



**Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional
Municipalidad de Aserrí**

**GUIA PARA LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ**

***Elaborado Por:* Máster. Mónica Rodríguez Hernández**

Unidad de Planificación Institucional

Aserrí, 2023.





Contenido

I. Introducción General a la Planificación Institucional	6
II. Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)	7
2.1 Fase I: Preparatoria	8
2.1.1 Requerimientos para iniciar el proceso de elaboración del PEI	8
2.1.1.1 Compromiso de la Jerarquía Institucional	8
2.1.1.2 Conformación de la Comisión de Trabajo (CT) o Equipo Técnico Municipal (ETM) como líder del proceso	8
2.1.1.3 Elaboración de la ruta de trabajo para formulación del PEI	9
2.1.1.4 Revisión de Instrumentos de Planificación	10
2.1.1.5 Socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia	11
2.2 Fase II. Formulación de la Estrategia	11
2.2.1 Contexto Estratégico	12
2.2.1.1 Analisis de Marco Jurídico	12
2.2.1.2 Determinación del valor público	13
2.2.1.3 Identificación de las personas usuarias	13
2.2.1.4 Definición del marco de procesos	14
2.2.1.8 Definición de Riesgos	18
2.2.2 Marco Estratégico	20
2.2.2.1 Misión Institucional	20
2.2.2.2 Visión Institucional	21
2.2.2.3 Valores Institucionales	21
2.2.2.4 Ejes	21
2.2.2.5 Objetivos	22
2.3 Fase III: Implementación de la Estrategia	23
2.3.1 Planes de Acción	23
2.3.2 Identificación de indicadores de resultado y de producto	24
2.3.3 Analisis de la Estructura Organizacional	25



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

2.3.4 Estrategia de divulgación de PEI.....	25
2.4 Fase IV: Seguimiento y Evaluación de PEI.....	26
2.4.1 Marco para el seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales.....	26
2.4.2 Evaluación del Plan Estratégico.....	27
2.4.2.1 El objeto de la evaluación	28
2.4.2.2 Tipos de Evaluación	28
2.4.2.3 Etapas de un Proceso de Evaluación.....	28
2.4.2.4 Mejora continua Institucional	29
Bibliografía Consultada.....	31



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

ACRONIMOS.

CT: Comisión de Trabajo

ETM: Equipo Técnico Municipal

FOAR: Fortalezas, oportunidades, amenazas y riesgos.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PEM: Plan Estratégico Municipal

PCDHL: Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local

POI: Plan Operativo Institucional.

PTA: Planes de Trabajo Anuales.

SNP: Sistema Nacional de Planificación.

UPI: Unidad de Planificación Institucional.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

La siguiente guía de elaboración del Plan Estratégico Municipal plantea la **Formulación del Plan Estratégico Institucional**, contiene los elementos básicos necesarios para la formulación del PEI. 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.

La guía, cumple con la finalidad de orientar en la elaboración de la planificación estratégica de la Municipalidad de Aserrí. Dicha planificación se encuentra a cargo de la unidad de planificación, la cual coordina y da seguimiento a los procesos de planificación estratégica institucional.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

I. Introducción General a la Planificación Institucional

La planificación es una disciplina que relaciona en su concepción la lógica para avanzar de manera coherente, racional para generar mejores condiciones de vida de las poblaciones, desde el ámbito económico, cultural, ambiental, social, aplicando herramientas, métodos y técnicas que faciliten el conocimiento sistémico y riguroso que permita previsión de la realidad. Así mismo, promueve la organización de los recursos disponibles para crear políticas públicas, planes, programas y proyectos para el desarrollo humano local, trazando objetivos, metas con finalidad de obtener productos en un tiempo determinado para su población objetivo.

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, el cual direcciona hacia el fortalecimiento de la gestión para mejorar los productos (servicios y bienes) que brinda la municipalidad a los ciudadanos, como gobierno local. 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.

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".

La implementación del proceso el cual conlleva una serie de procedimientos articulados, por medio de instrumentos que facilitan y orientan el valor público. Dicho proceso permite analizar la realidad, conociendo las fortalezas y debilidades del gobierno local, y priorizar la ejecución de programas y proyectos estratégicos con relación a las necesidades del cantón, con los recursos disponibles para su ejecución



II. Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)

El PEI como instrumento de planificación de mediano plazo, para el caso de la municipalidad de Aserrí con un plazo de cinco años, deberá responder a los objetivos, estrategias o líneas de acción que se delimitan para el periodo. Esta estrategia a mediano plazo permite accionar la visión y misión institucional, partiendo de ello, define los programas y proyectos, cada uno de ellos con sus estrategias, con la intención de prestar los bienes y servicios a la ciudadanía aserriceña.

El plan estratégico institucional que se formule deberá contener al menos los siguientes componentes básicos. La siguiente tabla contribuirá como hoja de control (checklist) para el diseño del PEI.

Componentes Básicos del Plan Estratégico Institucional

Componentes	Contenidos
Introducción	<ul style="list-style-type: none">▪ Definición del PEI e importancia para el desarrollo de la institución.▪ Breve descripción del proceso de elaboración del PEI.
Contexto Estratégico	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis del marco jurídico.▪ Determinación del valor público.▪ Identificación de personas usuarias.▪ Definición del marco de procesos.▪ Identificación de productos institucionales (bienes/servicios).▪ Análisis situacional.▪ Identificación de recursos.▪ Definición de riesgos.▪ Identificación de resultados
Estrategia Institucional	<ul style="list-style-type: none">▪ Marco filosófico de la institución (misión, visión y valores).▪ Objetivos.▪ Líneas de acción o estrategias
Plan de Acción	<ul style="list-style-type: none">▪ Plan de Acción con su respectiva matriz.▪ Indicadores de resultado y de productos.▪ Análisis de la estructura organizacional.▪ Estrategia de divulgación.
Seguimiento y Evaluación	<ul style="list-style-type: none">▪ Establecimiento del marco de seguimiento▪ Determinar las evaluaciones a las que va a estar sometido el PEI.



