naturaleza de la variable analizada.

### 6.1. ¿Cuál es el nivel de calidad del diseño del PNT 2022-2027?

La valoración del diseño de la PNT buscó determinar el grado en que el diseño de la PNT es consistente, lo cual refiere a la coherencia interna y externa de dicha intervención acorde a los parámetros definidos. La valoración realizada arroja que la PNT presenta una calificación de **69%**, lo cual se cataloga cualitativamente como **“Bueno”**, en el siguiente gráfico se encuentran el detalle respectivo según las dimensiones analizadas y las variables que componen cada una de ellas. La figura 5 muestra el puntaje según las dimensiones y las variables que componen el índice global de calidad, las páginas siguientes describen los hallazgos para llegar a tal calificación.

Figura 5 Índice global de calidad del diseño según dimensiones y variables (%)



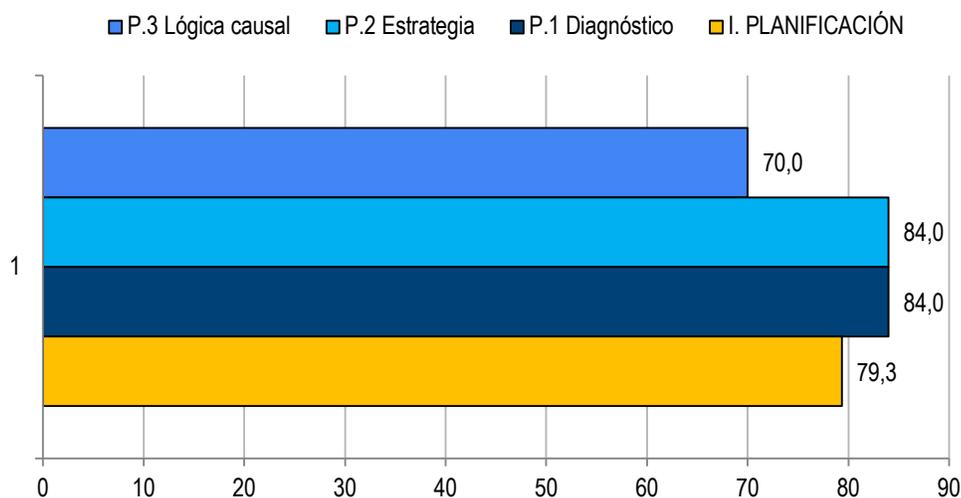
Para dar respuesta a este interrogante se realizó un análisis de la documentación relacionada con el PNT, la normativa legal asociada y los aportes de los actores participantes en las entrevistas. Seguidamente, se realizó un análisis de cada una de las dimensiones.

#### 5.1.1 Dimensión de Planificación

Esta dimensión se compone de 3 variables (diagnóstico, estrategia, lógica causal). Como se observa en la figura 7, esta dimensión obtiene una puntuación de 79,3%, lo cual significa que el diseño del PNT tiene una Planificación catalogada como **“Buena”**. Un aspecto positivo de esta dimensión, destaca el contar con **un documento de diseño**, el cual se encuentra publicado en el sitio web del Instituto Costarricense de Turismo: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planes-generales/2236-plan-nacional-de-turismo-2022-2027/file.html>. En este documento se encuentra el diagnóstico de la intervención, construido de forma participativa.



Figura 6 Valoración de la planificación del PNT



El contar con un documento de diseño es importante, ya que se facilita la comprensión de la intervención para con la ciudadanía y todos los actores que participan. Un diseño de una intervención, según la teoría, debe concretar la planificación, el contexto general de la intervención, problema o necesidad que origina la intervención, sus objetivos, actores claves sus roles, lógica causal de la intervención, factores externos “que fomentan obstaculizan la solución del problema, así como metas e indicadores de cumplimiento de resultados planificados” (Mideplan, 2017, p. 8).

Según el análisis de los documentos, el PNT contó con un diagnóstico, el cual está incluido en el capítulo 1, 2 y 3 del PNT 2022-2027, en este se describe el contexto internacional, la situación internacional del turismo y el turismo en Costa Rica, haciendo énfasis en el impacto que tuvo la pandemia en el turismo mundial. Si bien es cierto, en este diagnóstico no se logra identificar un problema como tal, desagregado en causas y consecuencias, se debe propiamente al tipo de intervención, tal y como lo indica uno de los actores entrevistados al manifestar que “existen muchas metodologías para hacer planificación, en el caso del Turismo, este no es un problema, es una opción de desarrollo económico y social” (comunicación personal, agosto 2023). Por otra parte, en cuanto a un plan de turismo se indica que “no se plantea con base en la identificación de un problema. Es un ejercicio de planificación que se constituye en la herramienta en la que el país se apoya para encarar -con ventaja- el futuro promisorio del turismo” (comunicación personal, agosto 2023).

Por tanto, el diagnóstico se realiza identificando debilidades y amenazas y desprendido de estas se generan las líneas de acción. El PNT se fundamenta en un modelo<sup>1</sup> de turismo, el cual se basa en tres elementos claves: **sostenibilidad, innovación e inclusión**, lo que constituyen la esencia de la propuesta de valor del destino, la promesa de la marca y el posicionamiento del país en los mercados

<sup>1</sup> Conceptualmente un modelo turístico es una representación de la realidad, en este caso de los procesos turísticos de un destino, mediante la que se facilita la comprensión de la complejidad que supone todo el fenómeno turístico. Los modelos se usan comúnmente no solo para explicar cómo opera el turismo en un lugar y en un periodo de tiempo determinado, sino también para realizar predicciones sobre el comportamiento de hechos y efectos que orientan la toma de decisiones sobre los mismos. En resumen, es una representación de la realidad que facilita la comprensión y subsecuentemente, la toma de decisiones de cara al futuro”.

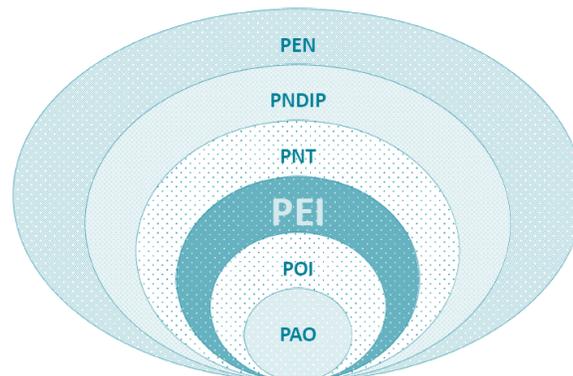


internacionales. A lo largo del documento, estos tres elementos reciben nombres diferentes que pueden confundir al lector, ya que cada uno tiene connotaciones distintas desde el punto de vista de la planificación, tales como: factores claves, componentes primarios de la política, política de sostenibilidad, innovación e inclusión y ejes de política, aspecto que puede ser considerado para su homologación con el fin de lograr mayor claridad al documento.

Además, a lo largo del documento del PNT se menciona la Política de Turismo, específicamente, se detalla en el punto 5.3 *Política de Turismo* del PNT; sin embargo, en consulta con diferentes actores y revisión documental, no existe como tal un documento o planteamiento referente a una política de turismo, sino más bien, este concepto refiere al modelo de turismo, lo cual fue constatado mediante las entrevistas al considerar como sinónimos los conceptos de modelo y política.

Se determina que el PNT es pertinente con la normativa institucional e instrumentos de planificación nacional e institucional relacionados con el turismo, debido a la existencia de un marco normativo que le da sustento. El PNT se encuentra vinculado a los instrumentos de planificación institucional tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI), siendo esto un elemento que potencia su accionar.

**Figura 7** Vinculación del PNT con Planificación Institucional



**Nota:** Información obtenida del PEI 2023-2028

En cuanto al análisis referente a la estructura programática y lógica causal, se determina que el PNT no contiene como tal una lógica causal claramente identificable, tanto narrativa como ilustrativamente; sin embargo, se establecen objetivos, resultados y las acciones estratégicas. En el PEI se describe una cadena de resultados, la cual esta corresponde al ICT como tal y no propiamente de la intervención.

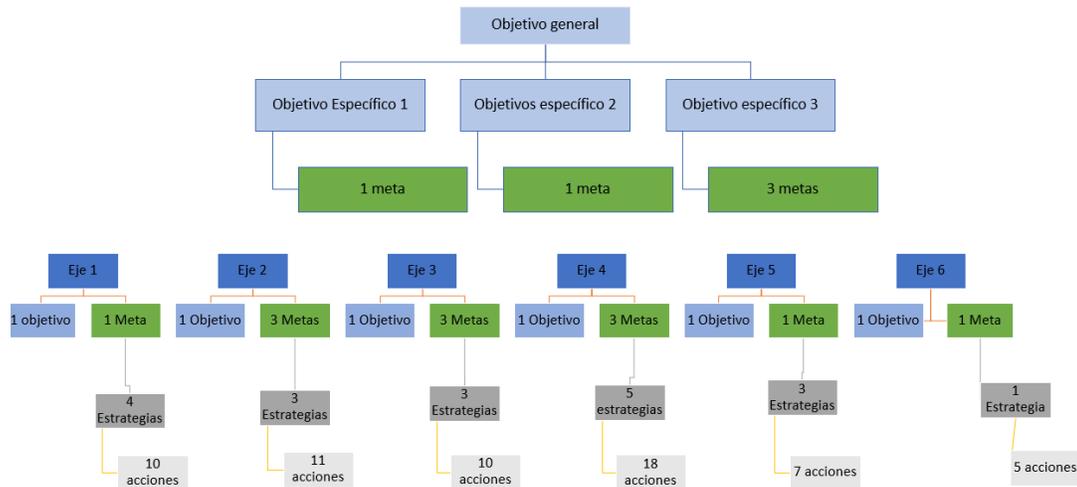
El PNT 2022-2027 contiene un objetivo general, el cual indica el logro que se espera alcanzar; además, los objetivos específicos están intrínsecamente ligados con la necesidad a resolver, son claros y precisos, reflejando el “Cómo” se pretende lograr ese cambio, los objetivos específicos presentan metas y se cuenta con una matriz en Excel, en la cual se les da seguimiento desde la Dirección de Planeamiento.

