Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional 2019-2022

Elaborado por:

Jennifer Calvo Matamoros
Marianella Guardiola Leiva
Analistas de la Unidad de Planificación Institucional
Bernal Robles Robles
Coordinador, Unidad de Planificación Institucional

Aprobación final:
Olman Luis Jiménez Corrales
Director Área de Desarrollo Estratégico

Segunda Versión, Julio 2018

Presentación

El Área de Desarrollo Estratégico (ADE) mediante la Unidad de Planificación Institucional (UPI), presenta esta Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022, con el propósito de orientar a los funcionarios de la UPI, Directores de las Áreas, Coordinadores de Unidades, Personal de Enlace y demás colaboradores, sobre el proceso de planificación estratégica institucional el cual se elabora cada cuatro años.

El PEI será formulado a partir del análisis, la participación de los funcionarios de la institución y la toma de decisiones por parte de las autoridades, en lo que respecta a la definición de su marco filosófico, objetivos, estrategias e intervenciones, orientados al cumplimiento del mandato legal que le da su razón de ser. Este documento es un referente importante para la elaboración de los planes de trabajo anuales y la asignación de recursos.

Asimismo durante este periodo, se llevarán a cabo las etapas que conforman el proceso de la planificación de la Dirección General de Servicio Civil, a saber: la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Cabe destacar que el PEI será unificado por la UPI para su posterior aprobación por parte del Director General de Servicio Civil. Esta guía está basada en los lineamientos dados por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica como ente rector del Sistema Nacional de Planificación.

Contenido

Objetivo general de esta guía	4
Objetivos Específicos	4
Dinámica de participación	4
Procesamiento y análisis de datos	6
Valor Público	7
Definición de Planificación Estratégica	9
Actualización del Marco Filosófico Institucional	9
1) Revisión de la Misión	9
2) Planteamiento de la Visión Institucional	11
3) Valores Institucionales	12
Análisis Situacional FODA	12
Identificación de los Ejes Estratégicos	13
Redacción de los Objetos Estratégicos	13
Planteamiento de las Estrategias	14
Ejecución y seguimiento	15
Indicadores de desempeño	16
Instrumentos	18
Cronograma de trabajo	21
Fuentes consultadas	22

Objetivo general de esta guía.

Brindar orientación metodológica a las diferentes Áreas de la Dirección General de Servicio Civil, para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional (PEI) periodo 2019-2022.

Objetivos Específicos

a) Promover en la Dirección General de Servicio Civil una cultura de planificación estratégica.

b) Reconocer los conceptos básicos de la planificación, así como los instrumentos utilizados y el procedimiento definido para la elaboración del plan estratégico institucional.

c) Orientar al Director y Subdirector General, Directores de Área, Enlaces de planificación y demás funcionarios involucrados en el proceso de planificación, acerca de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional de la Dirección General de Servicio Civil.

I. Dinámica de participación

El plan estratégico institucional 2019-2022, será el resultado participativo de los distintos niveles ocupacionales de la institución según la siguiente dinámica definida por la Unidad de Planificación Institucional (UPI):

Tabla N° 1
Participación de funcionarios por actividades

Actividad	Primer nivel de participación	Sesión de validación	Observaciones
Orientación estratégica del Director General	Director General, Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Comunicación Institucional Jefatura UTI Colaboradores designados	N/A	La participación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional
Revisión de la Misión	Director General, Subdirector General	Director General, Subdirector	La participación a nivel de área y

Actividad	Primer nivel de participación	Sesión de validación	Observaciones
Institucional	Directores de Área Jefaturas de Unidad Contralora de Servicios Encargada de Comunicación. Colaboradores de área.	General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional
Definición de la Visión Institucional	Director General, Subdirector General Directores de Área Jefaturas de Unidad Contralora de Servicios Encargada de Comunicación. Colaboradores de área.	Director General, Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	La participación a nivel de área y sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional
Identificación de Valores	Todo el Personal de la DGSC	Director General, Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	La consulta a nivel institucional la hará la Comisión Institucional de Ética y Valores, con metodología propia. La participación en sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional
Análisis situacional (FODA)	Director General, Subdirector General Directores de Área Jefaturas de Unidad Contralora de Servicios Encargada de Comunicación. Colaboradores de área.	Director General, Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	La participación a nivel de área y sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional
Definición de Ejes Estratégicos	Director General, Subdirector General Directores de Área	Director General, Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	La participación a nivel de área y sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional.
Definición de	Director General,	Director General,	La participación a

