

# Plan Estratégico Auditoría Interna

2023-2028



*Oficina Nacional de  
Semillas*



## **PRESENTACIÓN**

A continuación, se presenta el Plan Estratégico de la Auditoría Interna de la Oficina Nacional de Semillas, el cual pretende establecer la estrategia a implementar durante el periodo comprendido entre el 2022 – 2027.

La planificación estratégica plasmada en este documento surge como respuesta a lo establecido en el numeral 2.2.1 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, donde se resalta la importancia de que las Auditorías Internas del Sector Público cuenten con una planificación estratégica.

Para la formulación del Plan Estratégico de la Auditoría Interna se tomó como guía lo establecido en el instrumento denominado *Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*<sup>1</sup> del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica aplicando las adaptaciones necesarias para ubicarlo en el contexto de la unidad de Auditoría Interna.

Cabe señalar que esta planificación se realiza considerando el enfoque del valor público que genera la auditoría interna y conceptualiza en respuesta de la gestión para resultados; tema que se encuentra en auge dentro de la administración pública costarricense.

## 1. Metodología para la formulación del Plan Estratégico de la Auditoría Interna

La formulación del Plan Estratégico de la Auditoría Interna de la Oficina Nacional de Semillas inició con atención al Plan Estratégico Institucional (PEI) recién formulado.

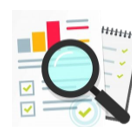
El proceso de formulación del mismo se desarrolló en cuatro fases:

1. Fase preparatoria, donde se elaboró la Ruta de Trabajo para establecer las actividades a desarrollar.
2. Fase de formulación en la se recopiló información pertinente.
3. Fase de implementación, se elaboró el Plan de Acción a partir de los objetivos estratégicos trazados y sus líneas de acción.
4. Fase de seguimiento y evaluación, se construyó el marco orientador para darle seguimiento y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico.

1



Formulación de ruta



2

Busqueda de información

3



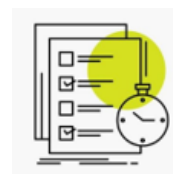
Formulación del marco orientador,  
seguimiento y evaluación



4

Generación de herramientas

5



Generación del plan de acción

## 2. Contexto Estratégico

### Marco Jurídico

Para realizar el análisis del marco jurídico, se determina la normativa atinente que establece las competencias, funciones y responsabilidades de la Auditoría Interna.

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018a, p.18) estos elementos enmarcan qué puede y debe hacer la instancia auditora, y el cómo debe hacerlo.

A partir de lo descrito, se identifica el siguiente marco jurídico que regula el accionar de la Auditoría Interna:

- Ley de Semillas, No. 6289
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428
- Ley General de Control Interno, No. 8292
- Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, No. 8422 y su reglamento
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público
- Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna







## Valor Público de Auditoría Interna

La Auditoría Interna como unidad asesora y fiscalizadora, genera valor público mediante la identificación de posibles situaciones de riesgo que podrían afectar los objetivos institucionales y emitiendo recomendaciones para el fortalecimiento del sistema de control interno institucional y la fiscalización del uso adecuado de los recursos públicos, favoreciendo también la transparencia del sector público y generando seguridad razonable a la ciudadanía.



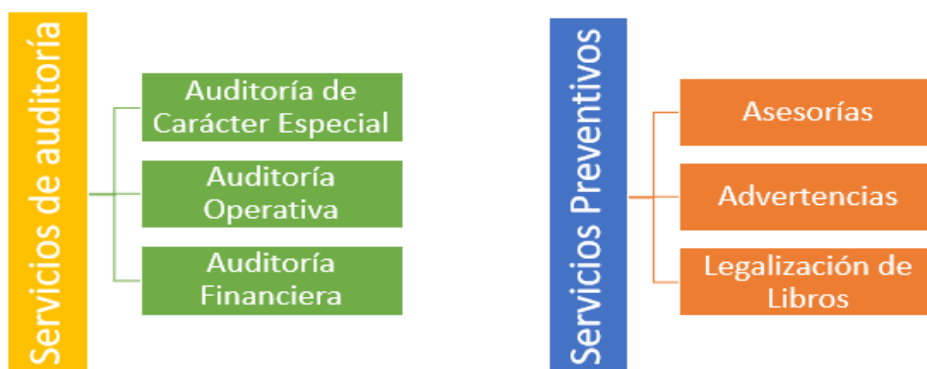
## Identificación de Usuarios

Según MIDEPLAN (2009, p.5) la definición de usuario hace referencia a “(...) toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas.”. A partir de esto, se identifican los usuarios de la Auditoría Interna, que se presentan a continuación:

Interno	Externo
 Junta Directiva	 Ciudadanía en general
 Dirección Ejecutiva	 Entes fiscalizadores
 Administración activa	 Usuario de servicios de la ONS

## Servicios de Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna deben responder a las necesidades de los usuarios identificados y al marco normativo aplicable. A partir de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público se puntualizan los siguientes servicios:



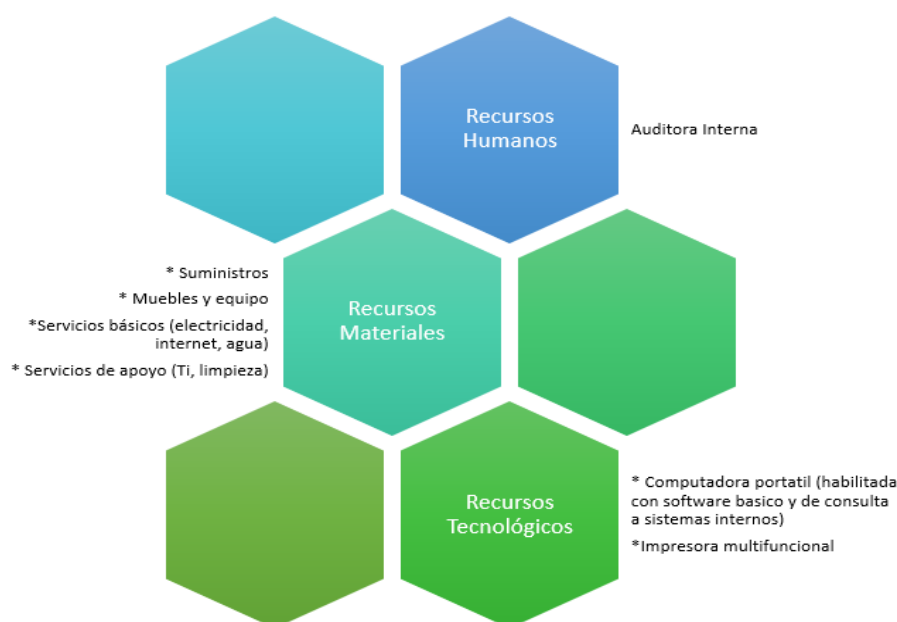
## Identificación de procesos

La Unidad de Auditoría Interna ejecuta una serie de procesos para lograr satisfacer los servicios presentados en el apartado anterior, por lo que se define el siguiente mapa de procesos:

Proceso Estratégico / Administrativo	Proceso de Asesoramiento y Fiscalización		Seguimiento
1.1 Plan Estratégico AI	2.1 Servicios de auditoría	2.2 Servicios preventivos	3.1 Seguimiento auditoría
1.2 Autoevaluación de calidad	2.1.1 Auditoría Financiera	2.2.1 Servicios preventivos	3.2 Seguimiento disposiciones entes
1.3 Plan Anual de trabajo	2.1.2 Auditoría Operativa	2.2.2 Autorización de libros	3.3 Proceso estratégico
1.4 Plan Anual de Labores	2.1.3 Auditoría de carácter especial	2.2.3 Servicios de advertencia	
1.5 Valoración de riesgos			
1.6 Regulaciones interna			
1.7 Gestión documental			
1.8 Sistema de calidad			

## Recursos disponibles

Los recursos disponibles son aquellos bienes tangibles e intangibles con los que dispone la Auditoría Interna para el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de sus objetivos y la atención de los servicios que ofrece, a continuación, se presentan los recursos con los que cuenta la Unidad de Auditoría Interna.



