



# Auditoría Interna

Oficina Nacional de Semillas

---

*INFORME AI 07-2023 EVALUACIÓN DEL  
CUMPLIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL  
31.12.2023*

---

FEBRERO, 2024



## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1    Origen del servicio.....	6
1.2    Objetivo.....	6
1.3    Alcance.....	6
1.4    Criterios de auditoría.....	7
1.5    Metodología aplicada .....	7
1.6    Valor agregado del estudio.....	7
1.7    Generalidades acerca del objeto auditado.....	7
1.8    Comunicación preliminar de los resultados de esta auditoría .....	8
<b>2. Resultados.....</b>	<b>9</b>
2.1    Generación de un plan anual de implementación del PEI .....	9
2.2    Indicadores de resultados y productos del Plan Estratégico Institucional.....	10
2.3    Informes de avances y cumplimiento de objetivos del PEI.....	11
2.4    Definición de riesgos sobre los Objetivos Estratégicos.....	13
2.5    Normativa interna específica para el proceso de control, seguimiento y evaluación del PEI .....	14
<b>2. Conclusiones .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Recomendaciones.....</b>	<b>16</b>
4.1    Dirección Ejecutiva .....	16



## RESUMEN EJECUTIVO

### ¿QUÉ SE EXAMINÓ?

El estudio realizado examinó la ejecución que ha desarrollado la Administración de la Oficina Nacional de Semillas sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI) luego de dos años de su entrada en vigor, permitiéndose la identificación de oportunidades de mejora que pueden colaborar en el efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales plantados en esta estrategia.

El objetivo fue evaluar mediante las técnicas de auditoría, las acciones realizadas por la Administración para medir el avance de la implementación del Plan Estratégico Institucional.

El periodo analizado comprendió del 1 de enero 2022 al 31 de diciembre 2023, periodo en el que el PEI ha estado vigente, el cual se amplió cuando se consideró necesario.

### ¿POR QUÉ SE CONSIDERA IMPORTANTE?

La auditoría del seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas se considera un proceso fundamental en la contribución de esta Unidad a la gestión institucional, la adaptabilidad y el éxito en el logro de los objetivos establecidos. Proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas y garantizar que la estrategia se ajuste y evolucione de manera efectiva a lo largo del tiempo.

### ¿QUÉ SE ENCONTRÓ?

Con base en los resultados obtenidos se han observado esfuerzos y prácticas para el desarrollo e implementación del PEI y también para capacitar al personal. No obstante, algunas situaciones que se encontraron durante el desarrollo de este estudio revelan oportunidades de mejora para concretar y medir los resultados de la ejecución realizada por la administración.

La Oficina Nacional de Semillas cuenta con procedimientos para el establecimiento y seguimiento del PEI y con una comisión de trabajo



formalmente establecida para gestionar el mismo, no se han desarrollado acciones puntuales para atenderlo en los periodos establecidos, esto no quiere decir que no se haya realizado avance en el proceso de ejecución, simplemente no se ha avanzado conforme el plan.

Adicionalmente debido a la limitación en el establecimiento de metas cuantificables no es posible definir un avance porcentual de ejecución, así se identifica que la ejecución ha avanzado, pero no se puede determinar con qué nivel de eficiencia y eficacia.

Específicamente se identifican las siguientes situaciones:

No se cuenta con un plan anual de implementación de metas establecidas el PEI para el periodo que corresponda, que sirva de insumo para el establecimiento del Plan Operativo Institucional y del Presupuesto Institucional.

Los índices de resultado del plan estratégico institucional son herramientas que ayudan a medir y evaluar el progreso y el éxito en la implementación de las metas y objetivos establecidos en un plan estratégico, sin embargo, en la estrategia de la Oficina Nacional de Semillas (ONS) están establecidos de forma global, por lo que no es posible cuantificar el avance de ejecución de las metas anualmente.

Los objetivos del PEI no han sido sometidos a la evaluación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI), por lo que a la fecha no se han establecido controles que mitiguen los riesgos existentes que pueden incidir en el cumplimiento de la estrategia institucional.