Fases para la Formulación



2.1 Fase I: Preparatoria

2.1.1 Requerimientos para iniciar el proceso de elaboración del PEI

Para iniciar la elaboración del Plan Estratégico Institucional o Plan Estratégico Municipal, se deben de ordenar las actividades, seguidamente esto nos permite proceder con la planeación estratégica y formular la estrategia con su respectivo plan. Las siguientes son las etapas indispensables que se conforman para dar inicio al proceso de formulación:



2.1.1.1 Compromiso de la Jerarquía Institucional

Contar con la aprobación y compromiso de la máxima Jerarquía Institucional. Dicho compromiso, es tomar la conciencia de la importancia de cumplir con el desarrollo lógico del proceso, con liderazgo, trabajo en equipo, con la orientación política estratégica en las diferentes fases del proceso. Además de garantizar la asignación de los recursos necesarios (financieros, materiales, humanos y de tiempo de funcionarios) para el proceso.

2.1.1.2 Conformación de la Comisión de Trabajo (CT) o Equipo Técnico Municipal (ETM) como líder del proceso

Esta comisión deberá ser integrada por personas que conozcan la institución y cuenten con conocimientos básicos del tema y de la gestión pública, además se recomienda que no sea muy amplia en su número de integrantes, para que la toma de decisiones no sea complicada, para una mayor eficiencia, eficacia y oportunidad en el desarrollo del trabajo y su papel asesor y orientador de los actores institucionales.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

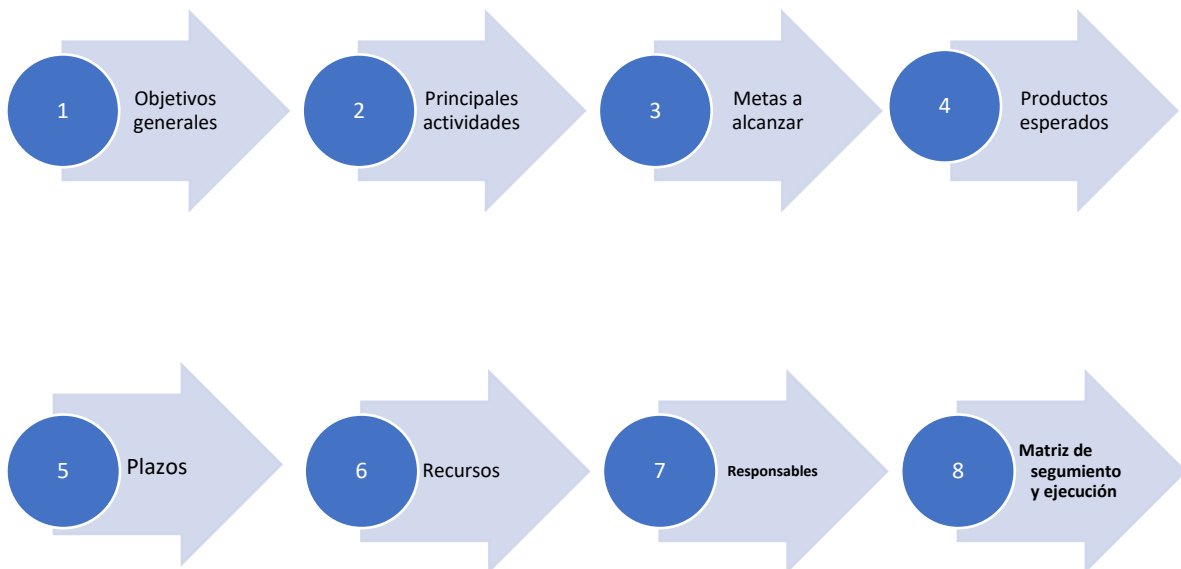
Para el caso de la Municipalidad de Aserrí, esta comisión ha sido nombrada – Equipo Técnico Municipal- la misma se integra la encargada de la unidad de Planificación y es la que lidera el proceso, dado el conocimiento técnico que posee en la materia y porque dentro de sus competencias están el dirigir los procesos de planificación institucional, contando con el apoyo técnico de dos miembros más, y con la representación y el apoyo del máximo jerarca.

Las principales actividades de la comisión de trabajo:

- 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.

2.1.1.3 Elaboración de la ruta de trabajo para formulación del PEI

Una de las actividades de la comisión de trabajo es la elaboración de la ruta de trabajo la cual permite determinar las actividades que se llevaran a cabo la elaboración y formulación del Plan Estratégico Municipal, misma que deberá ser conocida por el gobierno local y validada por los jercas institucionales.





2.1.1.4 Revisión de Instrumentos de Planificación

Este proceso permite llevar a cabo una serie de procedimientos que definirá las fortalezas y oportunidades con que cuenta la institución, considerando los recursos disponibles para realizar la priorización de programas y proyectos.

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:

Tabla 1
Instrumentos de Planificación

Instrumento	Definición
Plan Estratégico Nacional (PEN)	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 PAO, así como en los presupuestos institucionales. Revisión y actualización de la Misión y visión.
Plan Nacional Sectorial (PNS)	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
Plan Estratégico Institucional (PEI)	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 POA, así como en los presupuestos institucionales. Revisión y actualización de la Misión y visión.
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	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



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

	Planificación y la participación ciudadana, que en congruencia con el Plan Estratégico Nacional (PEM) 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.
Planes Operativos Anual (PAO) Institucional	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. Nota: en este apartado se pueden incluir todos los planes municipales
Otros instrumentos	Otros instrumentos sujetos a revisión son la normativa vigente, así como, los Plan de Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólido, Plan de Gestión Ambiental Institucional, Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, entre otros.

Fuente: Elaborado A partir de MIDEPLAN, 2018.