Actividad	Primer nivel de participación	Sesión de validación	Observaciones
Objetivos Estratégicos	Subdirector General Directores de Área	Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	nivel de área y sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional
-Planteamiento táctico	Director General, Subdirector General Directores de Área	Director General, Subdirector General Directores de Área Contralora de Servicios Jefatura UTI Colaboradores designados	La participación a nivel de área y sesión de validación quedará evidenciada en el formulario de asistencia institucional

II. Procesamiento y análisis de datos

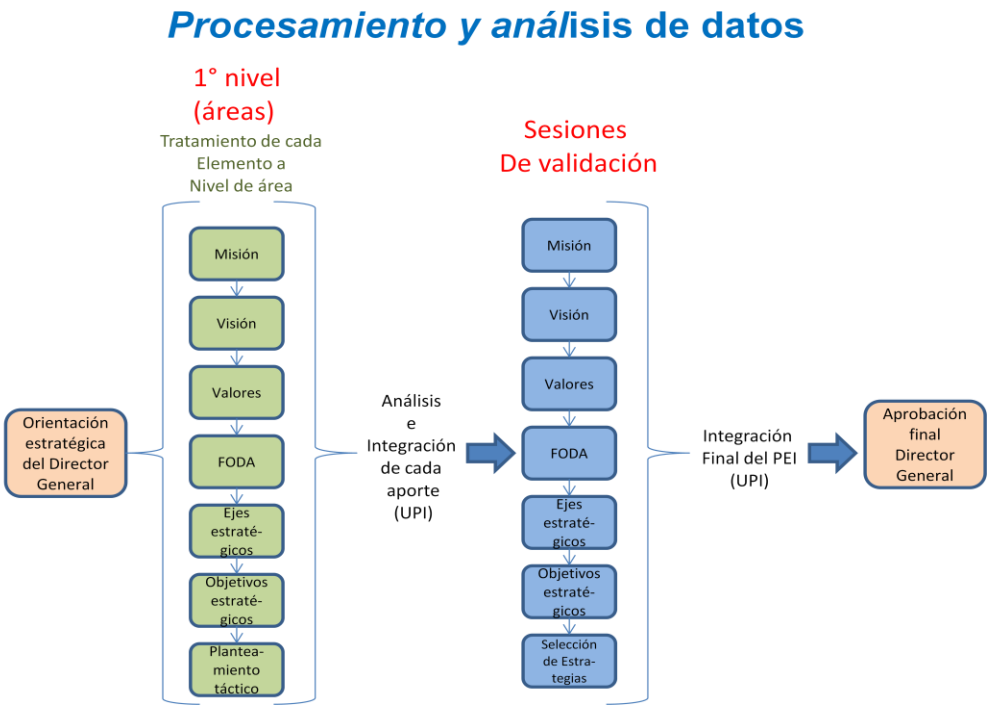
La Unidad de Planificación Institucional organizará las actividades y diseñará los instrumentos necesarios que faciliten la captura, integración, análisis y discusión de la información que se genere para cada elemento del PEI-2019-2022. Dicho proceso concluirá con un documento integrado y final que redactará la Unidad de Planificación Institucional de acuerdo con sus competencias y será emitido oficialmente por el Director General.

El Proceso PEI-2019-2022 iniciará con la orientación estratégica del Director General de Servicio Civil para el cuatrienio, de acuerdo al proyecto político del gobierno de la República para dicho periodo.

Los elementos del PEI tendrán un primer nivel de discusión a nivel de cada área, cuyos resultados serán analizados e integrados por la UPI, con un criterio teórico y prospectivo, para posteriormente ser discutidos y validados en las sesiones de validación.