A la fecha no se ha elaborado y presentado ningún tipo de informe sobre los avances y cumplimiento de objetivos estratégicos del PEI. Tampoco se ha realizado una revisión detallada para determinar si el mismo es consistente con las prioridades establecidos y si responde a las necesidades actuales de la institución.

Se cuenta con normativa interna específica para el proceso de control, seguimiento y evaluación del PEI, existe un procedimiento formal para el establecimiento, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional



debidamente aprobado y hasta avalado por la Contraloría General de la República, sin embargo, no se ejecuta tal cual se establece.

### **¿QUÉ SIGUE?**

Le corresponde a la administración atender las recomendaciones generadas por la Unidad de Auditoría Interna relacionados con el proceso de autoevaluación de control interno, enfocadas principalmente en:

1. Generar y socializar con todos los funcionarios de la Oficina Nacional de Semillas un plan de implementación de la estrategia anual, que se vincule directa y oficialmente con el Plan Operativo Institucional, el Presupuesto Institucional, el Plan de trabajo de la Unidad de Tecnologías de Información y los Planes anuales de trabajo de todas las Comisiones institucionales; con el fin de que la operación del periodo responda a los objetivos trazados en ese mismo periodo de tiempo.
2. Ampliar el desarrollo de indicadores definidos en los objetivos estratégicos, estableciéndolos de forma anual para lograr determinar el nivel de ejecución del PEI en cada periodo transcurrido. Considerando para su establecimiento el documento “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica”
3. Generar una evaluación formal de riesgos sobre los objetivos estratégicos institucionales e implementar los controles que correspondan como parte de la gestión de riesgos institucional.
4. Generar anualmente informes de avance y cumplimiento sobre los objetivos PEI y socializar los resultados obtenidos con todo el personal de la ONS y con la Junta Directiva, para la toma de decisiones y/o ajustes sobre los objetivos estratégicos.
5. Socializar, ejecutar y dar seguimiento del procedimiento relacionado con el establecimiento, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional PRO-PLA-O1.



## Informe N° AI 07-2023

### Evaluación del cumplimiento de la implementación del Plan Estratégico Institucional al 31 de diciembre 2023

## 1. Introducción

### 1.1 Origen del servicio

De conformidad con el Artículo 22, inciso c) de la Ley de Control Interno, Ley No.8292, el Manual de Normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización, publicadas en “La Gaceta” № 107, del 05 de junio de 2002 y las Normas de control interno para el Sector Público, publicadas en “La Gaceta” № 26 del 6 de febrero de 2009, le corresponde a la Auditoría Interna, en cumplimiento de sus funciones, brindar servicios de auditoría orientados a fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con la competencia institucional y la normativa jurídica y técnica aplicable.

Así, esta unidad considera la importancia del control interno aplicado en la gestión estratégica institucional y lo incluye como parte de los procesos a analizar en el plan de trabajo del periodo 2023.

### 1.2 Objetivo

Evaluar mediante las técnicas de auditoría, las acciones realizadas por la Administración para medir el avance de la implementación del Plan Estratégico Institucional 2022-2027.

### 1.3 Alcance

El estudio abarcará la ejecución del Plan Estratégico Institucional para el periodo comprendió entre el 1 de enero 2022 el 31 de diciembre 2023, periodo en el que el PEI ha estado vigente, el cual se amplió cuando se consideró necesario.



## **1.4 Criterios de auditoría**

Las labores de la Auditoría Interna se realizan en apego a la normativa legal y técnica vigente, específicamente Ley General de Control Interno, № 8292<sup>1</sup>, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)<sup>2</sup>, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, (RDC-119-2009)<sup>3</sup> y las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014)<sup>4</sup>

## **1.5 Metodología aplicada**

Este servicio de auditoría se realiza definiendo objetivos, alcance, generando revisión documental, realizando entrevistas y consultas, analizando los indicadores de desempeño e identificando riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos.

