



MINISTERIO DE TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL

**DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)**

**DGPT-08.1-P-06**

**VERSIÓN 1.0  
SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**Marzo, 2022**

 <b>MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 2 de 26

## B. Lista de aprobadores y revisores

Lista de Aprobadores y Revisores		
Rol	Nombre/Cargo/Dependencia	Firma Digital
Elaboró	Daniela Vásquez Madrigal, Analista, Departamento de Desarrollo Organizacional.	
	Lauren Castro Álvarez, Analista Departamento de Desarrollo Organizacional.	
	Nadia Mora Picado, Analista, Departamento de Desarrollo Organizacional.	
Revisó	Andrés Jiménez Segura, Ingeniero Industrial, Departamento de Desarrollo Organizacional.	
Aprobó	Vanessa Soto Arias, Jefa, Departamento de Desarrollo Organizacional.	
	Victoria Mena González, Directora, Dirección General de Planificación de Trabajo.	
Autorizó	Silvia Lara Povedano Ministra de Trabajo y Seguridad Social.	

 <b>MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código: DGPT-08.1</b>
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código: P - 06</b>
		<b>Página: 3 de 26</b>

## C. Índice

A.	Portada	1
B.	Lista de aprobadores y revisores	2
C.	Índice	3
D.	Siglas, Abreviaturas y Conceptos	4
E.	Ficha Técnica	7
F.	Documentos Relacionados	8
G.	Apartados a considerar en la construcción del Plan Estratégico Institucional (PEI)	10
H.	Narrativa del Procedimiento	20
I.	Diagrama de Flujo	23
J.	Control de Cambios o Versiones	25
K.	Anexos	26

	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 4 de 26

## D. Siglas, Abreviaturas y Conceptos

Siglas, Abreviaturas y Conceptos	
Siglas	Área
DDO	Departamento de Desarrollo Organizacional.
DGPT	Dirección General de Planificación de Trabajo.
DM	Despacho Ministerial.
MH	Ministerio de Hacienda.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
UAD	Unidades Administrativas.
UAP	Unidad Asesora de Prensa.
Siglas o Abreviaturas	Puesto
ADDO	Analistas del Departamento de Desarrollo Organizacional.
CIT	Comisión institucional de trabajo.
DDGPT	Director (a) Dirección General de Planificación de Trabajo.
JDDO	Jefatura del Departamento de Desarrollo Organizacional.
JE	Jerarca Institucional.
Conceptos	Definición
Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)	La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), es un instrumento de la Nueva Gestión Pública(NGP), orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para “(...)facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.
Orientaciones Generales	*Las orientaciones generales hacen referencia a todos aquellos instrumentos de mediano y largo plazo, que deben considerarse para diseñar los compromisos estratégicos del PEI institucional. De igual manera

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 5 de 26

	<p>todos aquellos lineamientos emanados de las autoridades institucionales y la definición de todo lo relacionado con recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, necesarios para el cumplimiento de las metas que se programen.</p>
Plan Estratégico Institucional (PEI)	<p>Instrumento 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.</p>
Plan Estratégico Nacional (PEN)	<p>Instrumento de planificación 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.</p>
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	<p>Es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un periodo de gobierno 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.</p>
Plan Operativo Institucional (POI)	<p>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, traducéndose en los programas y proyectos para la generación de los productos (bienes y servicios) en un período anual. Se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios</p>

 <p><b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</p>	<p><b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional</p>	<p><b>Código:</b> DGPT-08.1</p>
	<p><b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b></p>	<p><b>Código:</b> P - 06</p>
		<p><b>Página:</b> 6 de 26</p>

	<p>para obtener los resultados (productos, efectos e impactos), expresados en el presupuesto institucional.</p>
<p>Presupuestos Nacionales</p>	<p>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.</p>

