



**Oficina Nacional de Semillas**  
*Semilla de Calidad hace la diferencia*



## PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2021



Web: [www.ofinase.go.cr](http://www.ofinase.go.cr) Teléfono: 2223-59-22 Email: [info@ofinase.go.cr](mailto:info@ofinase.go.cr)

Documento aprobado durante la  
Sesión N° 635, Acuerdo 3 Artículo 6  
del miércoles 11 de diciembre del 2013



# Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| PRESENTACIÓN.....  | 1  |
| 1. ANTECEDENTES.....   | 3  |
| 2. METODOLOGÍA.....  | 5  |
| 2.1. RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN POR ENFOQUES.....   | 7  |
| 2.2. LÍDERES Y ÁREAS DE TRABAJO.....   | 9  |
| 2.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS.....   | 9  |
| 2.4. ANÁLISIS DE BRECHAS Y PLANEAMIENTO DE REORIENTACIÓN   | 10 |
| 2.5. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y<br>ACCIONES ESTRATÉGICAS. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.....  | 11 |
| 3. RESULTADO DE ANÁLISIS.....  | 12 |
| 3.1. ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO.....  | 13 |
| 3.2. AMBIENTE INTERNO.....   | 15 |
| 3.3. VIDEOCONFERENCIA CON EL SERVICIO NACIONAL DE<br>INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN DE SEMILLAS (SNICS), DE<br>MÉXICO..... | 17 |
| 3.4. ANÁLISIS FODA.....  | 18 |
| 4. MARCO CONCEPTUAL.....   | 20 |
| 4.1. MISIÓN.....   | 21 |
| 4.2. VISIÓN.....   | 21 |
| 4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES<br>ESTRATÉGICAS.....   | 21 |
| 5. IMPLEMENTACIÓN.....   | 25 |
| 6. ANEXOS.....   | 27 |
| 6.1. ANEXO Nº 1. EQUIPO DE TRABAJO.....  | 28 |
| 6.2. ANEXO Nº 2. MAPA CONCEPTUAL.....  | 29 |

# Presentación

Se dice que el grado de desarrollo del sector semillerista de un país evidencia el nivel de desarrollo de su sector agropecuario.

Es por ello que hace más de cuatro décadas, las autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería en Costa Rica, visionariamente promovieron una actualización del marco regulatorio existente y en el año 1972, mediante la Ley N°5029, se creó la Comisión Nacional de Semillas.

No obstante, la Comisión carecía de personería jurídica y de contenido económico, funcionando como una dependencia de la Dirección de Investigaciones Agrícolas del MAG. Esta situación resultaba inconveniente al constituirse en Juez y Parte, ya que las funciones de Certificación, Registro y Control de calidad, debía aplicarlas tanto al sector privado como al mismo Ministerio del cual formaba parte.

En el año 1978, con la promulgación de la Ley de Semillas N° 6289 (que derogó la Ley N° 5029), se crea la Oficina Nacional de Semillas como una entidad descentralizada del sector público, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, con personería jurídica propia e independencia administrativa y financiera.

Conforme al artículo 1, capítulo primero de la Ley N° 6289, la Oficina Nacional de Semillas, tiene a su cargo la “promoción y protección, el mejoramiento, control y el uso de semillas de calidad superior, con el objeto de fomentar su uso, para lo que establecerá las normas y mecanismos de control necesarios para su circulación y comercio”.

Con ello se contó con el marco jurídico que hasta la fecha regula la producción, comercio y uso de semillas, bajo un concepto de protección del consumidor, sana competencia en el comercio y fomento para el desarrollo de la actividad de semillas en el país.

Sin embargo, el entorno mundial ha cambiado, tanto en materia comercial, tecnológica, así como en la regulación internacional relacionada con el sector agropecuario y la biodiversidad. Todo ello repercute en nuevas demandas que el sector agroproductivo requiere del aparato estatal.



De ahí la necesidad de revisar periódicamente si se está respondiendo a las necesidades y demandas del sector, con el propósito de definir y actualizar las prioridades y estrategias a seguir en la prestación de servicios.

Durante los últimos años, la Oficina contó con Planes Estratégicos que orientaron sus acciones en diferentes áreas. Una vez culminado el último periodo de planeación, nos abocamos a la tarea de elaborar un nuevo Plan Estratégico que regirá para los próximos 9 años, hasta el 2021. Para su elaboración se contó con el apoyo incondicional de la Oficina del IICA en Costa Rica, que ha orientado todo el proceso mediante la facilitación y mediación metodológica en el proceso de la construcción del nuevo Plan Estratégico. Nuestro agradecimiento al IICA en Costa Rica, institución que desde nuestra solicitud de apoyo manifestaron su total disposición; gracias por su excelente trabajo realizado con un alto compromiso y profesionalismo en la conducción de todo el proceso.

Con satisfacción presentamos este documento, que será nuestra guía para los próximos años. Estamos seguros que será un instrumento muy valioso para orientar nuestra gestión de una manera eficiente y eficaz.

Somos conscientes del papel estratégico que ocupa el sector semillerista ante el reto que plantea el desarrollo del sector agropecuario y ante el desafío nacional y mundial de la seguridad alimentaria. De ahí la importancia de tener una clara visión de la participación de la Oficina Nacional de Semillas como ente regulador del sector semillerista pero también como promotor del desarrollo de esta actividad.

Ing. Walter Quirós Ortega  
**Director Ejecutivo**



# 1. Antecedentes



Una vez culminado el periodo previsto para la implementación del anterior Plan Estratégico de la Oficina Nacional de Semillas (2010-2013), se establecen los primeros contactos con la Oficina IICA en Costa Rica, dada su experiencia en el apoyo metodológico con la institucionalidad pública vinculada al sector agropecuario, en la planificación estratégica y modernización.

Se presentó una solicitud formal de parte de la Oficina, contando con el apoyo de la Junta Directiva y también de parte de la Señora Ministra de Agricultura y Ganadería. En abril del 2013 se formaliza la relación de apoyo de parte del IICA y el 8 de mayo se inicia con el primer Taller de trabajo en las instalaciones del IICA en Coronado.