Por último, el estudio de auditoría concluye con la generación de un informe detallado que incluya hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

## **1.6 Valor agregado del estudio**

Con el presente estudio la Auditoría Interna pretende coadyuvar en el fortalecimiento de la gestión institucional brindando una evaluación crítica y objetiva que no solo identifica áreas de mejora, sino que también brinda a la institución la oportunidad de ajustar su enfoque y asegurar que esté en el camino correcto para lograr las metas estratégicas planteadas.

## **1.7 Generalidades acerca del objeto auditado**

El Plan Estratégico Institucional es un instrumento clave para orientar y alinear a la Oficina Nacional de Semillas hacia el logro de sus objetivos a largo plazo, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones y la asignación de recursos. Su implementación exitosa implica un compromiso continuo y la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno.

<sup>1</sup> Publicada en La Gaceta No. 169 del 04 de setiembre del 2002

<sup>2</sup> Resolución No. R-CO-9-2009. Publicada en La Gaceta No. 26 del 06 de febrero del 2009

<sup>3</sup> Gaceta N.º 28, del 10 de febrero del 2010

<sup>4</sup> Gaceta N.º 184 del 25 de setiembre del 2014, vigente a partir del 01 de enero del 2015



La administración realizó el esfuerzo de establecer el Plan Estratégico Institucional con un acompañamiento de estudiantes de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y considerando las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional, emitidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica<sup>5</sup>.

Así, se logra la emisión del Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas 2022-2027, donde también participaron los funcionarios de la institución tanto en su formulación como en su conocimiento global.

El seguimiento de la implementación del mismo se da a cargo de la Comisión PEI y la generación del informe anual se responsabiliza en la Dirección Ejecutiva, según la normativa interna vigente.

#### **1.8 Comunicación preliminar de los resultados de esta auditoría**

Los resultados consignados en el presente informe fueron discutidos con los miembros de la Comisión de PEI y la Dirección Ejecutiva de la institución que forma parte de la misma, el 19 de febrero de 2024 en presencia de los siguientes personas:

Carolina Porras; Jefatura del Departamento Técnico, Directora Ejecutiva a.i y coordinadora de la Comisión PEI a.i

Laura Vindas; Encargada de seguimiento e integrante de la Comisión PEI

Alexis Fernández; Ingeniero del departamento Técnico e integrante de la Comisión PEI

La Administración acepta la oportunidad de mejora en cuanto a la emisión del plan de anual del PEI e indica que si existe una planificación en el Plan Operativo Institucional por cuanto considera la ejecución algunos objetivos

<sup>5</sup> Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR: MIDEPLAN, 2018.



estratégicos y se asignan un monto presupuestario para la ejecución de algunos, pero si coincide con la Auditoría Interna en que no se emite un plan anual específico que considere todas las acciones para atender la estrategia y que responda a la planificación establecida en el PEI para cada periodo.

Se deja constancia de la disposición de la administración, para atender oportunamente los requerimientos de información formulados durante la auditoría y se genera el plan de implementación correspondiente.

## 2. Resultados

### 2.1 Generación de un plan anual de implementación del PEI

El Plan Estratégico Institucional dentro de sus herramientas cuenta con la programación anual de ejecución de metas, sin embargo, no hay evidencia de que para los periodo 2022 y 2023 se generar un plan de implementación atendiendo esa programación y aplicando cambios y ajustes que se consideren necesarios.

Cabe señalar que la Comisión PEI si ha generado un plan de trabajo para esos periodos, pero refieren al cumplimiento de las funciones propias de dicha comisión no a un plan de ejecución del PEI propiamente dicho.