El PNT cuenta con una amplia estructura, ya que se compone de seis ejes, cada uno con objetivos específicos, 17 metas y 19 estrategias y estas últimas tienen 61 acciones; sin embargo, no se describe el encadenamiento entre los diferentes niveles de esta estructura (estrategias, metas, ejes) y al tener una estructura compleja se torna difícil su lógica, además no se detalla cómo y cuándo la ejecución de las



Estrategias contribuye al logro de los resultados planificados en el objetivo general y específicos. Las acciones estratégicas no cuentan con un detalle metodológico sobre su implementación, no se documentó durante la evaluación la existencia de metas e indicadores.

Figura 8 Estructura del PNT



Referente a los indicadores, no se contó con las fichas técnicas de los mismos. La ficha del indicador es el instrumento metodológico que informa sobre las propiedades y características del indicador, para optimizar el uso y el aprovechamiento de la información disponible, siendo este un elemento de gran importancia en la formulación de un indicador. El PNT tiene un total de 17 indicadores, 5 asociados a los Objetivos Específicos, 12 asociados a los ejes del PNT y 61 acciones, “Puede ser que existan indicadores del PNT que no se trasladaron al PEI y se quedaron sin ficha de indicadores. No todos los indicadores tienen ficha” (comunicación personal, agosto 2023).

El PEI, anexo 1, detalla únicamente 10 fichas de indicadores, las mismas en algunos casos refieren a los objetivos del PNT, en otras algunas acciones de las estrategias, no guardan relación con la matriz de seguimiento proporcionada, por ejemplo, la siguiente ficha, que indica que corresponde al Eje estratégico #1; sin embargo, corresponde a una acción de una estrategia, la cual no está incluida en la matriz de seguimiento:

Figura 9 Ejemplo Ficha de Indicador

Eje estratégico #1: USO EFICIENTE DEL TERRITORIO	
NOMBRE DEL INDICADOR	Número de proyectos de infraestructura impulsados
Definición o uso del indicador	Indica el número de proyectos de infraestructura impulsados con etapa de inscripción en BPIP de MIDEPLAN.
Fórmula	$\Sigma$ de proyectos de infraestructura $X_i$ , desde $i=1$ hasta $n$ / $n$ proyectos de infraestructura impulsados al nivel de inscripción
Unidad de medida	Número



A pesar que no se contó con las fichas de los indicadores, se hizo un ejercicio para analizar el criterio de calidad SMART y líneas bases de estos indicadores. Se utilizó una muestra del 40% de los indicadores de forma aleatoria sistemática.<sup>2</sup> El análisis realizado a los indicadores permite concluir que los mismos presentan características SMART. De la muestra analizada solamente un indicador no cumplía con el criterio T (Específico en el tiempo), ya que no definía claramente el período en que se debe producir el cambio esperado.

**Tabla 5 Análisis SMART de los indicadores del PNT**

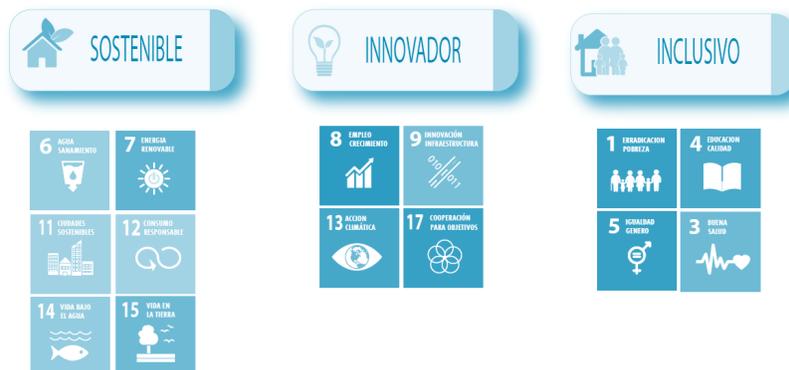
Indicador	Esp	Med	Alcanz	Relev	Tiemp
Promedio del valor obtenido en el Índice de Progreso Social (IPS) medido en Centros de Desarrollo Turístico para el periodo 2022-2027.					
Cantidad de turistas que ingresan al país por la vía aérea en el 2027.					
Promedio de noches de estadia por todos los motivos de viaje entre el 2022 y 2027					
Promedio del valor del índice de producto entre el 2022 y 2027					
Promedio en la variación anual del indicador de búsqueda de vuelos totales en el período 2022-2027					
Promedio en la cantidad de asientos totales hacia el destino en el período al 2027					
Proporción de habitaciones en empresas con 40 o menos habitaciones respecto del total de habitaciones del país.					
Puntuación media del indicador percepción global en el período 2022-2027.					

Otro aspecto importante en el análisis de Planificación, tiene que ver con la alineación del programa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Lo anterior, ya que a partir del 2016, Costa Rica firma un compromiso nacional para el cumplimiento de estos objetivos. Este compromiso fue asumido por una gran cantidad de actores: sector público, agentes privados, representantes de sociedad civil, entre otros. Una de las formas a través de las cuales se facilita el aporte al cumplimiento de los ODS en nuestro país, es mediante su incorporación en los instrumentos de planificación que institucionalmente se diseñen y se lleve a la práctica. En esa medida, se determina que en el diseño del plan se consideró la contribución del turismo al logro de los ODS. Según se establece en la sección 5.4 del PNT 2022-2027, se determina que el PNT contribuye directa e indirectamente a los siguientes ODS.

<sup>2</sup> El método de selección de la muestra es aleatorio sistemático, se seleccionaron aquellos indicadores pares, iniciando con el indicador del segundo objetivo específico hasta completar 7 indicadores.



Figura 10 Contribución del PNT a los ODS



Nota. Información obtenida del PND 2022-2027

Si bien es cierto, se cuenta con esta información en el documento del PNT, no se logró determinar cómo se mide el aporte del PNT a los ODS. Referente a los riesgos y limitaciones, el documento del PNT carece de esta información; sin embargo, en el anexo 2 del PEI 2023 se establecen los riesgos, así como las medidas propuestas.

A manera de conclusión sobre la dimensión de planificación del PNT se establece lo siguiente:

- P1. El porcentaje de cumplimiento de elementos de planificación de la PNT acorde al modelo utilizado es de 79%, obteniendo un criterio de “Bueno”, ubicándose como la dimensión mejor valorada en el índice global de calidad. La variable Diagnóstico y Estrategia destacan con un “Muy Bueno” y la variable Lógica Causal en la categoría de “Bueno”.
- P2. Dadas las características de esta intervención, la problemática no está diagnosticada formalmente; sin embargo, el diagnóstico provee elementos a nivel narrativo y cuantitativo (en sus principales variables), contempla el contexto internacional, nacional y las características principales de la oferta y demanda de turismo. La definición de la problemática de manera efectiva es fundamental para el éxito de la planificación de políticas públicas, proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas, la asignación de recursos, la participación ciudadana y la evaluación constante, lo que a su vez contribuye a mejorar la calidad de vida de la población y el funcionamiento eficiente de la intervención.
- P3. El PNT presenta una estructura robusta y amplia, con un objetivo general, tres objetivos específicos y seis ejes, cada uno con objetivos específicos, 17 metas, 19 estrategias y 61 acciones, lo cual puede tener grandes desafíos y problemas. A menudo es más efectivo centrarse en un conjunto más limitado de acciones y metas. Esto permite una mejor asignación de recursos, una mayor claridad en la toma de decisiones, una gestión más eficiente y una mayor probabilidad de éxito en la consecución de resultados significativos. La planificación y la implementación deben ser cuidadosamente consideradas y coordinadas para abordar los problemas más críticos de manera efectiva.
- P4. Existen un conjunto de indicadores a los cuales se analizó su calidad -SMART-, resultando que la mayoría de los analizados cuentan con estas características, siendo esto una herramienta efectiva para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente, que se logren los resultados deseados y favorezca la rendición de cuentas; sin embargo, no se contó con la fichas de todos los indicadores, lo cual es importante, ya que estas proporcionan una estructura organizada y detallada de lo que se va a medir, cómo, frecuencia y demás detalles relevantes para su desarrollo y seguimiento.