El presente documento responde a un trabajo realizado por la Institución con el acompañamiento y dirección de la Oficina IICA en Costa Rica, mediante un proceso participativo y sistemático basado en la intervención de un grupo de funcionarios en representación del personal de la Oficina, tanto del área administrativa como técnica e incluyendo a las respectivas Jefaturas y la Dirección Ejecutiva. En el proceso también se promovió el aporte del resto del personal mediante reuniones, colaboración y opinión a temas desarrollados para la obtención de este documento.

## 2. Metodología



De manera anticipada con la Dirección Ejecutiva y Jefatura Administrativa se definió un método altamente participativo. Bajo los conceptos de planeación estratégica se realizaron cinco talleres de trabajo. Para la facilitación de esto talleres se utilizó el método ZOPP (sigla de la denominación alemana "*ZielOrientierte ProjektPlanung*" Planificación de Proyectos orientada a Objetivos). Diez personas del equipo profesional de la Oficina Nacional de Semillas fueron seleccionadas para este proceso (Anexo 1).

El primer taller fue de carácter inductivo, de ubicación conceptual, de consenso de la metodología de elaboración del Plan, definición de roles y cronograma de trabajo.

En el segundo taller se realizó el análisis del ambiente externo e interno de la Oficina. Para esta tarea, cuatro personas del equipo utilizaron matrices orientadoras, con las que sistematizaron información clave en ambos aspectos. Estas fueron utilizadas de base para la discusión y sesión de trabajo.

En el tercer taller se cubrió el análisis FODA. Basados en una discusión altamente participativa y crítica se identificaron los principales elementos que apuntan a ser las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Oficina Nacional de Semillas. En un cuarto taller se orientó hacia la construcción de Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones Estratégicas en el ámbito del Propósito Institucional, de Alineación de sistemas, el Desarrollo del Talento Humano.

El quinto taller se culminó con la revisión de toda la discusión de temas, para enunciar conceptos sobre la Credibilidad y Confianza institucional, así como la definición de la Misión y Visión Institucional. Esta fue complementada con una sesión adicional de trabajo. Todo el trabajo fue sistematizado, ordenado y actualmente presentado por el equipo de apoyo en el proceso de elaboración de Plan estratégico.

Finalmente se acordaron los pasos a seguir, para lograr un vertido institucional del nuevo Plan Estratégico, entendidos como:

- **Consenso Institucional:** mediante la socialización de la propuesta a todo el personal de la Oficina Nacional de Semillas, con el fin de ubicar y propiciar su identificación con éste. Fundamental para lograr su efectiva implementación.
- **Consenso Directivo:** la Junta Directiva, como órgano superior de la Institución, tiene como parte de sus funciones la definición de las Políticas Institucionales y por tanto debe orientar los derroteros que debe seguir la Oficina. Por tanto, se requiere de su revisión y aval para el Plan Estratégico de los próximos años.
- **Consenso Institucional Sectorial:** se pretende identificar algunas Instituciones clave del sector agropecuario, que tengan un mayor vínculo y relación con las funciones de la Oficina, a las cuales se les expondrá el Plan y así conocer su criterio o aporte.

Durante el proceso y de manera complementaria, a través de la Red de Gestión de la Innovación en el Sector Agroalimentario (Red Innovagro) del IICA, se realizó una videoconferencia con el Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas, (SNICS) de México. Esta es una entidad homóloga a la Oficina Nacional de Semillas en ese país, con el propósito de intercambiar experiencias respecto al funcionamiento y direccionamiento institucional y la posibilidad de establecer una relación de cooperación.

## 2.1. RECOLGIDA DE INFORMACIÓN POR ENFOQUES

Los equipos encargados de realizar las encuestas de ambiente interno y externo presentaron los resultados de la recopilación de información. Esta información se analizó y discutió y por medio de tarjetas cada participante debió identificar y clasificar aspectos positivos y negativos del ambiente interno y externo.

**AMBIENTE EXTERNO:**

Con base en una guía para la recolección y síntesis de información se procedió a realizar una encuesta a usuarios, clientes y beneficiarios de los diferentes servicios que ofrece la Oficina a fin proceder con una recapitulación de los beneficios que obtienen y las expectativas a futuro, como insumos indispensables para definir la actuación estratégica de mediano y largo plazo.

Esta identificación de aspectos claves en el ambiente externo se aplicó para el análisis de la Visión Institucional.

**AMBIENTE INTERNO:**

De igual manera se procedió con una matriz aplicada a la Oficina, para contar con un conocimiento ampliado y ordenado de las condiciones internas de la institución, como insumos indispensables para elaborar las acciones estratégicas de mediano y largo plazo. Para este efecto se consideraron 6 áreas prioritarias:

- 1) Talento humano, social y cultural.
- 2) Recursos financieros.
- 3) Infraestructura
- 4) Recursos tecnológicos
- 5) Procesos legales
- 6) Independencia técnica

Esta información sirvió para reflejar el estado actual de la Oficina en estos aspectos. Se consideró necesario ampliar este tema con el criterio de los demás funcionarios, por lo cual se implementó un instrumento adicional sobre los temas claves y fundamentales que debe abordar y gestionar OFINASE para lograr el desarrollo de su nuevo Plan Estratégico. Con ello se propició la Identificación de aspectos claves en el ambiente interno para el análisis de la Misión y Visión Institucional.