Para la definición de los ejes estratégicos, objetivos estratégicos y el planteamiento de estrategias del PEI, cada director de área, presentará ante la UPI sus ponencias tomando como insumos los elementos ya aprobados del PEI. Esta unidad las integrará y preparará un material de discusión para ser analizado y validado en las sesiones de validación.

La versión final de cada elemento partirá del conocimiento del material integrado por la UPI, la cual lo expondrá en la sesión de validación. Este será analizado y discutido por los participantes. Cada director y directora de área, externará la opinión de sus áreas y expondrá mejoras al texto en discusión. Finalmente se aprobará cada elemento por votación de mayoría simple, quedando reservado al Director General de Servicio Civil la aprobación final de cada elemento.



III. Valor Público

El concepto de Valor Público, deberá estar presente en la definición de cada uno de los componentes del PEI-2019-2022. Será en consecuencia, un concepto referencial para la orientación de la estrategia institucional del periodo.

Éste se conceptualiza como:

> "(…) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible,

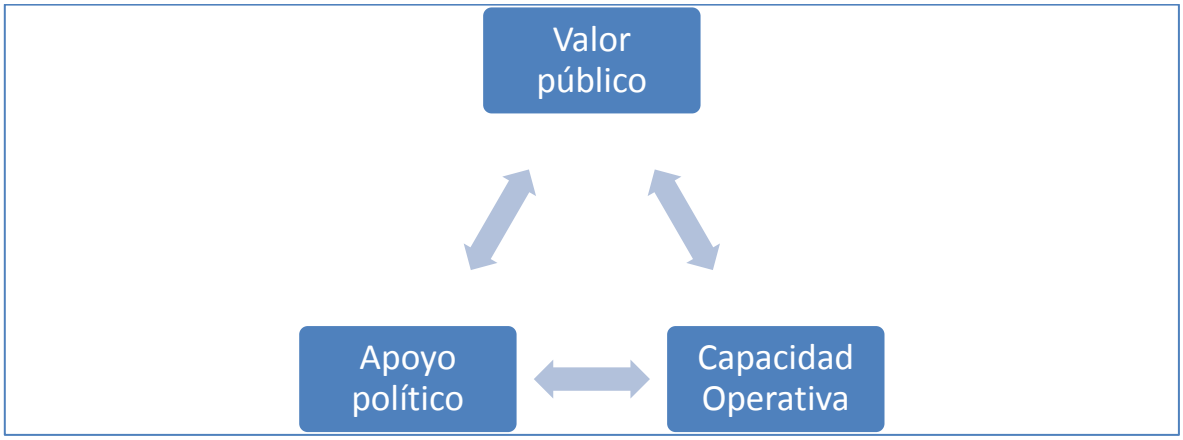
ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”[1]

A partir de dicho concepto, el texto en referencia indica que el valor público se relaciona con:

- Atender los principales problemas para la población afectada.
- Generar nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras.
- Facilitar los procesos democráticos (construcción de capital social).

“La generación de valor público es la clave para legitimar la acción de gobierno y del Estado, pues permite atraer recursos para poder realizar inversiones y así atender las necesidades de la población que son crecientes. La legitimidad institucional está asociada en el cómo se responda a las necesidades de las personas, en la forma en que se rinda cuentas sobre el uso de los recursos y el alcance de metas, pero sobre todo en la manera en que las personas expresan su satisfacción con los bienes o servicios recibidos o lo que puede denominarse valor percibido.”[2]

De acuerdo con Morre, el éxito de la acción estatal puede representarse en la siguiente gráfica:



Fuente: Moore, Mark H. (1998).

“Este triángulo está compuesto por un vértice de valor público que el Estado y el gobierno generan para la sociedad. Un segundo vértice se refiere al apoyo político, es decir, que la acción pública no solo debe ser importante porque

[1] Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -- San José, CR : MIDEPLAN, 2016.
[2] Idem.

satisface necesidades, sino que debe ser parte de la agenda de política pública y la agenda de gobierno para darle viabilidad. El tercer vértice es la capacidad operativa, para convertir la acción estatal en resultados para la población."[3]

IV. Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica en el sector público es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos, estrategias y la definición de los recursos necesarios para lograr los resultados esperados. Por esta razón el proceso debe ser sencillo, para que fácilmente pueda ser incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas.