En las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI se establece “*los planes de acción o planes operativos constituyen un instrumento de planificación de corto plazo –programación anual– de los objetivos establecidos por la organización, que permite a cada unidad de trabajo, orientar su quehacer de acuerdo con los compromisos establecidos en el marco estratégico, del cual se desprende la misión, visión, ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción institucionales*”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR: MIDEPLAN, 2018. 2.3 Fase III. Implementación de la estrategia. 2.3.1 Planes de acción



La carencia de planes de acción anuales para el cumplimiento de la estrategia a criterio de esta Unidad refiere a la falta de comprensión de la Importancia de esta acción por parte de la administración, limitación de recursos temporales y de personal, priorización de lo operativo sobre lo estratégico, sobre todo con la crisis financiera enfrentada por la ONS en el periodo 2023, e incumplimiento de procedimientos.

Generar planes anuales sobre la estrategia institucional es fundamental para el éxito y la efectividad a largo plazo de la ONS. Estos planes proporcionan estructura, alineación y una base para la toma de decisiones informada. Por lo que la omisión en su generación puede contribuir a la falta de dirección, inadecuado uso de recursos, la pérdida de enfoque y la incapacidad de medir y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.

## **2.2 Indicadores de resultados y productos del Plan Estratégico Institucional**

---

Los índices de resultado del plan estratégico institucional son herramientas que ayudan a medir y evaluar el progreso y el éxito en la implementación de las metas y objetivos establecidos en un plan estratégico, sin embargo, en la estrategia de la Oficina Nacional de Semillas (ONS) están establecidos de forma global, por lo que no es posible cuantificar el avance de ejecución de las metas anualmente.

Adicionalmente para los objetivos estratégicos numerados como tres y seis las metas no se encuentran cuantificadas y para los objetivos siete y ocho no se cuenta con indicadores de productos.

Al respecto las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI se establecen *“En lo que respecta a los indicadores, estos constituyen los medios de verificación en el nivel de avance de las metas programadas. Su planteamiento debe considerar una serie de aspectos, de manera que proporcione la información correcta en cuanto a los resultados obtenidos y el nivel de avance respecto a una línea base...”*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional



La falta de indicadores correctos dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI) puede deberse a varios motivos, sin embargo, a criterio de esta Unidad la situación presentada se debe a la falta de evaluación continua por parte de la administración, por lo que no ha identificado que los mismos son inaplicables para definir el avance del cumplimiento de las metas establecidas por periodo.

Los indicadores adecuados son esenciales para el éxito de un Plan Estratégico Institucional. Su ausencia o definición incorrecta puede afectar negativamente la capacidad de la institución para medir, evaluar, mejorar y comunicar el progreso de su estrategia. Es fundamental revisar y ajustarlos de manera continua para garantizar su relevancia y eficacia.

### **2.3 Informes de avances y cumplimiento de objetivos del PEI**

Se determinó una vez realizada la revisión de actas de Junta Directiva que a la fecha no han sido presentados ningún tipo de informe sobre los avances y cumplimiento de objetivos estratégicos del PEI, se amplió la solicitud de información correspondiente y se determinó que a la fecha no se ha elaborado y presentado informes relacionados con este tipo de seguimiento.

Adicionalmente, durante estos dos períodos de vigencia del PEI no se ha realizado una revisión detallada para determinar si el mismo es consistente con las prioridades establecidos y si responde a las necesidades actuales de la institución.

Al respecto, el inciso j) del artículo 28 al Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (RGSNP) establece que es función de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional. También, el inciso d) del mismo reglamento, establece como función de la UPI dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y

---

y Política Económica. -- San José, CR: MIDEPLAN, 2018. 2.3 Fase III. Implementación de la estrategia. 2.3.2 Identificación de indicadores de resultado y de producto



metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los instrumentos de planificación institucional.

Adicionalmente, la norma 3.3 de las Normas de Control Interno para el Sector Público<sup>8</sup> indica que el proceso de planificación debe considerar la misión, visión, objetivos, metas políticas e indicadores de desempeños claros, medibles, realistas y aplicables.

*“El seguimiento y la evaluación tienen como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de los recursos en las intervenciones públicas...”<sup>9</sup>*

También el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación<sup>10</sup> (RGSNP) establece que es función de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), apoyar a las o los jerarcas institucionales en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de memorias e informes.