## 2.2. LÍDERES Y ÁREAS DE TRABAJO

Se organizaron grupos de trabajo con sus respectivas responsabilidades para el desarrollo del método propuesto, que incluyó:

- **Encargada de sistematización y logística:** (convocatoria, servicios, transporte, minutas, acuerdos, materiales, documentos intermedios): Laura Vindas Valverde
- **Equipo Análisis Ambiente Interno:** Orlando Carrillo Araya y Victoria Blanco Ugalde
- **Equipo Análisis Ambiente Externo:** Miguel Chacón Lizano y Alonso Chacón Araya
- **Equipo construcción de Objetivos Estratégicos y Mapa Mental:** Karen Pérez Rojas y José Rodríguez Molina
- **Responsables de redacción de documento final:** Walter Quirós Ortega, Emilio Fournier Castro, Gustavo Alizaga López y Laura Vindas Valverde)

## 2.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con el objetivo de realizar una discusión profunda y facilitar la construcción crítica del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se dio una explicación de cómo se interpretaría cada rasgo en función de la planeación estratégica. Para las Fortalezas se realizó un análisis de características relevantes, que fundamentaban la actuación estratégica de mediano y largo plazo. Para las Debilidades; se identificaron elementos de mejora necesarios en procesos de planeación y crecimiento institucional. En cuanto a las Oportunidades; la identificación de circunstancias externas que plantean posibilidades de crecimiento institucional. Por último, respecto a las Amenazas; se realizó un análisis crítico de elementos de riesgo, “cuellos de botella” (limitaciones) y consideraciones necesarias que atentan contra la mejora, la estabilidad o el cumplimiento de los objetivos institucionales, también con una mirada externa.

Para cada rasgo del FODA y se agruparon conceptos e ideas, buscando concordancia entre todas las opiniones. Por último se asignó una ponderación, utilizando una escala de puntuación de uno a tres para observar la priorización por aspecto evaluado, misma que consistió en que cada participante disponía una puntuación específica para asignar a cada rasgo de FODA.

Cabe mencionar que cada participante aplicaba esta puntuación según su criterio y podía asignar todos sus puntos a un mismo rasgo o distribuirlos entre los presentados. Así, los rasgos fueron priorizados por puntos obtenidos según esta mecánica de valoración.



Figuras 1 y 2. Proceso de evaluación y priorización de elementos determinantes del análisis FODA

## 2.4. ANÁLISIS DE BRECHAS Y PLANEAMIENTO DE REORIENTACIÓN

Se desarrolló un ejercicio grupal participativo de revisión general del Plan Estratégico anterior para determinar el grado de cumplimiento y definir si existían elementos a considerar para incluir en el nuevo Plan Estratégico, de acuerdo a las condiciones actuales de la institución y la situación nacional e internacional. Adicionalmente, el ejercicio incluía una reflexión crítica sobre los alcances planteados actualmente y los requerimientos que el posible nuevo Plan Estratégico demandaría como recursos. Asimismo, se consideran los elementos de Análisis Interno y externo.

## **2.5. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS. DEFINICION DE MISIÓN Y VISIÓN**

Finalmente, con todo el proceso de análisis, se realizó un ejercicio participativo mediante el método de “lluvia de ideas” que condujeron la definición del Propósito Institucional, y los objetivos para la Alineación de sistemas, el Desarrollo del Talento Humano y la Credibilidad y Confianza de la institución.

Derivado del ejercicio de los pilares de la planeación estratégica, se complementó con una definición detallada de los Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones Estratégicas, que atendieran todos los aspectos institucionales analizados (ambientes interno, externo, FODA y Análisis de Brechas.

## 3. Resultado de Análisis

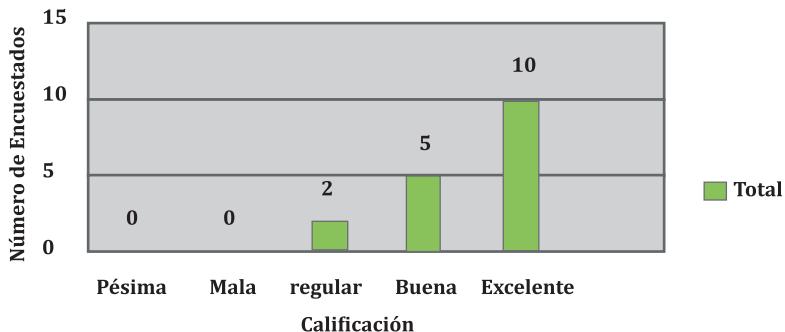


### 3.1. ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO

Para el proceso de análisis del ambiente externo de la ONS para el año 2013, se procedió a realizar una encuesta. Esta consideró una muestra representativa de empresas que han tenido relación con la Oficina en un periodo que va de cuatro a treinta y cinco años. Dicha encuesta se realizó en forma personal y vía telefónica. Se incluyeron a empresas del sector público y privado. En total se consultaron diecisiete empresas.

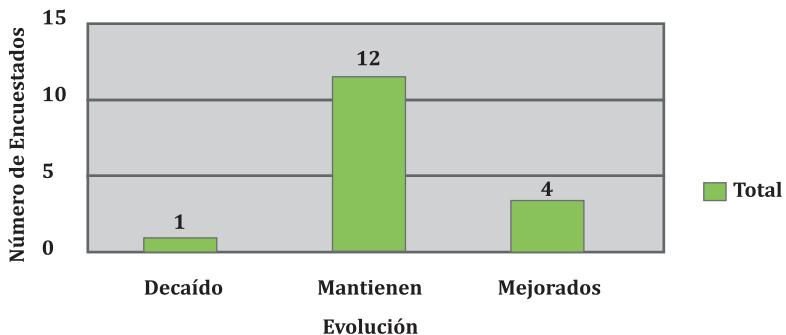
A manera de síntesis se puede mencionar que de las empresas encuestadas, diez califican los servicios brindados por la ONS como excelentes, cinco como buenos y dos la califican como regular. En cuanto a la evolución de los servicios se desprende del análisis de las encuestas que el 70 % manifiesta que la calidad de los servicios se mantiene, un 24 % que ha mejorado y un 6 % indican que los mismos han decaído. Los gráficos adjuntos se pueden analizar los resultados de las preguntas realizadas en la encuesta.

### Calificación de Servicios



Figuras 3. Calificación de los servicios prestados por OFINASE, desde una muestra de 16 empresas usuarias.

## Evaluación de los Servicios



Figuras 4. Calificación de la evolución de los servicios prestados por OFINASE, en el tiempo, desde una muestra de 16 empresas usuarias.

