



**AUDITORÍA INTERNA
OFICINA NACIONAL DE SEMILLAS (ONS)**

**INFORME AI 06-2019
“Evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico
de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021”**

Marzo, 2020



TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	1
I. INTRODUCCIÓN	3
ORIGEN DEL ESTUDIO	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO	3
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	4
LIMITACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO	4
II. RESULTADOS	4
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2021	4
METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	5
CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRÁTÉGICAS DEL PLAN ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2021	6
VINCULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRÁTÉGICA INSTITUCIONAL 2013-2020 CON LA PLANIFICACIÓN ANUAL DE LA OFICINA NACIONAL DE SEMILLAS	7
CONTROLES PARA MITIGAR LOS RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN ESTABLECIDA EN EL PLAN ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	8
III. CONCLUSIONES	8
IV. RECOMENDACIONES	9



RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué se examinó?

El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021

¿Por qué se consideró importante?

El Plan Estratégico Institucional 2013-2021, constituye un instrumento que trata de orientar a la institución en el logro de sus objetivos mediante estrategias y metas y debido a que su periodo de ejecución se encuentra cerca; se define de alto interés determinar y evaluar el nivel de cumplimiento definido por la administración al 31 de diciembre de 2019 .

¿Qué se identificó?

La Oficina Nacional de Semillas al 31 de diciembre 2019, no ha generado un informe de seguimiento definiendo el nivel cuantitativo de implementación del Plan Estratégico Institucional; considerando la información y documentación suministrada por la administración; esta unidad determina que la implementación del mismo es aproximadamente del 19%, un 48% se encuentra en proceso de ejecución y un 33% se encuentra en estado pendiente.

La Administración no ejecutó el proceso de implementación tal cual se estableció en el propio Plan Estratégico.

Se dispusieron cambios en el Plan Estratégico 2013-2021, en el periodo 2019 en el seno de la Unidad Coordinadora de Control Interno; sin embargo los mismos no fueron emitidos como oficiales ni se dieron a conocer a la Junta Directiva.

La Planificación Estratégica de la Oficina Nacional de Semillas, no ha sido vinculada de forma detallada en los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales durante los periodos respectivos.

La administración no valoró los riesgos relacionados con la Planificación Estratégica Institucional en ninguno de los periodos vigentes de la misma, por lo que no se estableció ningún tipo de control para mitigar los riesgos relacionados con incumplimientos y retrasos en la ejecución de objetivos estratégicos.



¿Qué se recomienda?

Se recomienda evaluar el nivel de vinculación real del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021, con el nuevo enfoque de la administración actual presentado a la Junta Directiva en el mes de febrero 2020, para determinar la viabilidad de replantear la estrategia institucional o si amerita una redefinición integral de la misma.

Para la nueva estrategia considerar el establecimiento de objetivos y metas medibles, incluyendo índices de gestión y de cumplimiento; analizando los riesgos relacionados y estableciendo los controles correspondientes para mitigar el riesgo de incumplimiento de la misión que se defina.

Cumplimiento del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021; al 31 de diciembre 2019



I. Introducción

Origen del estudio

El presente estudio se incluyó dentro del plan anual de labores 2019 y se retoma en el plan anual de labores 2020, considerando que el Plan Estratégico Institucional 2013-2021, constituye un instrumento que trata de orientar a la institución en el logro de sus objetivos mediante estrategias y metas y debido a que su periodo de ejecución se encuentra cerca; se define de alto interés determinar y evaluar el nivel de cumplimiento definido por la administración al 31 de diciembre de 2019 .

Objetivo General

Verificar el nivel de implementación determinado por la administración sobre los objetivos estratégicos y metas definidas en el Plan Estratégico Institucional de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021; al 31 de diciembre de 2019.

Objetivos Específicos

1.1 Evaluar el nivel de cumplimiento de las metas definidas en el Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021; al 31 de diciembre de 2019.

Naturaleza y alcance del estudio

Para este estudio se aplicó una auditoría especial, considerándose el Plan Estratégico Institucional vigente desde el periodo 2013 y su ejecución al 31 de diciembre de 2019, ampliéndose cuando se consideró necesario, evaluándolo a la luz de la normativa vigente para cumplir con los objetivos planteados.

Esta evaluación se desarrolla aplicando la Ley General de Control Interno No. 8292, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público y el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de Oficina Nacional de Semillas.

Comunicación de resultados

El día 30 de marzo de 2020, se comunicó los resultados del presente estudio a la Dirección Ejecutiva y se solicitó audiencia para la discusión correspondiente; sin embargo a sugerencia de la Administración los resultados fueron presentados en Junta Directiva el 31 de marzo de 202, con el fin de que los



Directivos orientaran la decisión de acción de la administración sobre este tema; así se define la aceptación de las recomendaciones generadas por Auditoría Interna y se formaliza en el correspondiente plan de implementación.

Limitaciones en la ejecución del estudio

Dentro de las principales limitaciones se identifican problemas de entrega oportuna de la información, pues la misma fue solicitada desde el mes de agosto 2019, reiterándose la solicitud correspondiente de forma mensual hasta lograrla limitadamente el 19 de diciembre de 2019.