Dicho proceso debe ser confiable y que permita identificar aquellos aspectos que son claves para la organización como la definición de la misión, objetivos estratégicos, estrategias, intervenciones e indicadores.

V. Actualización del Marco Filosófico Institucional:

1) Revisión de la Misión:

En esta oportunidad se llevará a cabo una revisión de la misión establecida en el periodo 2015-2018, por lo que los colaboradores de cada una de las Áreas realizarán, en conjunto con sus Directores, un análisis y determinarán si es necesario efectuar alguna modificación a este enunciado, propuesta que deberá ser anotada en la matriz adjunta específicamente en la casilla "Propuesta de misión" e indicar su justificación.

En el caso de que por acuerdo de los miembros del Área, no se crea conveniente realizar algún ajuste, se debe igualmente indicar el porqué se deja la misma misión e indicar las razones en la casilla "Justificación".

Cada uno de las propuestas y justificaciones serán integradas por la UPI, para su posterior análisis en plenaria que se llevará a cabo en los talleres que se realicen respectivamente.

[3] Idem.

Tomando como referencia lo indicado por el Sr. Enrique Ogliastri autor del Manual de Planificación Estratégica "Siete modelos para hacer un plan estratégico". INCAE, 2009, la misión se define como:

> "El propósito esencial, aquello que la institución no puede dejar de hacer, el papel que desempeñará en el medio social y económico en que opera, el vacío que dejaría su ausencia: qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace".

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

Tabla N° 2
Interrogantes para definir la Misión [4]

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.

> "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". MIDEPLAN, 2018.

Adicionalmente debe indicarse que de acuerdo con en el Manual "Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)", MIDEPLAN, abril 2018, la redacción de una misión debe ser:

- Clara y comprensible para todos, de fácil interpretación.

[4] Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), MIDEPLAN, abril 2018.

- Breve, para que se pueda recordar fácilmente.
- Específica, delimitando bien el quehacer institucional.
- Compartida, consensuada con las personas de la institución

2) Planteamiento de la Visión institucional:

Para el planteamiento de la Visión institucional, los funcionarios de cada Área, debatirán y anotarán, en el instrumento adjunto, una propuesta de visión la cual deberá estar respectivamente justificada. Para esto en dicho formulario se registrará a modo de referencia la visión actual periodo 2015-2018. Igualmente, todas las propuestas serán compiladas por la UPI, para su posterior análisis de forma integral en el taller respectivo.

De acuerdo con Ogliastri, la visión son hechos concretos resultados esperados, y deberá responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo nos imaginamos, cómo queremos que sea la institución dentro de cinco años?

Para facilitar la declaración de la visión se plantean las siguientes interrogantes como guía:

Tabla N° 3
Interrogantes para definir la Visión [5]

¿Que y cómo queremos ser dentro de (x) años?	¿En qué nos queremos convertir?	¿Para quién trabajaremos?	¿En qué nos diferenciamos?
Imagen de futuro	Cambio institucional Cambios en los procesos y productos	Población - objetivo	Queremos ser distinto a los que somos

Características de una buena visión

- Clara
- Mensurable
- Estimulante
- Realista

[5] Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), MIDEPLAN, abril 2018.

Una correcta definición de la visión debe: 6

- Comprometer públicamente las aspiraciones institucionales dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permitir 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.
- Complementar el efecto comunicacional de la misión y enmarcar el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

3) Valores Institucionales

Para la definición de los valores, la Comisión Institucional de Valores de la Dirección General de Servicio Civil, desarrollará una metodología con la cual se podrán identificar los valores "Orientadores" que contribuyen al logro de la Misión y Visión y por otra parte, los valores "Compartidos" que definen la identidad institucional.

4) Análisis Situacional (FODA).