2.1.1.5 Socialización a lo interno de la institución del proceso que inicia

La etapa de socialización y comunicación es crucial en el proceso de elaboración del PEI dado que promueve la transparencia, credibilidad y por ende la participación de los funcionarios en el desarrollo en las actividades programadas para validar la información. Dichas actividades son dirigidas por el ETM en conjunto con el jerarca institucional. Esto con la intención de que cada uno de los funcionarios estén informados de que se desarrollara en torno a la elaboración del Proceso de planeamiento estratégico a mediano plazo, para que conozcan la importancia, sus principales actividades, el compromiso de la jerarquía y el rol activo y de vital importancia como funcionarios municipales en el proceso y sus fases.

2.2 Fase II. Formulación de la Estrategia

La formulación de la Estrategia Institucional coadyuva al efectivo cumplimiento de las funciones del gobierno local en la ejecución de planes y proyectos direccionados al crecimiento del Desarrollo Cantonal. La estrategia permitirá la utilización de instrumentos y



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

políticas necesarias y /o indispensables para cumplir con los objetivos de la planificación a mediano plazo.

2.1.1 Contexto Estratégico

El contexto estratégico es el análisis o un diagnóstico de los elementos esenciales que delimitan el accionar de la institución, con el propósito de conocer la situación actual de la municipalidad y confrontar los objetivos del gobierno local, determinando acciones que permita alcanzar el valor público, ofreciendo a los ciudadanos cada vez más mejores bienes y servicios con calidad.

Se consideran aspectos esenciales para ser considerados en el análisis del contexto Estratégico:

<i>Elementos del contexto</i>	<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
	marco jurídico	Valor Público
	Procesos	Usuarios
	Productos	Análisis situacional
	Análisis Situacional	Riesgos
	Resultados	Resultados

2.2.1.1 Análisis de 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. 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.

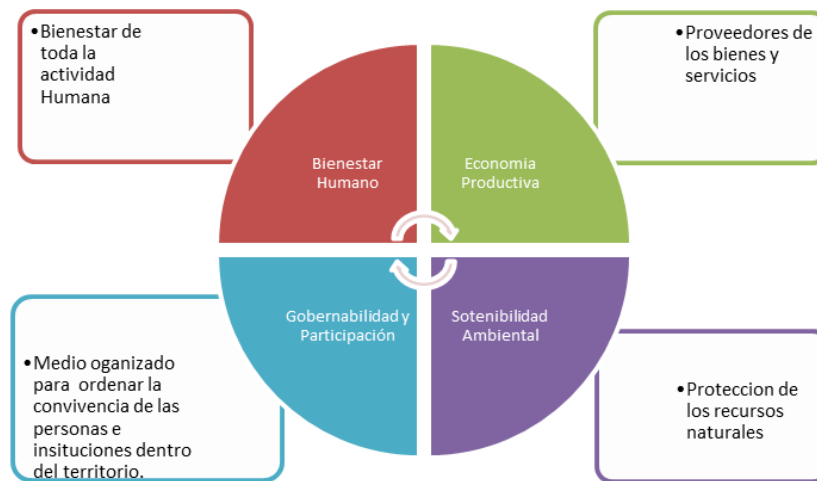
Del análisis del conjunto de competencias y funciones, más la exposición de motivos de su ley o decreto constitutivo, se debería estar en capacidad de extraer la misión y visión de la institución, de este análisis se obtiene una consideración de los antecedentes, coyuntura histórica, valoración de la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



2.2.1.2 Determinación del valor público

El valor Público constituye la base para iniciar la construcción del análisis situacional, lo cual permite el planteamiento de una adecuada estrategia institucional, definiendo el quehacer del gobierno local, su propuesta de valor y su aporte al cantón.

Esto permite, colocar este valor público dentro de la misión institucional, y contemplar una serie de dimensiones que permitan crear la visión de desarrollo integral. Estas dimensiones son las siguientes:



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, sean usuarios directos o indirectos de los bienes y servicios que ofrece el gobierno local. Se debe de reconocer las necesidades, expectativas o preferencias de dichos usuarios, esto con la intención de brindarlos oportunamente año con año. Así alcanzando de mejor manera el valor público de la Municipalidad.

Teniendo en consideración que dichas necesidades son carencias de la población se debe de intentar llevar a cabo acciones para satisfacerlas, este reconocimiento se lleva a cabo por medio de mecanismos de recolección de información como medio de investigación para precisamente conocer la percepción de las personas usuarias de nuestro cantón, siendo identificados los actuales, así como los usuarios potenciales, la estrategia debe estar orientada a la satisfacción. Esta identificación permitirá a la institución acercarse a la población y orientar la gestión institucional, alcanzando la excelencia en la calidad de los



servicios que presta, así como establecer mecanismos de mejora continua, por medio de mesas de trabajo con las instituciones, ciudadanos, organizaciones, asociaciones u otros actores sociales que permitan conocer la percepción de los bienes y servicios prestados por el gobierno local con la intención de fortalecerlos continuamente.

2.2.1.4 Definición del marco de procesos

Los procesos institucionales deben de estar orientados a fortalecer a la institución, articulando los niveles de intervención estratégica, tácticos y operativos, direccionados a mejorar la calidad de los bienes y servicios que brinda.

El marco de procesos describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades del gobierno local, implicando a las unidades ejecutoras según las funciones correspondientes, para realizar eficientemente cada una de las actividades establecidas. Se indica, quien, como, cuando, donde y para quien van dirigidas. Al delimitar los macroprocesos, se establecen los procesos, subprocesos y procedimientos que definen el accionar del gobierno local, esta lógica permitirá definir como alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios.

La realización del análisis del marco de procesos permite determinar las acciones de mejora, necesarias para al alcanzar la estrategia definida por la institución y el valor público delimitado. 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 de realizarlos, al delimitar esta información será de calidad, clara, oportuna para las unidades ejecutoras u organizativas involucradas.

