

31 de marzo de 2017

AI-Ad-11-2017

Dr. Alberto López Chaves, MBA.
Gerente

Asunto: Servicio Preventivo sobre la formulación de objetivos

Estimado señor:

Producto de la observación de una muestra (11 de objetivos de un total de 44) y sus respectivas metas del Plan Anual Operativo 2017 se obtuvo lo siguiente:

Los objetivos y metas observados fueron principalmente de 3 tipos de según la cadena de resultados¹:

- **6 de actividades:** que se relacionan con acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos para generar productos determinados.
- **3 de producto:** sobre el bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria.
- **2 de insumos:** que hacen referencia a recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención.

Señala, MIDEPLAN en su manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno, lo siguiente:

“Se entiende la teoría de la intervención (por algunos autores también denominado la teoría de cambio, por ejemplo, Weiss, 1998) como la modelación explícita de los mecanismos que median entre la implementación de la intervención y la aparición de los resultados esperados.

*Una cadena de resultados da una definición lógica de cómo **una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos.** La cadena de resultados define la*

¹ Concepto tomado del Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno

lógica causal desde el comienzo de la intervención, empezando por los recursos disponibles hasta los objetivos a largo plazo (Jacoby 2007).”(realce no es del original)

Véase a continuación una tabla resumen de la cadena de resultados:

	Nivel de resultado	Descripción	Nivel de objetivo asociado
Teoría de Impactos	Impacto	Resultados de largo plazo producidos directa o indirectamente por la intervención y que implican cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población objetivo y otras vinculadas	Objetivo de desarrollo o fin
	Efecto directo	Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo logrados por los productos de una intervención	Objetivo General o propósito
Plan para la puesta a disposición de bienes y servicios	Aprovechamiento del Producto	Representa la medida y la manera en que la población beneficiaria recibe, usa y aprovecha los bienes y servicios puestos a disposición por el programa	
	Producto	El bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria	Objetivos Específicos
Plan Organizacional	Actividades	Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos para generar productos determinados	
	Insumos	Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención	

Fuente: Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno de MIDEPLAN

Esta situación de que en el PAO (según la muestra) se haya determinado solo objetivos de insumos, actividades y producto, **se debe a que a la fecha no se cuenta con evidencia de algún esfuerzo realizado para cumplir con la recomendación que se emitió en el “Entregable fase II: construcción de indicadores de gestión”²**, a saber:

² Emitido en setiembre de 2016 y dentro de cuyo alcance se incluyó el PAO 2017.

*“2. Motivar a los responsables de las Unidades Ejecutoras a definir en los Planes Anuales Operativos objetivos cada vez **con un enfoque de producto y de aprovechamiento del producto**”. (realce no es del original)*

Asimismo, a pesar que el Procedimiento de Formulación y Seguimiento de Formulación y Seguimiento al Plan Operativo Anual (PAO) y POI a Nivel Institucional indica que:

“Los objetivos propuestos deben responder al “¿qué? Y ¿para qué?”, las metas deben responder al “¿cómo?, ¿cuándo? y ¿cuánto?”.

No se observó la existencia de una metodología que guíe la formulación de todos los objetivos y metas que se establecen en la Institución.

Esta situación determinada, podría provocar que no haya una estandarización en el planteamiento de objetivos que realizan las Unidades del ICT y que en el Plan Anual Operativo y otros planes y proyectos que se establezcan en el ICT, no se establezcan objetivos que permitan medir el aprovechamiento de los recursos y el valor que las Unidades generan para el Instituto Costarricense de Turismo. Además de un no cumplimiento uno de los entregables producto de convenio con la Fundatec y el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Por la competencia que le asiste a la Gerencia como administrador general, jefe superior de la Institución y responsable del eficiente y correcto funcionamiento administrativo del Instituto, se le comunica lo anterior para lo de sus competencias.

Asimismo, se solicita a ese Despacho, informar a esta Auditoría Interna dentro de los próximos diez días hábiles, sobre las acciones tomadas en relación con este servicio preventivo, a efecto de determinar lo procedente.

El presente servicio preventivo se realiza con fundamento en las competencias conferidas a la Auditoría Interna en la Ley Orgánica del ICT, el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, la norma 1.1.4 de las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público” y en atención del Plan Anual de Trabajo.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano
Auditor Interno

FRS / aal

- C. Lic. Víctor Quesada Rodríguez, Jefe de la Unidad de Planificación
Licda. Milena Moreno Rojas, Encargada de Seguimiento de la Gerencia
Consecutivo