



ORIENTACIONES BÁSICAS PARA LA  
FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)**

**2018**

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Orientaciones básicas para la formulación y  
seguimiento del Plan Estratégico Institucional  
(PEI)

Abril 2018  
Costa Rica

ISBN 352.37097286  
C8375-o

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.  
1 recurso en línea (61 p.)

ISBN 978-9977-73-134-6

1. PLANIFICACION ESTRATEGICA. 2. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL. 2. EVALUACION. 3. COSTA  
RICA I. Título.

**Elaborado por:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

**Equipo de trabajo:**

Rocío Chacón Torres, Jefe Unidad de Planificación Institucional.  
Patricia Garita Montero, Unidad de Planificación Institucional.  
Rose Mary Oviedo Campos, Unidad de Planificación Institucional.  
Andrea Marín Montero, Área de Modernización del Estado.  
Angie Ulate Sancho, Área de Modernización del Estado.  
Carlos Romero Céspedes, Área de Modernización del Estado.  
Carlos Zúñiga Bolaños, Área de Modernización del Estado.  
Jorge Ortega Vindas, Área de Modernización del Estado.  
Silvia Calderón Umaña, Área de Modernización del Estado.  
Ana Lorena Morales Barboza, Área de Evaluación y Seguimiento.

**Colaboración:**

Luis Román Hernández, Gerente de Área Modernización del Estado.  
Florita Azofeifa Monge, Área de Evaluación y Seguimiento.  
Mario Robles Monge, Área de Planificación del Desarrollo.

**Equipo de validación:**

Yira Rodríguez Pérez, Asesora, Despacho Ministerio.  
Patricia Garita Montero, Unidad de Planificación Institucional.  
Andrea Carvajal Jiménez, Unidad de Planificación Institucional.  
Ana Lorena Morales Barboza, Área de Evaluación y Seguimiento.

**Revisión:**

Yira Rodríguez Pérez, Asesora Despacho.

**Diseño y Diagramación:** Unidad Comunicación- MIDEPLAN.

**Revisión Filológica:** Grace Castillo Navarro.

Abril, 2018. San José, Costa Rica.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este material siempre que se consigne la fuente de información.  
Teléfono (506) 2202-8400.

Web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Dirección: Edificio Adriático, 200 metros norte Grupo Q, Barrio Dent, San Pedro de Montes de Oca.

# Contenido

Presentación.....	7
Introducción.....	8
I. Introducción general a la Planificación Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planificación.....	10
II. Formulación del Plan Estratégico Institucional.....	12
2.1 Fase I: Preparatoria.....	14
2.1.1 Requerimientos para iniciar el proceso de elaboración del PEI.....	14
2.1.1.1 Compromiso de la Jerarquía Institucional.....	14
2.1.1.2 Conformación de la Comisión de Trabajo (CT) como líder del proceso.....	15
2.1.1.3 Elaboración de la ruta de trabajo para la formulación del PEI.....	16
2.1.1.4 Socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia.....	16
2.2 Fase II: Formulación de la estrategia.....	17
2.2.1 Contexto Estratégico.....	17
2.2.1.1 Análisis del marco jurídico.....	18
2.2.1.2 Determinación del valor público.....	19
2.2.1.3 Identificación de las personas usuarias.....	20
2.2.1.4 Definición del marco de procesos.....	21
2.2.1.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios).....	22
2.2.1.6 Análisis situacional.....	23
2.2.1.7 Identificación de recursos.....	26
2.2.1.8 Definición de riesgos.....	27
2.2.1.9 Identificación de resultados.....	27
2.2.2 Marco estratégico.....	28
2.2.2.1 Misión Institucional.....	28
2.2.2.2 Visión Institucional.....	29
2.2.2.3 Valores Institucionales.....	30
2.2.2.4 Ejes.....	30
2.2.2.5 Objetivos.....	30
2.2.2.6 Líneas de acción.....	32
2.3 Fase III: Implementación de la estrategia.....	33
2.3.1 Planes de Acción.....	33
2.3.2 Identificación de indicadores de resultado y de producto.....	34
2.3.3 Análisis de la estructura organizacional.....	38
2.3.4 Estrategia de divulgación del PEI.....	38

2.4 Fase IV: Seguimiento y evaluación del PEI.....	39
2.4.1 Marco para el seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales .....	39
2.4.1.1 Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento a intervenciones públicas.....	39
Paso 1: Determinación de los elementos básicos para el diseño del seguimiento a la intervención.....	40
Paso 2: Preparación y construcción del seguimiento.....	40
Paso 3: Análisis de los resultados de la información.....	42
Paso 4: Acciones de mejora y retroalimentación.....	43
Paso 5: Verificación de resultados.....	43
Paso 6: Informes y presentación de resultados.....	43
2.4.2 Evaluación del Plan Estratégico.....	43
2.4.2.1 El objeto de la evaluación.....	44
2.4.2.2 Tipos de evaluación.....	44
2.4.2.3 Etapas de un proceso de evaluación.....	45
Anexos.....	46
Bibliografía.....	58

## Índice de Tablas

Tabla 1. Instrumentos de Planificación.....	11
Tabla 2. Componentes básicos del Plan Estratégico Institucional.....	12
Tabla 3. Elementos para el análisis del contexto estratégico.....	18
Tabla 4. Criterios para la redacción de un producto final.....	22
Tabla 5. Metodología FOAR.....	24
Tabla 6. Enfoque del análisis FOAR.....	25
Tabla 7. Tipología de recursos.....	26
Tabla 8. Componentes de la misión.....	29
Tabla 9. Tipos de indicadores.....	36

## Índice de Figuras

Figura 1. Fases para la formulación del PEI.....	13
Figura 2. Etapas previas al proceso de planificación.....	14
Figura 3. Dimensiones asociados al valor público.....	20
Figura 4. Cadena de resultados.....	28
Figura 5. Preguntas guías que facilitan la redacción de la visión.....	30
Figura 6. Jerarquía de objetivos.....	31
Figura 7. Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento.....	40

# Acrónimos

<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>CEPAL:</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>CLAD:</b>	Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
<b>CT:</b>	Comisión de Trabajo.
<b>DGPN:</b>	Dirección General de Presupuesto Nacional.
<b>FOAR:</b>	Fortalezas, oportunidades, amenazas y riesgos.
<b>FODA:</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<b>GpRD:</b>	Gestión para Resultados en el Desarrollo.
<b>MIDEPLAN:</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
<b>MMGI:</b>	Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional.
<b>ODS:</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>OCDE:</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional.
<b>PEN:</b>	Plan Estratégico Nacional.
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo.
<b>PNS:</b>	Plan Nacional Sectorial.
<b>POI:</b>	Plan Operativo Institucional.
<b>PRD:</b>	Plan Regional de Desarrollo.
<b>PTA:</b>	Planes de Trabajo Anuales.
<b>SNP:</b>	Sistema Nacional de Planificación.
<b>UPI:</b>	Unidad de Planificación Institucional.

# Presentación

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica se complace en presentar el documento **“Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”**, el cual brinda los conceptos e insumos necesarios para que las instituciones puedan a través de sus Unidades de Planificación Institucional (UPI), facilitar, coordinar o mejorar la formulación de estos planes.

La planificación como proceso sistémico, integral y continuo se traduce en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos con miras a lograr objetivos y metas que impacten positivamente en la generación de oportunidades y en la calidad de los bienes y servicios públicos que prestan las instituciones. Cuando se planifica se ordenan las ideas, se organizan las iniciativas y se priorizan las acciones con el único fin de lograr resultados que generen mejores condiciones de vida a nuestra sociedad.

Facilitar, desarrollar y fortalecer los procesos de planificación es fundamental si se quiere lograr un mejor desempeño y resultados de la institucionalidad pública en beneficio de la población. Este es el fin último de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), la cual incluye dentro de sus componentes la planificación para resultados que tiene como propósito fortalecer la gerencia pública para el logro de los objetivos estratégicos de desarrollo nacional.

De esta manera, el PEI es el resultado de una labor de análisis, interpretación y toma de decisiones por parte de las autoridades y los colaboradores de la institución, en función del mandato institucional y su aporte al desarrollo nacional. La importancia del PEI para la institucionalidad pública radica en la concreción de políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales, sectoriales e intersectoriales que la organización pretende implementar en el corto, mediano y largo plazo. El PEI deberá tomarse como referencia inmediata para formular Planes Operativos Institucionales (POI) y orientar la asignación de recursos para el presupuesto institucional correspondiente a su vigencia, por lo que el PEI logra concretar en sí mismo la estrategia de la institución y facilita la obtención de recursos.

Con la publicación de este documento el MIDEPLAN espera que las instituciones públicas tengan mayor claridad en los componentes básicos que debe comprender el PEI, así como el proceso que se debe llevar a cabo para su formulación, implementación, seguimiento y evaluación. Este se constituye en una herramienta útil para la mejora en los procesos de planificación, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública, como una herramienta de GpRD.



Olga Marta Sánchez Oviedo  
Ministra de Planificación Nacional  
y Política Económica

Olga Marta Sánchez Oviedo  
Ministra

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica



# Introducción

Un plan estratégico se constituye en el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una institución lleva a cabo para cumplir con sus competencias y responsabilidades en un contexto y un tiempo determinado.

En Costa Rica los planes estratégicos institucionales son instrumentos de planificación establecidos legalmente en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013, que en su artículo 13 los define como:

*“Los PEI son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia”.*

Este reglamento le asigna, mediante el artículo 28, la formulación del PEI a las Unidades de Planificación Institucional (UPI). Por lo anterior, le corresponde a MIDEPLAN como ente rector en materia de planificación nacional brindar las orientaciones básicas necesarias, mediante lineamientos, directrices, guías y manuales, para que estas unidades puedan llevar a cabo este proceso. En este sentido, este documento está dirigido especialmente a los equipos técnicos de las UPI de las distintas entidades o instituciones del sector público, describiendo de manera concisa cómo fortalecer la planificación institucional bajo el enfoque de GpRD, como orientación que permite comprender y analizar el accionar de las instituciones públicas, articulando de manera consistente y operativa los instrumentos de planificación en el marco del Sistema Nacional de Planificación (SNP), entre los que destaca el Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, Manual de evaluación de intervenciones públicas, Guía para el levantamiento de procesos, Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI), Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la GpRD, Guía de términos de planificación, presupuesto y evaluación y los Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el Sector Público de Costa Rica.

Este documento está estructurado en dos apartados que contienen los aspectos esenciales para la formulación de los PEI, a saber:

**Apartado 1. Introducción general a la Planificación Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planificación (SNP):** presenta una breve introducción a la planificación institucional y de los instrumentos que se establecen para la planificación en el Estado costarricense. Este apartado permite ubicar dentro de un contexto y dentro de un sistema al PEI como una de las herramientas de planificación que tienen las instituciones públicas para ordenar, organizar y definir las principales políticas, planes, programas y proyectos que implementarán en el mediano y largo plazo.

**Apartado 2. Formulación del Plan Estratégico Institucional:** En concordancia con algunos de los requerimientos establecidos en el *Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI)*<sup>1</sup>, el apartado contiene los elementos básicos necesarios para la formulación del PEI, desde los pasos previos a la elaboración misma del instrumento, la formulación de la estrategia institucional a partir del contexto jurídico y estratégico que regula la institución y el marco estratégico que permitirá su cumplimiento. Además, incluye aspectos asociados a los planes de acción, identificación de indicadores, elaboración de una estrategia de divulgación, definición del marco de seguimiento del plan y evaluación de la estrategia.

Este instrumento se nutre del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD, como perspectiva de gestión e incidencia en la orientación del proceso de formulación de Planes Estratégicos Institucionales.

El tercer pilar de la Administración Solís Rivera establece el compromiso con un Estado transparente y eficiente; mediante Directriz 093-P dirigida a todo el Aparato Público y emitida en octubre del 2017, se impulsa y fomenta el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo como modelo de gestión para mejorar el funcionamiento del sector público, el cual busca la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos, en la asignación de recursos, toma de decisiones y en la rendición de cuentas, con el objeto de procurar mejores condiciones de vida a la población costarricense y el desarrollo del país.

---

1 (MIDEPLAN, Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, 2017). Pág.83.

## I. Introducción general a la Planificación Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planificación (SNP)

La planificación es una disciplina que conjuga en su concepción la lógica para avanzar de manera coherente y racional hacia mejores condiciones de vida de las poblaciones, aplicando herramientas, métodos y técnicas que faciliten el conocimiento sistémico y riguroso que permita previsión de la realidad; traduciendo las necesidades, promoviendo la organización y el uso de los recursos disponibles y potenciales en políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, con miras a lograr objetivos, metas y productos en un tiempo y espacio determinado para beneficio de los usuarios y la población en general.