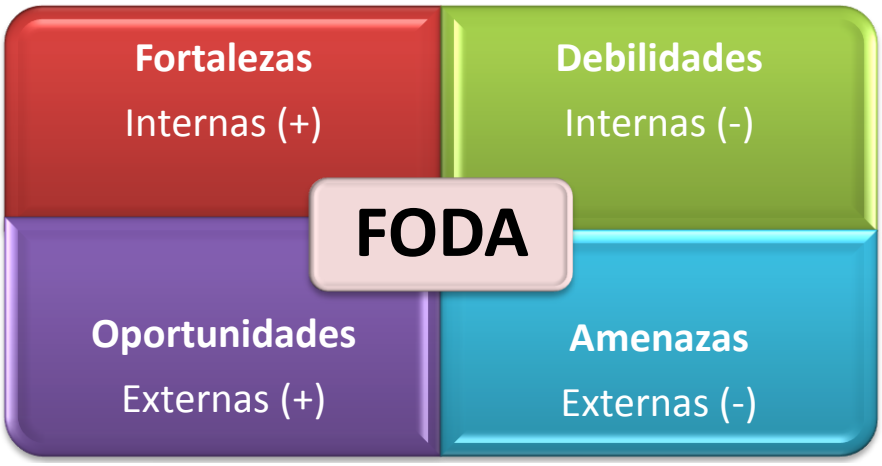
En todo proceso de planificación estratégica es necesario realizar un análisis del entorno tanto interno como externo de la institución, para esto se hará uso de la herramienta denominada: "FODA".

En este sentido, se ha diseñado una matriz que contiene dos partes, la primera etapa debe ser completada con la participación y aporte colectivo mediante una lluvia de ideas de los funcionarios del Área, y en la segunda parte se debe priorizar indicando para cada uno de los componentes del FODA solamente una, las cuales serán integradas por la Unidad de Planificación Institucional, en un solo documento con el objetivo de que las mismas sean discutidas en una plenaria.

---

[6] Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público Dra. Marianela Armijo Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL ,2009.

Valga recordar que FODA son las siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una institución, por lo que a lo interno se debe examinar las Fortalezas y Debilidades que se tienen, y a lo externo las Oportunidades y Amenazas. Con este análisis se contribuye en el diseño de un plan basado en nuestra situación real, y a la planificación de estrategias a futuro.



5) Identificación de los Ejes Estratégicos:

"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." [7]

6) Redacción de los Objetivos Estratégicos:

De acuerdo con los lineamientos dados por MIDEPLAN, como ente rector en esta materia, los objetivos establecen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión

[7] Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. – San José, CR: MIDEPLAN, 2018.

de la organización, estos deben responder a la pregunta: **¿Qué queremos alcanzar?**

En este sentido, para la redacción de los objetivos estratégicos se debe tomar en cuenta lo siguiente: [8]

- Mantener coherencia con la misión y visión de la organización, y enfocarse en la solución de los principales problemas identificados, así como los resultados obtenidos como producto del respectivo análisis situacional.
- Responder a un período de tiempo establecido, corto, mediano y largo plazo.
- Deben ser cuantificables, para medir los avances respecto a lo planificado y alcanzables de acuerdo con los recursos disponibles de la institución.
- Deben ser participativos, incorporando a todo el personal de la organización, para que estos sean consensuados y se facilite su logro.
- Redactados en infinitivo, evitando el uso de términos que generen ambigüedad y que dificulten su medición.

7) Planteamiento de las Estrategias:

Cada institución debe formular una estrategia, la cual contribuya con el cumplimiento de sus fines y objetivos, y además permita alcanzar el valor público asignado a la institución y aporte en el desarrollo país. El Ministerio de Planificación Nacional (2012), define la "Estrategia" 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."

En este sentido la estrategia es un medio por los cuales la organización logrará la consecución de los objetivos estratégicos definidos. De acuerdo con Armijo (2009)

[8] Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. – San José, CR: MIDEPLAN, 2018.

corresponde a los Planes de Acción para implementar los Objetivos Estratégicos, y determinar el presupuesto.

La definición de los Ejes Estratégicos, objetivos estratégicos y las estrategias del PEI-2019-2022, se llevará a cabo en los talleres organizados para este fin, tomando como base fundamental los resultados obtenidos en el análisis FODA ya validado.