Los resultados de ejecución presentados son basados en el Plan Estratégico Institucional, modificado en el periodo 2019, pero que no ha sido oficializado.

II. Resultados

Nivel de implementación del Plan Estratégico Institucional 2013-2021

La Oficina Nacional de Semillas al 31 de diciembre 2019, no ha generado un informe de seguimiento definiendo el nivel cuantitativo de implementación del Plan Estratégico Institucional; considerando la información y documentación suministrada por la administración; esta unidad determina que la implementación del mismo es aproximadamente del 19%, un 48% se encuentra en proceso de ejecución y un 33% se encuentra en estado pendiente; cifras que revelan retraso debido a que el Plan Estratégico Institucional tiene como fecha máxima de ejecución el 2021.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación en su artículo 13; establece la vinculación que debe existir entre los Planes Estratégicos Institucionales, los Planes Operativos Institucional, esto con el fin de dar contenido presupuestario y generar así la atención operativa de forma anual a las metas establecidas en la Planificación Estratégica.

Esta vinculación no se ha dado en forma detallada anualmente según lo revelan los Planes Operativos Institucionales desde el periodo 2014, lo que afecta el logro oportuno de objetivos; adicionalmente la carencia de seguimiento ha provocado estos resultados rezagados en la implementación del Plan Estratégico Institucional, pues han transcurrido seis años del total de ocho definidos en el Plan y la ejecución se limita al 19%; cuando debería andar alrededor del 75%.



El no atender de forma eficiente los objetivos estratégicos que se encuentran en proceso y pendientes de ejecutar, generará incumplimiento sobre metas establecidas en 2013, consideradas trascendentales en el que hacer institucional, afectando el resultado e imagen institucional.

Metodología de implementación del Plan Estratégico Institucional

La Administración no ejecutó el proceso de implementación, tal cual se estableció en el propio Plan Estratégico Institucional 2013-2021. En el periodo 2016 a solicitud de la Unidad de Auditoría Interna realizó un esfuerzo para definir el cumplimiento de esta planificación; sin embargo no se logró establecer un nivel de ejecución porcentual debido a la carencia de índices de gestión, por lo que se establecieron en el periodo 2017, pero no fueron considerados en ningún periodo para valorar la ejecución estratégica.

En Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas, se estableció un periodo de ejecución de ocho años, definiéndose una revisión de medio ciclo (2017), dos evaluaciones intermedias (2015 y 2019) y anualmente una evaluación de cumplimiento y su respectiva contribución anual a la planeación operativa institucional.

Dentro de la implementación se definió una Comisión de Monitoreo y Seguimiento (Unidad Coordinadora de Control Interno) para que periódicamente analizara el avance en el cumplimiento de las acciones establecidas y pidiera cuentas a los responsables de su ejecución. También se dispuso que para cada acción estratégica era necesario definir responsables y fechas de ejecución; acciones que no fueron implementadas oportunamente por la Administración.

Así en el periodo 2017 se establecieron índices de ejecución sobre el Plan Estratégico Institucional a nivel administrativo, sin que se informara a la Junta Directiva para su respectiva aprobación, ni se consideraran en el seguimiento correspondiente.

Por iniciativa de la Administración no se volvió a realizar ningún seguimiento al respecto hasta que por insistencia de la Auditoría Interna la Administración retomó el tema en el 2018, asignándole la responsabilidad de seguimiento y ejecución a la Jefatura del Departamento Técnico. En el periodo 2019 se realizaron varias propuestas de cambio y actualización de las metas y acciones estratégicas sin que las mismas se hayan oficializado; por lo que a la fecha no se logró obtener un documento formal que establezca realmente en nivel de



cumplimiento del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021.

El no contar con un informe oficial de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2013-2020, impide conocer a de forma acertada el nivel real de ejecución del Plan Estratégico y limita la generación de acciones concretas para establecidos en dicho plan.

Cambios en las estrategias y acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2013-2021

En el periodo 2019, se dispusieron cambios en el Plan Estratégico 2013-2021 en el seno de la Unidad Coordinadora de Control Interno; sin embargo las mismas nunca fueron oficializadas ni puestas al conocimiento de la Junta Directiva, por lo que al 31 de diciembre de 2019; el Plan Estratégico Institucional 2013-2021 continúa siendo el oficializado en la sesión de Junta Directiva 635 del 11 de diciembre de 2013.

Los cambios presentados resultan importantes pues implican la eliminación y/o transformación de 20 acciones estratégicas y el agregado de una nueva acción estratégica; estos planteados según la administración a la luz de la situación actual y real de la Oficina Nacional de Semillas al periodo 2019.

El mismo Plan Estratégico definió para su implementación el definir una Comisión de Monitoreo y Seguimiento (Unidad Coordinadora de Control Interno) que periódicamente debería analizar el avance en el cumplimiento de las acciones establecidas y pedirá cuentas a los diferentes responsables de su ejecución y definió plazos de revisión de medio ciclo e intermedias y evaluaciones anuales de cumplimiento.