La planificación institucional constituye el proceso dinámico, permanente y continuo de aplicación de herramientas en el análisis, programación, ejecución y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos, dirigido en su conjunto al fortalecimiento de la gestión para mejorar los productos (servicios y bienes) que se brindan a las personas y que corresponde atender como sector público. El esfuerzo se plasma en los diferentes instrumentos de planificación institucional: Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), Planes Anuales de Trabajo (PAT), presupuestos anuales y extraordinarios.

Este proceso conlleva la implementación de un conjunto de procedimientos debidamente articulados, por medio de instrumentos que facilitan su orientación a la generación de valor público, dirigidos a estudiar y analizar la realidad, definiendo las fortalezas y oportunidades con que cuenta la institución. La escogencia de alternativas y la priorización de los programas y proyectos estratégicos considerando los recursos disponibles.

El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)<sup>2</sup> comprende como uno de los aspectos fundamentales e ineludibles, avanzar en el fortalecimiento de la planificación institucional, para lo cual se deben implementar acciones que se concreten en la implementación de planes, programas y proyectos, donde uno de los principales instrumentos de orientación es el PEI, por su horizonte de mediano y largo plazo. En razón de su importancia, deberá considerar la visión de largo plazo del país, contemplada en instrumentos como Planes Estratégicos Nacionales (PEN), Plan Nacional de Desarrollo (PND), Planes Nacionales Sectoriales (PNS) y Planes Nacionales Regionales (PNR), su operacionalización anual se vinculará en los Planes Operativos Institucionales (POI).

Conforme al artículo 10 del Decreto Ejecutivo 37735-PLAN "*Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación*", los planes establecidos se jerarquizarán según el orden de los incisos precedentes y se apoyarán en lineamientos, metodologías y procedimientos, así como en estudios, datos especializados y el uso de las tecnologías de información y comunicación. Dichos instrumentos se muestran en la siguiente tabla:

<sup>2</sup> La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) es un enfoque de gestión que impulsa el Estado costarricense, pretende contar con instituciones públicas más sólidas, eficientes y eficaces en la prestación de sus servicios. Desde esta perspectiva se parte de que todas las instituciones públicas son actores relevantes en la generación y gestión del desarrollo y el fin último es generar desarrollo a la población y que esta pueda ejercer su ciudadanía a través del disfrute de sus derechos. Desde setiembre del 2016 cuenta con un marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo, documento que contiene todos los elementos teóricos que se requiere para desarrollar la GpRD.

**Tabla 1 Instrumentos de Planificación**

Instrumento	Definición
<b>Plan Estratégico Nacional (PEN)</b>	Es el instrumento de largo plazo para períodos no menor de 20 años, formulado bajo la coordinación técnica de MIDEPLAN con el apoyo de las diferentes instituciones, sectores y subsistemas del SNP y la participación ciudadana, donde se expresan los objetivos, políticas, metas y lineamientos que se requieren implementar para alcanzar la visión de futuro sobre el desarrollo del país.
<b>Plan Nacional Sectorial (PNS)</b>	Son instrumentos de dirección y planificación sectorial de mediano plazo, para períodos no menores de 5 años, que precisan responsabilidades institucionales en congruencia con el PEN y el PND. Los PNS contendrán la dimensión regional.
<b>Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	Son instrumentos de planificación institucional basados en el mediano y largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos, nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales.
<b>Plan Nacional de Desarrollo (PND)</b>	Es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la Republica para un periodo de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del Sistema Nacional de Planificación y la participación ciudadana, que en congruencia con el Plan Estratégico Nacional (PEN) y considerando los Planes Nacionales Sectoriales y los Planes Regionales de Desarrollo, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas.
<b>Planes Operativos Institucionales (POI)</b>	Es el instrumento de planificación institucional anual formulado en concordancia con el PEI, PND y PNS, donde se concretan las políticas y funciones de la entidad en objetivos, metas e indicadores institucionales, traduciéndose en los programas y proyectos para la prestación de los productos (bienes y servicios) que se deberán ejecutar en el período anual. Se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados (productos, efectos e impactos), expresados en el presupuesto institucional.
<b>Planes de Trabajo Anuales (PTA)</b>	Comprende la identificación de un conjunto sistemático de actividades que conllevan a la concreción de la estrategia institucional. Esta herramienta permite ordenar y sistematizar la información relevante de cada Área y Unidad de la institución, convirtiéndose en una guía que propone una inter-relación para los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Además, establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.
<b>Presupuestos Nacionales <sup>3</sup></b>	Es una herramienta financiera que permite planificar los recursos que se destinarán a cada área, tales como: educación, salud, seguridad, ciencia y tecnología, pensiones, pago de las entidades durante el período, entre otros aspectos.

3 (DGPN, 2016), Pág.4.

## II. Formulación del Plan Estratégico Institucional

El PEI como instrumento de planificación de mediano plazo (cinco o más años) deberá responder no solo a los objetivos, estrategias o líneas de acción que se delimitan para el período, sino que también a las normas y lineamientos del Sistema Nacional de Planificación (SNP).

En este sentido, el PEI como resultado de participación colectiva, permite la convergencia de ideas y acciones sobre la visión y misión institucional, definiendo los programas y proyectos, así como, la estrategia de acuerdo con sus funciones y procesos, que orienta la toma de decisiones de la Administración, para la prestación de bienes y servicios de interés de los diferentes sectores de la sociedad.

El plan estratégico institucional que se formule deberá contener al menos los siguientes componentes básicos, los cuales quedarán vinculados al Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI). La siguiente tabla contribuirá como hoja de control (checklist) para el diseño del PEI.

**Tabla 2. Componentes básicos del Plan Estratégico Institucional**

Elementos del PEI	Contenidos	Requerimientos del MMGI
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición del PEI e importancia para el desarrollo de la institución.</li> <li>-Breve descripción del proceso de elaboración del PEI.</li> </ul>	Compromiso institucional para ejecutar el Plan Estratégico.
<b>Contexto Estratégico</b>	<p>El contexto estratégico debe contener los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis del marco jurídico.</li> <li>-Determinación del valor público.</li> <li>-Identificación de personas usuarias.</li> <li>-Definición del marco de procesos.</li> <li>-Identificación de productos institucionales (bienes/servicios).</li> <li>-Análisis situacional.</li> <li>-Identificación de recursos.</li> <li>-Definición de riesgos.</li> <li>-Identificación de resultados.</li> </ul>	<p>Desarrollar un proceso de planificación estratégica coherente con la misión, visión y valores, basado en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios y la ciudadanía, de acuerdo con las condiciones de su entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Delimitar a sus usuarios y demás actores involucrados.</li> <li>-Identificar y considerar los resultados clave necesarios para alcanzar la misión, la visión y los objetivos estratégicos.</li> <li>-Contemplar en la planificación estratégica los siguientes factores clave: FODA.</li> <li>-Acciones que permitan anticipar los cambios tecnológicos, competencias y entorno regulatorio.</li> <li>-Sostenibilidad y continuidad organizacional de largo plazo.</li> <li>- Evaluar los riesgos e identificar las acciones para atenderlas.</li> </ul>
<b>Estrategia institucional</b>	<p>El marco estratégico contiene lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marco filosófico de la institución (misión, visión y valores).</li> <li>-Objetivos.</li> <li>-Líneas de acción o estrategias</li> </ul>	Delimitar los objetivos estratégicos, así como un plan de acción para alcanzarlos, estableciendo las metas y desafíos institucionales de corto, mediano y largo plazo para cada objetivo definido.

Elementos del PEI	Contenidos	Requerimientos del MMGI
<b>Plan de Acción</b>	<p>La implementación de la estrategia requiere el desarrollo de los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Acción con su respectiva matriz.</li> <li>-Indicadores de resultado y de productos.</li> <li>-Análisis de la estructura organizacional.</li> <li>-Estrategia de divulgación.</li> </ul>	Compromiso institucional para ejecutar el Plan Estratégico.
<b>Seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecimiento del marco de seguimiento del PEI.</li> <li>-Determinar las evaluaciones a las que va a estar sometido el PEI.</li> </ul>	Revisión, evaluación y actualización de la estrategia.

Fuente: MIDEPLAN, 2018

El PEI es uno de los instrumentos de planificación, que facilita a las instituciones públicas generar el valor público que les corresponde desarrollar y aportar al desarrollo del país. A continuación, se presentan las fases recomendadas para la elaboración del plan estratégico institucional:

**Figura 1. Fases para la formulación del PEI**



Fuente: MIDEPLAN, 2018.

## 2.1 Fase I: Preparatoria

### 2.1.1 Requerimientos para iniciar el proceso de elaboración del PEI

Para iniciar la construcción del PEI se deben “preparar” y ordenar todas las actividades que hagan posible el planeamiento estratégico y la formulación de la estrategia y su respectivo plan. Dada su trascendencia para la institución, previo a iniciar el proceso es importante contar con cuatro elementos que vienen a dar apoyo y respaldo a su formulación. De esta manera, para dar inicio al proceso de formulación de la planificación estratégica institucional se requiere el desarrollo de al menos las siguientes cuatro etapas:

**Figura 2. Etapas previas al proceso de planificación**



Fuente: MIDEPLAN, 2018.

#### 2.1.1.1 Compromiso de la Jerarquía Institucional

La primera etapa que debe realizarse en el ejercicio de formulación del plan estratégico institucional (PEI) es contar con la aprobación y compromiso de la máxima Jerarquía Institucional, por ejemplo, Junta Directiva, Consejo Directivo, Ministro (a), Viceministros, Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, entre otros.

El compromiso de la Jerarquía Institucional es demostrar la necesidad de avanzar conjuntamente **mediante el liderazgo y trabajo en equipo** y brindar la **orientación política – estratégica** en todo el proceso, además de garantizar la **asignación de los recursos necesarios** (financieros, materiales, humanos y de tiempo de funcionarios) para el proceso.

Contar con estos aspectos, permitirá el compromiso y respeto de los demás niveles organizacionales en el proceso para cumplir con los plazos establecidos, garantizar la sostenibilidad y las condiciones necesarias de trabajo.

El compromiso deberá garantizarse mediante un comunicado oficial o por medio de una reunión entre la Jerarquía Institucional y de ser posible con los funcionarios en general, esto con el fin de demostrar el mismo y de ser necesario explicar el esfuerzo que se plantea realizar. Posterior a este acto, se deberá nombrar un representante en el equipo de trabajo que lidera el proceso, la persona responsable deberá comunicar los avances y dirigir las orientaciones.

### 2.1.1.2 Conformación de la Comisión de Trabajo (CT) como líder del proceso

La segunda etapa consiste en la conformación de la Comisión de Trabajo (CT), con carácter multidisciplinario, que liderará y asesorará el proceso de formulación del PEI a lo interno de la institución. En este punto, es importante indicar que independientemente de que el PEI sea formulado por la institución o por medio de una consultoría, la existencia de la CT es relevante, será el enlace con el resto de la institución y velará por la correcta formulación del mismo.

Esta comisión deberá estar integrada por personas que conozcan la institución y cuenten con conocimientos básicos del tema y de la gestión pública, es recomendable que no sea un grupo amplio de personas, procurando que la toma de decisiones no sea complicada. El grupo deberá ser representativo, considerando al menos la representación de la Jerarquía, la UPI -que lidera- y las áreas sustantivas y administrativas. Dentro de las recomendaciones para conformar la CT se pueden mencionar las siguientes:

- a. Deben participar personas que conozcan acerca de la funcionalidad institucional, deben tener conocimiento sobre planificación estratégica y gestión pública, en el proceso, deberán asesorar y orientar a otros actores institucionales.
- b. Lo ideal es que la CT esté conformada por pocos miembros, esto con el fin de brindar eficiencia, eficacia y oportunidad al desarrollo del trabajo y la toma de decisiones.
- c. Contar al menos con representantes de: Jerarquía Institucional, planificación institucional, área sustantiva y área administrativa.
- d. Se recomienda que la Unidad de Planificación Institucional sea el líder de la CT, dado el conocimiento técnico que posee en la materia y porque dentro de sus competencias están el dirigir los procesos de planificación institucional<sup>4</sup>.
- e. La representación de las unidades organizacionales no debe faltar en la conformación de la CT y a conveniencia de la propia institución, se podrá incorporar a otros representantes como: recursos humanos, financiero, tecnologías de la información, entre otros.

Entre las principales actividades que debe desarrollar la CT se encuentran:

Liderar el proceso de formulación del PEI.

Brindar capacitación y asesoría a los funcionarios de la institución.

Realizar la ruta de trabajo para formular el PEI.

Desarrollar y aplicar las metodologías/instrumentos para la formulación del PEI.

Conformar los equipos de trabajo inter – unidades.