8) Ejecución y seguimiento:

Una vez definido el plan estratégico institucional, su ejecución, seguimiento y control se realizará de la siguiente manera:

Mediante el Plan Operativo Institucional (POI: Instrumento que tiene como marco de referencia el PND y las políticas institucionales, orientado a la programación presupuestaria anual en el cual las instituciones definen los objetivos, programas, proyectos, indicadores y metas que deberán ejecutar en el corto y mediano plazo, definiendo los recursos financieros necesarios para obtener los resultados esperados. Está compuesto por la MAPP y la Ficha Técnica.[9] Este plan requiere un seguimiento semestral a mitad de año y uno final a principios del siguiente año al periodo evaluado.

Adicionalmente, se elaborará a inicios de cada año un Plan de Trabajo Anual (PTA), que 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.[10]

A nivel institucional este PTA contempla además de acciones derivadas del PEI, otras ligadas con temas de Control Interno, Plan Estratégico del SIGEREH, iniciativas no vinculadas directamente a los objetivos estratégicos, así como también, recomendaciones u observaciones derivadas de auditorías o evaluaciones de Órganos Fiscalizadores Externos a la Institución.

---

[9] Lineamientos técnicos y metodológicos para la Planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector Público 2018. MIDEPLAN- Ministerio de Hacienda. 2018.

[10] Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. – San José, CR : MIDEPLAN, 2018.

El seguimiento o monitoreo del PEI, POI y el PTA será coordinado de forma continua por la Unidad de Planificación Institucional, del Área de Desarrollo Estratégico, y se realizará a partir de los compromisos adquiridos por los diferentes responsables. Para ello se establecerán, según el nivel de cada plan, los indicadores necesarios.

La Unidad de Planificación Institucional elaborará los informes de seguimiento y término de las acciones planteadas en el POI y en el PTA, para lo cual será necesario que cada responsable de ejecutar actividades, haga referencia de la información requerida para evaluar el grado de avance de los compromisos, así como también las evidencias de los logros obtenidos, todo de conformidad con los lineamientos emitidos por el Área de Desarrollo Estratégico por intermedio de la UPI.

Con el fin de mantener una efectiva comunicación y participación en la ejecución de las acciones derivadas del Plan Estratégico Institucional, en caso de ser necesario, se efectuarán reuniones con los responsables de las estrategias, asimismo, con la respectiva justificación y coordinación, se podrán proponer cambios en las acciones y los plazos planteados, ajustes que ayuden a materializar el objetivo relacionado.

9) Indicadores de Desempeño

Para el seguimiento del nivel de ejecución o avance de las metas establecidas, resulta fundamental la identificación de indicadores de desempeño. Para ello se utilizarán los lineamientos establecidos por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda[11], que definen los indicadores de desempeño de la siguiente manera:

> *"Son una herramienta que entrega información cuantitativa, respecto del desempeño (gestión o resultados) generados por la entidad o el programa, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Se utiliza para demostrar el cambio producido y detalla en qué grado se están logrando o se han logrado las metas establecidas (producto u objetivo)."*

Para efectos del PEI-2019-2022 y los planes derivados de éste, se utilizarán **indicadores de gestión**, cuya definición detalla que:

[11] Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Hacienda. 2014.

> *"Permite medir la cantidad de bienes y servicios generados, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una institución (insumo, proceso, producto). Se considerarán estos indicadores asociados al producto, para efectos de inclusión en la ley de presupuesto."* [12]

Asimismo, como parte de los indicadores de gestión, se encuentran los **indicadores de resultado o de producto**, los cuales se aplicarán según la naturaleza específica del proceso o estrategia.

Definiéndose las dimensiones de esta manera:

- Eficacia: se refiere a cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Eficiencia: se refiere a la productividad de los recursos utilizados, es decir, cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- Economía: es la capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos.
- Calidad: es la capacidad de la institución para responder en forma oportuna, precisa y accesible a las necesidades de los usuarios.

La UPI orientará y velará para que los indicadores se definan de conformidad con los lineamientos establecidos por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda.

[12] Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Hacienda. 2014.