2.2.1.5 Identificación de productos institucionales (bienes y servicios)

En el marco de la misión institucional, este análisis debe de considerarse si los productos generados, responden a lo establecido en la normativa y en especial si responde a la satisfacción de las necesidades, carencias y expectativas de los usuarios; la institución es responsable de la generación y provisión de estos 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:

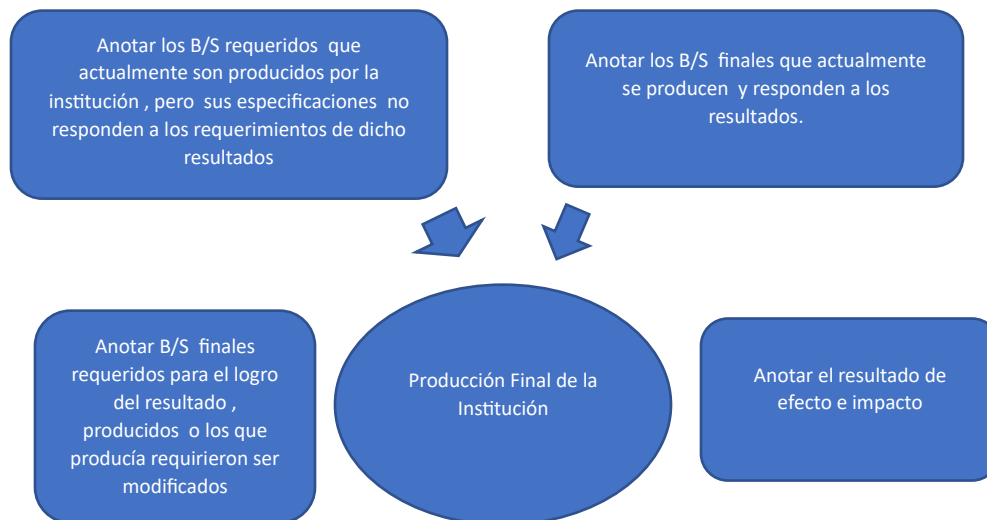


Tabla 2
Criterios para la redacción de un producto final

PREGUNTA CLAVE	CRITERIO
¿QUIEN?	Los usuarios sujetos de la acción institucional.
¿QUE?	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: Elaborado a partir de MIDEPLAN,2018.

Cabe destacar, que debe definirse la producción final de la institución en función del logro de los resultados, contemplando los siguientes aspectos:



2.2.1.6 Análisis situacional

El análisis de situación permite contemplar sistemática y contextualmente la retrospectiva, así como la prospectiva, describir y evaluar los temas estratégicos a ser atendidos por el gobierno local.

Para llevar a cabo el análisis situacional, existen una serie de herramientas de las variables que se requieran investigar en el área de Desarrollo Institucional, Ordenamiento Territorial, Infraestructura Vial, Equipamiento cantonal, Servicios Públicos, Política Social y Desarrollo Económico Local, así como Medio Ambiente. Se debe de tomar la siguiente información



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

contenida en los documentos municipales existentes, para validar y conocer la realidad institucional en las distintas áreas a analizar, tales como:

- Resultados del Índice de Capacidad de Gestión Municipal.
- Revisión del Plan Anual Operativo (PAO).
- Planes de acción de unidades ejecutoras
- Revisión del cumplimiento del Plan Estratégico Municipal vigente.
- Revisión del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local vigente
- Plan Municipal de Gestión de los Residuos Sólidos
- Plan Quinquenal de la Unidad Técnica de Gestión Vial
- Política Ambiental Institucional (PGAI)

A continuación, las técnicas más empleadas que pueden coadyuvar a la realización de este análisis

1: Técnica 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, resultando en la situación real en la que se encuentra la institución, para planificar estrategias.

2- Técnica 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.

3- Técnica 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.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

Tabla 3
Enfoque del análisis FOAR

Fortalezas Institucionales (internas)	Oportunidades en el entorno (externas)
Son los principales activos con los que cuenta la institución., activos de cualquier tipo, abarcando las áreas de la institución.	Son aquellos elementos con los que cuenta la institución, sean oportunidades o posibilidades para su desarrollo y crecimiento
Aspiraciones	Resultados
Ambiciones que tiene la institución, tomando en consideración las aspiraciones institucionales y de la ciudadanía.	Son los resultados (medibles) que la institución quiere alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Insumo para la formulación de los objetivos estratégicos posteriormente.

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

Así mismo, para realizar el análisis situacional, es necesario posterior a la realización de las técnicas antes mencionadas, conocer la situación municipal como línea base en cuanto a las áreas estratégicas del Plan Estratégico. Esto se puede realizar de dos formas, la primera es asignar a cada responsable de la unidad ejecutora correspondiente al área estratégica en análisis, para su llenado correspondiente con fechas de entrega respectivos, con la asesoría del CT o ETM.

La otra modalidad es coordinar un taller, o los que se requieran con los funcionarios municipales claves que completen los instrumentos de diagnóstico.

Matriz para la recolección de información del análisis situacional municipal es la siguiente:

Tabla 4
Instrumento para la recolección de información del perfil municipal

Tema	¿Qué se debe de conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos 5 años para mejorarlo	¿Como generar los cambios requeridos?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben de involucrarse en estos cambios?

Fuente: Manual para la planificación del Desarrollo Humano local, 2015



2.2.1.7 Identificación de recursos

Dentro de los recursos que se deben de considerar se encuentra el Recurso Humano de la municipalidad, el recurso financiero (presupuesto), el recurso tecnológico disponible, los materiales y el tiempo ya

que todos estos recursos 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 la institución.