Integrar y formular el PEI.

Presentar el PEI ante las jerarquías y la institución.

---

<sup>4</sup> Establecido así por el artículo 28 del Reglamento 37735-PLAN del Sistema Nacional de Planificación.



### **2.1.1.3 Elaboración de la ruta de trabajo para la formulación del PEI**

La elaboración de la ruta de trabajo estará a cargo de la Comisión y permite determinar cada una de las actividades que se desarrollarán para la construcción y formulación del PEI. Esta ruta de trabajo deberá ser conocida por toda la institución y validada por la Jerarquía Institucional.

Dentro de esta ruta es necesario considerar al menos los siguientes elementos:

Objetivos generales.

Principales actividades a desarrollar.

Metas o compromisos a alcanzar.

Productos esperados.

Plazos de ejecución.

Recursos a requerir.

Responsables de la ejecución de las actividades.

Matriz de seguimiento/ejecución de las actividades.

Dependiendo de las características de cada institución, la ruta de trabajo podría llegar a incorporar mayores elementos, lo cual queda a consideración de la CT; sin embargo, sí se deben considerar al menos los aspectos mínimos antes indicados.

### **2.1.1.4 Socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia**

La socialización y la comunicación del proceso de formulación del PEI con el resto de la institución es primordial. Dichas actividades serán dirigidas por la CT en conjunto con la Jerarquía Institucional, con el propósito de que todos los funcionarios estén informados de que se desarrollará a lo interno de la institución el proceso de planeamiento estratégico, es importante que conozcan su importancia, principales actividades, el compromiso de la Jerarquía Institucional y el rol activo que tendrá cada uno de los funcionarios. Esta etapa es de vital importancia dado que promueve y facilita la transparencia, credibilidad y participación en el proceso.

Lo ideal es que se trabaje constantemente en procesos de comunicación y divulgación a todos los funcionarios por los medios oficiales institucionales, ya sea el correo electrónico, boletines, panfletos, pizarras informativas, presentaciones individuales por unidades organizacionales y conjuntas. Es recomendable que esta divulgación se realice utilizando mecanismos visuales de fácil comprensión y que transmitan de manera efectiva los mensajes deseados, de esta forma, el proceso deberá coordinarse con la persona o la unidad organizacional que se encarga de la temática de comunicación en la institución.

## 2.2 Fase II: Formulación de la estrategia

Toda institución, independientemente de su naturaleza, debe establecer y formular una estrategia, la cual coadyuva a un efectivo cumplimiento de sus fines constitutivos. La formulación de esta, se vuelve más predominante en las instituciones públicas, la estrategia les permitirá alcanzar el valor público que les ha sido asignado y con ello incidir en el desarrollo del país y en la calidad de vida de sus habitantes.

En este sentido, Mintzberg (1993) define la estrategia como “(...)el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”<sup>5</sup> De igual forma, MIDEPLAN (2012) la define como el “(...)conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en la planificación.”<sup>6</sup>

Así, puede considerarse que una estrategia adecuadamente formulada coadyuva a ordenar, coordinar y asignar los recursos de una organización con el propósito de alcanzar una situación esperada y previsible, permitiendo la anticipación de los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas.

De esta forma, se desprende que para formular la estrategia institucional se deben considerar dos grandes aspectos que se encuentran interrelacionados: el contexto estratégico y el marco estratégico.

### 2.2.1 Contexto Estratégico

El contexto estratégico es básicamente la realización de un proceso de análisis o diagnóstico de los elementos esenciales que delimitan el accionar de la institución, el cual se realiza con el propósito de determinar la situación actual de la institución y su confrontación respecto a los objetivos para los que fue creada, de manera que, se determinen las acciones estratégicas a desarrollar para alcanzar el valor público.

Dentro de este proceso de análisis, se deben considerar -al menos- los siguientes aspectos esenciales: análisis del **marco jurídico**, determinación del **valor público**, identificación de personas **usuarias**, definición del **marco de procesos**, identificación de los **productos** institucionales (bienes/servicios), desarrollo del **análisis situacional**, identificación de **recursos**, definición de **riesgos** e identificación de **resultados**.

Los aspectos antes indicados se pueden agrupar en dos grandes ámbitos: el **primero** referido a elementos que son de análisis interno de la institución, es decir, la institución los puede llegar a analizar, modificar y mejorar internamente y el **segundo** asociado a elementos de análisis externos de la institución, es decir, la institución debe necesariamente consultar a actores externos claves para mejorarlos. De esta forma, el análisis del contexto estratégico se encuentra estructurado de la siguiente manera:

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry. Quinn James. El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos (1993).

<sup>6</sup> MIDEPLAN. Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación (2012).

**Tabla 3. Elementos para el análisis del contexto estratégico**

Contexto	Análisis Interno	Análisis Externo
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Jurídico</li> <li>• Procesos</li> <li>• Productos</li> <li>• Análisis situacional</li> <li>• Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor público</li> <li>• Usuarios</li> <li>• Análisis situacional</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Resultados</li> </ul>

Fuente: MIDEPLAN, 2018

A continuación, se explicará cada uno de los aspectos esenciales antes mencionados que permitirán una delimitación del contexto estratégico.

### 2.2.1.1 Análisis del marco jurídico

La Administración Pública, en tanto persona jurídica, constituye una ficción jurídica creada por el derecho, que sirve de instrumento al Estado para alcanzar el desarrollo nacional y el bienestar de la población.

De esta forma, la creación de las instituciones constituye reserva de ley, al igual que las competencias, funciones, naturaleza jurídica y hasta estructura organizacional en algunos casos. No obstante, mediante la vía reglamentaria se ha generado el desarrollo de algunos de estos elementos. De ahí la importancia de considerar el marco jurídico institucional en el planeamiento estratégico, ya que a la luz de las competencias institucionales y naturaleza jurídica se determinan la razón de ser de la institución y su valor público en el desarrollo nacional.

Asimismo, las leyes establecen los límites de acción de las instituciones públicas, sirviendo de base para determinar el papel que debe jugar cada institución en el desarrollo nacional. En el contexto de la formulación de la estrategia institucional, el marco jurídico deberá identificar claramente los siguientes elementos:

- **Las competencias:** el qué puede y debe hacer la institución con el fin de cumplir con el fin público para el que fue creada.
- **Las funciones y responsabilidades:** el cómo debe actuar la institución para cumplir con las competencias que tiene asignadas.

Del análisis del conjunto de competencias y funciones, más la exposición de motivos de su ley o decreto constitutivo, se debería estar en capacidad de extraer la misión y visión de la institución, de este análisis se obtiene una consideración de los antecedentes, coyuntura histórica, valoración de la necesidad de existencia y proyección de costo-beneficio para el erario público.

En muchas ocasiones -mas no siempre- el marco jurídico también arroja elementos sobre la estructura y la organización de la entidad, pero raramente entra en el detalle de exponer o delinear procesos, subprocesos, actividades y productos, pues esto es resorte del giro de la administración o gestión que se le imprima, por parte de sus personeros y funcionarios a cargo.

En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y el funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos jurídicos vigentes que definan la labor técnica/sustantiva de la institución, ya que el desarrollo y cumplimiento de estas permitirá alcanzar los fines para los cuales fue creada la institución, ya que se debe verificar si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas.

En este análisis lo que debe predominar es el análisis de las competencias sustantivas o razón de ser de la institución, más que el análisis de las competencias de índole administrativo, estos últimos comprenden un apoyo para una adecuada gestión pública, pero no responden a la existencia propiamente de la institución y su generación de valor público. Se deberá anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando la fecha de publicación y el número de Boletín Oficial (Diario Oficial La Gaceta).

### 2.2.1.2 Determinación del valor público

El valor público<sup>7</sup> se constituye en el punto de partida sobre el cual inicia la construcción del análisis de la situación y, por ende, de la formulación de una adecuada estrategia institucional, esto dentro de su concepción define el quehacer de la institución, su propuesta de valor y su aporte al desarrollo del país.

De esta manera, se considera el valor público como *"(...)la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático."*<sup>8</sup> Por eso, antes de iniciar el proceso de análisis interno y externo es importante que la institución considere y formule su propuesta de valor público.

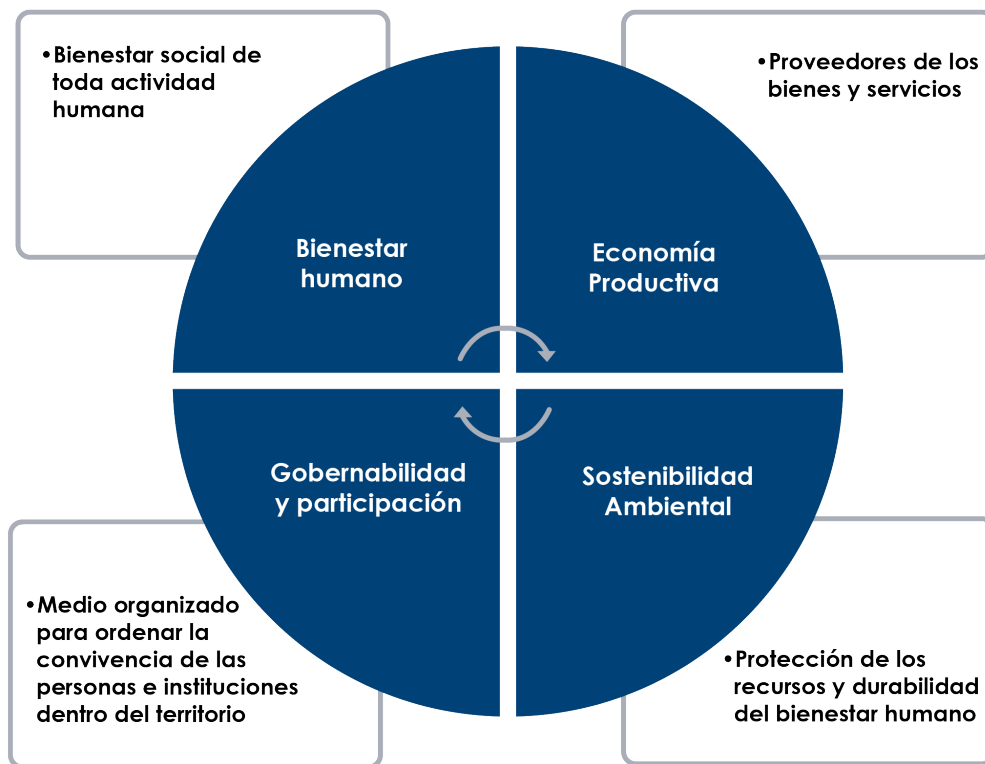
Dentro de esta definición se incorpora el quehacer o el propósito por el cual fue creada la institución, el valor público se debe colocar dentro de la misión de la institución y es necesario contemplar una serie de dimensiones que le permitan crear la visión de desarrollo integral. Estas dimensiones son:

---

7 Se recomienda la lectura de: Ramírez, Julio Sergio (2009). La democracia Eficaz: estrategia para gobiernos abiertos y entidades públicas en países democráticos en desarrollo. Volumen 2. Grupo editorial Lea Managua, Nicaragua.

8 (MIDEPLAN- FOCEVAL). Asesoría para la revisión y homologación del Manual de Planificación Estratégica para el Desarrollo, el Manual de Indicadores, el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas del Gobierno y la Guía de Elaboración de Políticas Públicas del MIDEPLAN.

**Figura 3. Dimensiones asociadas al valor público**



Fuente: MIDEPLAN, 2018.

### 2.2.1.3 Identificación de las personas usuarias

Un elemento relevante en el análisis del contexto estratégico es la identificación de las personas usuarias (directos o indirectos) que se benefician con la producción de bienes y servicios que brinda la institución. Se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios, con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la institución, que permita alcanzar de mejor manera el valor público que le fue asignado.

Dicho lo anterior, un usuario “(...) es toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema, debido a qué(sic) a través de la presentación de sus inconformidades y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización.”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Lineamientos de Gestión para las Contralorías de Servicios. MIDEPLAN, Pág 5.

En este sentido, se debe considerar que las necesidades son carencias objetivas y las expectativas se relacionan con la forma en que la persona usuaria espera que sean satisfechas esas necesidades, en ambos casos, antes de intentar llevar a cabo acciones para satisfacerlas, primero se deben utilizar los mecanismos de recolección de información como medio de investigación, para conocer la percepción acerca de los bienes y servicios que presta la institución.

Toda institución debe proceder a identificar a sus usuarios directos e indirectos, así como los actuales y potenciales, la estrategia debe estar orientada a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Contar con esta identificación, permitirá acercarse a las personas usuarias, orientar la gestión institucional hacia ellas y alcanzar la excelencia y calidad en la prestación de los servicios, así como posteriormente, establecer procesos de mejora continua.