### Resultados de la Relación ONS y recomendaciones.

Dentro de los puntos destacados por los demandantes de servicio, como hitos de la relación se incluyen:

- El apoyo en la oferta de la semilla con la calidad obtenida, en términos de pureza genética y estándares, como un beneficio para el agricultor que acceda a semillas de alta calidad.
- Cooperación técnica y discusión de asuntos relacionados con el quehacer de la CONAGEBIO, aplicación de los diferentes Tratados y de las leyes nacionales incluido la bioseguridad.
- Una apreciación técnica, externa y objetiva sobre el control de los procesos que se realizan en la empresa y que sirve como indicador de la calidad de los procesos de la propia empresa.



## Como Recomendaciones Adicionales la muestra consultada citó:

- Mejorar los servicios de certificación en cuanto a fechas y tiempo, más personal, etc.
- Apoyar estrategias y políticas de la ONF, FONAFIFO y exigir el uso de semilla certificada.
- Servicio al cliente, prestación de una atención más expedita y de trato servicial.
- La posición adoptada por la ONS en cuanto a certificación de viveros de planta aceitera es fundamental para proteger a los productores del mercado “clandestino” de semillas. Se espera que se logren concentrar los procedimientos de inscripción y la certificación de viveros de palma para establecer plantaciones de calidad y regular la actividad irresponsable.

### 3.2. AMBIENTE INTERNO

En el proceso de análisis del ambiente interno se contemplaron seis áreas: 1) El talento humano social y cultural, 2) los recursos financieros, 3) la infraestructura, 4) los recursos tecnológicos, 5) la independencia técnica y 6) los procesos legales. Adicionalmente, se hizo una revisión del organigrama. Como resultados relevantes se identificó:

- La Oficina Nacional de Semillas es una institución estatal descentralizada, semiautónoma, dotada de personalidad jurídica propia y con independencia funcional u operativa, adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería; creada en diciembre de 1978, a través de la promulgación de la Ley de Semillas N°6289.
- El organigrama de la institución está conformado por una Junta Directiva, Auditoría Interna, Dirección Ejecutiva, dos departamentos: uno Técnico y el otro Administrativo Financiero.
- Según el número de colaboradores es una organización pequeña, pues la integran un total de veinte personas, de las cuales, un 50% corresponden al Departamento Administrativo, integrado por cinco funcionarios con nivel profesional y cinco con nivel técnico.

- El Departamento Técnico consta de nueve colaboradores (siete profesionales y dos técnicos medios). Además, la institución cuenta con una auditora interna.
- Los ingresos mayoritariamente provienen por los servicios brindados (78 %), El resto corresponde a transferencias del MAG y decreto 32339-MAG.
- La institución no cuenta con una planta física propia, para su funcionamiento dispone mediante alquiler de una edificación (casa) de dos plantas, ubicada en Barrio González Lahmann, Avenida 8 entre calles 21-25, San José.
- La flotilla vehicular consta de 17 unidades (15 doble tracción y dos sencillos), en general en buenas condiciones.
- Se dispone de servicio de apoyo brindado por el CIGRAS-UCR, que funge como laboratorio oficial.
- Se cuenta con sistemas informáticos y equipo de cómputo, así como con facilidades en el campo de las tecnologías de la información y comunicación.
- En cuanto a los aspectos legales, a la institución le compete aplicar la legislación en semillas y de protección de las obtenciones vegetales. A su vez, tiene una relación directa con el Convenio Internacional para la Protección de Obtenciones Vegetales y, con el Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura, al estar adscrita a la Oficina la Comisión Nacional de Recursos Fitogenéticos.
- Finalmente, en lo que respecta a la independencia técnica, es decir en la relación con actores externos e implicaciones en el ambiente interno, la Oficina Nacional de Semillas mantiene una relación de diversa índole y naturaleza con instituciones del sector tanto público como privado, organizaciones, usuarios y público en general.

### **3.3. VIDEOCONFERENCIA CON EL SERVICIO NACIONAL DE INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN DE SEMILLAS (SNICS), DE MÉXICO**

El 14 de junio del 2013, con la coordinación de la Oficina del IICA en Costa Rica y el apoyo de INNOVAGRO, a través de Sra. Leticia Deshamps Solórzano, se realizó una videoconferencia entre el Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas (SNICS), de México y la Oficina Nacional de Semillas de Costa Rica.

La experiencia fue sumamente positiva y contó con la participación de la Directora del SNICS, Ing. Enriqueta Molina, quien expuso sobre la experiencia de esta Institución en el campo de la legislación de semillas, certificación, registro de variedades, protección de derechos de propiedad intelectual y la conservación y uso de recursos fitogenéticos, campos en los cuales opera también la Oficina Nacional de Semillas.

Con ello se logró el objetivo del intercambio de analizar las tendencias de entidades reguladoras en materia de semillas, y propiciar una relación de cooperación y alianzas futuras. Este intercambio permitió reforzar la actual orientación que sigue la Oficina Nacional de Semillas en cuanto a reforma a la Ley de Semillas y la participación en temas como el de Recursos Fitogenéticos, así como la aplicación de la legislación en materia de protección de obtenciones vegetales.