**Tabla 5
Tipología de recursos**

<i>Humanos</i>	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
<i>Financieros</i>	Son todos aquellos recursos de tipo monetario que son fundamentales para el desarrollo de la institución.
<i>Materiales</i>	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.
<i>Tecnológicos</i>	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.
<i>Temporales</i>	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

2.2.1.8 Definición de Riesgos

En la formulación de la estrategia institucional se debe de considerar el análisis de los posibles riesgos, realizando una identificación y valoración para su adecuada administración, dado que podrá afectar no solamente las funciones del gobierno local, si no también afectara la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía.



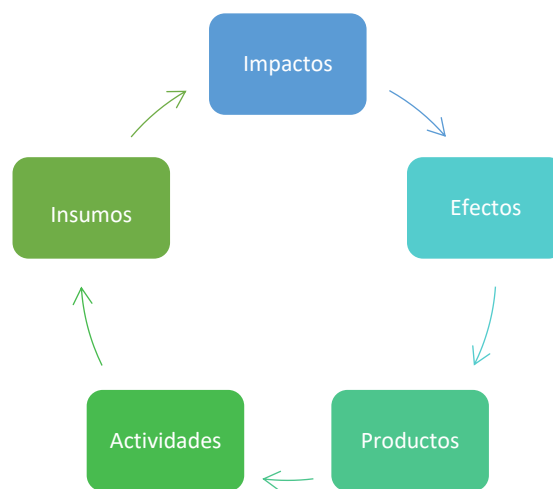
Una buena gestión del riesgo permite controlar y monitorear los efectos de los eventos que afecten negativamente los objetivos planteados en la estrategia institucional, los cuales inevitablemente podrán afectar el valor público. De esta manera en la gestión pública es de suma importancia contar con un sistema de valoración de riesgos, con el fin de cumplir con lo establecido en la Ley 8292 "Ley General de Control Interno".

En la elaboración del Plan Estratégico Municipal, la matriz de plan de seguimiento y Evaluación incluye la columna de riesgos, para cada de las áreas estratégicas planteadas, estos riesgos son indicados por los informantes claves de las unidades ejecutoras. Así, por tanto, la misma permite dar control y monitoreo a los programas, indicadores e impactos esperados, anticipando los acontecimientos que podrían afectar la estrategia.

2.2.1.9 Identificación de resultados

Los resultados se pueden organizar mediante la traducción de un escenario negativo a un escenario positivo. Se puede utilizar el método del árbol problemas, el cual dará el resultado final esperado. Se deben de identificar posibles alternativas de solución, bajo la forma de productos para superar la situación inicial que se desea modificar.

Otra manera de identificar los resultados es materializar un objetivo planteado; esto significa que se debe de lograr cumplir con los productos y servicios asociados a las metas establecidas a mediano plazo y los recursos asignados, de manera que al plantear la estrategia se prevé los resultados o impactos esperados, permitiendo orientar el accionar hacia la consecución de los resultados para la generación de valor público que le corresponde al gobierno local.





2.2.2 Marco Estratégico

El marco estratégico quien también es denominado Marco Filosófico del Plan Estratégico Municipal que describe los grandes aspectos que generan la identidad del gobierno local. Los cuales refieren que es la institución y que aspira ser. Es decir, la misión y visión municipal. Así también, se compone de los valores que rigen los funcionarios que la integran.

Este marco estratégico guía y alinea a toda la institución hacia un solo rumbo, facilitando la toma de decisiones, definiendo los límites, mediante los objetivos planteados y las estrategias, así como sus líneas de acción definidas.

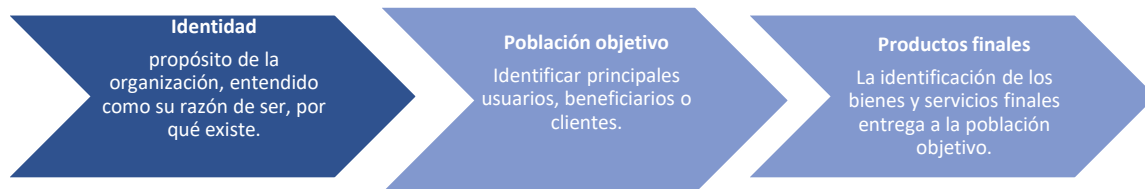
2.2.2.1 Misión Institucional

La misión institucional o Misión Municipal, describe los propósitos, los bienes y servicios que entrega a los ciudadanos del cantón y el compromiso social. Siendo la razón de ser o propósito ultimo del gobierno local.

Sus preguntas generadoras, corresponden a, ¿qué es la municipalidad? quienes la integran? ¿Que persiguen? ¿Porque lo hacemos? ¿Para quinees trabajamos? ¿Cuál es compromiso con el desarrollo local del cantón? ¿Qué intereses vamos a defender? y que tipo de servicios vamos a brindar?

Es importante la construcción de al menos tres propuestas con las personas participantes en el taller o los talleres que se lleven a cabo para dicho fin, con la intension de ser discutidas y analizadas para la selección de una misión clara y comprensible, breve y que se pueda recordar fácilmente, que delimite el quehacer institucional, finalmente deberá ser compartida con los funcionarios por los medios institucionales.

Componentes de la Misión

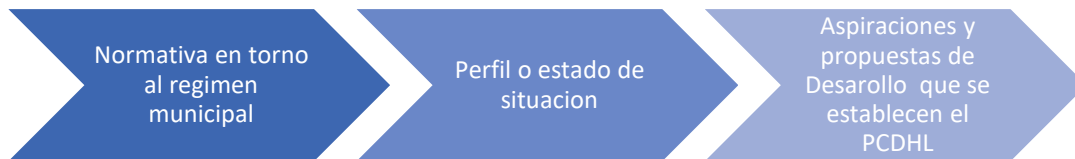




2.2.2.2 Visión Institucional

La visión institucional o Visión Municipal, es una proyección deseada una mirada prospectiva. ¿Sus preguntas generadoras, corresponden hacia dónde queremos llegar? ¿Como la municipalidad quiere vista a futuro?