En la medida que las instituciones brinden bienes y servicios acordes con las necesidades y expectativas de los usuarios, mayor será la satisfacción de estas y la incidencia en el desarrollo del país.

#### 2.2.1.4 Definición del marco de procesos

Los procesos institucionales deben estar orientados a fortalecer a la institución, en los espacios naturales de cualquier reto de transformación que se le presente y a articular los niveles de intervención estratégica, táctica u operativa, en torno al objetivo de mejorar la calidad de los bienes y servicios que se brindan.

El **marco de procesos** describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Dentro de este marco de procesos, se deberán delimitar los macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que definen el accionar de la institución y que permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios.

La realización del análisis del marco de procesos permitirá determinar las acciones de mejora necesarias para alcanzar la estrategia que se defina y el valor público que le ha sido delimitado a la institución. Este tipo de análisis se debe orientar a la especificación de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al delimitar esta información, se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Para el diseño, levantamiento y rediseño de los procesos institucionales se recomienda la utilización de la Guía para el Levantamiento de Procesos<sup>10</sup> elaborada por MIDEPLAN, de igual manera, se puede solicitar asesoría al Área de Modernización del Estado, de dicho Ministerio.

---

<sup>10</sup> (MIDEPLAN, Guía para el Levantamiento de Procesos. , 2009) En <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf?guest=true>

### 2.2.1.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)

La identificación y el análisis de los productos (bienes y servicios) que ofrece la institución a sus usuarios es una tarea de suma importancia. Particularmente, en el marco externo, ya que se debe hacer explícita la producción institucional<sup>11</sup> que la institución está ofreciendo a sus usuarios, en términos de bienes y servicios, en el marco de su labor misional.

En este análisis deberá considerarse si los productos generados, responden a lo establecido en la normativa y en especial, si responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. La institución es responsable de la generación y provisión de sus productos.

En este análisis, la institución deberá enfocarse en los productos finales o que son previstos a un usuario externo, sin perder de enfoque, aquellos productos intermedios que también tienen un impacto en los productos finales y que son estratégicos para su prestación. Para identificar y definir los productos finales, la institución debe tener la claridad de su responsabilidad para contribuir al logro de los resultados de efecto o impacto. La siguiente tabla muestra una forma sencilla para delimitar los productos institucionales:

**Tabla 4. Criterios para la redacción de un producto final**

Pregunta clave	Criterio
¿Quién?	Los usuarios sujetos de la acción institucional.
¿Qué?	Bien o servicio final que se entrega a la población meta.
¿Estándar requerido?	Especificaciones y características propias del producto que lo diferencian de los demás productos.

Fuente: MIDEPLAN, 2018.

En el caso de las instituciones públicas que sus productos finales se dirigen a otras entidades, en forma de planes, políticas, normas, regulaciones entre otros; que facilitan y orientan la gestión en la administración pública, deben proceder en su redacción de la forma anteriormente señalada, haciendo la salvedad que su población meta son las entidades de la administración pública, no se dirigen directamente a usuarios externos (personas físicas o jurídicas). Este tipo de productos impacta en temas generales de la gestión pública.

<sup>11</sup> "Hacer explícita esta producción es importante para el desarrollo del PEI, especialmente en su parte estratégica, permite identificar claramente los bienes y servicios ofrecidos, los cuales, dependiendo de su contribución a la generación del valor público esperado, podrían ser sujeto de cambios incluso de su reducción o eliminación completa de la oferta actual". (Secretaría de Coordinación Gubernamental, 2017). Pág.31.



Es importante que se defina la producción final de la institución en función del logro de los resultados, contemplando los siguientes aspectos:

- a. Anotar el resultado de efecto o impacto al que contribuirá la institución.
- b. Anotar los bienes o servicios finales que actualmente son producidos por la institución y responden de manera eficaz y eficiente al logro del resultado.
- c. Anotar los bienes o servicios finales requeridos para lograr el resultado y que actualmente son producidos por la institución, pero sus especificaciones no responden a los requerimientos de dicho resultado. En este caso, la institución debe analizar la posibilidad de modificar este tipo de producción en función de estos requerimientos. Si no responden a un resultado, la institución debe analizar el costo de producción, el mandato legal y la posibilidad de efectuar cambios en la normativa institucional.
- d. Anotar los bienes o servicios finales requeridos para el logro del resultado, ya sea que actualmente no son producidos por la institución o los que ya producía y que requirieron ser modificados, considerando en todo momento que el mandato institucional lo permita.

La delimitación de los productos institucionales (bienes y servicios) le permitirá a la institución la definición de una mejor estrategia y que la misma responda a la generación del valor público asignado, siendo que cualquier producto que se realice y que no incida en el cumplimiento de los fines institucionales, deberá ser valorado, mejorado, rediseñado o en caso de ser necesario, dejarse de hacer por no brindar aporte alguno a la labor institucional.

### 2.2.1.6 Análisis situacional

El análisis situacional consiste en realizar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos. Para tal efecto, existe una diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad del análisis deseado, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se va a aplicar.

Entre las técnicas empleadas y que pueden coadyuvar en la realización de este análisis, se pueden mencionar las siguientes:

**Técnica 1: Análisis de causa-efecto:** es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores que contribuyen a generar un efecto común.<sup>12</sup>

---

12 Su explicación puede encontrarse en (MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, 2016). Págs. 40,41 y 42.

13 Existe mucha bibliografía sobre este tema; sin embargo, se sugiere la lectura de: (García López, Teresa, y Cano Flores, Milagros). Págs. 89 y 90.



**Técnica 2: El FODA:** el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución. Es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, el análisis permite contribuir a diseñar un plan, dando fuerza a la sigla de oportunidad, logrando la situación real en la que se encuentra la institución y planificando estrategias a futuro.<sup>14</sup>

**Técnica 3: Metodología FOAR.** Esta metodología nace del enfoque de indagación apreciativa como contrapropuesta al abordaje clásico del FODA y tiene como propósito realizar un análisis organizacional desde una perspectiva positiva, resaltando las buenas prácticas de la institución (con el fin de reproducirlas) para el aprovechamiento del contexto en el que se desarrolla la organización.<sup>14</sup>

Desde esta perspectiva es importante describir algunos aspectos del enfoque de indagación apreciativa, cuyo punto de partida debe ser la definición de ambas palabras:

**Tabla 5. Metodología FOAR**

<b>Apreciar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar el acto de reconocer lo mejor en las personas y en el mundo que nos rodea.</li> <li>• Afirmar las fortalezas del pasado y el presente, los éxitos y el potencial.</li> <li>• Percibir las cosas que dan vida (salud, vitalidad y excelencia) a los sistemas vivos.</li> <li>• Incrementar el valor de algo.</li> <li>• Dar la bienvenida y acoger, respetar, reconocer, incrementar el valor, agradecer, afirmar, gratitud.</li> <li>• Sinónimos: valorar, estimar, preciar, honrar.</li> </ul>
<b>Indagar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acto de explorar y descubrir.</li> <li>• Plantear preguntas con un rigor que va más allá de tan solo preguntar, estando abierto a descubrir nuevos potenciales y posibilidades.</li> <li>• Sinónimos: inquirir, investigar, descubrir, buscar, explorar, averiguar, estudiar, examinar con cuidado.</li> </ul>

Fuente: Cooperride y Subirana, 2013.

El uso de la técnica permite el desarrollo de un ejercicio colectivo, se concilian visiones sobre el rumbo que la organización debe tomar y, a su vez, permite reconocer la identidad, las fortalezas y logros, así como aprendizajes e institución. De acuerdo con Cooperride y Subirana el enfoque positivo en la indagación apreciativa apoya el pensamiento generativo, da soporte al proceso de cambio y hace que el cambio cultural sea posible, cuando apreciamos avanzamos: la mente se abre a recibir, a reconocer nuevos datos y aprender, descubrimos lo mejor de "lo que es" y nos abrimos a ver "lo que podría ser", se invierte energía emocional y cognitiva, lo cual ayuda a generar una imagen positiva del futuro deseado y emergen nuevos valores (Pág. 88, 2013).

<sup>14</sup> (Subirana Miriam, Cooperrider David, 2013).

Bajo este se planteamiento el FOAR promueve una percepción positiva de los colaboradores hacia la organización y los empodera a favor de los cambios que se plantean, se trabaja bajo una discusión positiva, donde lo negativo “se encauza” hacia un cambio de percepción, permite construir un análisis situacional a partir de la identificación de las fortalezas de la institución. De acuerdo con la metodología, las fortalezas sustituyen a las debilidades y las oportunidades reemplazan a las amenazas, el FOAR se estructura de la siguiente manera:

**Tabla 6. Enfoque del análisis FOAR**

Fortalezas Institucionales (internas)	Oportunidades en el entorno (externas)
Son los principales activos con los que cuenta la institución. Estas pueden ser de cualquier tipo y abarcar las diferentes áreas de la organización.	Son aquellos elementos que la institución puede aprovechar para su desarrollo y crecimiento.
<p style="text-align: center;">Aspiraciones:</p> <p>Responde a la pregunta de ¿Cuáles son nuestras principales aspiraciones como institución? ¿Cuál es nuestro futuro? Estas son definidas acorde con esta, pero también es importante considerar las aspiraciones ciudadanas o del usuario final con el objetivo de generar los insumos necesarios para el proceso de cambio o de mejoramiento que está por iniciar.</p>	
<p style="text-align: center;">Resultados:</p> <p>Son los resultados (medibles) a los que la organización quiere alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. En este apartado se generan los insumos para la posterior formulación de objetivos estratégicos.</p>	

Fuente: Elaborado a partir de Stavros, Cooperrider & Kelley, 2003.

Las fortalezas y oportunidades son el espacio donde se realiza una investigación estratégica, un análisis donde la institución valora en lo que es fuerte y en cómo aprovechar el contexto para su desarrollo y crecimiento. Las aspiraciones y resultados se constituyen en estas intenciones (apreciativas) a las que quiere llegar la organización.

Finalmente, el análisis de situación debe complementarse con un análisis de la normativa que rige la institución, informes realizados por los órganos fiscalizadores y recomendaciones sobre las mejores prácticas de gestión. A partir de este análisis, se generan conclusiones que permiten saber cuáles son las potencialidades y oportunidades de la institución, con el fin de realizar cambios positivos en la situación actual, identificación y descripción de los beneficiarios y la información necesaria para la búsqueda de soluciones integrales a sus necesidades.

### 2.2.1.7 Identificación de recursos

La administración de recursos consiste en un manejo eficiente de estos, siendo que un recurso es “(...) un insumo productivo o un activo competitivo que la institución controla o posee (...)”.<sup>15</sup> Los recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de una buena administración de recursos es que estos permitan la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución, por lo tanto, de manera efectiva de los bienes y servicios. Por eso, la identificación de los recursos se hace esencial, la institución debe delimitar claramente los recursos con los que cuenta o requiere para alcanzar los objetivos y estrategias, el análisis e identificación de recursos debe estar reflejada en los Planes de Acción.

Dentro de los recursos que se deben considerar se encuentran las personas, el financiamiento (presupuesto), la tecnología, los materiales y hasta el tiempo (oportunidad), ya que estos son susceptibles de ser administrados. La correcta asignación de cada uno de estos recursos permitirá que en forma conjunta la operatividad sea más eficiente y la generación del valor público se alcance como fue planificado.

En todas las instituciones cuando se hace referencia a la administración de recursos se está hablando de la correcta gestión, utilización y desarrollo de cuatro tipos de recursos de manera fundamental, a saber:

**Tabla 7. Tipología de Recursos**

<b>Humanos</b>	Es uno de los más importantes de una institución, consiste en aquellos funcionarios que le corresponde la prestación de los bienes y servicios, por ellos es que pasa en gran medida la generación del valor público.
<b>Financieros</b>	Son todos aquellos recursos de tipo monetario que son fundamentales para el desarrollo de la institución.
<b>Materiales</b>	Se refiere a aquellos bienes de tipo tangible (activos) que posee la institución, son los que le permiten la prestación de servicios que realiza la institución.
<b>Tecnológicos</b>	Se refiere a todos aquellos sistemas, programas y equipos con los que cuenta la institución y que le permiten la prestación de los bienes y servicios, ya sea en forma presencial o digital.
<b>Temporales</b>	Se refiere al análisis sobre la demanda de trabajo y cantidad de funcionarios disponibles para cumplir con el plan de acción del PEI, se deben considerar los patrones culturales y costos asociados como el pago de horas extras, incapacidades, permisos, etc.

Fuente: MIDEPLAN, 2018.