### 3.4. ANÁLISIS FODA

| Aspecto FODA  | Definición según taller  | Puntuación obtenida en priorización. |
|---------------|--|--------------------------------------|
| Fortalezas    | <b>Experticia del recurso humano:</b> El personal cuenta con amplia experiencia de laborar en la Institución y en sus funciones. Al 8 de agosto del 2013 su antigüedad promedio para todos los funcionarios es de 20.6 años  | 8                                    |
|               | <b>Equipo, herramientas y materiales de trabajo disponibles:</b> favorecen una respuesta más inmediata a la demanda de servicio.   | 8                                    |
|               | <b>Servicio exclusivo por marco legal:</b> El trabajo está respaldado por las Leyes 6289 y 8631. (Ley de Semillas y Ley de Protección de las Obtenciones Vegetales)  | 8                                    |
|               | <b>Reconocimiento regional:</b> La Institución y su trabajo son reconocidos profesionalmente tanto a nivel nacional como extranjero, principalmente en la Región Centroamericana   | 4                                    |
|               | <b>Flexibilidad presupuestaria:</b> La Institución es responsable de su presupuesto, lo que permite un manejo directo, con ajustes que ello requiera dentro de la normativa existente.   | 3                                    |
|               | <b>Ubicación:</b> Las instalaciones se ubican en el centro de la ciudad de San José, lo que permite un fácil acceso a sus usuarios.  | 2                                    |
|               | <b>Agilidad administrativa:</b> Se cumple con la demanda interna y externa de servicio con la mayor eficacia y eficiencia posible.   | 1                                    |
|               | <b>Ética profesional:</b> Existe un alto nivel de profesionalismo entre el personal independientemente de su grado académico.  | 1                                    |
|               | Por su especialidad y profesionalismo, se mantienen muy buenas relaciones con sector político, especialmente el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo.  | 1                                    |
|               | <b>Servicio al cliente:</b> El principio de funcionamiento es el de servicio al cliente, especialmente por ser la principal fuente de recursos.  | 1                                    |
| Oportunidades | <b>Independencia operativa-administrativa:</b> Generada por Ley, proporciona autonomía en su funcionamiento operativo.   | 1                                    |
|               | <b>Actualización del contexto legal:</b> La Ley de Semillas requiere actualización. Existe un proyecto de ley en la Asamblea Legislativa   | 6                                    |
|               | <b>Acceso a recursos financieros externos:</b> la posibilidad de accesar a fondos a través de proyectos o programas a nivel internacional  | 6                                    |
|               | <b>Alianzas estratégicas:</b> Es necesario unir y mantener esfuerzos con el sector público y privado en aras de un mejor servicio. Existe un ambiente favorable para generar alianzas  | 4                                    |
|               | <b>La semilla en el contexto mundial en materia alimenticia, ambiental y su importancia de la certificación de su calidad:</b> Actualmente están en curso varias iniciativas en materia de recursos fitogenéticos que favorecen la concientización de la importancia de las semillas en relación con la alimentación y adaptación al cambio climático. | 4                                    |
|               | <b>Acceso a nueva tecnología:</b> Existe el propósito de mantenerse al dia para con el uso y aplicación de las tecnologías vigentes y de provecho institucional para brindar un mejor servicio.  | 4                                    |



## Oficina Nacional de Semillas

Tel.(506) 2223-5922 Fax:(506) 2221-7792 Apdo.10309-1000 San José, Costa Rica , email: info@ofinase.go.cr Web: <http://www.ofinase.go.cr>

| Aspecto FODA               | Definición según taller  | Puntuación obtenida en priorización. |
|----------------------------|--|--------------------------------------|
| Debilidades                | <b>Comunicación Interna:</b> Existen deficiencias en la comunicación que impiden efectuar una mejor coordinación y un servicio más puntual y eficiente, así como una mejora del ambiente interno.  | 11                                   |
|                            | <b>Subutilización de tecnologías:</b> En muchos casos se desconocen los alcances y el manejo de la tecnología de información y comunicación existente. Asimismo, se requiere inducción y concientización se debe lograr un empleo mayor de la tecnología.                            | 6                                    |
|                            | <b>Ley de semillas desactualizada:</b> La Ley de Semillas data de 1978, lo que implica que requiere de ajustes de conformidad con los tiempos presentes.   | 6                                    |
|                            | <b>Necesidad de un plan de mejora del talento humano:</b> aunque existe una capacitación del personal, esta no responde a un plan sistemático de mejora.   | 5                                    |
|                            | <b>Tiempos de respuesta en el servicio de laboratorio externo:</b> A veces el trámite de entrega de resultados del laboratorio oficial es lento, lo que afecta el servicio y la imagen institucional.  | 4                                    |
|                            | <b>Planta física rentada:</b> Implica no poder contar con instalaciones de acuerdo a las necesidades de la institución, además de que se genera una carga considerable por pago de alquiler.   | 4                                    |
|                            | <b>Implementación de conceptos y procesos de mejora continua:</b> Recién se estableció una "Comisión de Mejora Continua", que está iniciando el trabajo en este tema"  | 4                                    |
|                            | <b>Personal limitado:</b> La planilla se compone de veinte funcionarios lo que implica un recargo de funciones en la mayoría del personal.   | 1                                    |
|                            | <b>Plan de relevo generacional:</b> La mayoría del personal tiene edad superior o igual a los cincuenta años (70%), lo que puede afectar el proceso de sustitución.  | 1                                    |
| Amenazas                   | <b>Espacio reducido para desarrollo de operaciones:</b> En las instalaciones hay limitaciones de espacio para el cumplimiento de las funciones desde los funcionarios.   | 1                                    |
|                            | <b>Poca diversidad de fuentes de recursos:</b> La mayoría de los recursos provienen del servicio a pocos cultivos, mientras que el aporte total del resto de los servicios es significativamente menor.  | 8                                    |
|                            | <b>Influencia de lineamientos estatales:</b> Los lineamientos Estatales, sobre todo en aspectos presupuestarios y administrativos, dificultan y restringen el accionar de la Oficina.  | 5                                    |
|                            | <b>Disminución de la demanda de servicios:</b> las políticas estatales en relación con la producción nacional afectan directamente la demanda de semilla y con ello la prestación de servicios.  | 4                                    |
|                            | <b>Eventual pérdida de credibilidad en el servicio de certificación:</b> esta posibilidad estaría en función de una eventual reducción de eficiencia en la prestación de servicios   | 4                                    |
| Pertinencia institucional: | <b>Pertinencia institucional:</b> los servicios que presta la Institución deben estar acordes a las necesidades reales del sector productivo, por lo que se requiere análisis periódico de las funciones que cumple la Oficina y los ajustes necesarios y evitar su desactualización | 3                                    |

## 4. Marco Conceptual



Como síntesis del trabajo de discusión y construcción del Plan estratégico institucional para la Oficina Nacional de Semillas en el periodo 2013 a 2021, se presentan los principales elementos que definen su marco de acción conceptual.

#### **4.1. MISIÓN**

Proveer servicios oportunos, a través de un equipo altamente profesional, en materia de comprobación de la calidad en semillas y cumplimiento de la legislación vigente.