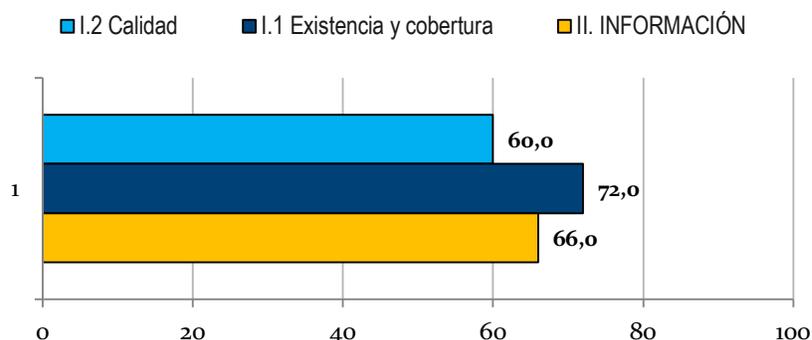


- P5. En el caso de los ODS, se concluye que existe conciencia entre los actores sobre la importancia y posibilidad de que el PNT pueda aportar al cumplimiento de los compromisos adquiridos por Costa Rica en el marco de la Agenda 2030. Existe un aporte importante en el documento del PNT, en el que se menciona la contribución directa e indirecta a diferentes ODS; sin embargo, no existe un seguimiento o cuantificación de este aporte.
- P6. La lógica causal no se encuentra descrita en el documento de diseño del PNT, lo cual es esencial para garantizar que la intervención sea efectiva, eficiente y capaces de abordar de manera efectiva los desafíos y problemas que se proponen resolver. La comprensión de la lógica causal proporciona una base sólida para la planificación, implementación, evaluación y mejora continua.

### 5.1.2 Información

Esta dimensión se compone de 2 variables (existencia y cobertura, calidad de la información). Como se observa en la figura 12, se obtiene una puntuación de 66%, lo cual equivale a “bueno” y significa que el diseño del PNT considera los elementos básicos para la generación de información.

**Figura 11** Valoración de la dimensión información y sus variables (%)



Tal y como se mencionó anteriormente, la información del PNT se encuentra en un documento oficial, aprobado en la sesión N° 6210 de la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo, el mismo es de acceso público y se encuentra en la página web del ICT. Al inicio del documento se tiene la información de las organizaciones e instituciones del sector público y privado que participaron en la formulación del PNT. Además, contiene información sobre: el contexto internacional, situación internacional del turismo, turismo en Costa Rica, caracterización de oferta y demanda, posicionamiento y propuesta estratégica y plan integrado de ejecución.

El PNT contiene la información sobre objetivos, ejes, objetivos por eje, metas y estrategias; sin embargo, no se detalla la información requerida para la implementación del PNT, es decir, no se detalla por ejemplo la ubicación geográfica o las regiones que se aplicarán, actores involucrados ni uso de los recursos.



Además, es importante que la fuente de los indicadores corresponde a todas las fuentes secundarias, por lo que no hay una asignación de responsables, siendo esta la razón, por la que algunos de los actores consideran que el PNT es del ICT y no lo consideran como un Plan Sectorial. “Suena muy sectorial, pero al final es del ICT, al no haber otros actores como responsables, los actores podrían interpretar que el PNT es del ICT” (comunicación personal, agosto 2023).

Se utiliza una matriz para el seguimiento de los indicadores; sin embargo, algunos de estos indicadores presentan diferencias respecto a lo que se incluye en el PNT, tal y como se puede apreciar en la tabla 6:

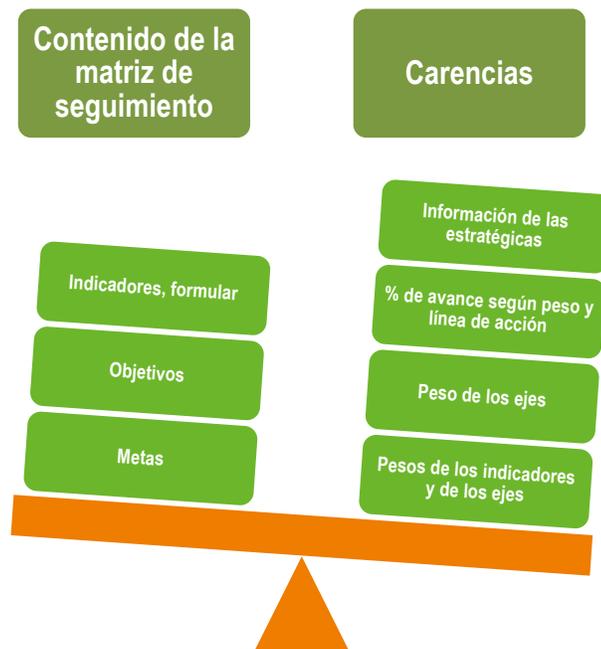
**Tabla 6** Diferencia entre indicadores del PNT y la matriz

Indicador del PNT	Indicador incluido en la matriz de Excel
Alcanzar 3,8 millones de turistas al 2027 por vía aérea.	Alcanzar 2,9 millones de turistas al 2027 por vía aérea.
Generar 4,8 mil millones de dólares en el ingreso de divisas por concepto de turismo al 2027.	Generar 4,9 mil millones de dólares en el ingreso de divisas por concepto de turismo al 2027.
Mantener la distribución de la demanda en el territorio con una estadía promedio de 12 noches o más, como promedio del periodo	Mantener la distribución de la demanda en el territorio con una estadía promedio de 11 noches o más, como promedio del periodo

La matriz de seguimiento incluye información relacionada con los objetivos, metas, indicadores y formular, dejando por fuera desde un planteamiento adecuado de una intervención aspectos como información sobre el peso de la actividad o el indicador en el Plan de Acción, el porcentaje de avance según peso, porcentaje de avance según línea de acción, no se asigna un peso al eje para después conocer el avance total del PNT. No se da seguimiento a las estrategias, las cuales corresponden a las actividades para el cumplimiento del eje. El problema con estas falencias, es que no hay forma de tener información sobre el cumplimiento general del PNT, el cumplimiento de objetivos y de los resultados planificados.



Figura 12 Contenido de la matriz de seguimiento e información no específica



Referente al logro de los resultados del plan, no se realiza un informe sobre el seguimiento ni logro de los resultados del PNT, por lo que no hay una adecuada trazabilidad entre las acciones desarrolladas y la incidencia que estas generan en el entorno. El anterior hallazgo se complementa con la opinión de los entrevistados “No hay informe de seguimiento ni resultados, solo se tiene una matriz, pero no se presenta a junta directiva. Solo se presentan a junta directiva indicadores de turismo” (comunicación personal, agosto 2023).

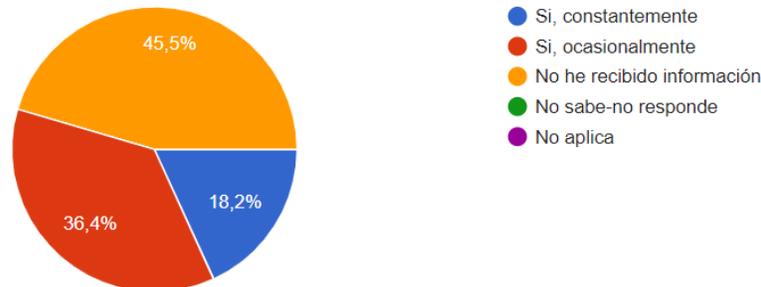
Sobre la socialización de la información, los informantes de las entrevistas indican que se realiza una socialización del PNT, se concluye que la información que se socializa corresponde a indicadores relacionados con el turismo (Situación del turismo en Costa Rica 2022. Análisis de los principales indicadores), pero no necesariamente información del avance de los indicadores del PNT, ni de los Ejes, ni de los resultados generales. Sobre lo cual no se tiene certeza para establecer desde las evidencias recabadas que la información del PNT brinde la posibilidad de una toma de decisiones informada. Esta situación se estipula también en el informe de auditoría **AI-C-06-2023**, donde se indica:

No presenta ante la Junta Directiva un informe de seguimiento del grado de avance y cumplimiento de las metas. Se informa sobre 6 indicadores de los 12 que establece el plan como parte de la información estadística del sector turismo. No realiza el informe de seguimiento que incluya un análisis de los resultados, un comparativo y análisis del avance o cumplimiento de las metas, los factores de éxito, los posibles obstáculos, las limitaciones de existir, entre otros aspectos. (ICT, 2023, p.4)



Los datos de la encuesta realizada a los diferentes actores que participaron en la construcción del PNT permiten validar lo descrito previamente, en la cual se consultó si reciben información sobre el avance de la implementación del PNT, el 45% indicó que no ha recibido información, el 36% sí recibió, pero ocasionalmente y solamente el 18% recibió información constantemente.

**Figura 13** Información sobre el avance de la implementación del PNT



Lo anterior, genera implicaciones en el sentido de que no se realiza una adecuada rendición de cuentas y, por tanto, no se pueden tomar decisiones oportunas tanto en el logro de resultados como la asignación de recursos, se realiza una difusión de resultados parcial con los actores del sector turístico.