<sup>15</sup> Thomson, peteraf, gamble, strickland. Administración Estratégica Teoría y casos. Pág. 95. (2012).

### 2.2.1.8 Definición de riesgos

En la formulación de cualquier estrategia institucional se deberán considerar los posibles riesgos que podrían incidir en su cumplimiento. De esta manera, en la gestión pública es de suma importancia contar con un sistema de valoración de riesgos, con el fin de cumplir con lo establecido en la Ley 8292 “*Ley General de Control Interno*”, el artículo 2 enfatiza en la valoración del riesgo y se entiende como la “(...) *identificación y análisis de los 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.*”

Por lo tanto, una buena gestión del riesgo le permitirá a la institución controlar y anticipar en forma oportuna los eventos que puedan afectar de manera negativa los objetivos planteados en su estrategia y que podrán incidir negativamente en la consecución del valor público.

En este sentido, la institución deberá realizar una identificación, valoración y administración de todos aquellos riesgos que pueden afectar el adecuado desarrollo de sus funciones y la prestación de sus bienes y servicios, ya que este análisis podría ayudar en el cumplimiento de todos los fines institucionales, prever y mitigar cualquier eventualidad que se llegue a presentar.

### 2.2.1.9 Identificación de resultados

Los resultados se pueden estructurar mediante la traducción de una situación “*negativa*” a una situación “*positiva*” identificadas en el árbol de problemas<sup>16</sup>, mediante este método, el problema principal se convertirá en el resultado final esperado. Durante este proceso, se deben identificar posibles alternativas de solución bajo la forma de productos, que contribuirán a superar la situación inicial que se desea cambiar.

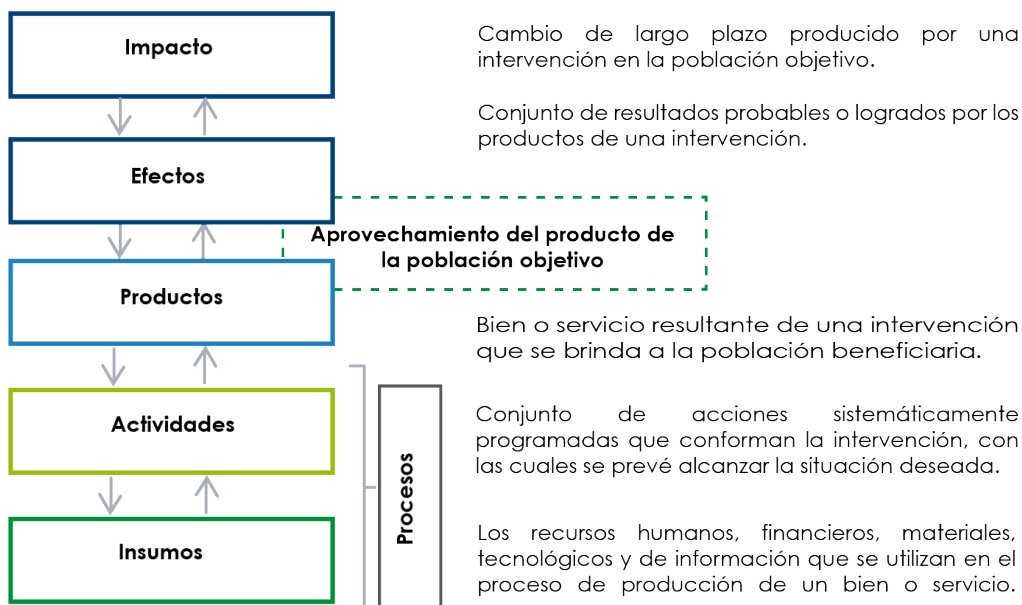
Otra forma de identificación de los resultados es la consecuencia de lograr materializar un objetivo planteado. Por lo tanto, es lograr cumplir con los productos o servicios asociados a las metas establecidas para un determinado plazo y recursos asignados, de esta manera, que al momento de formular la estrategia se deberán prever los posibles resultados esperados, ya que esta acción nos permitirá orientar la estrategia hacia la consecución de los resultados y en especial hacia la generación del valor público que le corresponde a la institución.

En término de resultados y el logro de los mismos, es importante considerar la cadena de resultados, la cual es “(...) *una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos*”.<sup>17</sup> Dentro de la cadena de resultados se deberán considerar las siguientes variables:

16 (MIDEPLAN, Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico). Pág.42.

17 Tomado de [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/5\(12\).pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/5(12).pdf)

**Figura 4. Cadena de Resultados**



Fuente: MIDEPLAN, Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico).

## 2.2.2 Marco estratégico

El marco estratégico, también denominado marco filosófico, es el apartado del PEI que describe los grandes aspectos que generan identidad a la institución. Este se refiere a: qué es y qué se aspira como institución, es decir, la Misión y la Visión. Además, incluye los valores por los cuales se rigen los funcionarios que la integran. El marco estratégico guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias (líneas de acción).

### 2.2.2.1 Misión Institucional

La misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes)<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

La declaración de una misión bien planteada debe responder a las siguientes preguntas:

**Tabla 8. Componentes de la Misión**

Preguntas a responder en una Misión	Componentes de la Misión	Descripción del Componente
¿Quiénes somos?	Identidad institucional	Cuál es el propósito de la organización, entendido como su razón de ser, por qué existe.
¿A quiénes nos debemos?	Población objetivo	Para quienes van dirigidos los productos de la organización, identificar principales usuarios, beneficiarios o clientes.
¿Qué brindaremos?	Productos Finales	La identificación de los bienes y servicios finales que la organización entrega a la población objetivo.

Fuente: MIDEPLAN, 2018.

Es importante anotar que la misión institucional debe asociarse al mandato legal otorgado por su respectiva ley o norma de creación, la cual define su marco general de actuación y, por ende, su valor público.

Finalmente, de acuerdo con De la Fuente (2011) la redacción de una misión debe ser:

- “Clara y comprensible para todos, de fácil interpretación.
- Breve, para que se pueda recordar fácilmente.
- Específica, delimitando bien el quehacer institucional.
- Compartida, consensuada con las personas de la institución” (p.6).

### 2.2.2.2 Visión Institucional

La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro<sup>19</sup>. Esta se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentarán su accionar público.

En general la visión responde a dos preguntas:

**¿Hacia dónde queremos llegar?  
¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro?**

Esta se presenta como una imagen objetivo de largo plazo, es fácil de captar y recordar, inspira, pero a la vez plantea un reto para su logro; además, es el punto de consenso sobre el futuro de la institución.

<sup>19</sup> Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

**Figura 5. Preguntas guías que facilitan la redacción de la visión**



Fuente: De La Fuente, 2011.

### 2.2.2.3 Valores Institucionales

Los valores institucionales se definen como el “(...)conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional.” (Pareja, 2012, p. 155). Son reflejo de la identidad de la institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional y se configura como un referente fundamental para poder desarrollar la visión y la misión.

Una vez que han sido enumerados cada uno de los valores institucionales, se debe elaborar una breve explicación de lo que significan en el contexto organizacional. El proceso de formulación debe ser participativo con el fin de que sean interiorizados y acogidos por todos los colaboradores de la organización, de manera que sirvan de guía en el quehacer cotidiano.

### 2.2.2.4 Ejes

Los ejes son líneas maestras de intervención sistémica, deben ser estratégicos, deben responder al impacto y a las exigencias del entorno. Los ejes se pueden diseñar a partir del análisis FODA o FOAR, de tal manera que, permita aprovechar las oportunidades y fortalezas de la institución, generar neutralidad en las amenazas y superar las debilidades.

Los ejes son el camino a seguir en cada área estratégica de la institución, deben ser de mediano o largo plazo, deben permitir responder a la operacionalización del PEI mediante objetivos estratégicos y líneas de acción.

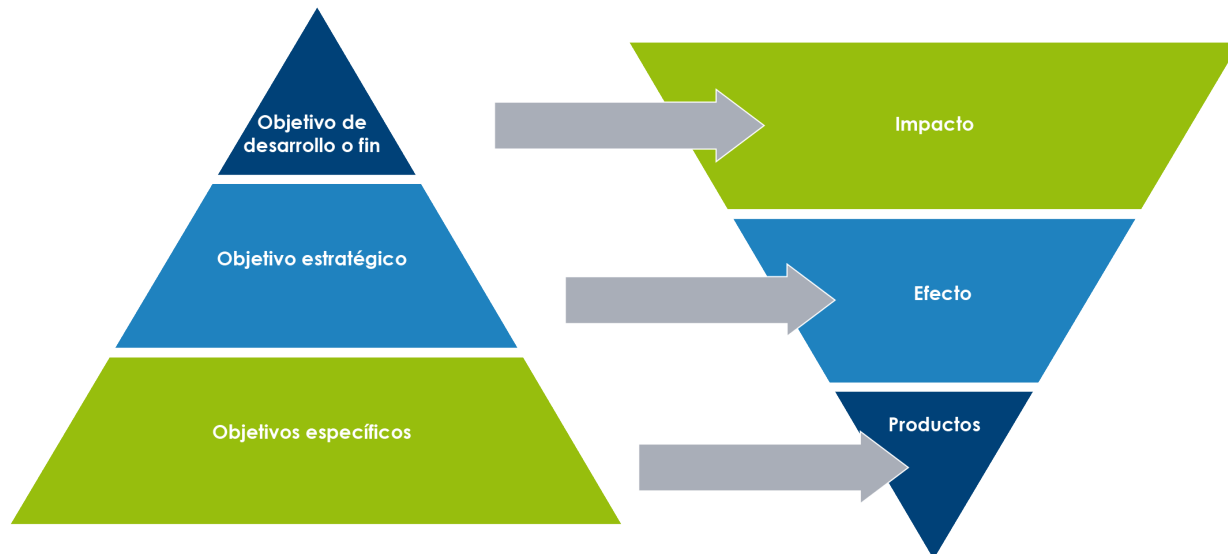
### 2.2.2.5 Objetivos

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta:

#### ¿Qué queremos alcanzar?

Una técnica para formular objetivos es la Pirámide de Objetivos, la cual permite establecer la jerarquía que conduce a determinar el impacto de los efectos y productos, de esta forma se pueden alinear con la cadena de resultados. La siguiente figura muestra la vinculación entre los objetivos de desarrollo o fin con el impacto, estos deben responder a la visión y misión de la institución, el objetivo general, estratégico o también conocido como propósito se concatena al efecto y los objetivos específicos responder a los productos identificados.

**Figura 6. Jerarquía de Objetivos**



**Fuente:** MIDEPLAN, Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico). Pág.54.

Al momento de redactar los objetivos estratégicos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Deben ser coherentes con la misión y visión de la organización, de forma que le permitan direccionarse a la solución de los principales problemas identificados, así como los resultados obtenidos como producto del respectivo análisis situacional.
- Deben ser temporales, que respondan a un período de tiempo establecido. Por ende, determinan los resultados que la organización desea alcanzar en el mediano y largo plazo.
- Deben ser cuantificables, de manera que permitan medir los avances respecto a lo planificado.
- Deben ser alcanzables, en función de la capacidad institucional, con el fin de evitar la generación de falsas expectativas y mal uso de los recursos disponibles.
- Deben ser participativos, incorporando a todo el personal de la organización, para que estos sean consensuados y se facilite su logro.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de términos que generen ambigüedad y que dificulten su medición.



### 2.2.2.6 Líneas de acción

Las líneas de acción también conocidas como estrategias, constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. Según Armijo (2011) *“Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. (...) proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.”* (p. 48).

La interrogante que debe responderse en este apartado es la siguiente:

#### **¿Cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?**

Al igual que en la definición de los objetivos estratégicos, en la formulación de las estrategias se requiere considerar el análisis FODA realizado por la organización, de manera que se potencialicen las fortalezas y se superen las principales debilidades.

Al respecto, Medianero (s.f) en el documento *Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público*, plantea cuatro tipos básicos de estrategias:

**“ESTRATEGIAS FO:** que utilizan las fortalezas institucionales para aprovechar las oportunidades del entorno. Cuando una organización presenta debilidades importantes, trata de superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas o neutralizarlas para concentrarse en las oportunidades.

**ESTRATEGIAS DO:** que consisten en superar las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas. Partiendo del reconocimiento de sus debilidades pertinentes, la organización busca superarlas para aprovechar determinadas oportunidades dadas por el entorno.

**ESTRATEGIAS FA:** que consisten en utilizar las fortalezas existentes para evitar o reducir el impacto de determinadas amenazas externas.