Además, la Constitución Política de Costa Rica<sup>11</sup> establece que la Administración Pública estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes.

La evaluación es un proceso limitado en tiempo y alcance con el que se valoran de manera sistemática políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en ejecución o concluidos y en aplicación de criterios preestablecidos.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Normas de control interno para el Sector Público (N - 2 - 2009 - CO - DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10- 2007.

<sup>9</sup> Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR: MIDEPLAN, 2018. 2.4 Fase IV. Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos. 2.4.1 Marco para el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos institucionales

<sup>10</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 41483-PLAN-H, mayo 2023, artículo 28 inciso h

<sup>11</sup> Constitución Política de Costa Rica, artículo 11

<sup>12</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Decreto N.º 41483-PLAN-H, mayo 2023, artículo 2



Existen múltiples razones por los que la administración puede no haber generado los informes de seguimiento que corresponden, en este momento no se puede determinar la causa debido al cambio en el personal de la Dirección Ejecutiva, responsable de la emisión de dicho informe de seguimiento<sup>13</sup>. Sin embargo, si se logra determinar la falta de continuidad en las sesiones de trabajo de la Comisión PEI para realizar revisiones y seguimientos.

El no contar con informes de avances formales sobre la ejecución del PEI impide determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y aplicar ajustes de forma oportuna en caso de ser necesario y tomar acciones concretas para asegurar el cumplimiento de la estrategia establecida en el plazo determinado para tal fin.

#### **2.4 Definición de riesgos sobre los Objetivos Estratégicos**

Los objetivos del PEI no han sido sometidos a la evaluación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI), por lo que a la fecha no se han establecido controles que mitiguen los riesgos existentes que pueden incidir en el cumplimiento de la estrategia institucional.

Para un adecuado cumplimiento de los objetivos es necesario la “*(...)identificación y análisis de s riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.*”<sup>14</sup>

La no identificación de riesgos y el establecimiento de sus respectivos controles sobre los objetivos estratégicos se debe a la falta de sometimiento de los mismos y la consideración que corresponde por parte de la Comisión SEVRI, comisión encargada de atender el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales.

La ausencia de una oportuna gestión del riesgo limita el establecimiento de controles adecuados que permitan anticipar los eventos que puedan afectar de manera negativa el logro de los objetivos estratégicos planteados en la ONS.

<sup>13</sup> Procedimiento de elaboración, seguimiento y actualización del PEI; fase de seguimiento y evaluación

<sup>14</sup> Ley 8292 “Ley General de Control Interno”, el artículo 2



## **2.5 Normativa interna específica para el proceso de control, seguimiento y evaluación del PEI**

Existe un procedimiento formal para el establecimiento, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional debidamente aprobado y hasta avalado por la Contraloría General de la República, sin embargo, el mismo no se ejecuta tal cual se establece.

La Normativa vigente establece la responsabilidad de que el jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir las estrategias y los mecanismos necesarios para el efectivo funcionamiento del componente de seguimiento del Sistema de Control Interno (SCI). Dichas orientaciones deben ser congruentes y estar integradas a las gestiones relacionadas con la operación, mantenimiento y perfeccionamiento del SCI, ser de conocimiento de todos los funcionarios, estar disponibles para su consulta y ser revisadas y actualizadas periódicamente.<sup>15</sup>

Ese mismo cuerpo normativa<sup>16</sup> establece:

*“Las actividades de seguimiento del SCI, deben incluir:*

- a) La comprobación durante el curso normal de las operaciones, de que se estén cumpliendo las actividades de control incorporadas en los procesos y ordenadas por la jerarquía correspondiente.”*
- b) Autoevaluaciones periódicas en las que se verifiquen el cumplimiento, validez y suficiencia del SCI.”*

También, el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación<sup>17</sup>, indica como responsabilidades directas de la Unidad de Planificación:

*“...*

<sup>15</sup> Normas sobre Seguimiento del Sistema de Control Interno, Apartado 6.2

<sup>16</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público apartado 6.3 " Actividades de seguimiento del SCI"

<sup>17</sup> Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, en su Art. 28 "Funciones de la UPI", inciso d), j) y o),



*d) Dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas en el PND y en los instrumentos de planificación institucional, considerando otros instrumentos de planificación nacional, sectorial y regional.*

*j) Proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.*

...