Para su construcción se debe de considerar los siguientes aspectos para fundamentar su accionar público en el cantón.



2.2.2.3 Valores Institucionales

El proceso de formulación de los valores institucionales de igual manera debe ser participativo, serán seleccionados entre los funcionarios municipales con los cuales se identifiquen, deben ser coherentes con las responsabilidades municipales y que se requieren para alcanzar la misión y visión municipal. Finalmente serán interiorizados como reflejo de identidad institucional y expresión de la cultura organizacional.

2.2.2.4 Ejes

Los ejes son la ruta para seguir en relación con las áreas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Municipal, las cuales responderán a la operatividad de los objetivos conforme a las líneas de acción. Los ejes se elaboran partiendo del análisis por medio del FODA, FODAR o Causa- Efecto, aprovechando las oportunidades, amenazas, aspiraciones, mismos que responderán a las necesidades del entorno cantonal.

Dentro de los principales ejes que identifican al municipio y pueden ser ejemplos para utilizar son los siguientes:

Gestión Financiera: corresponde a toda la parte de financiera y logística que corresponde a la prestación servicios municipales como lo son los sociales, ambientales, infraestructura, económicos, entre otros

Gestión Administrativa: Corresponde a todos los mecanismos de control, recursos humanos, evaluación de desempeño, entre otros.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

Desarrollo Humano: Corresponde a la atención social, cultural, igualdad de género, servicios sociales, diversificación de las actividades económicas a los ciudadanos del cantón.

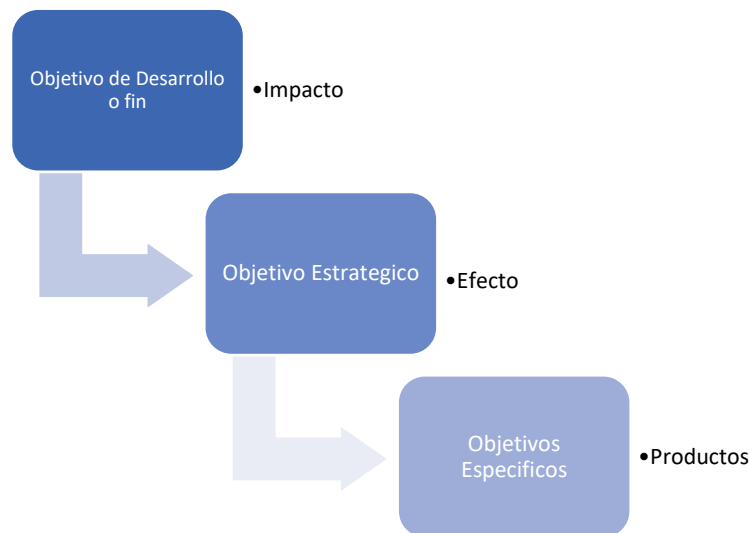
Gestión Sostenible del Territorio: Este apartado hace referencia a la expansión urbana, asentamientos humanos e infraestructura institucional y cantonal que contemplen la sostenibilidad ambiental de una forma resiliente.

Procesos de innovación y modernización: Este apartado corresponde a lograr una accesibilidad y disminuir la brecha tecnológica del cantón, así como de propiciar proyectos innovadores que generen fuentes de empleo y mejoren la calidad de vida de las personas.

2.2.2.5 Objetivos

Los objetivos definen el resultado a alcanzarse, los cuales contribuyen a cumplir la misión y la visión municipal, los mismos deben ser específicos, medibles y por ende alcanzables, con un plazo establecido para su ejecución. Responde a la pregunta, ¿qué queremos alcanzar? ¿Como? y para qué?

La figura muestra la vinculación entre los objetivos de desarrollo o fin con el impacto, el objetivo general, estratégico o también conocido como propósito se enlaza al efecto y los objetivos específicos, los cuales responden a los productos identificados.



La elaboración de los objetivos estratégicos debe de considerar los siguientes aspectos:

- Deben ser coherentes con la misión y visión de la organización
- Deben ser temporales, que respondan a un período de tiempo establecido.



- 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 del gobierno local.
- Deben 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 son conocidas como estrategias, son los medios por los cuales el gobierno local lograra la consecución de sus objetivos estratégicos planteados. Su pregunta generadora para ser planteados es ¿Cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos o los resultados esperados?

Al igual que el planteamiento de los objetivos estratégicos, se debe de considerar el análisis realizado por medio del FODA-FOAR – o Causa Efecto para potencializar las fortalezas y superar las debilidades detectadas.

2.3 Fase III: Implementación de la Estrategia

Siendo el Plan Estratégico Institucional una herramienta estratégica de vital importancia para el logro de resultados a mediano plazo, debe de asegurarse su implementación por medio de un plan de acción para su adecuada medición en cuanto a los resultados que se vayan obteniendo en el plazo establecido.

2.3.1 Planes de Acción

Al elaborar el Plan de acción, las preguntas generadoras que deben de realizarse son las siguientes:

- ¿Que debe de hacer?
- ¿Cuándo debe de hacerse?
- ¿Quiénes son los responsables de hacerlo?
- ¿Cuáles y cuantos recursos se requieren para hacerlo?
- ¿Como se medirá el grado de ejecución?

Es necesario visualizar en la 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. Así también, se debe de llevar a cabo un ejercicio sobre el presupuesto aproximado para cada eje y objetivo estratégico.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

Los planes de acción o planes operativos constituyen un instrumento de planificación de corto plazo, una programación anual de los objetivos establecidos, que permite a cada unidad ejecutora, 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.

2.3.2 Identificación de indicadores de resultado y de producto

Los Indicadores deben ser considerados por los responsables de su ejecución, como el compromiso adquirido para la institución y por ende para los usuarios del gobierno local. Los mismos deben de tener una fuente de información que los respalde. Debe de contener los siguientes aspectos, para que cumplan con la función de objetivamente verificables.