**ESTRATEGIAS DA:** que constituyen estrategias típicamente defensivas, toda vez que buscan al mismo tiempo afrontar debilidades internas y enfrentar amenazas externas. Una organización con muchas debilidades y amenazas se situaría en una situación precaria y estaría obligada a luchar por su sobrevivencia, fusionarse, reducir sus gastos, obtener rápidamente fondos u optar por la liquidación antes de que los daños alcancen mayores proporciones.” (p. 24)

## 2.3 Fase III: Implementación de la estrategia

El plan estratégico institucional es fundamental para lograr los resultados que se propone la institución. La GpRD<sup>20</sup> orienta a las instituciones a actualizarse en cada uno de sus pilares y no solamente en su gestión, sino que también en su programación y por supuesto en la planificación.

Por esta razón, es importante que una vez definida la estrategia institucional se concrete en un plan de acción que asegure una implementación gradual del PEI y la medición de los resultados que se vayan obteniendo.

### 2.3.1 Planes de Acción

Al momento de elaborar el plan de acción es importante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?**
- ¿Cuándo se debe hacer?**
- ¿Quiénes son los responsables de hacerlo?**
- ¿Cuáles y cuántos recursos se requieren para hacerlo?**
- ¿Cómo se medirá el grado de ejecución?**

El planteamiento de los planes de acción requiere considerar los siguientes elementos:

- Deben alcanzar resultados que hayan sido planificados.
- Se constituyen en instrumentos ágiles, sencillos y concretos.
- Las metas deben ser claramente redactadas y comunicadas a todo el personal de la organización, para que facilite su logro.
- Se les debe brindar seguimiento (mínimo de manera trimestral) para verificar su cumplimiento.
- Los Planes de Inversión Pública y Acción Social deberán ser considerados en el proceso de elaboración del PEI e incorporados en el Plan de Acción.

---

<sup>20</sup> "La gestión por resultados (...) permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado en relación con las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencia que trascienden el ámbito de una institución Marcos Makón, El Modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional". (MIDEPLAN - Ministerio Hacienda, 2016) (p.11).

Es necesario visualizar en una plantilla o matriz la formulación de la estrategia institucional, de manera que, refleje líneas de acción, riesgos, resultados, indicadores, productos, actividades y línea base para los años que comprende el PEI. Asimismo, se debe desarrollar el ejercicio de elaborar el presupuesto aproximado para cada eje y objetivo estratégico.<sup>21</sup>

Ahora bien, 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.

Dichos planes comprenden la definición de metas, plazos, responsables, recursos disponibles, actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se establecen dichas metas y sus respectivos indicadores. Es de suma importancia considerar los riesgos, definir resultados, establecer línea base.

La importancia de los planes de acción radica en evitar que la organización actúe "apagando incendios", cada uno de ellos comprende un orden y una planificación de tareas por cumplir, lo cual facilitará la consecución de los objetivos propuestos.

### 2.3.2 Identificación de indicadores de resultado y de producto<sup>22</sup>

El indicador debe considerar el compromiso del responsable por su cumplimiento y ser útil para este, para la institución y para las personas usuarias externas. De igual forma, debe tener una fuente de información confiable que lo respalde.

Un buen indicador debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Debe ser apropiado y coherente con el objeto que se pretende medir, o sea, guardar una relación o vinculación lógica con el mismo y permite medir de manera específica su realización.
- b. El indicador debe permitir medir el avance hacia la situación esperada.
- c. Debe ser útil, en la medida que la información permita hacer comparaciones en el tiempo.
- d. Debe ser susceptible de análisis por parte de los gestores.
- e. La información que genere debe ser útil para la toma de decisiones.
- f. Debe ser verificable, es decir, que permita comprobar la calidad y la pertinencia de la información.
- g. Constituyen la base de cómo la institución o el programa quieren ser medidos.
- h. Deben medir resultados (intermedios o finales) no esfuerzos.
- i. Tienen que ser comparativos sobre lo planeado o sobre un estándar.
- j. Son una señal de alerta sobre el comportamiento de una o dos variables que interesa medir respecto de cuán bien o mal se está logrando la meta definida, por lo que servirán para detectar posibles desvíos y corregirlos.
- k. Debe evitarse la definición de indicadores que generen "incentivos perversos", los cuales se refieren a los efectos contraproducentes de las acciones que se pueden llevar a cabo por la institución para cumplir con el desempeño.

---

<sup>21</sup> Ver anexo 11.

<sup>22</sup> (MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda., 2014). Págs.33,34 y 35.

- l. Las metas del indicador deben ser realistas y autofinanciadas con los recursos del presupuesto asignado y considerar las capacidades de la institución para cumplirlas.
- m. Se debe valorar la pertinencia de formular indicadores complementarios, en el caso de que así se requiera.
- n. No redactar metas de indicadores cuya demanda debe ser satisfecha en 100% y es poco relevante como indicador de desempeño institucional, es decir, que si aumenta o disminuye la demanda no debería existir un problema de gestión para enfrentarlo.
- o. Se debe recurrir a diferentes parámetros para fijar el nivel de desempeño proyectado:
  - Desempeño histórico (año t-1, año t-2, etc).
  - Desempeño de instituciones similares, buenas prácticas internacionales, benchmarking.
  - Desempeño proyectado de acuerdo con mejoras tecnológicas o de procesos según la capacidad institucional.
- p. Siempre debe especificarse si el nivel esperado será a nivel nacional, regional o local.
- q. Debe quedar claramente establecido cuál es el responsable por el cumplimiento de la meta, aún cuando otros intervengan con producción intermedia o final.

*“Los indicadores suelen ser definidos como un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.” (Armijo M. , 2011).*

La siguiente tabla muestra algunos indicadores según su tipo, que pueden ser orientadores en el proceso.

**Tabla 9. Tipos de Indicadores**

Tipo de indicador	Conceptualización	¿Qué se quiere evaluar?	Definición del indicador
<b>Gestión</b>	Desarrollo de todas las intervenciones de una política, programa o proyecto que transforman sus insumos en productos	Aspectos relacionados con sus Actividades o gestión	Miden los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto. Aportan los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, de la entidad ejecutora
<b>Producto</b>	Productos y servicios consecuencia inmediata de las actividades de una política, programa o proyecto	Aspectos relacionados con los productos	Miden los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto, a partir de la transformación de sus insumos
<b>Resultado</b>	Efectos inmediatos de los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población afectada	Aspectos relacionados con los resultados	Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto
<b>Impacto</b>	Efectos a largo plazo sobre la población en general atribuibles a la implementación de una política, programa o proyecto	Aspectos relacionados con los impactos	Miden los efectos a mediano o largo plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada o la efectividad del desarrollo del proyecto, en términos de logro de objetivos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales definidos en las programas, políticas de los planes de desarrollo

Fuente: MIDEPLAN, 2018.

Algunos pasos básicos para la construcción de los indicadores son:

- ✓ Tener claridad sobre lo que se desea medir, qué productos, qué objetivos de referencia se tienen que establecer para la medición.
- ✓ Los productos, objetivos e indicadores surgen de una fase de planificación estratégica.
- ✓ Identificar las áreas de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Calidad, Economía.
- ✓ Describir la fórmula de cálculo.
- ✓ Establecer la línea base.
- ✓ Establecer las metas o el valor deseado del indicador
- ✓ Señalar la periodicidad de cálculo de las variables.
- ✓ Realizar la interpretación de los indicadores y del desempeño.

Criterios técnicos para valorar los indicadores:

- ✓ **Relevancia:** no es posible ni deseable medirlo todo, por eso es fundamental generar un grupo de pocos indicadores, pero consistentes en su información
- ✓ **Pertinencia:** miden lo correcto, es decir, lo que realmente se quiere evaluar.
- ✓ **Integración:** que permita medir las distintas dimensiones del desempeño (eficacia, eficiencia, economía, calidad).

✓ **Homogeneidad:** se debe utilizar siempre la misma unidad de medida, para obtener el mismo resultado.

✓ **Independencia:** medir lo controlable, lo que la institución o el programa sea capaz de controlar. Que su cumplimiento no dependa de factores externos a la institución.

✓ **Confiabilidad:** contar con los datos suficientes y demostrables. Debe quedar claro la fuente de datos sobre la cual verificar el cumplimiento. Los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados independientemente de forma externa.

✓ **Costo razonable:** el costo de generar los indicadores se justifica respecto del uso que se le dará para la toma de decisiones, es decir, su obtención debe tener un costo razonable en relación con los beneficios que reporta la información que brindan.

✓ **Ser inequívocos:** su análisis no debe permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.

Posteriormente, una vez atendidos los puntos anteriores, es importante responder a las siguientes interrogantes para validar los indicadores formulados:

- ¿Se relaciona el indicador con el objetivo al cual está vinculado?
- ¿Se relaciona el indicador con el producto al cual está vinculado?
- ¿Es importante el indicador para la institución?
- ¿Es posible recopilar datos confiables y precisos para este indicador?
- ¿El resultado de este indicador podría estar condicionado solo por factores internos?
- ¿Está la información de este indicador disponible y accesible a los interesados? (interesados internos y externos, el público en general, etc.).
- ¿El indicador fue elaborado en forma participativa? (liderazgo y personal de la institución y el programa, grupos de interés público, etc.).
- ¿Es importante el indicador para el usuario?
- ¿Muestra o expresa el indicador de forma clara el resultado para poder ser analizado por los interesados externos a la institución?

Para cada producto final se debe establecer como mínimo un indicador, para lo cual es necesario la construcción de una ficha, considerando los siguientes apartados: nombre, uso o descripción, unidad de medida, fórmula, definición de variables, frecuencia de medición, fecha de inicio de la medición, línea base, metas, fuente de datos, medios de verificación, responsable, cobertura geográfica, limitaciones y notas técnicas.<sup>23</sup>

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. Para efectos metodológicos sobre planteamiento de indicadores, se puede consultar el Manual de Evaluación de Intervenciones Públicas de MIDEPLAN.

<sup>23</sup> Ver Ficha del Indicador en documento "Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el Sector Público de Costa Rica".

### 2.3.3 Análisis de la estructura organizacional

El planteamiento de nuevos contextos en el que se desarrolla la institución para lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación de los bienes y servicios que se ofrecen a la ciudadanía, exige una revisión de la estructura organizacional actual y verificar si es la adecuada para llevar a cabo los retos y crear valor público.

Este análisis se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades organizacionales que componen una institución. Dicha descripción debe coincidir con la representación gráfica en el organigrama<sup>24</sup>, tanto en lo referente a la denominación de las unidades organizacionales, como a su nivel jerárquico. La revisión que se debe realizar, en primer lugar, es en las áreas sustantivas que responden a la razón de ser de la institución y, posteriormente, en las áreas de asesoría y administrativas que le brindan apoyo.

Para la revisión de dicha estructura, puede utilizarse la Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas<sup>25</sup>.

### 2.3.4 Estrategia de divulgación del PEI

El PEI marca o define el rumbo de la organización para los próximos cinco o más años. En este sentido, es importante asegurarse de mantener informados a los colaboradores con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del PEI.

La divulgación es un componente esencial para la socialización, los propósitos que persigue son crear identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar los resultados comprometidos y fortalecer la transparencia de la gestión pública; así como la rendición de cuentas mediante la divulgación de información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

Esta conlleva la definición de los medios y canales de difusión tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios, el período en el que se va a comunicar y los contenidos que se van a difundir. Algunas de las acciones que se pueden hacer en este sentido son:

- Diseño e impresión de panfletos o trípticos con los aspectos esenciales del PEI.
- Diseñar una versión resumen del documento PEI.
- Boletines trimestrales con los avances en la implementación de la estrategia.
- Reuniones mensuales con las unidades para colaborar con la implementación del PEI.
- Talleres de divulgación del PEI en conjunto con la Comisión de Valores.

<sup>24</sup> El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.

<sup>25</sup>(MIDEPLAN, Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas.) <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/70ec9dcb-3936-42c9-a848-bdc85ebffa74/Guia-nomenclatura-estruct-interna-Inst-pub-2007.pdf?guest=true>

Los aspectos mencionados anteriormente deben ser programados mediante un plan de divulgación reflejado en el POI, donde se especifique la periodicidad, ya que de acuerdo con la actividad y sus características se debe determinar el contenido presupuestario o los apoyos que se requieren para implementarlo, el mismo deberá quedar reflejado en el Plan Operativo Anual y el presupuesto.

## **2.4 Fase IV: Seguimiento y evaluación del PEI**

La fase seguimiento y evaluación comprende dos apartados, a decir, el marco para el seguimiento del PEI y la evaluación a la que estará sometido el PEI.

### **2.4.1 Marco para el seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales**

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. La evaluación es una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos, que permiten emitir juicios y medir algo<sup>26</sup>.

El seguimiento y la evaluación<sup>27</sup> en la planificación constituyen un medio y no un fin para fortalecer un proceso que va más allá de la determinación del mérito de una acción pública en la generación de valor, ya que también es un proceso formativo. La función de evaluación considera el seguimiento como uno de sus procesos intrínsecos y no puede concebirse de manera aislada.