## Análisis situacional

El análisis del entorno es el proceso de investigar y analizar el contexto en el que opera la auditoría interna para optimizar el proceso de formulación de la estrategia.

Dicho entorno se relaciona en dos vías; interno y externo, mismas que deben ser analizadas para identificar los factores que influyen en la gestión de la unidad y que afecten la toma de decisiones.

Se aplica para este efecto la herramienta FODA que consiste en analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Unidad de Auditoría Interna, agrupando los resultados en dos categorías:

1. Análisis Externo: Corresponde a las oportunidades y amenazas inherentes del ambiente externo. Este incluye todos los factores externos a la unidad de auditoría interna, que sean internos o externos a la organización.



2. Análisis Interno: Corresponde a las fortalezas y debilidades específicas de la unidad de auditoría interna.

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal con nivel académico satisfactorio y con experiencia en esta materia</li> <li>* Universo auditable definido y revisado anualmente</li> <li>* Disponibilidad de tecnología básica para realizar la actividad de auditoría interna (hardware y software)</li> <li>* Planes de Acción de Mejora emitidos como resultado de la Autoevaluación de la Calidad</li> <li>* Instalaciones apropiadas para que el personal pueda realizar las funciones de Auditoría Interna</li> <li>* Buenas relaciones del personal de la Auditoría Interna con la Administración Activa</li> <li>* Buen posicionamiento de la Auditoría Interna dentro de la estructura organizacional de la ONS</li> <li>* Administración eficaz de los recursos asignados</li> <li>* Definición visión, misión, valores</li> <li>* Establecimiento de auditoría cero papeles</li> <li>* Ordenamiento jurídico vigente que le brinda a la Auditoría Interna el respaldo suficiente para mantener su independencia funcional y de criterio con respecto a la Administración Activa</li> <li>* Asesoría en tiempo real en temas de riesgos institucionales mediante la participación en las sesiones de trabajo de comisiones claves para la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participación de la auditoría interna en las sesiones de Junta Directiva</li> <li>* Alineación de objetivos estratégicos de auditoría interna con el PEI</li> <li>* Incremento percepción destreza, conocimientos y capacidad personal.</li> <li>* Participar en nuevos proyectos temprano para incorporar controles.</li> <li>* Implementación de la Auditoría Remota como modalidad de trabajo</li> <li>* Variedad de capacitaciones online en temas de interés de la auditoría</li> </ul>
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manual de procedimientos incompleto</li> <li>* Programa de capacitación que no cuenta con el debido contenido presupuestario</li> <li>* Brecha conocimientos técnicos actualizados</li> <li>* No se ha determinado, en forma técnica, la cantidad de recursos adicionales que requiere la Auditoría Interna</li> <li>* Establecimiento del SEVRI de auditoría interna</li> <li>* Carencia de criterios multidisciplinarios por condición unipersonal de auditoría interna</li> <li>* No contar con presupuesto independiente</li> <li>* Carencia de aplicación de auditoría continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disponibilidad del auditado en colaborar el desarrollo de estudios de auditoría</li> <li>* Retraso en la implementación de las recomendaciones generadas por auditoría interna</li> <li>* El valor agregado que se pretende con los servicios de auditoría no se percibe</li> <li>* Inestabilidad política y económica del país</li> <li>* Proceso lento de fortalecimiento del grado de madurez del Sistema de Control Interno Institucional</li> <li>* Mapeo de procesos de la Administración incompleto</li> <li>* Establecimiento del SEVRI en proceso</li> <li>* Inestabilidad en el sector agropecuario nacional</li> </ul>

## Marco Filosófico

Se considera dentro de este apartado la generación de la identidad de la Auditoría Interna, donde se determina la razón de ser, así como la aspiración de llegar a ser, siendo este el punto de partida que permita desarrollar las líneas de acción sobre la cual se llevará a cabo la labor de auditoría para los próximos siete años.