Se redactan a partir de un enunciado preciso, concreto y claro de comprensión, permite valorar si se están cumpliendo los objetivos propuestos en la estrategia a mediano plazo por medio del desarrollo de las líneas de acción.

La construcción de los indicadores, deben de considerar los siguientes aspectos:

- Cantidades de cuánto: puede expresarse en cantidades relativas o absolutas
- Descripción precisa del logro o cambio que se espera alcanzar
- Tiempo cuando, entre cuando y cuando; se recomienda referirlos en semestres o años
- Lugar, cantón, distrito o comunidad.
- 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.

La siguiente tabla presenta los tipos de indicadores:

Tabla 6
Tipos de indicadores

Tipo de indicador	Conceptualización	¿Qué se quiere evaluar?	Definición del indicador
Gestión	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



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

			los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, de la entidad ejecutora
Producto	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
Resultado	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
Impacto	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

2.3.3 Análisis de la Estructura Organizacional

El análisis de la estructura organizacional se refiere a la descripción ordenada jerárquicamente, desde las unidades ejecutoras que componen el Gobierno Local. La Descripción debe de ser coincidente con el organigrama Municipal, para verificar si es adecuada a los nuevos retos y al valor público.

2.3.4 Estrategia de divulgación de PEI

Comunicación interna

El plan Estratégico Institucional al definir el camino o rumbo de la Municipalidad, requiere asegurar mantener informados a los funcionarios, para que sea de su conocimiento el trabajo que se está llevando a cabo y los avances que se van obteniendo, esto con la clara intención de que se apropien del accionar municipal.

La divulgación de dicho documento estratégico es un componente de especial importancia, fortaleciendo no solamente los propósitos que persigue el municipio si no también



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

fortalecer las buenas prácticas en la gestión pública, así como la rendición de cuentas con información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

Algunas acciones que se pueden realizar son las siguientes:

- Talleres para la divulgación del PEI
- Reuniones periódicas con las unidades que colaboran con la implementación del PEI

Comunicación Externa

Esta conlleva la definición de los medios y canales de difusión, tales como la página web municipal, facebook de la municipalidad u otros medios, para informar a la ciudadanía sobre el Plan Estratégico Institucional, en la búsqueda de promover la transparencia, con acceso de la información del quehacer municipal. Se debe definir el período en el que se va a comunicar y los contenidos que se van a difundir.

Algunas de las acciones que se pueden realizar son las siguientes:

- Folletos digitales
- Diseñar un resumen del documento PEI.
- Boletines con los avances en la implementación de la estrategia.

2.4 Fase IV: Seguimiento y Evaluación de PEI

La siguiente fase corresponde a complementar por medio de herramientas que le permitan dar seguimiento y evaluación a la ejecución del plan estratégico durante el quinquenio establecido. De esta manera se articula el ciclo del proceso de planificación estratégica: formulación, ejecución y evaluación. Cumpliendo con el propósito de mejorar la acción pública, la rendición de cuentas, asignación de recursos y direccionarlos.

La evaluación es una valoración que, por medio del análisis sistemático, coherente y objetivo, permite emitir criterios.

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

El seguimiento como proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y le logro de los objetivos para detectar necesidades y detectarlas oportunamente.

El seguimiento se concentra en reportar los avances de los objetivos en relación con los resultados, comparando el avance programado con el avance real en relación con el plazo establecido, conforme los indicadores y las metas.

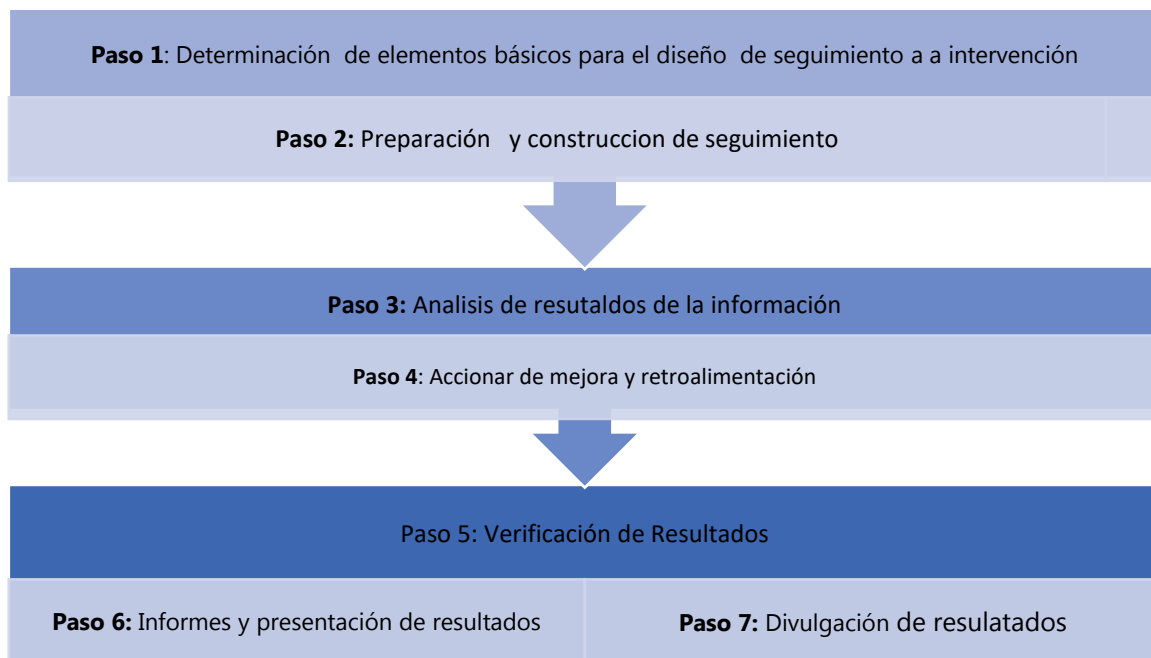


Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

A continuación, se presenta la matriz utilizada en el Plan Estratégico Municipal para la aplicación de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
Programa Estratégico	Área Estratégica	Objetivos Específicos	Responsable Directo	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de Verificación	Condiciones de éxito	Impactos esperados	Estado de cumplimiento	Fuente de verificación	Riesgos

Los siguientes son los pasos para la construcción de sistema de seguimiento:



2.4.2 Evaluación del Plan Estratégico

Al ser el proceso de planificación sobre la base de concepto de Desarrollo Humano, entorno en el cual se generan cambios, es necesario tener herramientas que permitan evidenciar el cambio como una estrategia partiendo de la condición del contexto. La evaluación determinara si se están dando los cambios esperados, ese decir si el impacto esperado contenido en el PEI se está ejecutando y sus condiciones de éxito son favorables.

