



29 de mayo del 2024

AL CONTESTAR REFIÉRASE A:  
OFICIO No. AISBD-SP-004-2024

Señor  
Alejandro Siles Gonzalez  
Coordinador de Gestión Estratégica  
Sistema de Banca para el Desarrollo

**ASUNTO: *Servicios de innovación y consultoría: Nota preventiva sobre los indicadores del PEI.***

Estimados señores:

Reciban un saludo cordial de la suscrita. Esta Auditoría Interna, como establece su Reglamento de Organización y Funciones, es una actividad independiente, objetiva y asesora que proporciona seguridad al Máximo Jerarca en su rectoría del SBD, función por la cual se desarrolla el presente servicio de asesoría preventiva, con el fin de brindar apoyo de manera oportuna al Consejo Rector en temas relevantes, de forma que el criterio y los servicios de esta unidad constituyan un apoyo valioso al máximo jerarca para la toma de decisiones.

El servicio que se presenta en esta oportunidad fue desarrollado sobre:

***Servicios de innovación y consultoría: Nota preventiva sobre los indicadores del PEI.***

Cordialmente,



**Banca para el  
Desarrollo**  
S B D

Master Sara Porrás Mora, CPA, QAR,  
ISO31000 SLRM, GRCP  
Auditora General  
Sistema de Banca para el Desarrollo



CC: Andrea Jiménez. Jefe Administrativa y de Operaciones



**Banca para el  
Desarrollo**  
S B D



**AUDITORÍA  
INTERNA**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
INNOVACIÓN Y  
CONSULTORÍA  
CONTINUOS**



**GESTIÓN DE LA  
PLANIFICACIÓN  
GENERAL**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
ASEGURAMIENTO**



**GESTIÓN DE  
SERVICIOS DE  
SEGUIMIENTO**



**GESTIÓN DEL  
ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD**



**GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA**



**GESTIÓN DE  
ASEGURAMIENTO  
DE AUDITORÍAS**

# **SERVICIOS DE INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA: NOTA PREVENTIVA SOBRE LOS INDICADORES DEL PEI**

## No. AISBD-SP-004-2024

### **Servicios de Innovación y Consultoría: Nota preventiva sobre los indicadores del PEI**

#### **¿Cuál es el Origen?**

En cumplimiento del Plan de Trabajo de la Auditoría Interna del presente año 2024, se brindan servicios preventivos de innovación y consultoría a las diferentes instancias de la institución. En esta ocasión se desarrolla una asesoría preventiva dirigida al Coordinador de Gestión Estratégica con la revisión efectuada por esta Auditoría Interna al Plan Estratégico Institucional.

Este servicio, a criterio de la Auditora Interna, es necesario para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la Ley General de Control Interno, artículo 22 inciso e) y la mejora constante en la gestión del riesgo organizacional.

De acuerdo con las competencias de la Auditoría Interna, no se puede entender el presente servicio como un estudio de fiscalización, sino como un paso previo, más expedito que logre colaborar con el Máximo Jerarca y la Administración Activa, en un tema fundamental como lo es el análisis de los indicadores del Plan Estratégico Institucional.

#### **¿Por qué es Importante?**

Este tema es importante en virtud de desarrollar un servicio preventivo de asesoría a la administración de la Secretaría Técnica del Sistema de Banca para el Desarrollo, con el fin de brindar oportunidades de mejora preventivas sobre el tema en revisión.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, el objetivo del presente servicio es:

Desarrollar servicios preventivos de asesoría, con el fin de emitir recomendaciones preventivas relacionadas a la nota preventiva sobre los indicadores del PEI.

### **¿Qué Encontramos?**

Esta Auditoría Interna encontró como producto de su evaluación permanente, que existe oportunidad de realizar mejoras en forma preventiva sobre el Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional plasmado en el documento del "PEI" mediante un tablero de indicadores.

En virtud del análisis del tablero de indicadores del PEI, esta Auditoría Interna, presenta esta nota preventiva, de forma que la Administración pueda reforzar los indicadores del Plan Estratégico con el objetivo de que estos indicadores sean una medida que muestre el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, al revisar el tablero de indicadores, esta Auditoría Interna solo pudo identificar un tipo de indicador; el de gestión.

Según lo establece MIDEPLAN:

“El indicador debe considerar el compromiso del responsable por su cumplimiento y ser útil para este, para la institución y para las personas usuarias externas. De igual forma, debe tener una fuente de información confiable que lo respalde”

En virtud de lo anterior la Auditoría Interna considera pertinente que se establezcan indicadores de Resultados e Impacto, de tal forma que los indicadores de Resultados les permitan medir aspectos relacionados con los resultados a corto plazo generados por los productos de un programa o proyecto y los indicadores de Impacto les permitan medir aspectos relacionados con los impactos midiendo los efectos a mediano o largo plazo por los productos de un programa o proyecto, sobre la efectividad del desarrollo del proyecto.

## ¿Qué Sigue? Sugerencias Preventivas

Se plantea la siguiente sugerencia preventiva con todo respeto y consideración:

Que el Área de Planificación Estratégica, considere implementar dentro del tablero de indicadores, indicadores relacionados a Resultados e Impacto considerando que un buen indicador debe contemplar los siguientes aspectos:

- a. Debe ser apropiado y coherente con el objeto de que se pretende medir, o sea, guardar una relación o vinculación lógica con el mismo y permite medir de manera específica su realización.
- b. El indicador debe permitir medir el avance hacia la situación esperada.
- c. Debe ser útil, en la medida que la información permita hacer comparaciones en el tiempo.
- d. Debe ser susceptible de análisis por parte de los gestores.
- e. La información que genere debe ser útil para la toma de decisiones.
- f. Debe ser verificable, es decir, que permita comprobar la calidad y la pertinencia de la información.
- g. Constituyen la base de cómo la institución o el programa quieren ser medidos.
- h. Deben medir resultados (intermedios o finales) no esfuerzos.
- i. Tienen que ser comparativos sobre lo planeado o sobre un estándar.

j. Son una señal de alerta sobre el comportamiento de una o dos variables que interesa medir respecto de cuán bien o mal se está logrando la meta definida, por lo que servirán para detectar posibles desvíos y corregirlos.

k. Debe evitarse la definición de indicadores que generen “incentivos perversos”, los cuales se refieren a los efectos contraproducentes de las acciones que se pueden llevar a cabo por la institución para cumplir con el desempeño.

l. Las metas del indicador deben ser realistas y autofinanciadas con los recursos del presupuesto asignado y considerar las capacidades de la institución para cumplirlas.

m. Se debe valorar la pertinencia de formular indicadores complementarios, en el caso de que así se requiera.

n. No redactar metas de indicadores cuya demanda debe ser satisfecha en 100% y es poco relevante como indicador de desempeño institucional, es decir, que si aumenta o disminuye la demanda no debería existir un problema de gestión para enfrentarlo.

o. Se debe recurrir a diferentes parámetros para fijar el nivel de desempeño proyectado:

Desempeño histórico (año t-1, año t-2, etc.)

Desempeño de instituciones similares, buenas prácticas internacionales, benchmarking.

Desempeño proyectado de acuerdo con mejoras tecnológicas o de procesos según la capacidad institucional.

p. Siempre debe especificarse si el nivel esperado será a nivel nacional, regional o local.

q. Debe quedar claramente establecido cuál es el responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otros intervengan con producción intermedia o final.

r. Los indicadores suelen ser definidos como un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.

Cordialmente,

Licda Yéssica Díaz Cubero  
Auditora Senior