El no dar un seguimiento oportuno generó que el mismo se limitara en sus acciones estratégicas respondiendo en su mayoría a funciones propias de la Institución, por lo que el ajuste se planteaba para lograr responder de forma real al cumplimiento de dicho plan al 2021.

Así al 31 de diciembre de 2019, se cuenta con dos versiones de Plan Estratégico Institucional; la oficial (aprobada por Junta Directiva) y la “real” (sobre la que se informa el cumplimiento al 31 de diciembre 2019) sin que se haya logrado definir en ninguna de las dos, un nivel razonable de cumplimiento.



El no actualizar la versión del Plan Estratégico Institucional 2013-2020 revisada en el periodo 2019, aleja aún más los resultados de ejecución presentados en el primer hallazgo de este informe pues habría que agregar 20 acciones estratégicas que no están siendo consideradas en esta evaluación.

Vinculación de la Planificación Estratégica Institucional 2013-2020 con la planificación anual de la Oficina Nacional de Semillas

La Planificación Estratégica de la Oficina Nacional de Semillas no ha sido vinculada de forma detallada en los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales en ninguno de los periodos correspondientes del Plan Estratégico Institucional.

El Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación define en su artículo 13; “Los PEI (Plan Estratégico Institucional) son instrumentos de planificación institucional de mediano a lo largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI (Plan Operativo Institucional), así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia”.

El Departamento Administrativo Financiero, quien se encarga de la planificación institucional no consideró dentro de los diferentes Planes Operativos Institucionales generados durante los diferentes periodos acciones propias que respondieran a las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2013-2020; se limitó a referirse a una acción estratégica institucional 2015-2018, aún en el periodo 2019.

Esta desvinculación en la planificación ha generado desenfoque en el cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2013-2021; pues a carencia de recursos y la no operatización de las acciones estratégicas limitan la ejecución de cualquier plan estratégico.

Controles para mitigar los riesgos de incumplimiento de la misión establecida en el Plan Estratégico Institucional

La administración no valoró los riesgos relacionados con la Planificación Estratégica Institucional en ninguno de los periodos vigentes de la misma.



La Ley General de Control Interno establece en sus artículos 7 y 8 no solo la obligatoriedad de contar con sistemas de control interno aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones institucionales; si no que se indica que dicho sistema responderá a las acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de objetivos.

También indica este mismo cuerpo normativo en su artículo 18 el deber de todo ente u órgano de contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional que permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar las medidas necesarias para administrar el nivel de dicho riesgo.

El Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI), se ha tenido relegado a nivel institucional durante varios períodos, el mismo se ha tratado de implementar varias veces por insistencia de la unidad de Auditoría Interna pero pese a los intentos y consultorías realizadas, se carece de seguimiento, por lo que el proceso de planificación estratégica no fue considerado dentro de los procesos evaluados en el SEVRI.

Así los controles para administrar el riesgo por incumplimiento de la misión institucional al 2021; no se establecieron oportunamente; pues no se dio un seguimiento anual de cumplimiento, no se gestionó la asignación de recursos programados para la ejecución de las metas del plan estratégico, no se realizaron reuniones periódicas para dar a conocer los avances del plan, no se redefinieron los procesos de planificación de forma oportuna, no hubo una comunicación assertiva con los funcionarios para evitar retrasos en el cumplimiento de metas trazadas y no se dio una adecuada divulgación y socialización del plan a nivel operativo para generar empatía con el mismo; todo esto genera la existencia real de riesgos de incumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2013-2021.

III. Conclusiones

La Administración de la Oficina Nacional de Semillas, no ha sido diligente en la gestión del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2021, lo que ha retrasado y dificultado la implementación de las metas establecidas en el mismo; la no asignación oportuna de responsables y la carencia de seguimientos anuales han permitido que no se cuente con la definición de un nivel real de ejecución del mismo dos años de finalización del plazo definido para su ejecución.

Sin embargo con el cambio de Administración que empezó a regir en enero 2020 y con el aval de la Junta Directiva en los enfoques propuestos para la Oficina Nacional de Semillas; se considera oportuno replantear los objetivos del



plan estratégico, pues los mismos no concuerdan con la nueva visión estratégica que se pretende para la Oficina Nacional de Semillas.

IV. Recomendaciones

Se recomienda evaluar el nivel de vinculación real del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2013-2021, con el nuevo enfoque de la administración actual presentado a la Junta Directiva en el mes de febrero 2020, para determinar la viabilidad de replantear la estrategia institucional o si amerita una redefinición integral de la misma, aplicando lo que al respecto se defina.

Para la nueva estrategia considerar el establecimiento de objetivos y metas medibles, incluyendo índices de gestión y de cumplimiento; analizando los riesgos relacionados y estableciendo los controles correspondientes para mitigar el riesgo de incumplimiento de la misión que se defina.

Licda. Karen Pérez Rojas
Auditora Interna