## Misión de la Auditoría Interna

Generamos servicios eficaces y de calidad a todos los usuarios de la auditoría interna de la Oficina Nacional de Semillas en apego a la legalidad y buenas prácticas orientados a fortalecer el sistema de control interno mediante una comunicación oportuna orientada a coadyuvar en el logro de los objetivos institucionales.

## Visión de la Auditoría Interna

Seremos una Auditoría Interna eficiente, oportuna y actualizada que asesore a la Junta Directiva y a la Administración Activa en temas de sus competencias para generar valor en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## Valores de la Auditoría Interna

Los principios que regirán el quehacer de la Auditoría Interna son:

<b>Excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo funcionario de la Auditoría Interna debe realizar todas sus labores con calidad, el trabajo que se le asigne con alta calidad observando la normativa aplicable a la materia</li></ul>
<b>Integridad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo funcionario de la Auditoría Interna desarrollara sus labores de forma honesta, diligente y responsable apegado a la normativa existente.</li></ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toda comunicación generada por los funcionarios de la Auditoría Interna deberá ser activa, asertiva y oportuna.</li></ul>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo funcionario de la Auditoría Interna desarrollara sus labores con actitud positiva, disposición permanente y esmero.</li></ul>



## Ejes y objetivos estratégicos

A continuación, se presentan las acciones estratégicas a desarrollar entre el 2021 y 2028, y sus respectivos porcentajes de avance que se estiman para su implementación.

Eje estratégico	Resultados								
Objetivo Estratégico	Evaluar bajo el enfoque para resultados el proceso de rectoría en la regulación, producción y comercio de semilla de alta calidad y la conservación y uso sostenible de los recursos fitogenéticos del país								
Acciones estratégicas	Producto	Indicador	Meta para el periodo						Medio de verificación
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Fiscalizar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos sustantivos de la institución	Informes de auditoría evaluando los resultados de la gestión realizada por la administración al ejecutar los procesos sustantivos institucionales	Número de informes de auditoría emitidos relacionados con la evaluación de procesos sustantivos	20% de los procesos sustantivos auditados	20% de los procesos sustantivos auditados	20% de los procesos sustantivos auditados	20% de los procesos sustantivos auditados	20% de los procesos sustantivos auditados		Seguimiento anual



## Oficina Nacional de Semillas



Eje estratégico	Gestión Interna								
Objetivo Estratégico	Brindar servicios de asesoría y fiscalización en forma oportuna, que agreguen valor a la gestión de la Administración Activa, al fortalecimiento del sistema de control interno y coadyuv al logro de los objetivos institucionales								
Acciones estratégicas	Producto	Indicador	Meta para el periodo						Medio de verificación
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	
1. Fiscalizar el adecuado uso de los fondos públicos	* Informes de auditoría interna con oportunidades de mejora identificadas en la evaluación realizada	Número de informes de auditoría evaluando partidas financieras emitidos	Fiscalización del 100% de los ingresos y gastos institucionales para el periodo anterior	Fiscalización del 100% de las partidas de activos registrados en los estados financieros	Fiscalización del 100% de los ingresos y gastos institucionales para el periodo anterior	Fiscalización del 100% de las partidas de pasivo y capital registradas en los estados financieros	Fiscalización del 100% de los ingresos y gastos institucionales para el periodo anterior	Fiscalización del 100% de las partidas de activos registrados en los estados financieros	Informes generados de las evaluaciones realizadas
2. Evaluar la implementación de controles establecidos y aceptados por la Administración Activa para mitigar los riesgos institucionales	seguimiento a la implementación de los controles mitigantes ante riesgos identificados e informados a la administración	Número de Informes de seguimiento de implementación de controles emitidos	Seguimiento anual de la implementación de controles para mitigar riesgos	Seguimiento anual de la implementación de controles para mitigar riesgos	Seguimiento anual de la implementación de controles para mitigar riesgos	Seguimiento anual de la implementación de controles para mitigar riesgos	Seguimiento anual de la implementación de controles para mitigar riesgos	Seguimiento anual de la implementación de controles para mitigar riesgos	Informes generados de las evaluaciones realizadas
	* Documento resultado de fiscalizaciones sobre la autoevaluación del sistema de control interno anual realizado por la administración	Número de fiscalizaciones de autoevaluaciones del sistema de control interno realizadas	Fiscalización anual de la autoevaluación de control interno generada por la ONS	Fiscalización anual de la autoevaluación de control interno generada por la ONS	Fiscalización anual de la autoevaluación de control interno generada por la ONS	Fiscalización anual de la autoevaluación de control interno generada por la ONS	Fiscalización anual de la autoevaluación de control interno generada por la ONS	Fiscalización anual de la autoevaluación de control interno generada por la ONS	Informes generados de las evaluaciones realizadas
3. Generar asesorías y advertencias en forma oportuna	* Intervenciones con asesorías y advertencias que generen oportunidades de mejora a la gestión institucional	Cantidad de asesorías y advertencias generadas por auditoría interna	Al menos un servicio de asesoría y/o advertencia anual	Al menos un servicio de asesoría y/o advertencia anual	Al menos un servicio de asesoría y/o advertencia anual	Al menos un servicio de asesoría y/o advertencia anual	Al menos un servicio de asesoría y/o advertencia anual	Al menos un servicio de asesoría y/o advertencia anual	Atención de asesorías solicitadas y total de advertencias generadas