#### **2.4.1.1 Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento a intervenciones públicas:**

El seguimiento se define como un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

El seguimiento se centra en reportar los avances (la situación) de los objetivos de cara a los resultados, comparando el deber ser (avance programado), con lo que es (avance real), mediante indicadores y metas.

La realización del seguimiento requiere de una serie de elementos básicos y elementales para que esta cumpla con su propósito por lo que para su realización MIDEPLAN ha establecido siete pasos para realizar el seguimiento a intervenciones públicas.

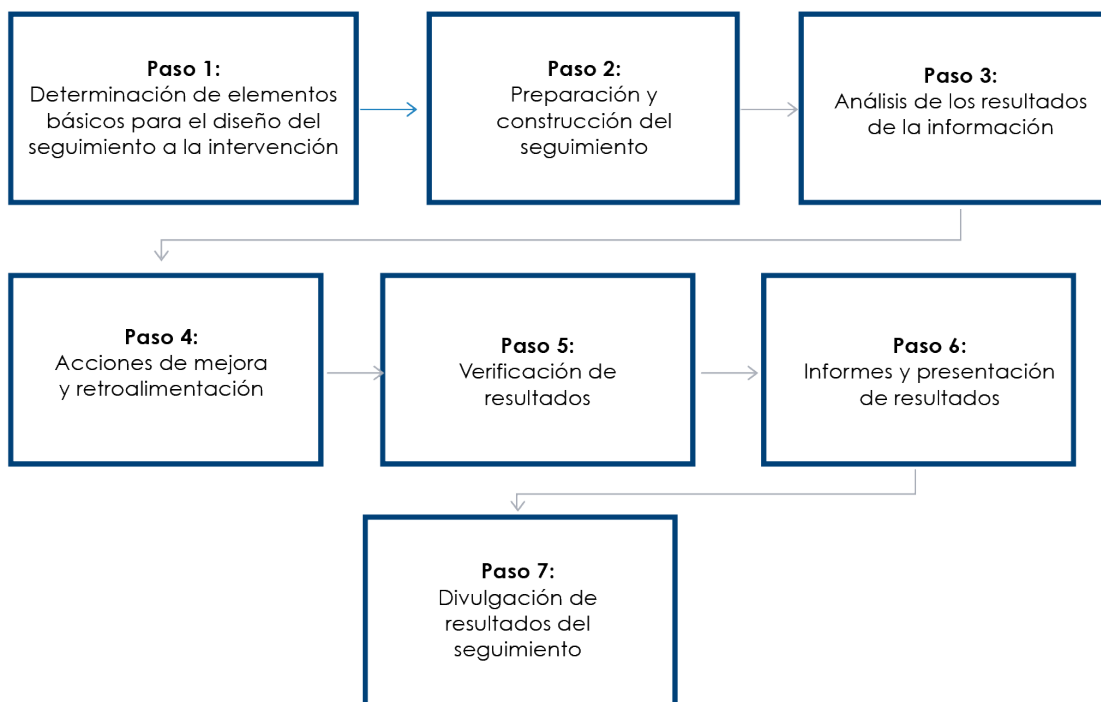
El proceso de seguimiento a las intervenciones públicas se concibe como un proceso integral que incluye los siguientes siete pasos:

<sup>26</sup> Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

<sup>27</sup> Los temas de seguimiento y evaluación se desarrollan ampliamente en los Manual para el diseño y ejecución de evaluaciones (2012) y el Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico (2016). MIDEPLAN.



**Figura 7. Pasos para la construcción de un sistema de seguimiento**



Fuente: MIDEPLAN, 2018.

**Paso 1:** Determinación de los elementos básicos para el diseño del seguimiento a la intervención.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: identificar las necesidades de información para realizar el seguimiento según la naturaleza de la intervención; propósito del seguimiento; disponibilidad de recursos humanos, financieros, materiales; involucrados en el proceso y responsabilidades.

**Paso 2:** Preparación y construcción del seguimiento.

Se revisa y estudia la intervención, así como la viabilidad de darle el seguimiento. Lo anterior implica conocer los objetivos, actores, recursos, duración. Antes de iniciar con el diseño del seguimiento es necesario revisar la intervención para complementar, aclarar o detallar información útil para el proceso de seguimiento y obtener consenso de todos los involucrados respecto a cada uno de los componentes de la intervención para que el proceso de seguimiento sea viable y que sea un insumo para la evaluación. Algunos de los componentes fundamentales que deben analizarse son:

- **Indicadores:** los indicadores son fundamentales para el seguimiento de la intervención en los distintos elementos de la cadena de resultados<sup>28</sup>, por lo tanto, se requiere revisarlos para asegurar si cumplen con esta finalidad, de lo contrario es necesario su replanteamiento.

<sup>28</sup> El tema de indicadores es desarrollado en la Guía para formulación de Indicadores (documento en construcción).

El seguimiento recopila datos relevantes basándose en los indicadores de la intervención y se revisa que estos estén acordes con las acciones, actividades, logros, efectos de la intervención.

Para este efecto, el responsable de seguimiento debe examinar que la intervención cuente para cada uno de los indicadores con lo denominado "ficha del indicador". Este instrumento puede ser adaptado a las necesidades y particularidades de cada diseño de seguimiento.

- **Línea base:** la línea base señala el punto de partida de un indicador por medio del cual se puede observar la situación actual o al inicio del período de análisis o la situación antes de la intervención, esta información servirá como referencia para medir los avances de la intervención y en qué medida se logran los objetivos de la misma. La revisión de la línea base significa constatar si tiene concordancia con la meta planteada y el indicador, tomando en cuenta la unidad de medida, de lo contrario se requiere reformularla.

Es importante tomar en cuenta que no siempre se dispone de la información de línea base de un indicador, lo cual determina el seguimiento a realizar. En el caso que no exista dato inicial para la línea base puede utilizarse la primera medición que se realice del indicador.

- **Resultados Esperados/Meta:** las metas son el compromiso más visible y verificable que se establece, deben ser expresiones concretas y cuantificables de lo que se quiere alcanzar en un período determinado, tratándose de cualquiera de los niveles de la cadena de resultados. La revisión de la meta garantiza que se cumpla con las especificaciones anteriores y si responde al objetivo y al indicador formulado, de no ser así, es necesario construirla con base en la información existente.

Estos componentes de la intervención se construyen cuando se diseña la intervención; sin embargo, se ratifican los pasos anteriores para garantizar que el proceso de seguimiento cuente con estos insumos indispensables.

- **Diseño del Seguimiento:** una vez que se ha revisado y complementado la información de la intervención se procede a elaborar el diseño del seguimiento. Para la elaboración del diseño se debe tener claridad en primer lugar de los requerimientos de información y la naturaleza de la intervención; así como identificar los aspectos más importantes que serían objeto del seguimiento.

En caso de que la intervención incorpore el proceso de seguimiento, se deben revisar los instrumentos de seguimiento propuestos y al respecto hacerse preguntas como ¿Proporcionan estos instrumentos la información necesaria? ¿Involucran a los actores relevantes? ¿Se centra el seguimiento en las cuestiones claves para lograr eficiencia? ¿Hay posibilidades de obtener una mayor eficiencia y coordinación? Las respuestas a las preguntas anteriores ayudan a identificar las limitaciones con respecto a las necesidades de información. Este proceso se debe llevar a cabo con la participación del mayor número de actores implicados en la intervención o al menos una muestra representativa de los mismos.

Para la selección de técnicas de recolección, levantamiento de datos y generación de información requiere la elaboración de sus respectivos instrumentos. En este proceso se pueden utilizar uno o varios instrumentos para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, considerando las características de la intervención. Además de considerar el tiempo necesario para obtener los datos, así como los costos.

### **Paso 3:** Análisis de los resultados de la información.

El análisis de datos en un proceso de seguimiento se refiere a una valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución de la intervención, según los tiempos previstos. Implica clasificar la información recabada y comparar los datos de avance respecto de la línea base y de los resultados esperados (meta), así como considerar la coyuntura o el contexto en que se ejecuta la intervención. Lo anterior, permite conocer los avances y lo que está pendiente de cumplir.

Se analiza la información en el seguimiento que se genera periódicamente acerca de la situación de la intervención, se identifican y analizan los obstáculos y los factores de éxito presentados en la ejecución, lo cual permite derivar riesgos que pueden presentarse.

La información que se obtiene mediante el seguimiento permite realizar un análisis de tendencias o patrones comparativos para proyectar los resultados de la intervención durante el tiempo restante de su ejecución. Asimismo, dependiendo del alcance de la información se puede conocer si los resultados han contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida en la población beneficiada.

Los datos obtenidos en el seguimiento respecto de los recursos financieros programados y ejecutados, facilitan realizar la comparación del avance de la intervención con respecto de la ejecución presupuestaria y derivar indicadores de eficiencia, por ejemplo, precisar el costo por cada unidad producida por la ejecución de la intervención, o bien, si se reporta un monto presupuestario por encima de lo programado; además, se registra un desfase entre lo programado y el avance de la meta, se evidencia una desproporcionalidad entre los recursos ejecutados y los resultados logrados.

El análisis sobre avance de la intervención, no debe verse de forma aislada. El análisis del contexto en que se ejecuta es indispensable, ya que permite identificar las oportunidades y riesgos y contribuye a comprender y caracterizar, no solo el contexto en que se desarrolla, sino los resultados que se obtienen en la medición de avance de la misma. Asimismo, permite realizar actualizaciones regulares para incorporar innovaciones y procesos coyunturales que en el momento se presente durante la ejecución de la intervención, así como orientar el plan de mejora si es necesario.

El ejecutor del seguimiento no puede obviar el contexto y coyuntura en que se desenvuelve la intervención, es importante conocer la variedad de factores que inciden en el avance o desfase de lo programado. Dentro de estos factores del entorno de la intervención deben considerarse el comportamiento de variables políticas, económicas, socio-culturales, jurídicas, tecnológicas y ambientales entre otras necesidades y demanda de los servicios que ofrece la intervención.

**Paso 4:** Acciones de mejora y retroalimentación.

Las acciones de mejora son una etapa integrada al proceso de seguimiento que tiene como finalidad corregir la gestión para lograr los resultados establecidos en la intervención. El instrumento para elaborar las acciones de mejora debe ser realizado de acuerdo con las características de la intervención y de las metas que presentan rezagos.

**Paso 5:** Verificación de resultados.

El proceso de verificación es un medio para dar validez, confiabilidad y mejorar la calidad de los datos que nutren el sistema seguimiento, corregir inconsistencias en los indicadores, metas y líneas de base y conocer la percepción de los beneficiarios.

**Paso 6:** Informes y presentación de resultados.

La información del seguimiento de una intervención da cuenta de los avances y resultados de su ejecución, siempre debe ser relevante, real, fidedigna, clara y verificable, incluyendo los factores favorables, así como los factores desfavorables y los ajustes y mejoras requeridas.

El contenido y la forma de entrega de los resultados dependerán de su finalidad, ya que se puede utilizar para rendir cuentas, tomar decisiones, servir de insumo para evaluaciones de la intervención y la retroalimentación. También, dependerá de las personas usuarias a que va dirigido:

- Al nivel gerencial y entes reguladores y contralores, entre otros actores políticos e institucionales del sector público, deben tener acceso transparente y continuo sobre los avances en las intervenciones y en el logro de lo comprometido, lo cual, a su vez, permite informar sobre la gestión y utilización de los recursos públicos.
- A evaluadores de la intervención, debe contribuir a conocer el aporte de la intervención a satisfacer las necesidades de la población, es decir al valor público que da esa intervención.
- A la ciudadanía o a grupos específicos de la sociedad como medio para la transparencia y rendición de cuentas, los datos deben ser presentados de forma tal que sean comprendidos por todos y evitar detalles que tiendan a confundir al usuario.

## 2.4.2 Evaluación del Plan Estratégico

Las exigencias al aparato estatal en las sociedades modernas, conllevan la búsqueda de resultados cada vez más afines al valor público y el uso eficiente en los recursos estatales, que redunden en la mejora de la calidad de vida de los habitantes. En este marco se inserta la gestión pública orientada hacia resultados de desarrollo y como una acción cada vez más relevante, la evaluación de las intervenciones públicas.

Dentro del sector público la función de evaluación se encuentra consagrada por una serie de normas que van desde la Constitución Política, en su artículo 11; la Ley 5525, la Ley 8131; hasta los Decretos Ejecutivos 35755 y 37735, referentes al Sistema de Evaluación y al Sistema de Planificación, respectivamente.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), como el ente rector del Sistema Nacional de Planificación (SNP) y del Sub-sistema Nacional de Evaluación (SINE), busca contribuir en la consolidación del enfoque de gestión para resultados en el desarrollo en el sector público a través del desarrollo de procesos de evaluación de intervenciones públicas de carácter estratégico.