La evaluación está presente en todo el momento de la planificación, se evaluará mientras el plan se ejecuta, lo cual permite realizar ajustes, mejoras y correctivos en el proceso.

Este proceso permite generar información cuantitativa y cualitativa, para reconocer la direccionalidad y los cambios que susciten en concordancia con los objetivos, políticas,



valores, principios, detectando las transformaciones que se han generado en relación con línea base.

2.4.2.1 El objeto de la evaluación

Partiendo de la evaluación, la generación de la información contribuye a mejorar el diseño, ejecución y resultados de la intervención municipal. Es necesario aportar las evidencias respectivas en las ejecuciones correspondientes sobre las políticas, planes, programas y proyectos. Sumado a ello generar espacios de rendición de cuentas, así como el uso eficiente y eficaz del uso de recursos municipales.

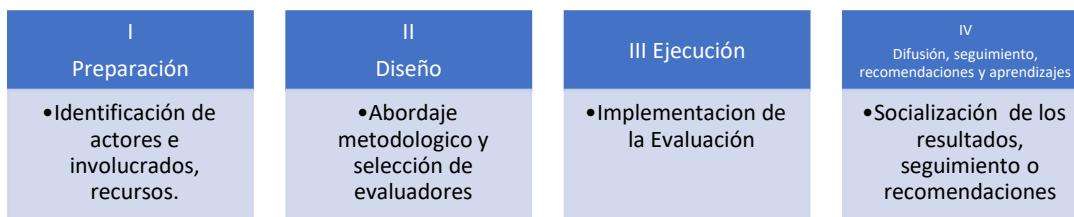
2.4.2.2 Tipos de Evaluación

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



El Plan Estratégico Institucional debe de incluir los elementos que a continuación se describen:

- Descripción de la estructura programática del PEI (planteamiento de objetivos, modelo lógico o secuencia de actuación).
- Un sistema de información (indicadores de gestión y de resultados) que estime el avance y cumplimiento del PEI.



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

- Depuración de actores que conforman e intervienen en la ejecución del PEI en la medida que se puedan esclarecer roles y responsabilidades de manera específica.
- Asignación de recursos para realizar la evaluación, en términos de tiempo, económico-financiero y humano.

Se recomienda realizar dos evaluaciones internas; una a mitad de período evaluando el diseño y procesos y una al final sobre los resultados. Debe ser promovido por los jefes de la municipalidad y la unidad de planificación.

2.4.2.4 Mejora continua Institucional

La mejora continua es una técnica que permite definir una ruta de cambio en cuanto al desempeño evaluado en los periodos establecidos; optimizando la calidad en la gestión municipal en todas sus áreas, además de que desarrolla la capacidad de innovación frente a los cambios, permitiendo inclusive un aprendizaje en cuanto a las gestiones de las unidades, departamentos o direcciones, atendiendo efectivamente a las estrategias establecidas y por ende la ejecución del Plan Estratégico. Este proceso de mejora continua debe de desarrollarse con la información suministrada y sistematizada del proceso de evaluación, el cual nos brinda una situación actual de la ejecución de acciones, programas o proyectos que conforman las áreas estratégicas, llevando a cabo una valoración y toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Para llevar a cabo un proceso de mejora continua efectivo es necesario la participación de las autoridades y funcionarios municipales; los cuales deben analizar los resultados y por ende priorizar en cuanto a cada eje, las debilidades y establecer objetivos para plantear una propuesta de acción, el cual incluirá un cronograma para su ejecución, los medios de verificación, responsable (s). La unidad de planificación debe de realizar espacios periódicos necesarios para conocer los resultados del logro, avance o éxito de la ejecución en el periodo quinquenal del Plan Estratégico Institucional.

Este proceso de mejora continua permite a la Municipalidad una indagación constante que identifica las oportunidades para corregir a tiempo, realizar ajustes y por supuesto mejorar los procesos del gobierno local en cuanto a los bienes y servicios que debe de brindar a los ciudadanos aserriceños.

A continuación, se presenta la matriz utilizada en el Plan Estratégico Municipal para llevar a cabo la mejora continua por medio de la matriz de mejora institucional:



Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional Municipalidad de Aserrí

Eje de la mejora	Área estratégica	Dependencias municipales	Propuesta de mejora	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Responsables de la mejora

Fuente: Plan Estratégico Municipal 2023-2028



Bibliografía Consultada

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2018. Costa Rica. Alfresco » Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI.pdf (mideplan.go.cr)

CYMA. (2007). Manual para la Elaboración de Planes Municipales de Gestión de Residuos Sólidos en Costa Rica. Costa Rica.

Cambronero, J. (2019). Orientación básica para la formulación y seguimiento del plan estratégico municipal. Garabito. Costa Rica.

Marín Monge Paola, Corrales Segura Viviana (2022). Guía básica para la formulación y seguimiento del plan estratégico. Municipalidad, Acosta. Costa Rica.

Manual para la planificación del desarrollo humano local /; Libro · Spanish · San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2015.

MIDEPLAN, Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, 2016). Págs. 40,41 y 42.