Las principales conclusiones del criterio de información son las siguientes:

- 11. El porcentaje de cumplimiento de los elementos de información del PNT, según la Calidad, Existencia y Cobertura es del 66% obteniendo una categoría de “bueno” ubicándose en la segunda mejor valorada del índice global de calidad.
- 12. La existencia del documento de diseño del PNT, el cual recibió la aprobación en la sesión N° 6210 de la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo, celebrada el 21 de marzo de 2022, desempeña un papel fundamental en la planificación y ejecución de la intervención. Este documento proporciona una base estructurada que permite una planificación más eficaz de las acciones relacionadas con el PNT; además, simplifica la gestión y ejecución de las actividades previstas en el plan. La aprobación por parte de la Junta Directiva subraya la importancia y el respaldo institucional del PNT, lo que contribuye a su viabilidad.
- 13. Los indicadores contenidos en el PNT se basan en fuentes secundarias de información, lo que significa que la recopilación de datos y la generación de indicadores no involucran la participación activa de otros actores en la rendición de cuentas. Esta metodología no es necesariamente problemática, ya que es común que las instituciones generen sus propios indicadores. Sin embargo, esta práctica puede tener como resultado que el PNT sea percibido principalmente como un plan del ICT y no como un esfuerzo conjunto que involucre a otras partes interesadas en el sector turístico. Esto podría limitar la percepción de que el PNT es un documento que refleja de manera más integral y colaborativa las metas y necesidades del sector turístico en su conjunto.
- 14 La matriz utilizada para el seguimiento del PNT presenta algunas carencias, como la asignación de peso de los ejes y de las actividades. Esta carencia impide la obtención de una visión integral del grado de cumplimiento de los resultados del PNT. Para mejorar la efectividad del seguimiento y la toma de decisiones en relación con el PNT, es fundamental abordar estas



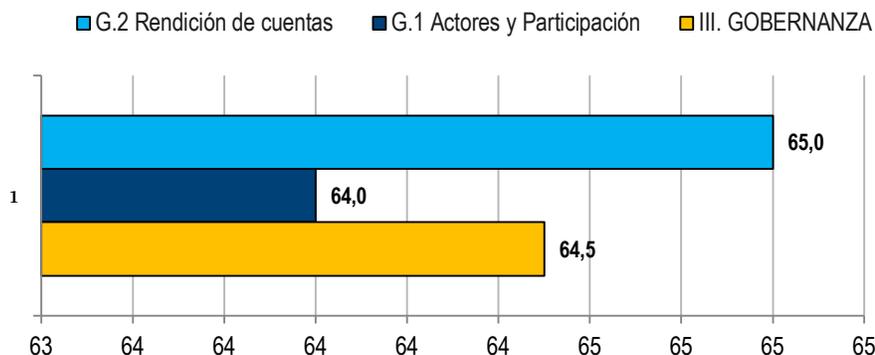
limitaciones y considerar la incorporación de información más detallada y significativa en la matriz de seguimiento.

- 15. El proceso de socialización de la información del PNT con actores clave y la Junta Directiva del (ICT) se limita, principalmente, a la divulgación de indicadores relacionados con el turismo. Cabe destacar que, de los 17 indicadores establecidos en el PNT, solo se informa sobre 6 de ellos. Sin embargo, a pesar de esta socialización parcial de datos, no se genera un informe de avance y resultados comprensivo del PNT, lo que impide una evaluación completa del progreso y los logros del plan en su totalidad. Para lograr una rendición de cuentas más efectiva y una comprensión más completa de los resultados del PNT, es crucial considerar una socialización más integral de la información y la presentación de informes de avance que abarquen todos los indicadores relevantes.
- 16. La capacidad para tomar decisiones con base en evidencia relacionadas con la canalización de recursos y resultados se ve disminuida por la falta de informes de seguimiento y resultados.

### 5.1.3 Gobernanza

Esta dimensión se compone de 2 variables (actores y participación, rendición de cuentas). Como se observa en el la figura 14, se obtiene una puntuación total de 64,5%, lo cual se considera como Bueno.

Figura 14 Valoración de la gobernanza del PNT

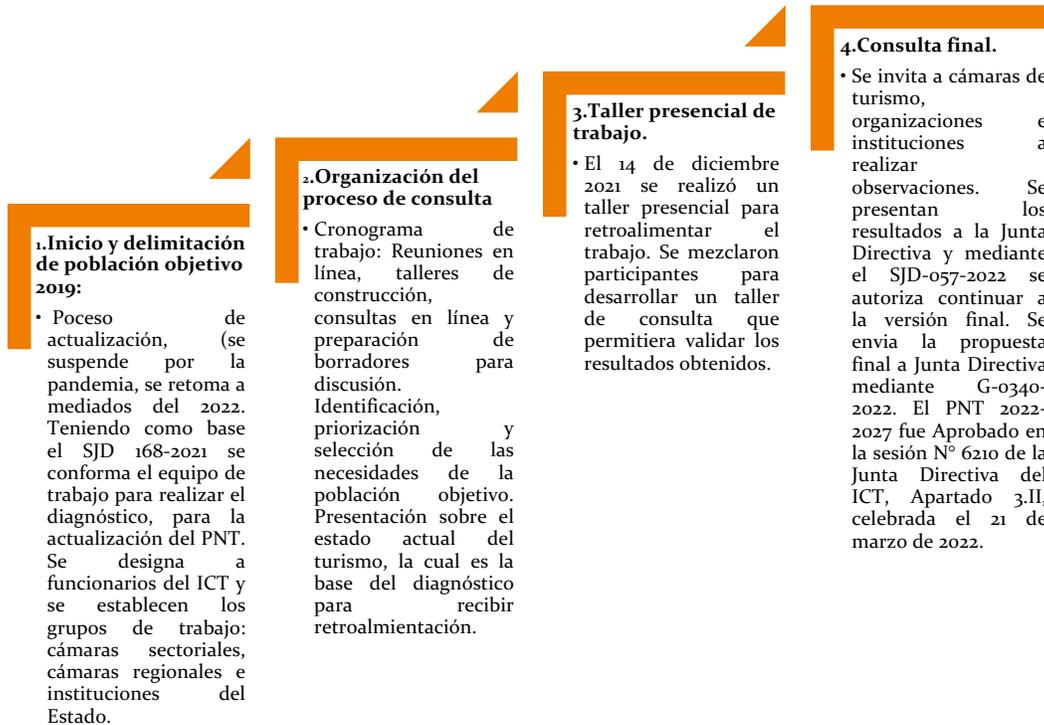


El primer hallazgo de la evaluación en esta dimensión refiere a que durante el diseño de la intervención se contó con la participación e involucramiento de diversos actores, siendo una característica deseable cuando se formulan intervenciones públicas, no obstante, dicha participación inicial se diluye en la siguiente etapa -implementación- donde no se cristaliza a través de una estructura de gobernanza multiactoral, así como en la función de seguimiento y los espacios de rendición de cuentas establecidos desde el diseño del PNT.

A partir de la revisión documental realizada se determina que el proceso de construcción del PNT fue un proceso muy participativo, un proceso de diálogo, con una estructura y cronograma definido, liderado por funcionarios del ICT. El proceso de construcción del PNT se puede definir por cuatro grandes actividades:



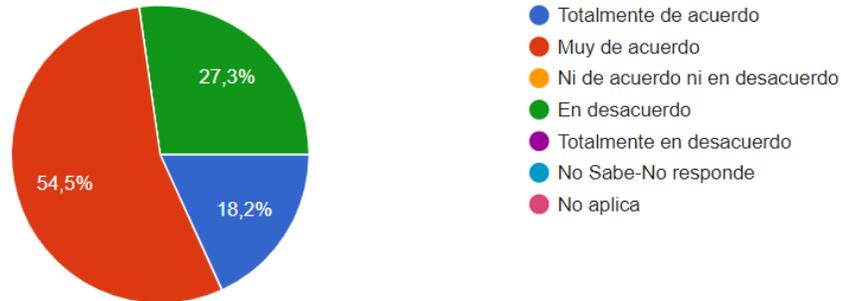
Figura 15 Actividades desarrolladas en la formulación del PNT



Además de la participación de diferentes actores en la construcción del PNT, un aspecto importante es determinar la manera en que se desarrolló la participación. Según información de la encuesta en línea, el 73% de las personas encuestadas manifestaron estar totalmente de acuerdo y muy de acuerdo que hubo discusión e intercambio de las expectativas e intereses entre los actores para construir el PNT. Por lo que se considera que hubo un involucramiento de los actores en este proceso.

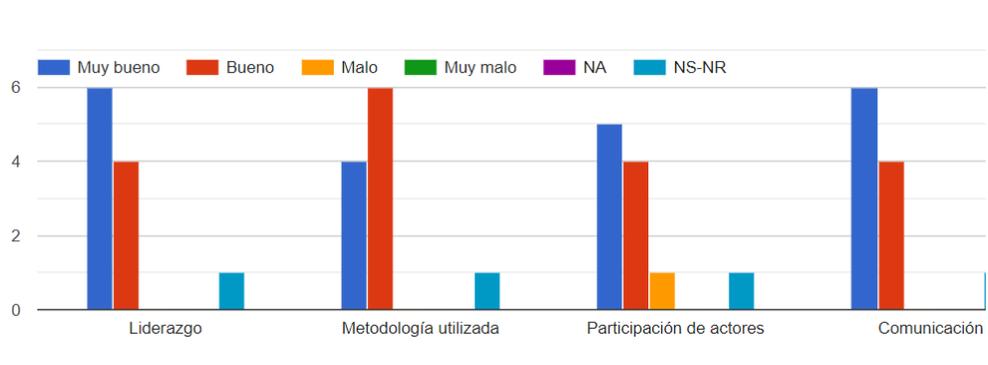


Figura 16 Incorporación de las expectativas e intereses de los actores para construir el PNT



Se rescata como aspecto positivo, el liderazgo, la comunicación del ICT en este proceso de construcción, esto sumado a una metodología robusta utilizada, tanto para intercambio de ideas como para recopilar y sintetizar el ejercicio en un documento, lo cual fue importante para el involucramiento de diversos actores y la construcción conjunta.