En términos generales una evaluación es una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos que permiten emitir juicios o medir algo.

La evaluación se concibe como una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos sobre el diseño, puesta en marcha y resultados de las intervenciones públicas.

A la vez es una herramienta para el fortalecimiento de la democracia y la institucionalidad pública, al promover la rendición de cuentas sobre el uso y la gestión de los recursos y la comprobación de logros y resultados planificados, que respondan a las aspiraciones y demandas de la ciudadanía.

#### 2.4.2.1 El objeto de la evaluación

En este caso sería el PEI, que podría calzar con la siguiente definición: Conjunto integrado de programas dotados de recursos que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo, ejecutados en el corto, mediano y largo plazo.

A partir de la evaluación se busca generar información oportuna que contribuya a mejorar el diseño, ejecución y resultados de las intervenciones públicas, aportando evidencia fidedigna en la toma de decisiones sobre políticas, planes, programas y proyectos, a su vez propiciar mayores espacios de rendición de cuentas y un mejor uso de los recursos públicos.

#### 2.4.2.2 Tipos de evaluación

- **Diseño:** se enfoca en el análisis y la optimización del diseño de una intervención antes de su ejecución.
- **Proceso:** valora las dinámicas internas de la institución, sus actividades, procesos, prácticas y formas de organización.
- **Resultados:** valora el producto directo (bienes y servicios) y los cambios a mediano (efecto) o largo plazo (impacto) generados por la intervención.

### 2.4.2.3 Etapas de un proceso de evaluación



Dentro del PEI se deben contemplar y hacerse explícitos los siguientes elementos, los cuales posteriormente serán fundamentales para su evaluación:

- A. Descripción de la estructura programática del PEI (planteamiento de objetivos, modelo lógico o secuencia de actuación).
- B. Un sistema de información (indicadores de gestión y de resultados) con grados de fiabilidad y sistematicidad determinados que estime el avance y cumplimiento del PEI.
- C. Clarificación de actores que conforman e intervienen en la ejecución del PEI, en la medida que se puedan esclarecer roles y responsabilidades de manera específica.
- D. Asignación de recursos para realizar la evaluación, en términos de tiempo, económico-financiero y humano.

Considerando la temporalidad del PEI, se expone recomendablemente que este sea sometido a dos evaluaciones internas, una a mitad de período (de diseño y procesos) y una al final (resultados). Otro aspecto de relevancia, sería que el ejercicio de evaluación sea promovido y respaldado por las máximas autoridades del Ministerio, en conjunto con la Unidad de Planificación.

# Anexos

## Anexo 1. Ficha de Información Básica

<b>ÁREA / UNIDAD:</b>		
<b>Nivel:</b>	<b># de funcionarios:</b>	<b>Año de constitución:</b>
SUSTANTIVO		
<b>Descripción:</b>		
<b>Objetivos:</b>		
<b>Objetivo General</b> <b>Objetivos Específicos</b>		
<b>Normativa que la regula:</b>		
<b>Funciones:</b>		
<b>Productos:</b>		
1.		
<b>Principales Procesos:</b>		
<b>Proceso Estratégico:</b>		
<b>Subprocesos</b>		
<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>		
<b>Mapa de Proceso N. (ver anexo):</b>		



## Anexo 2. Ejercicio para definir la misión

Pregunta	
¿Cuál es el propósito de la organización?	
¿Qué hace?: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega).	
¿Con cuáles valores se rige la institución?	
¿Para quiénes?: identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).	
<b>Misión:</b>	
¿Cuál es el efecto que se espera lograr?: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que general el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.	

### Anexo 3. Ejercicio para definir la visión

<b>Pregunta</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.</b>	
<b>Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.</b>	
<b>Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.</b>	

## Anexo 4. Ficha de Procesos

LOGO INSTITUCION		FICHA DEL PROCESO		CODIGO:	HOJA 1 de 1
				VERSION:	FECHA DE ELABORACIÓN:
NOMBRE DEL AREA/UNIDAD:					
MISION INSTITUCIONAL:					
VISION INSTITUCIONAL:					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
FIRMA:		FIRMA:		FIRMA:	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	
MACROPROCESO:					
PROCESO:		TIPO DE PROCESO	ESTRATÉGICO	SUSTANTIVO	APOYO
Origen de las entradas		Insumos	Subproceso	Salida	Destino
Proceso		Propósito	Justificación	Subproceso	Objetivo

## Anexo 5. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

## Anexo 6. Cadena de Resultados

**Insumos**

**Actividad:**

**Producto**

**Efecto:**

**Impacto**

## Anexo 7. Definición de las Líneas de Acción

<b>Eje estratégico:</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	
<b>Líneas de Acción o Estrategia</b>	<b>Resultados</b>

## Anexo 8. Identificación de la producción final

a. Resultado de efecto y/o impacto	b. Producto final existente	c. Producto final existente que requiere ser modificado o eliminado	d. Producto final (nuevos y/o modificados)

## Anexo 9. Identificación de la producción institucional, unidad de medida y población meta

Producto	Unidad de medida del producto	Población meta



## Anexo 10. Construcción del Indicador

MODELO PARA CONSTRUIR INDICADORES DE GESTIÓN				
¿Cuál es la Política, Plan, Programa o Proyecto?				
¿Cuál es el objetivo?				
¿Cuál es la meta?				
¿Qué desea medir?				
¿Cuál es la Unidad de medida?				
<b>Fórmula:</b>				
	<b>Factor A (numerador)</b>			
<b>lg =</b>	----- =	-----	<b>x 100 =</b>	
	<b>Factor B (denominador)</b>	<b>330</b>		
<b>Definición del indicador:</b> Instituciones fortalecidas				
<b>Interpretación o comentario del indicador:</b>				
<b>Dónde:</b> <i>lg</i> = Indicador de gestión de ...		<b>Factor A</b> = cifra dinámica, de interés a relacionar...		
<b>Dónde:</b> <i>lg</i> = Valor porcentual		<b>Factor B</b> = cifra fija de comparación (parámetro) (meta) (estándar).		

## Anexo 11. Plan de Acción

### Ejercicio de proyección Quinquenal

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Linea de acción	Riesgos y medida asociada		Resultados esperados	Indicador de resultado		Producto	Meta	Indicador de Producto		Actividades	Programación					Presupuesto aproximado	Responsables	Notas Técnicas
			Riesgo	Medida		Nombre	Fórmula			Nombre	Fórmula		Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022			

## Bibliografía

- Armijo, Marianela. (Junio de 2011). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Armijo, Marianela. I.-C. (2009). *Planificación Estratégica y Políticas Públicas: Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*.
- Armijo, Marianela (2011). "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/sm\\_69\\_ma.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/sm_69_ma.pdf)
- Carlos Hernández Orozco, CYCSA / UCR - CPCECR. (Octubre de 2009). Modelo para la construcción del Indicador. San José, Costa Rica.
- CGR. (Marzo de 2006). D-3-2005-CO-DFOE Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). San José, Costa Rica: Gaceta.
- De la Fuente, Jorge (2011). "¿Qué es la Planificación Estratégica y cómo se utiliza en el sector público?". Recuperado de [http://www.mgpp.cl/estudios\\_de\\_caso/%C2%BFque-es-la-planificacion-estrategica-y-como-se-utiliza-en-el-sector-publico/](http://www.mgpp.cl/estudios_de_caso/%C2%BFque-es-la-planificacion-estrategica-y-como-se-utiliza-en-el-sector-publico/)
- DGPN. (2016). *El Presupuesto Nacional en Costa Rica*. San Jose, Costa Rica, San José, Costa Rica.
- García López, Teresa, y Cano Flores, Milagros. (s.f.). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Jorge De La Fuente Olguín, I.-C. (2009). *Metodología de Marco Lógico para Programas Públicos*. Obtenido de <http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/Elmarcolgico.ElroldeproblemasyresumennarrativoCEPA>
- Ley 5525 de Planificación Nacional. (2 de Mayo de 1974). San José, Costa Rica.
- Ley 8131 Administración Financiera y Presupuestos Públicos. (18 de Setiembre de 2001). San José, Costa Rica.
- Medianero, David (s.f). "Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público. Un Enfoque Participativo". Recuperado de <https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2014/01/guia-metodologica-planes-estrategicos-sector-publico.pdf>
- MIDEPLAN - Ministerio Hacienda. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkiQTGLxHPcfq7Uxw>

MIDEPLAN - Ministerio Hacienda. (2017). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación,

programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el Sector Público de Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/>

MIDEPLAN. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*. . Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica: <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf?guest=true>

MIDEPLAN. (6 de Mayo de 2013). Decreto Ejecutivo N.º 37735-PLAN Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (2016). *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica: [https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/97b784e7-a92c-4c67-a3e8-4cf2eec2b681/Manual\\_de\\_Planificacion\\_con\\_enfoque\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_desarrollo.pdf?guest=true](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/97b784e7-a92c-4c67-a3e8-4cf2eec2b681/Manual_de_Planificacion_con_enfoque_para_resultados_en_el_desarrollo.pdf?guest=true)

MIDEPLAN. (2017). *Manual de Evaluación de Intervenciones Públicas*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica: <http://www.mideplan.go.cr/component/content/article?id=1747>

MIDEPLAN. (Julio de 2017). *Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica.

MIDEPLAN- FOCEVAL. (s.f.). Glosario de conceptos homologados. . San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (s.f.). *Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica: <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/70ec9dcb-3936-42c9-a848-bdc85ebffa74/Guia-nomenclatura-estruct-interna-Inst-pub-2007.pdf?guest=true>

MIDEPLAN. (Junio 2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Obtenido de [https://www.google.com/url?q=https%3A%2F%2Fdocumentos.mideplan.go.cr%2Falfresco%2Fd%2Fd%2Fworkspace%2FSpacesStore%2F535c6cb5-e2b3-43b4-ae0b-e589c7d4fd56%2FPlan\\_Estrategico\\_Institucional\\_PEI\\_2017-2021.pdf%3Fguest%3Dtrue&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNFOZMCDiCLIW00q](https://www.google.com/url?q=https%3A%2F%2Fdocumentos.mideplan.go.cr%2Falfresco%2Fd%2Fd%2Fworkspace%2FSpacesStore%2F535c6cb5-e2b3-43b4-ae0b-e589c7d4fd56%2FPlan_Estrategico_Institucional_PEI_2017-2021.pdf%3Fguest%3Dtrue&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNFOZMCDiCLIW00q)

MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda. ( Mayo de 2014). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica*. Obtenido de Ministerio Planificación Nacional y Política Económica : [https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/94f7ee52-3684-42a7-bc39-d5dec11d4c3c/Lineamientos\\_2016.pdf?guest=true](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/94f7ee52-3684-42a7-bc39-d5dec11d4c3c/Lineamientos_2016.pdf?guest=true)

(MIDEPLAN- FOCEVAL). Asesoría para la revisión y homologación del Manual de Planificación Estratégica

para el Desarrollo, el Manual de Indicadores, el Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de

Evaluaciones Estratégicas del Gobierno y la Guía de Elaboración de Políticas Públicas MIDEPLAN.

Pareja, Franklin (2012). "Tool Box, Caja de Herramientas. Guía práctica de Planificación y Herramientas de Gestión". Recuperado de [http://www.amdeco.org.bo/archivos/libro\\_herramientas.pdf](http://www.amdeco.org.bo/archivos/libro_herramientas.pdf)

Ramírez, J. S. (2008). *La democracia Eficaz: estrategia para gobiernos abiertos y entidades públicas en países democráticos en desarrollo*. Alajuela, Costa Rica, , San José, Costa Rica: Grupo editorial Lea Managua, Nicaragua. Volumen 2.

Secretaría de Coordinación Gubernamental, H. (Enero de 2017). *Metodología para la Planificación Estratégica institucional con enfoque de resultados*. Obtenido de <http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/Methodolog%C3%ADa%20Planificaci%C3%B3n%20Estrategica%20Institucional%20GxR%20Enero%2025%202017%20%281%29.pdf>

Stavros Jacqueline, Cooperrider Davis & Kelley D.Lynn, 2003. *Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning*. Recuperado de: [https://design.umn.edu/about/intranet/documents/Strategic\\_Inquiry\\_Appreciative\\_Intent.pdf](https://design.umn.edu/about/intranet/documents/Strategic_Inquiry_Appreciative_Intent.pdf)

Subirana Miriam, Cooperrider David . (2013). *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal de las organizaciones*. . Editorial Kairós. Barcelona. 1ª edición.