Instrumentos

1) Revisión de la Misión Institucional

Dirección General de Servicio Civil Área de Desarrollo Estratégico-Unidad de Planificación Institucional PEI-2019-2022 Validación o replanteamiento de la Misión Institucional		
Área:		
Fecha:		
Enunciado Actual Misión 2015-2018	**Replanteamiento**	
	Propuesta de misión	***Justificación***
La Dirección General de Servicio Civil es rectora de la gestión de recursos humanos, en la relación entre el Estado costarricense y sus servidores, fundamentándose en la transparencia, equidad, excelencia y flexibilidad, promoviendo la efectividad de la Administración Pública.		

2) Planteamiento de la Visión institucional

Dirección General de Servicio Civil Área de Desarrollo Estratégico-Unidad de Planificación Institucional PEI-2019-2022 Validación o replanteamiento de la Visión Institucional		
Nombre del Área:		
Fecha:		
Enunciado actual Visión 2015-2018	**Replanteamiento**	
	Propuesta de visión	***Justificación***
La Dirección General de Servicio Civil será rectora del Empleo Público costarricense, con capacidad para integrar de manera flexible e innovadora los distintos regímenes de empleo, estableciendo un marco regulador congruente con los principios y valores de un sistema de méritos.		

3) Definición de Valores Institucionales

Nota: Corresponde a la Comisión Institucional de Valores la definición de los instrumentos a utilizar.

4) Análisis Situacional (FODA).

Dirección General de Servicio Civil
Área de Desarrollo Estratégico-Unidad de Planificación Institucional
PEI-2019-2022
Matriz para el análisis situacional FODA

Nombre del Área:	
Fecha:	

Análisis situacional

	Factores Internos		Factores Externos	
	Fortalezas (F)	*Debilidades (D)*	*Oportunidades (O)*	*Amenazas (A)*
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Priorización de elementos FODA (indique únicamente una por cada elemento)

	Fortalezas (F)	*Debilidades (D)*	*Oportunidades (O)*	*Amenazas (A)*
1				

Cronograma de Trabajo
Plan Estratégico Institucional 2019-2022
Dirección General de Servicio Civil

Actividad	Fecha
Sesión de orientación estratégica por parte del Director General de Servicio Civil a los Directores de Área.	08-ago
Envío de matrices de misión y visión a las los Directores de Áreas.	08-ago
Recepción en la UPI de las propuestas de misión y visión.	9-ago8 – 17-ago
Integración de propuestas de misión y visión por parte de la UPI.	20-ago – 23-ago
Envío de las propuestas de misión y visión a las áreas para su análisis.	24-ago
Sesión de validación misión, visión.	31-ago
Envío de cuestionarios a las áreas para la identificación de valores institucionales (Comisión Institucional de Ética y Valores).	27-ago – 31-ago
Recepción en la CIEV de los cuestionarios para la identificación de valores institucionales.	3-set – 7-set
Análisis de cuestionarios para la identificación de valores institucionales (Comisión Institucional de Ética y Valores).	10-set – 21-set
Envío de matriz FODA a las áreas.	11-set
Recepción de matriz FODA en la UPI.	12-set – 19-set
Integración propuestas de FODA por parte de la UPI.	20-set – 28-set
Envío los resultados integrados del FODA a las áreas para su análisis.	02-oct
Sesión de validación resultados FODA, presentación de los Valores Institucionales.	04-oct
Envío de la misión, visión, valores institucionales y FODA a las áreas como insumos para la lluvia de ideas a lo interno del área para la definición de ejes y objetivos estratégicos.	10-oct
Sesión para la definición de: 1. Ejes 1.1. Objetivos estratégicos Intervenciones (Indicadores, Metas, Responsables, Plazos)	16-oct 17-oct
Elaboración documento final PEI 2019-2022.	18-oct – 25-oct
Revisión y aprobación Director ADE.	30-oct
Envío de PEI por parte UPI a Despacho.	31-oct
Aprobación por parte del Director General Servicio Civil.	

* Unidad de Planificación Institucional (UPI)

Fuentes consultadas:

- Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público Dra. Marianela Armijo Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL, 2009.

- Manual de Planificación Estratégica "Siete modelos para hacer un plan estratégico". Enrique Ogliastri autor del INCAE, 2009.

- Manual de Planificación Marco Teórico con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2016.

- Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Hacienda, 2018.

- Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, abril 2018.

- Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.