#### **4.2. VISIÓN**

Ser la institución de servicio público, reconocida por su aporte al desarrollo agrícola y forestal costarricense, basada en su capacidad innovadora y de respuesta para el sector semillerista

#### **4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Con base en el método especificado en el apartado 2.5, se formuló el propósito institucional entendido como: "Contribuir con el mejoramiento del sector agropecuario y forestal asegurando la calidad de la semilla". Adicionalmente, se establecieron los Objetivos estratégicos que atendieran a Alineación de Sistemas, el Desarrollo del Talento Humano y la construcción de la Credibilidad y Confianza Institucional.



Figuras 5. Orientaciones del propósito institucional, a los pilares de la planeación estratégica. Elementos de base para la definición de Objetivos Estratégicos, Estrategias y Acciones Estratégicas

A continuación se muestra el cuadro con el resultado final:

### **Objetivos Estratégicos del Propósito Institucional**

| Objetivos Estratégicos  | Estrategias  | Acciones estratégicas   |
|---|--|---|
| 1.1 Fortalecer las relaciones interinstitucionales                              | 1.1.1 Participando activamente en las actividades del sector agropecuario.   | 1.1.1.1 Promover alianzas estratégicas.   |
| 1.2 Brindar servicios de certificación y control oficial de calidad en semillas | 1.2.1 Realizando estudios de viabilidad  | 1.2.1.1 Utilizar estándares de calidad  |
|   | 1.2.2 Diversificando los servicios   | 1.2.2.1 Brindar servicios de certificación de nuevos cultivos<br>1.2.2.2 Brindar información oportuna y veraz a los usuarios  |
| 1.3 Promocionar el uso de semilla de calidad                                    | 1.3.1 Mejorando uso de programas de comunicación y Tecnologías de la Información disponibles así como medios físicos | 1.3.1.1 Establecer un Programa de actividades de divulgación  |
| 1.4 Disponer de recursos para la operación institucional.                       | 1.4.1 Asegurando una buena gestión financiera para garantizar la operación institucional                             | 1.4.1.1 Diversificar en captación de recursos<br>1.4.1.2 Acceder a otras fuentes de financiamiento<br>1.4.1.3 Priorizar distribución de recursos económicos para las diferentes inversiones estratégicas. |

### **Objetivos Estratégicos de la alineación de sistemas internos**

| Objetivos Estratégicos  | Estrategias  | Acciones estratégicas  |
|---|--|--|
| 2.1 Coordinar recursos y capacidades para prestar servicios que contribuyan a la producción y uso de la semilla de calidad. | 2.1.1 Fomentando interacciones entre sistemas institucionales de la OFINASE.<br>2.1.2 Modernizando sistemas internos de gestión de la información<br>2.1.3 Implementando un PME (Planificación Monitoreo y Evaluación) | 2.1.1.1 Realizar reuniones periódicas de intercambio técnico<br>2.1.1.2 Fomentar los Intercambios técnico-administrativo<br>2.1.2.1 Implementar y mejorar los canales de comunicación entre funcionarios<br>2.1.2.2 Capacitar al personal<br>2.1.2.3 Unificar sistemas tecnológicos.<br>2.1.3.1 Relanzar sistemas de PME-POI |

## Objetivos Estratégicos de la Gestión del Talento Humano

| Objetivos estratégicos   | Estrategias   | Acciones estratégicas  |
|--|---|--|
| 3.1 Proveer un servicio óptimo a partir del desarrollo de capacidades y motivación del recurso humano de la OFINASE. | 3.1.1 Avalando políticamente un plan de relevo<br><br>3.1.2 Atendiendo y estimulando las expectativas y realización de los colaboradores<br><br>3.1.3 Manteniendo un ambiente óptimo de trabajo<br><br>3.1.4 Mejorar capacidades profesionales del recurso humano | 3.1.1.1 Confeccionar plan de relevo<br>3.1.1.2 Identificar e implementar mecanismos legales para el desarrollo de un plan de relevo.<br>3.1.1.3 Retroalimentar de conocimientos, experiencias y destrezas entre el personal<br>3.1.1.4 Facilitar la formación y gestión de conocimiento entre personal nuevo y de experiencia, personal<br><br>3.1.2.1 Realizar reuniones periódicas para escuchar y comunicar.<br>3.1.2.2 Monitorear el grado de estímulo en los funcionarios<br>3.1.2.3 Atención de quejas y sugerencias<br><br>3.1.3.1 Instaurar periódicamente Charlas de motivación y capacitación<br><br>3.1.4.1 Crear una comisión de capacitación para atender un plan de mejora de competencias institucionales.<br>3.1.4.2 Elaborar un plan de capacitación en función de prioridades y necesidades institucionales<br>3.1.4.3 Establecer Alianzas con entidades especializadas en temas de mejora del talento humano y capacitación profesional al personal.<br>3.1.4.4 Analizar e implementar un Plan de Rotación interno de áreas técnicas. |



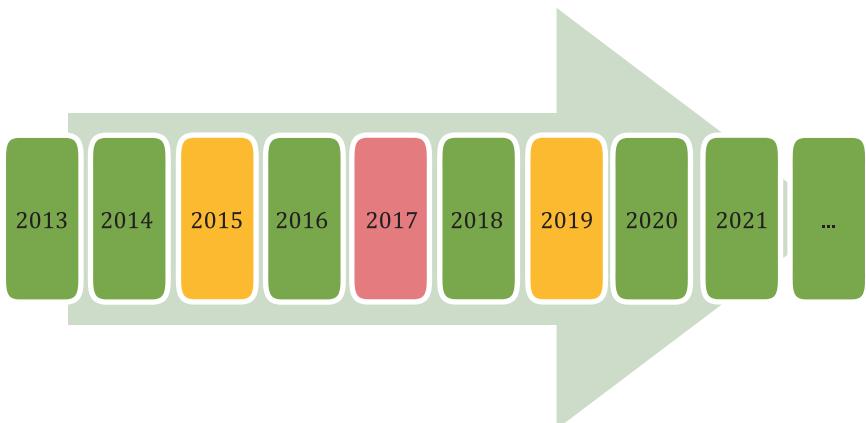
## Objetivos Estratégicos de la generación de Credibilidad y Confianza Institucional