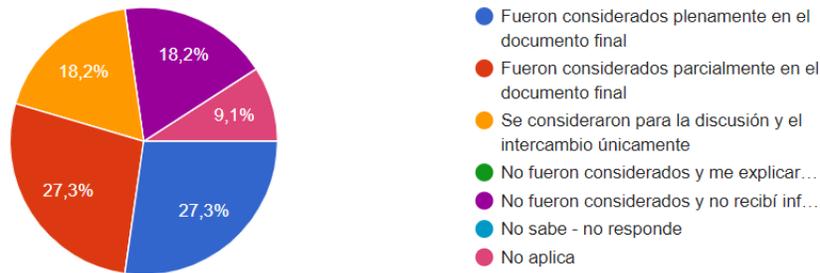
Figura 17 Aspectos sobre la construcción del PNT 2022-2027



Otro aspecto de gran importancia, además de participar, son los aportes que puedan hacer los actores y que los mismos sean considerados, por lo que se consultó sobre la valoración de esos aportes. Según la encuesta, se logra determinar que en general, fueron considerados plenamente y parcialmente, lo cual refuerza el proceso de discusión y diálogo entre las partes, aspecto positivo durante la construcción del PNT.



Figura 18 Aportes realizados para el diseño del PNT



Una de las variables dentro de la dimensión de gobernanza es la “rendición de cuentas”, que según la información analizada presenta una valoración de “Buena”, esto al considerar que dentro del documento del PNT se establecen los Ejes, metas e indicadores, no se definen explícitamente los parámetros para rendir cuentas al resto de los actores.

En el Plan Operativo Institucional, tanto 2021 como 2022, se establece como meta: Ejecutar una reunión para la discusión y seguimiento del avance del PNT a diciembre 2022. Si bien es cierto, se define esta meta, hay dos aspectos importantes:

- La meta anterior refiere a una actividad, por lo que no es posible medir el cumplimiento de objetivos, eficacia o eficiencia.

-La socialización de resultados, tal y como se desarrolló en el apartado de información, refiere a una socialización de indicadores relacionados con el turismo. Lo anterior, también se establece en el informe de auditoría N° AI-C-06-2023 “La Dirección de Planeamiento y Desarrollo Turístico como buena práctica realiza una presentación parcial a las partes interesadas externas, pues informa sobre 7 indicadores de los 12 que establece el PNT” (ICT, 2023, p.4).

En el PNT no se establece la forma que será utilizada la información de la rendición de cuentas y al socializarse solamente información general de resultados, limita la toma decisiones.

En el PNDIP 2019-2022 el PNT está incluido como una intervención estratégica, el cual establece dos indicadores:

-Llegadas internacionales de turistas anual por todas las vías 2024-2026.

-Llegada de cruceristas a Costa Rica por todos los puertos de embarque.

Estos indicadores, son de suma importancia para el país en el marco del turismo; sin embargo, no dan información sobre el resultado global del PNT, refieren únicamente a dos indicadores incluidos en los Ejes del PNT.

Finalmente, a pesar de que el diseño del PNT aspira a una gobernanza multinivel (cuenta y apuesta por un involucramiento activo de sus actores e instancias de manera continua a lo largo del ciclo de planificación de la misma), la implementación del PNT queda bajo la responsabilidad del ICT. Es menester tener presente lo que indica el PNT, para lograr un adecuado nivel de gobernanza:



El plan nacional de turismo no es el plan del ICT ni el de las organizaciones vinculadas al turismo y por lo tanto su aplicación no corresponde exclusivamente a un sector en particular, sino al conjunto de organizaciones que conforman el sector turístico en el ámbito nacional. (ICT, 2021, p.135)

A manera de conclusión sobre la Gobernanza del PNT se establece lo siguiente:

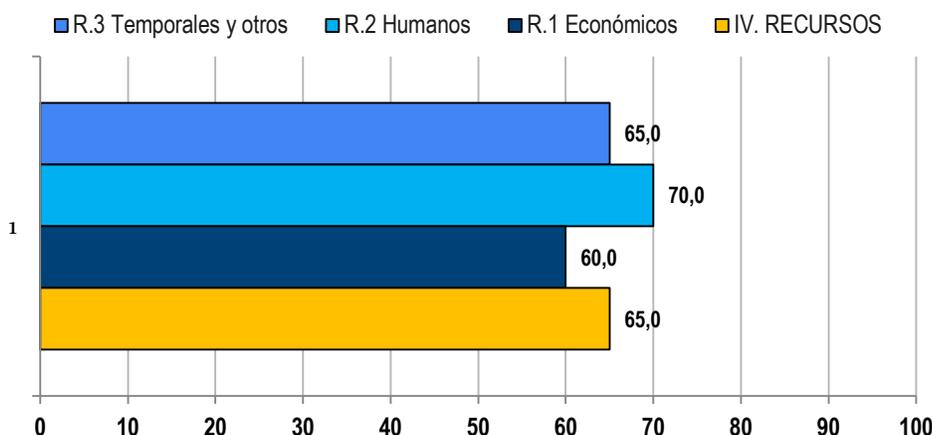
- G1. El porcentaje de cumplimiento de los elementos de gobernanza del PNT acorde al modelo utilizado es del 64,5%, siendo las variables con más baja calificación en el índice global, en gran medida por la falta de mecanismos para la rendición de cuentas e involucramiento de actores durante su implementación.
- G2. El proceso de construcción del PNT se destacó por su enfoque participativo y sistemático, bajo la dirección del ICT. Al considerar las opiniones y necesidades de las partes interesadas, el PNT logra una mayor legitimidad y aceptación, alineando así los objetivos con las demandas y aspiraciones.
- G3. El PNT presenta áreas de mejora en lo que respecta a la definición de parámetros para la rendición de cuentas a los demás actores involucrados. A pesar de que en el Plan Operativo se menciona una meta relacionada con la organización de reuniones para la discusión y seguimiento de avances del PNT, estas reuniones no proporcionan resultados generales del PNT. Esta falta de transparencia y de mecanismos claros para la rendición de cuentas puede obstaculizar el progreso del PNT, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y la mejora continua en el ámbito del turismo a nivel nacional.
- G4. A pesar de que el diseño del PNT busca establecer una gobernanza multinivel que involucre a múltiples actores, en la práctica, la responsabilidad de la implementación del PNT recae en gran medida en el ICT. Esto plantea interrogantes sobre la verdadera efectividad de la gobernanza multinivel propuesta, ya que la centralización de la responsabilidad en una sola entidad podría limitar la diversidad de perspectivas y la participación de otros actores clave.

#### 5.1.4 Recursos

Esta dimensión se compone de 3 variables (económicos, humanos, temporales y otros). Como se observa en la figura 21, esta dimensión obtiene una puntuación de 65%, a partir de ello se determina que tiene una categoría de "Bueno". El diseño del PNT no especifica sobre la asignación de recursos (financieros, tecnológicos, humanos temporales); sin embargo, en el Plan Operativo Institucional, se asignan recursos para su implementación, lo anterior de forma agregada con el resto de actividades del ICT.



Figura 19 Valoración de los recursos del PNT



Referente a los **recursos económicos**, en el PNT no se realiza una asignación específica de los mismos. En el documento se plantea la necesidad de “asegurar la asignación de presupuesto institucional del ICT en la vinculación del PEI con los Planes Operativos Institucionales para cada uno de los años del periodo 2022-2027” (ICT, 2021, p.138).

En las entrevistas se menciona que el PNT está ligado al PEI y al POI, por lo que en estos se realiza la asignación presupuestaria para la implementación de las actividades, por tanto, la asignación de recursos la realiza el ICT. Es importante además indicar que las actividades son desarrolladas por personal de diferentes unidades o departamentos del ICT, es decir, no hay un único departamento encargado de su implementación.

En el PEI 2023 del ICT, se indica que, debido a la crisis generada por la pandemia, conllevó a contracciones importantes en todos los rubros de la acción institucional. Al 2022 el gasto del presupuesto alcanzó los ₡23.129,7 millones, lo que representa el 86,2% del monto presupuestado finalmente aprobado para ese año (₡26.845,8 millones). Esta ejecución **fue considerada razonable**, principalmente por la eficiencia para ejecutar procesos de contratación en áreas sustantivas de la institución, según se desprende del PEI.

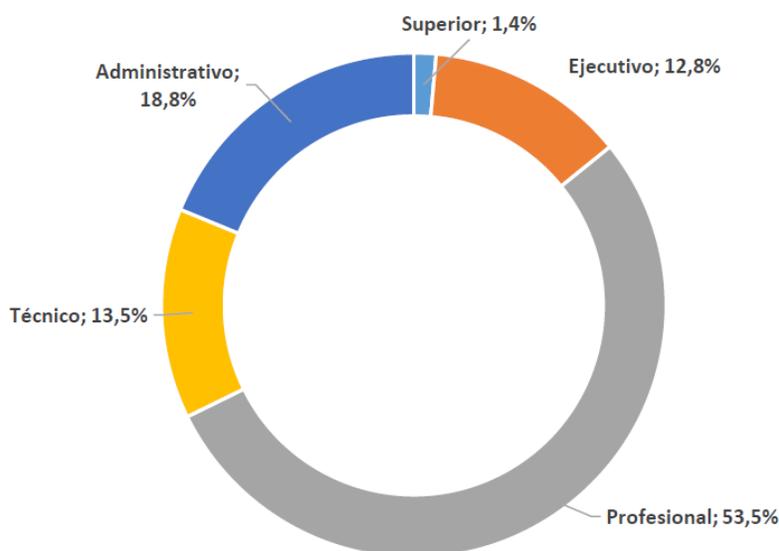
Según información de las entrevistas, el ICT ha venido autorizando los presupuestos que han requerido, se hace una priorización de los recursos y hay un consenso entre los entrevistados, de que los recursos económicos que destina el ICT son suficientes. Se menciona, además, que la gestión financiera institucional, muestra un importante equilibrio financiero; sin embargo, dado que el PNT está vinculado al PEI, en conjunto con otras actividades del ICT, no se dispone de la adecuada desagregación de la información para determinar qué parte de este presupuesto se destinó a actividades específicas del PNT.