## Oficina Nacional de Semillas



Eje estratégico	Gestión Interna								
Objetivo Estratégico	Formular la planeación de la Auditoría Interna en concordancia con la planificación estratégica institucional								
Acciones estratégicas	Producto	Indicador	Meta para el periodo						Medio de verificación
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	
1. Establecer las prioridades de fiscalización de conformidad con la metodología establecida por la Auditoría Interna para el análisis de riesgos de los procesos que integran el Universo Auditable respondiendo a la estrategia de gestión planteada por la institución	* Generar seis planes anuales de auditoría basado en riesgos y en áreas estratégicas - sustantivas de la institución	* Plan anual de trabajo de auditoría interna	Un plan anual de trabajo	Un plan anual de trabajo	Un plan anual de trabajo	Un plan anual de trabajo	Un plan anual de trabajo	Un plan anual de trabajo	Planes de trabajo presentados a Junta Directiva
2. Aplicar auditorías de seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos	* Generar al menos seis Informes anual del estado de implementación de los objetivos estratégicos institucionales	* Informe de estado de cumplimiento de los objetivos estratégicos	Un informe de seguimiento sobre el cumplimiento del PEI	Un informe de seguimiento sobre el cumplimiento del PEI	Un informe de seguimiento sobre el cumplimiento del PEI	Un informe de seguimiento sobre el cumplimiento del PEI	Un informe de seguimiento sobre el cumplimiento del PEI	Un informe de seguimiento sobre el cumplimiento del PEI	Informe de seguimiento sobre PEI emitidos



## Oficina Nacional de Semillas



Eje estratégico	Gestión Interna								
Objetivo Estratégico	Fortalecimiento de la unidad de auditoría interna								
Acciones estratégicas	Producto	Indicador	Meta para el periodo						Medio de verificación
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Actualizar el Manual de Procedimientos de la Auditoría Interna de conformidad con la normativa vigente y el contexto de la unidad	Manual de procedimientos de auditoría interna	Porcentaje de avance de actualización del Manual de procedimientos de AI			100 % en la conclusión de las actividades propuestas para dicha actualización				Manual de procedimientos aprobado
Formular un Programa de Capacitación para el equipo de la Auditoría Interna en temas y/o aéreas estratégicas para la unidad y la institución	Programa de capacitación de auditoría interna	Porcentaje de implementación del las capacitaciones programadas	20% de cumplimiento del Programa de Capacitación	20% de cumplimiento del Programa de Capacitación	20% de cumplimiento del Programa de Capacitación	20% de cumplimiento del Programa de Capacitación	20% de cumplimiento del Programa de Capacitación		Certificados de aprovechamiento o participación reportados a la jefatura

## Responsables

La asignación de las responsabilidades de la atención de acciones para ejecutar el Plan de Acción recae directamente sobre la Auditora Interna por su condición de unipersonalidad, esta será segregada anualmente según se defina en la formulación del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna, para tales efectos, se realizará la planificación respectiva definiendo, entre otros aspectos: plazos, responsables, fecha de inicio y fecha de conclusión.

## Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación son herramientas para fortalecer la ejecución de las estrategias pues permite analizar el avance de las actividades establecidas, tomar decisiones de mejora y reformular el plan de ser necesario. Para cumplir con este apartado, se generará al menos un seguimiento anual a la ejecución de las líneas de acción para ir registrando el avance de ejecución correspondiente, esto con el fin de detectar oportunidades de mejora y acciones correctivas de forma oportuna.





## **Alineamiento de los objetivos estratégicos de la auditoría interna con los objetivos estratégicos institucionales**

Los objetivos estratégicos de la Unidad de Auditoría Interna se fundamentan en aplicar enfoques sistemáticos, independientes, profesionales y basado en resultados para evaluar el proceso de rectoría en la regulación, producción y comercio de semillas de alta calidad, conservación y uso sostenible de los recursos fitogenéticos.

Considerando en el Plan Estratégico Institucional 2022-2027, la vinculación entre los objetivos estratégicos sería de la siguiente manera:





Objetivos estratégicos ONS / Auditoría Interna	Evaluar bajo el enfoque para resultados el proceso de rectoría en la regulación, producción y comercio de semilla de alta calidad y la conservación y uso sostenible de los recursos fitogenéticos del país	Brindar servicios de asesoría y fiscalización en forma oportuna, que agreguen valor a la gestión de la Administración Activa, al fortalecimiento del sistema de control interno y coadyuve al logro de los objetivos institucionales.	Formular la planeación de la Auditoría Interna en concordancia con la planificación estratégica institucional	Fortalecimiento de la unidad de auditoría interna
Objetivo estratégico 4: Proyectar una cultura de gestión eficiente de la información y comunicación a través de dos pilares fundamentales: las tecnologías emergentes y el compromiso de los proveedores, para así brindar bienes y servicios de alta calidad en la institución.	x			
Objetivo estratégico 5: Alinear la gestión operativa de la ONS a un enfoque de planificación estratégica y de resultados, sostenible a través del tiempo, que permita la integración de las políticas públicas que tienen repercusión directa e indirecta en el sector semillerista; de tal forma que esto sea un eje diferenciador tanto para las personas funcionarias de la institución como los demás actores involucrado			x	
Objetivo estratégico 6: Armonizar el marco ético, la perspectiva de género y el desarrollo sostenible en la cultura organizacional de la ONS con la finalidad de ofrecer un espacio institucional inclusivo, moral y de enfoque al medio ambiente		x		
Objetivo estratégico 7: Generar planes e iniciativas técnicas y políticas para que se incentive la aprobación del Proyecto de Ley de Modernización de la ONS con la finalidad de fortalecer las capacidades del sector semillerista costarricense	x	x		
Objetivo estratégico 8: Fortalecer el vínculo entre la nueva misión institucional de la Oficina Nacional de Semilla y las competencias atribuidas en la Política Nacional de Semillas 2017-2030 con la finalidad de que se alcance un equilibrio entre la razón de ser de la institución y los compromisos de la política para generar valor público en el sector semillerista.			x	



## Referencias Bibliográficas

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, aprobada el 31 de julio de 2002.

Oficina Nacional de Semillas. *Plan Estratégico Institucional 2022-2027*.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2007). *Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas*.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/73wV1GSyTnm4aK4K9BMdYg>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/bVedsPPhSPeBW2oEmVBEhQ>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018a). *Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional* (PEI).  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo\\_UHSqRHKHP9pWkyjMRA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA)

*Guía Metodológica para el diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público. Un Enfoque Participativo*.  
<https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2014/01/guia-metodologica-planes-estrategicos-sector-publico.pdf>