| Objetivos Estratégicos  | Estrategias   | Acciones estratégicas   |
|---|---|---|
| 4.1 Posicionar a OFINASE por la calidad de sus servicios en un papel protagónico para el desarrollo del sector agropecuario                           | 4.1.1 Funcionando dentro de un marco legal actualizado  | 4.1.1.1 Lograr la promulgación de nueva legislación en semilla<br>4.1.1.2 Apoyar la generación de políticas públicas en materia de semillas<br>4.1.1.3 Revisar entorno legal y ajuste de accionar de OFINASE  |
|   | 4.1.2 Satisfaciendo expectativas y necesidades de los usuarios dentro de las capacidades reglamentarias | 4.1.2.1 Crear nuevos espacios y formas de comunicación con los clientes<br>4.1.2.2 Consolidar la implementación de un sistema interno de control de calidad<br>4.1.2.3 Normar las relaciones técnicas y administrativas con proveedores de OFINASE<br>4.1.2.4 Optimizar las características y desempeño de protocolos técnicos<br>4.1.2.5 Proceso de Mejora Continúa<br>4.1.2.6 Instaurar un sistema de rendición de cuentas institucional. |
|   | 4.1.3 Estrechando relaciones con entes rectores internacionales y regionales                            | 4.1.3.1 Implementar legislación vinculando a nivel internacional<br>4.1.3.2 Establecer convenios de cooperación técnica con entes internacionales<br>4.1.3.3 Complementar el plan de capacitación con las relaciones internacionales y regionales   |
| 4.2 Apoyar y aplicar la legislación establecida en el tema de Gestión Ambiental para efectos del cumplimiento de las Leyes a cargo de la Institución. | 4.2.1 Estableciendo y desarrollando un Plan permanente de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)        | 4.2.1.1 Elaborar e implementar un Plan de Gestión Ambiental Institucional, bajo los lineamientos legales establecidos.  |
|   | 4.2.2 Capacitando al personal acerca del tema de Gestión Ambiental                                      | 4.2.2.1 Participar activamente en eventos convocadas por la Dirección de Gestión y Calidad Ambiental (DIGECA-MINAE)<br>4.2.2.2 Promover el cambio de actitudes y comportamientos así como las acciones positivas de cada uno de los funcionarios de la Oficina en tema de Gestión Ambiental   |
|   | 4.2.3 Sensibilizando y concientizando, fortaleciendo y comunicando la importancia de                    | 4.2.3.1 Desarrollar estrategias y acciones para prevenir mitigar, restaurar o compensar los impactos al ambiente, propios del quehacer institucional.   |

## 5. Implementación



Se estableció la ejecución del Plan Estratégico para un plazo de nueve años desde el año 2013 al 2021, esto con el propósito de alinearse y contribuir con los alcances de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021. Durante este lapso se realizará una revisión de medio ciclo (2017), dos evaluaciones intermedias (2015 y 2019), así como la contribución anual a la planeación operativa institucional.



Figuras 6. Cronología sistemática del periodo de planeación estratégica.  
Interprétese: ■ Planeación Operativa, ■ Revisión Táctica y ■ Revisión Intermedia.

Para contribuir al implementación del Plan Estratégico, se procederá a definir una Comisión de Monitoreo y Seguimiento (Unidad Coordinadora de Control Interno) que periódicamente analizará el avance en el cumplimiento de las acciones establecidas y pedirá cuentas a los diferentes responsables de su ejecución. Para cada acción estratégica se definirán plazos y responsables de ejecución. Asimismo, se revisará si en el presupuesto se consideran los recursos económicos para la implementación de acciones. Anualmente se considerarán en el plan operativo institucional las acciones estratégicas correspondientes. Además de la revisión de medio ciclo e intermedias se realizará una evaluación anual de cumplimiento.