Dentro de la variable de recursos se analiza la asignación de recursos para la totalidad del ciclo de la intervención, a partir de ello se identifica que el PNT no tiene previsto la asignación de presupuesto para realizar una evaluación, siendo este un instrumento de suma importancia en el ciclo de planificación de una intervención y, especialmente, para la debida rendición de cuentas y toma de decisiones.



Referente al **recurso humano**, en el PNT no se especifica este aspecto. Según la información recuperada, las actividades del PNT son ejecutadas por personal de diferentes departamentos del ICT, el cual cuenta con 282 plazas al 2022; sin embargo, al igual que sucede con los recursos económicos, no hay una asignación fácilmente identificable del recurso humano que trabaja directamente en el PNT.

Figura 20 Distribución porcentual de plazas del ICT, a marzo 2023



**Nota.** Información obtenida del ICT, PEI (2023)

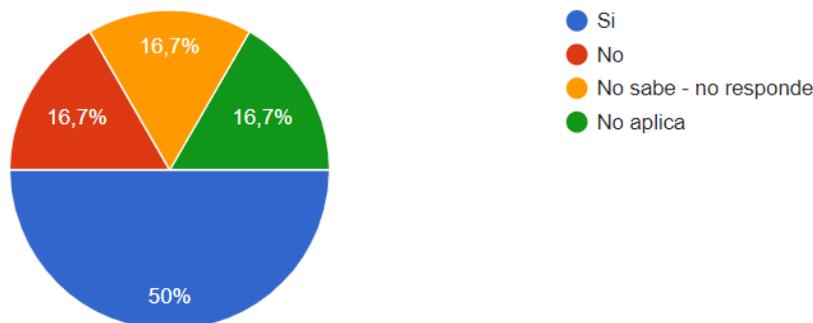
Según información de las entrevistas, se indica que actualmente se ejecutan presupuestos mayores y con la misma cantidad de personal que hace 10 años, por lo que consideran que este recurso es insuficiente, “los presupuestos hay que ejecutarlos con la misma cantidad de personal, hay limitaciones para pedir más plazas. La mayoría de unidades trabajan a destiempo, para sostener las actividades de la institución” (comunicación personal, agosto, 2023).

La Unidad de Planificación Institucional (UPI), es la encargada de darle seguimiento al PNT, esta unidad se compone de 6 personas funcionarias, hay una persona encargada de esta función. No hay personal designado para la evaluación del PNT. Según manifestaron en una de las entrevistas “El personal no es suficiente para realizar evaluación” (comunicación personal, agosto, 2023).

En la encuesta en línea realizada, se consultó a los actores sobre la asignación de recursos económicos y humanos para implementar el PNT, en donde se obtuvo el 50% de las respuestas positivas, pero de igual forma, el otro 50% está repartido en no, no sabe y no aplica, por lo que los resultados no son concluyentes.



Figura 21 Definición de recursos económicos y humanos para la implementación el PNT



Sobre **los recursos temporales** y otros, en el PNT, los indicadores tienen definido la temporalidad de las actividades, así como el seguimiento de las mismas. Sin embargo, en el diseño no se identifican recursos materiales ni tecnológicos básicos para el desarrollo de estas actividades. En el PEI se realiza la identificación de riesgos y limitaciones para desarrollo de las actividades del PNT, así como medidas propuestas.

A manera de conclusión sobre los recursos del PNT se establece lo siguiente:

- R1. El porcentaje de cumplimiento de la dimensión recursos acorde al modelo utilizado es del 65%, lo que equivale a una categoría de “Bueno”, siendo esta una de las dimensiones que menor puntaje obtuvo a lo interno del indicador global de calidad.
- R2. En el PNT no hace un detalle de la planificación de recursos, tanto de aspectos temporales, humanos y económicos. Estas carencias dificultan la posibilidad de llegar a una conclusión definitiva acerca de la adecuación de los recursos disponibles para llevar a cabo con éxito las actividades, alcanzar las metas propuestas y obtener los resultados deseados. Esta incertidumbre en cuanto a la suficiencia de recursos se convierte en un aspecto crucial para el progreso de la intervención, especialmente, en un contexto donde el país se enfrenta a limitaciones de recursos y desafíos fiscales. La falta de claridad en la asignación y gestión de recursos puede comprometer la viabilidad y efectividad de la ejecución del PNT, la asignación de recursos son elementos que deben ser cuidadosamente considerados por separado.
- R3. El diseño no define los recursos económicos, ni humanos, requeridos para el proceso de **evaluación** del PNT. Instrumento necesario para la identificación de mejoras, rendición de cuentas y toma de decisiones. En el caso del seguimiento, el mismo se hace a través del PEI, el POI y una matriz de seguimiento desde el departamento de Planeamiento y Desarrollo.
- R4. La disparidad entre el crecimiento presupuestario y el desarrollo del recurso humano emerge como una preocupación clave en el contexto del PNT. La dificultad de determinar cuántos empleados se dedican de manera exclusiva al PNT debido a la diversidad de departamentos involucrados, añade una capa de complejidad. Este desafío en la identificación de los recursos humanos asignados al PNT subraya la necesidad de una gestión más eficiente y transparente en términos de personal y recursos, con el fin de maximizar la eficacia del plan.



## 7. RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las recomendaciones de la evaluación, las cuales se agrupan a partir de las dimensiones del modelo utilizado.

Tabla 7 Recomendaciones de la evaluación

	Recomendación	Perspectiva temporal <sup>1</sup>	Prioridad <sup>2</sup>	Responsables
Planificación	<b>1. Analizar la posibilidad de actualizar el documento de diseño del PNT desde el punto de vista de la Teoría de la Intervención utilizando el modelo de Gestión para Resultados, así como el insumo de la Guía de la Teoría de la Intervención de Mideplan.</b>			
	1.1. Ajustar y homologar en el documento de diseño lo relacionado con el modelo de turismo y la política de turismo, ya que los mismos se describen como documentos diferentes.	Medio	Baja	ICT
	1.2. Desarrollar la cadena de resultados del PNT de forma que se pueda definir en forma clara, los resultados que pretende lograr el PNT, tanto a nivel de productos, efectos e impactos, acompañada de indicadores precisos para cada eslabón de la cadena de resultados.	Corto	Medio	ICT
	1.3. Realizar las fichas técnicas de todos los indicadores incluidos en el PNT, asegurándose de que cumplan con los criterios SMART.	Medio	Medio	ICT
	1.4. Analizar la conveniencia de utilizar indicadores de acciones estratégicas, a nivel de producto, efecto e impacto.	Medio	Alta	ICT
	1.5. Realizar una revisión de las 61 acciones de las estrategias y analizar la conveniencia de suprimir o fusionar para concentrar los esfuerzos en un seguimiento más efectivo de las iniciativas más relevantes.	Corto	Alta	ICT
Información	<b>2. Realizar informes de seguimiento y resultados del PNT para rendición de cuentas y toma decisiones.</b>			
	2.1. Actualizar la matriz de seguimiento del PNT, con información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesos de los Ejes en el PNT</li> <li>• Pesos de los Indicadores por Ejes</li> <li>• Porcentaje de avance según peso</li> <li>• Porcentaje de avance según línea de acción.</li> <li>• Revisar la diferencia entre fórmula e indicador</li> <li>• Revisar que los indicadores que se incluyen corresponden exactamente a lo incluido en el PNT</li> </ul>	Corto	Alta	ICT
	2.2. Replantear la meta incluida en los Planes Nacionales de Desarrollo, para que no solo se incluya metas de efecto e impacto del cumplimiento del PNT.	Medio	Medio	ICT
	2.3. Realizar informes de seguimientos y	Medio	Alta	ICT



	resultados del PNT, de forma que se pueda establecer el nivel de cumplimiento del PNT.			
	2.4. Establecer una periodicidad para socializar los informes de seguimiento y resultados tanto para la Junta Directiva, como para el resto de los actores estratégicos del sector turismo.	Largo	Medio	ICT
Gobernanza	<b>3. Realizar acciones orientadas al fortalecimiento de la gobernanza del PNT</b>			
	3.1. Realizar acciones de promoción para el involucramiento activo de cámaras, instituciones públicas, privadas, asociaciones, redes y demás actores del sector turístico, en la ejecución de las acciones estratégicas del PNT, de forma que se pueda lograr un involucramiento mayor.	Medio	Alta	ICT
	3.2. Se recomienda realizar espacios de realimentación con los actores que participaron en la elaboración del PNT, los cuales pueden ser considerados como "círculos de calidad" que también son útiles en el aprendizaje o creación de alianzas entre actores, especialmente con lo relacionado con desafíos, prioridades y limitaciones nacionales para el cumplimiento del PNT.	Medio	Medio	ICT
	3.3. Desarrollar una estrategia de comunicación del seguimiento y avance del PNT, tanto dentro del ICT como hacia a lo externo. Se sugiere utilizar para esto, diferentes medios de comunicación (redes sociales, televisión, correos) y distintos materiales informativos (infografías, presentaciones, informes, boletines, videos).	Largo	Medio	ICT
Recursos	<b>4. Identificar los recursos tanto humanos, económicos como temporales que permitan revisar la suficiencia y tomar decisiones para la implementación del PNT</b>			
	4.1. Identificar los recursos humanos y económicos necesarios para implementar el PNT, así como los riesgos o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del PNT.	Corto	Alta	ICT
	4.2. Identificar recursos financieros y humanos para realizar una evaluación de procesos y resultados al PNT que permitan tomar decisiones con base en evidencia.	Medio	Alta	ICT
	4.3. Identificar los recursos materiales y tecnológicos básicos, necesarios para el desarrollo del PNT, esta información debe ser considerada en el diseño de la intervención.	Medio	Medio	ICT
	4.4. Realizar una calendarización detallada, para el seguimiento y la evaluación del PNT.	Corto	Alta	ICT

<sup>1</sup> Basado en la influencia de la toma de decisiones para aplicar la recomendación.