*o) Mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión estratégica institucional, incluyendo la generación de estándares y parámetros que sirvan de insumos para la formulación y ejecución de la gestión institucional y para la evaluación de sus resultados e impactos.*

La aplicación de la normativa interna relacionada con la gestión del PEI está debidamente actualizada y autorizada; sin embargo, no hay evidencia de que la misma se haya socializada con los involucrados por lo que la causa de su inobservancia podría ser por desconocimiento.

La condición anterior, es provocada por la ausencia de seguimiento sobre las regulaciones internas entorno a un proceso formal de seguimiento, control y mejora continua sobre la evaluación del PEI.

Es muy importante que se establezcan dentro de la institución políticas y procedimientos, pero más que eso que la administración se asegure de su aplicación consistente. La implementación inadecuada o inoportuna de la normativa interna no cumple con su función de garantizar la integridad operativa, la conformidad con requisitos legales y regulatorios, y el mantenimiento de una cultura institucional enfocada en resultados y sobre todo en el cumplimiento del valor público.

## 2. Conclusiones

---

Con base en los resultados obtenidos se han observado esfuerzos y prácticas para el desarrollo e implementación del PEI y también para capacitar al personal. No obstante, algunas situaciones que se encontraron durante el desarrollo de este estudio revelan oportunidades de mejora para



concretar y medir los resultados de la ejecución realizada por la administración.

La Oficina Nacional de Semillas cuenta con procedimientos para el establecimiento y seguimiento del PEI y con una comisión de trabajo formalmente establecida para gestionar el mismo, no se han desarrollado acciones puntuales para atenderlo en los períodos establecidos, esto no quiere decir que no se haya realizado avance en el proceso de ejecución, simplemente no se ha avanzado conforme el plan.

Adicionalmente debido a la limitación en el establecimiento de metas cuantificables no es posible definir un avance porcentual de ejecución, así se identifica que la ejecución ha avanzado, pero no se puede determinar con qué nivel de eficiencia y eficacia.

### 3. Recomendaciones

---

De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.

#### 4.1 Dirección Ejecutiva

1. Generar y socializar con todos los funcionarios de la Oficina Nacional de Semillas un plan de implementación de la estrategia anual, que se vincule directa y oficialmente con el Plan Operativo Institucional, el Presupuesto Institucional, el Plan de trabajo de la Unidad de Tecnologías de Información y los Planes anuales de trabajo de todas las Comisiones institucionales; con el fin de que la operación del periodo responda a los objetivos trazados en ese mismo periodo de tiempo.



2. Ampliar el desarrollo de indicadores definidos en los objetivos estratégicos, estableciendo los de forma anual para lograr determinar el nivel de ejecución del PEI en cada periodo transcurrido. Considerando para su establecimiento el documento “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica”
3. Generar anualmente informes de avance y cumplimiento sobre los objetivos PEI y socializar los resultados obtenidos con todo el personal de la ONS y con la Junta Directiva, para la toma de decisiones y/o ajustes sobre los objetivos estratégicos.
4. Generar una evaluación formal de riesgos sobre los objetivos estratégicos institucionales e implementar los controles que correspondan como parte de la gestión de riesgos institucional.
5. Socializar, ejecutar y dar seguimiento del procedimiento relacionado con el establecimiento, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Institucional PRO-PLA-O1.

Para acreditar el cumplimiento de esta disposición se define un plan de implementación debidamente acordado entre las partes al momento de discusión del informe borrador; se emite el documento oficial como parte de la minuta de reunión de presentación de resultados realizada por la Unidad de Auditoría Interna.

Licda. Karen Pérez Rojas  
Auditora Interna