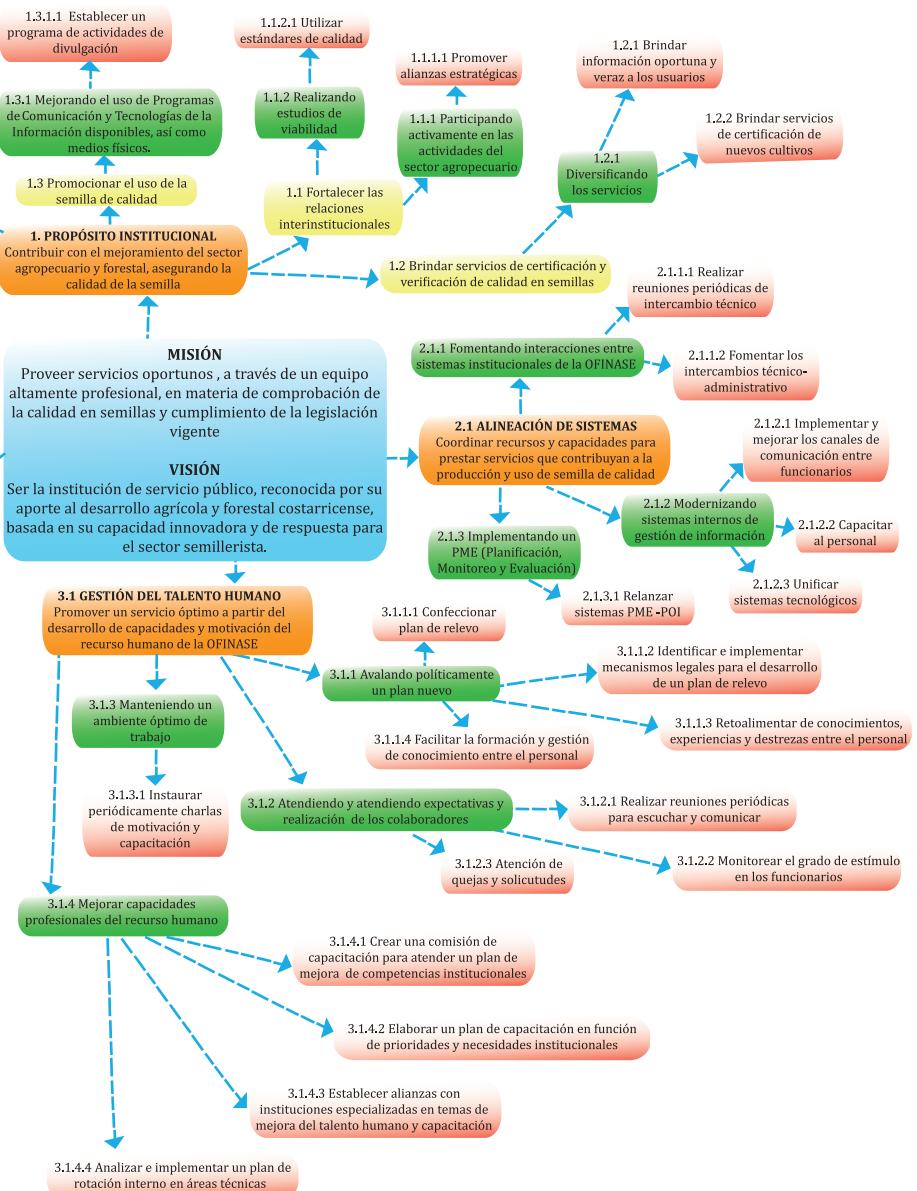
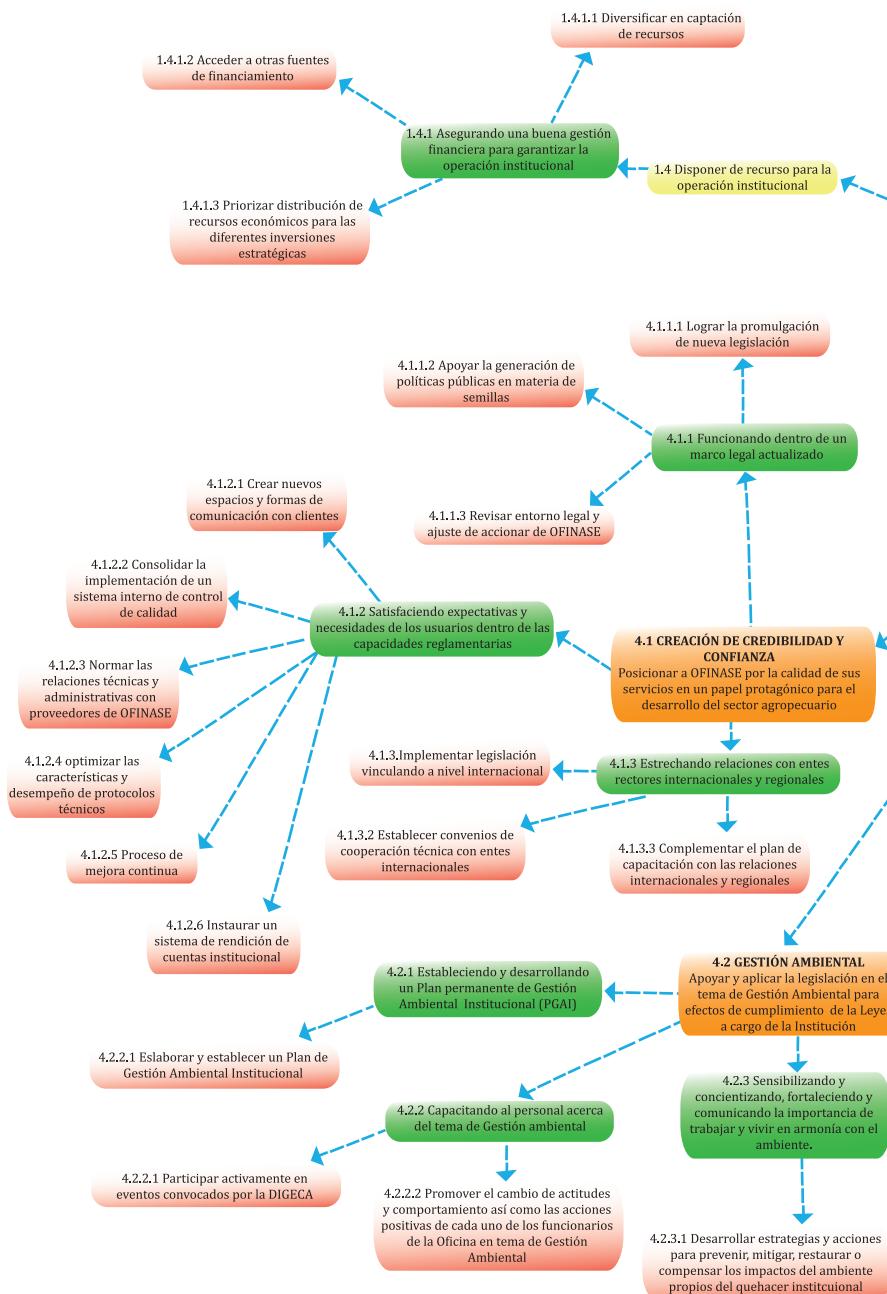
## 6. Anexos





## 6.1. ANEXO Nº 1. EQUIPO DE TRABAJO.

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Ing. Walter Quirós Ortega    | Director Ejecutivo                           |
| Ing. Emilio Fournier Castro  | Jefe Administrativo Financiero               |
| Ing. Orlando Carrillo Araya  | Jefe Departamento Técnico                    |
| Licda. Karen Pérez Rojas     | Auditora Interna                             |
| Bach. Victoria Blanco Ugalde | Asistente Departamento Administrativo        |
| Bach. José Rodríguez Molina  | Tecnologías de la Comunicación e información |
| Bach. Laura Vindas Valverde  | Oficial de Tramitología y Seguimiento        |
| Ing. Gustavo Alizaga López   | Encargado Programa de Arroz                  |
| Ing. Miguel Chacón Lizano    | Encargado Programa de Forestales             |
| Ing. Alonso Chacón Araya     | Encargado Programa Transgénicos              |





Dirección: Avenida 8, entre calle 21-25, Barrio González Lahmann  
(De la esquina sureste de la Corte en San José 100 metros al este)  
Ap.postal 10309-1000 Tel.(+506) 2223-5922 Fax (+506) 2221-7792  
San José, Costa Rica