<sup>2</sup> Fundamentado en la relevancia de la recomendación.



## 8. REFERENCIAS

Instituto Costarricense de Turismo. (2021). *Plan nacional de turismo de Costa Rica 2022-2027*. ICT.

Instituto Costarricense de Turismo. (03 de julio 2023). *Informe de auditoría AI-C-06-202: Informe sobre el control de seguimiento del plan nacional de turismo y del plan estratégico institucional*.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. Mideplan.

<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Organización Mundial de Turismo. (2019). *Definiciones de turismo de la OMT*. OMT. DOI:  
<https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*.



## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Herramienta de análisis del diseño de intervenciones públicas

	Puntaje
<b>VALORACIÓN GLOBAL DEL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>68,7</b>
<b>1. PLANIFICACIÓN</b>	<b>79</b>
<b>1.1 Diagnóstico</b>	<b>84</b>
1.1.1 Existe un diagnóstico formal donde se identifica la necesidad o problemática que fundamenta la intervención	100
1.1.2 El problema se describe y se desagrega de manera adecuada en causas y consecuencias.	80
1.1.3 La población afectada por el problema se delimita, caracteriza y cuantifica (sexo, edad, región, zona, etc).	80
1.1.4 Se define el contexto (social, económico, cultural, ambiental, institucional) del problema, y el marco normativo	80
1.1.5 Se plantean las posibles alternativas para resolver o mitigar el problema identificado en el diagnóstico.	80
<b>1.2 Estrategia</b>	<b>84</b>
1.2.1 Existen objetivos, su planteamiento es lógico y responden a la problemática planteada	100
1.2.2 Los objetivos se operacionalizan de manera coherente en actividades o acciones.	100
1.2.3 Se presentan metas, indicadores y líneas bases para medir el progreso y avance de los objetivos, así como los riesgos y limitaciones	60
1.2.4 Los indicadores cumplen con criterios de calidad (SMART) y presentan sus fichas técnicas.	60
1.2.5 La estrategia se encuentra alineada con planificación estratégica, políticas sectoriales, y la Agenda 2030 u otros	100
<b>1.3 Lógica causal</b>	<b>70</b>
1.3.1 Se delimita una teoría causal, además se representa gráfica y narrativamente.	60
1.3.2 Existe alineación entre la problemática definida y los cambios esperados en la población beneficiaria (situación inicial vrs final).	80
1.3.3 Los productos planificados y los resultados esperados tienen vinculación entre sí.	80
1.3.4 Las actividades previstas están direccionadas a materializar los productos (cuentan con una descripción y detalle necesario).	60
<b>2. INFORMACIÓN</b>	<b>66</b>
<b>2.1 Existencia y cobertura</b>	<b>72</b>
2.1.1 La intervención se encuentra descrita en un documento oficial (centralizado y unificado).	100
2.1.2 Se define cómo se obtendrá la información requerida para la implementación de la intervención (acceso a datos para selección de personas beneficiarios, levantamiento de información, entre otros).	60
2.1.3 Se describe el flujo de información requerido para controlar el avance de la intervención.	100
2.1.4 Existe información concisa sobre la sobre gestión de la intervención en términos de actividades, productos, procesos, plazos, uso de recursos, entre otros.	60
2.1.5 Se especifica información sobre los resultados de la intervención y esta tiene una adecuada trazabilidad	40
<b>2.2 Calidad</b>	<b>60</b>
2.2.1 Existe un sistema automatizado para el manejo de la información de la intervención.	60
2.2.2 La información descrita permite medir el avance integral de la intervención.	40
2.2.3 La información del seguimiento se desagrega acorde a las características y unidades de medida	60



identificadas	
2.2.4 El levantamiento de información del seguimiento de la intervención cuenta con una periodicidad definida.	80
2.2.5 Se consideran distintos medios para socializar la información de la intervención acorde al perfil de los actores involucrados.	60
<b>3. GOBERNANZA</b>	<b>64,5</b>
<b>3.1 Actores y Participación</b>	<b>64</b>
3.1.1 La intervención presenta un esquema o modelo de gobernanza definido y delimitado (incluye distintos niveles).	60
3.1.2 Se cuenta con un mapeo de actores (técnicos, administrativos, directivos, políticos, otros) y se determinan los grados de influencia de estos.	60
3.1.3 Se clarifican los roles de los actores en la gestión de la intervención (interna-externamente), así como para el SyE.	60
3.1.4 El diseño de la intervención contó con la participación e involucramiento de diversos actores.	100
3.1.5 Se considera la participación de diversos actores (ciudadanía, ONG, multilaterales, sector privado, entre otros) en su gestión, SyE.	40
<b>3.2 Rendición de cuentas</b>	<b>65</b>
3.2.1 Se delimita el marco normativo de la entidad responsable de la intervención y los vínculos con compromisos internacionales del país	100
3.2.2 Se definen parámetros adecuados y oportunos para rendir cuentas hacia los diferentes actores involucrados.	60
3.2.3 Los mecanismos de rendición de cuentas cubren el ciclo de la intervención (diseño, gestión-uso recursos, resultados).	60
3.2.4 Se define cómo será utilizada la información de la rendición de cuentas sobre la intervención.	40
<b>4. RECURSOS</b>	<b>65</b>
<b>R.1 Económicos</b>	<b>60</b>
4.1.1 Se tiene asignado o identificado alguna fuente de recursos específica para el financiamiento de la intervención.	80
4.1.2 Existe una relación proporcional entre el presupuesto y el alcance de las actividades previstas.	80
4.1.3 Se tiene previsto la asignación de presupuesto para la evaluación de la intervención.	20
<b>R.2 Humanos</b>	<b>70</b>
4.2.1 Las actividades cuentan con los recursos humanos necesarios para su desarrollo (relación cantidad de personal y metas propuestas).	80
4.2.2 Se considera la asignación de recursos humanos para el seguimiento y evaluación de la intervención.	60
<b>R.3 Temporales y otros</b>	<b>65</b>
4.3.1 El marco temporal previsto para ejecutar las actividades de la intervención es claro y razonable (consistencia de cronograma).	80
4.3.2 Se define una temporalidad adecuada para desarrollar el seguimiento y evaluación de la intervención.	60
4.3.3 El diseño de la intervención identifica los recursos materiales y tecnológicos básicos u otros para su desarrollo.	60
4.3.4 Se identifican los riesgos y limitaciones de recursos para desarrollar la intervención.	60



## Anexo 2. Listado de personas entrevistadas

Cargo	Institución	Fecha	Técnica
Jefe Departamento de Planeamiento	ICT	01 agosto	Entrevista
Jefatura Unidad de Planificación	ICT	08 agosto	Entrevista
Director de Planeamiento y Desarrollo	ICT	07 agosto	Entrevista
Auditor Interno	ICT	09 agosto	Entrevista grupal
Técnico auditoría	ICT	09 agosto	Entrevista grupal

## Anexo 3. Guía de entrevistas

**3.1 Entrevista semiestructurada:** dirigida a personal Planificación, Planeación, Planeamiento y Desarrollo del Instituto Costarricense de Turismo

Aplicación: virtual.  
Nombre:

Tiempo de aplicación:  
Cargo:

### Objetivo:

Recuperar información de fuentes primarias respecto a la calidad del diseño del PNT desde la perspectiva de las personas que participaron en el proceso de formulación.

### Presentación:

Esta entrevista la está realizando la Unidad de Evaluación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para evaluar el diseño de la PNT. Toda la información que nos proporcione es de carácter confidencial

### A. Información general

¿Participó en el proceso de elaboración de la PNT?

¿Qué rol tuvo?

### B. Información específica

1. ¿Se realizó un diagnóstico previo antes de la elaboración del PNT? ¿Cómo fue ese proceso?
2. ¿Cuál es el problema que pretende resolver el PNT?
3. ¿Cuál sería la población a la que va dirigida el PNT?
4. ¿Cómo se mide el progreso de los indicadores del PNT?
5. ¿Considera que existe una alineación entre los insumos, actividades y cambios esperados?
6. ¿Cuál es el cambio a largo plazo que se espera con la implementación del PNT?
7. ¿Se tiene definido cómo se obtendrá la información requerida para la implementación del PNT (fuentes, periodicidad, responsabilidades)? ¿Solo se consultan fuentes secundarias?
8. ¿Cuál es el rol de todos los actores en la implementación del PNT?
9. ¿Qué se hace con la información sobre los resultados del PNT?
10. ¿Qué se hace cuando algunos indicadores no se están cumpliendo?
11. ¿Cómo se socializa la información de seguimiento del PNT?



12. Cuénteme ¿cómo fue la construcción del PNT? ¿Cuántas sesiones realizaron? ¿De cuántas personas en promedio? ¿Cómo fue la logística de las sesiones (ustedes presentaban avances y validaba o construían entre todos)?
13. ¿Se consideraron la mayoría de las opiniones de los actores, se dio un proceso de negociación con estos?
14. ¿Existe claridad de roles de los diferentes actores en la gestión o implementación del PNT?
15. ¿Existe una relación proporcional entre el presupuesto del PNT y el alcance de las actividades previstas?
16. ¿Se tiene previsto la asignación de presupuesto para la evaluación del PNT?
17. ¿Se tiene personal necesario para la implementación de las actividades? ¿Se considera personal para el seguimiento y evaluación del PNT?

**3.2 Entrevista semiestructurada:** dirigida a personal de Auditoría del Instituto Costarricense de Turismo

Aplicación: virtual.  
Nombre:

Tiempo de aplicación:  
Cargo:

**Objetivo:** Recuperar información de fuentes primarias respecto a la calidad del diseño del PNT desde la perspectiva de las personas de auditoría del ICT.

**Presentación:**

Esta entrevista la está realizando la Unidad de Evaluación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para evaluar el diseño de la PNT. Toda la información que nos proporcione es de carácter confidencial

### d A. Información general

#### ¿Qué rol tiene con respecto al PNT?

#### B. Información específica

1. ¿Se realizó un informe de auditoría al PNT pasado?
2. ¿Cuáles son los resultados más destacados del informe de auditoría?
3. ¿Cómo se medía el progreso de los indicadores del PNT anterior? ¿Se hicieron informes de resultados?
4. ¿Se divulgaban esos informes? ¿Se utilizaron los mismos para la toma de decisiones?
5. ¿Considera que existe una alineación entre los insumos, actividades y cambios esperados del Plan anterior y de este nuevo Plan?
6. ¿Existe información concisa sobre la sobre gestión de la intervención en términos de actividades, productos, procesos, plazos, uso de recursos, entre otros?
7. ¿Se contó con la información sobre los resultados del PNT y una adecuada trazabilidad?
8. ¿Se consideran distintos medios para socializar la información de la intervención acorde al perfil de los actores involucrados. ¿Se presentan informes? ¿Qué se hace con esos informes?
9. ¿Existe claridad de roles de los diferentes actores en la gestión o implementación del PNT?
10. ¿Cómo se socializa la información con los diferentes actores? ¿Cómo se utiliza la información de la rendición de cuentas sobre el PNT?
11. ¿Existe una relación proporcional entre el presupuesto del PNT y el alcance de las actividades previstas?



### Anexo 4. Encuesta Evaluación de diseño PNT

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) está llevando a cabo una Evaluación del Diseño del Plan Nacional de Turismo 2023-2027, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, desarrolla la Agenda Nacional de Evaluación (ANE). Su persona ha sido identificada como parte clave en dicho proceso, por ende le solicitamos su colaboración para contestar esta encuesta (invirtiendo un máximo de 10 minutos), los aportes que se sirva brindar serán usados para identificar áreas de mejora para optimizar la calidad y consistencia de dicha intervención.

Interesa conocer su percepción sobre el proceso de construcción y diseño final, específicamente los elementos de planificación de la intervención, la información, los actores participantes, los recursos y la gobernanza establecida (roles y responsabilidades). Las respuestas son anónimas y la información será analizadas de manera integral tratando de identificar tendencias entre todos y todas las personas encuestadas.

En atención a los artículos 3, 4 y 5 de Ley 8968 Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, se indica que NO se solicitan datos personales en esta encuesta. Le agradecemos sus aportes para mejorar los servicios del Gobierno.

0. ¿Está de acuerdo en completar el formulario y que la información sea utilizada para los fines de la evaluación?

- Sí estoy de acuerdo.
- No estoy de acuerdo.

1. Usted se identifica como:

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decir
- Otro

2. Su grado de escolaridad es:

- Sin escolaridad
- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universidad incompleta
- Universidad completa
- Otro:

3. Señale los años trabajados para la entidad que representa

- menos de 1
- Entre 1 y 3



- Entre 3 y 5
- Más de 5
- Ninguna

4. Señale el ámbito a la que su organización o institución pertenece

- Público- Centralizado (Poderes de la República-Ministerios o adscritas)
- Público-Descentralizado (autónomas, semiautónomas, gobierno)
- Empresa o ente público estatal o no estatal
- Sector Privado
- Organización No Gubernamental-Sociedad Civil
- Organismo internacional
- No sabe-No responde
- Otro

5. ¿Cuál sería el rol dentro del Plan Nacional de Turismo 2022-2027 con el que mayormente se identifica?

- Ente responsable (coordinación, diseño, gestión)
- Ente aliado o colaborador (brinda apoyo técnico, logístico)
- Ente financiero (facilita recursos monetarios)
- Beneficiario
- Ente observador o fiscalizador
- Consultor (a) específico
- No sabe-No responde
- Otro:

6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?1 sería el nivel menor y 10 el mayor

7. Identifique su nivel de conocimiento en cada etapa o fase del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027: Alto, Medio, Bajo, No aplica,

- Proceso de elaboración o construcción
- Diseño final
- Implementación o ejecución
- Proceso de elaboración o construcción
- Diseño final
- Implementación o ejecución

8. En relación con la elaboración del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027, señale la frase con la que más se identifique\*

- Formé parte de la construcción de manera activa
- Formé parte de la construcción de manera puntual
- No formé parte de la construcción
- No aplica

9. Según su opinión, ¿El análisis, discusión e intercambio de las expectativas e intereses entre los actores para construir el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 fue suficiente? \* (Podría interpretar suficiente como una participación amplia, diversa y significativa)



- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No Sabe-No responde
- No aplica

10. Valore los siguientes aspectos sobre la construcción del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 \* (Muy bueno, Bueno, Malo, Muy malo, NA, NS-NR)

- Liderazgo
- Metodología utilizada
- Participación de actores
- Comunicación
- Negociación y consensos
- Delimitación de roles y expectativas
- Manejo de los plazos y cronogramas
- Tiempos asignados

11. ¿Cuánto tiempo -meses- se invirtió para elaborar el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?

- Menos de 3 meses
- Entre 6 y 9 meses
- Entre 9 y 12 meses
- Más de 12 meses
- No Sabe-No Responde
- No aplica

12. A partir de la pregunta anterior sobre los meses invertidos ¿Cómo se distribuyó el tiempo?

- Fueron meses de trabajo continuos
- Se desarrolló un trabajo intermitente pero constante
- Fue un trabajo secuencial muy segmentado en el tiempo
- No Sabe-No Responde
- No aplica

13. ¿Cuál sería un estimado de horas dedicadas al proceso? -aproximado-\*Contabilizando desde el inicio de su participación hasta el final de la misma.

- Menos de 10 horas al mes
- Entre 10 y 30 mensuales
- Entre 30 y 50 mensuales
- Más de 50 horas mensuales
- No Sabe-No Responde
- No aplica

14. Posterior a su participación ¿le informaron o conoció sobre los avances de la formulación de Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?



- Sí
- No
- No sabe- No Responde
- No aplica
- Otro:

15. ¿Cómo valora los aportes realizados por su persona al diseño de la intervención?

- Fueron considerados plenamente en el documento final
- Fueron considerados parcialmente en el documento final
- Se consideraron para la discusión y el intercambio únicamente
- No fueron considerados y me explicaron las razones de ello
- No fueron considerados y no recibí información sobre ello
- No sabe - no responde
- No aplica
- Otro:

16. ¿Cuál considera que es el problema o situación en el país que pretende resolver o mitigar el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022 de-2027? \*

17. Tiene claro cuál es el objetivo general del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 \*

- Sí
- No
- No sabe - no responde
- No aplica

18. ¿Cuál es el objetivo general del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?

19. ¿Cuál es el cambio o transformación que el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 espera lograr?

20. En una escala del a 1 al 10, ¿Qué tan satisfecho está con el diseño final del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?

Muy insatisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy satisfecho

20. ¿Ha recibido información sobre el avance en la implementación del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?

21. ¿Se tiene definido cómo se obtendrá la información para darle seguimiento a la implementación del Plan Nacional de Turismo de CR 2022-2027?

- Sí
- No
- No sabe - no responde
- No aplica

22. ¿El levantamiento de la información para el seguimiento del Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 cuenta con una periodicidad definida?\*



- Sí
- No
- No sabe - no responde
- No aplica

23. Valore los siguientes aspectos sobre la información que ha recibido sobre el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027 (Sí, No, NS-NR, NA)

- Es relevante y útil
- Me llega oportunamente
- Me permite tomar decisiones o rendir cuentas
- Es sencilla y completa
- El uso como referencia
- No la utilizo en absoluto
- Es relevante y útil
- Me llega oportunamente
- Me permite tomar decisiones o rendir cuentas
- Es sencilla y completa
- La uso como referencia
- No la utilizo en absoluto

24. ¿Se definieron recursos económicos y humanos para implementar el Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027?

- Sí
- No
- No sabe - no responde
- No aplica

25. De acuerdo con su experiencia ¿Qué recomendaría para mejorar el diseño del PNT?