	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 7 de 26

## E. Ficha Técnica

Ficha Técnica	
<b>Nombre del Proceso:</b> Gestión de la Planificación Institucional.	
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI).	
<b>Objetivo:</b> Contar con un documento que oriente el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional.	
<b>A l c a n c e</b>	<b>Empieza:</b> Solicitud del jerarca institucional a la Dirección General de Planificación del Trabajo para elaborar el Plan Estratégico Institucional.
	<b>Incluye:</b> Oficios, convocatorias, talleres de trabajo, revisión documental, entrevistas, consulta ciudadana.
	<b>Termina:</b> Divulgación del Plan Estratégico Institucional a las personas funcionarias y colocación en el sitio web institucional. Se da una etapa de seguimiento y evaluación del PEI durante cada año de vigencia del PEI.
<b>R e q u e r i m i e n t o s</b>	<b>Entradas:</b> Orientaciones generales dadas por las autoridades ministeriales y la persona que ejerce la Dirección General de Planificación del Trabajo. Así como los compromisos de la institución con otras intervenciones públicas (planes, políticas, programas y proyectos).
	<b>Proveedores:</b> Autoridades Superiores y personas funcionarias del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Sociedad Civil, Academia, Sindicatos, Sector Empresarial, Sector Público.
	<b>Salidas:</b> Documento Plan Estratégico Institucional (PEI).
	<b>Clientes:</b> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Sociedad Civil, Academia, Sindicatos, Sector Empresarial, Sector Público, Sector Privado.
<b>Alineación con el POI:</b> El Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye el instrumento que debe tomarse como referencia para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI). Además, orienta la asignación de recursos y logra concretar en sí mismo la estrategia de la institución.	

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 8 de 26

### Riesgos Asociados:

- Estructurar la CIT con personas que no reúnen los requisitos necesarios (conocimientos sobre el tema y el quehacer institucional).
- No lograr el compromiso de los informantes claves en el proceso.
- Orientar el PEI a compromisos que no responden al diagnóstico de realidad.
- Diseñar compromisos que no dependen de las posibilidades de las UA y no se lleguen a concretar.

## F. Documentos Relacionados

Nombre del Documento	Código	Disposición
Gestión para Resultados en el Desarrollo	Documento Externo Directriz 093-P	<p>Establece una ruta para contar con instituciones públicas más sólidas, eficientes, eficaces y transparentes en la prestación de los bienes y servicios a la población, mejorando su respuesta a los problemas y necesidades que aquejan a la sociedad.</p> <p><b>Localización:</b> <a href="#">Gestión para Resultados en el Desarrollo</a></p>
Ley de Planificación Nacional	Documento Externo Ley No. 5525	<p>En su artículo 2 b) Elaborar propuestas de política y planes de desarrollo económico y social, y someterlas a la consideración y aprobación de las autoridades correspondientes.</p> <p>c) Participar en las tareas tendientes a la formulación y adopción de planes y política de desarrollo nacional.</p> <p>d) Tomar parte en las labores de coordinación de los programas e instituciones encargadas de dichos planes y política.</p> <p>e) Evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y política, lo mismo que de los programas respectivos.</p>

 <b>MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 9 de 26

		<b>Localización:</b> <a href="#">Ley de Planificación Nacional</a>
Ley Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos	Documento Externo Ley No. 8131	Artículo 4°- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo. Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, <b>de mediano y largo plazo</b> , adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados  <b>Localización:</b> <a href="#">Ley Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos</a>
Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Documento Externo	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.  <b>Localización:</b> <a href="#">Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI</a>
Manual de Usuario Sistema de Planificación Institucional (sPlani).	Documento interno DGPT-08.1-G- 03	Es un manual que orienta al usuario en el manejo del sistema informático denominado sPlani. El sPlani tiene el objetivo de mejorar la gestión y seguimiento de las metas estratégicas y operativas de las unidades administrativas, mediante los roles de registro, aprobación y autorización de la programación anual y del seguimiento institucional.  Cuando se formula POI en la parte de vinculación con políticas o planes deben asociar las metas con el Plan Estratégico Institucional vigente.  <b>Localización:</b> <a href="#">Intranet DPGT</a>

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 10 de 26

## G. Apartados a considerar en la construcción del Plan Estratégico Institucional (PEI)

La Planificación Institucional es un proceso que requiere del uso de herramientas que sirvan como hoja de ruta para la programación, ejecución y seguimiento, entre ellas está el Plan Estratégico Institucional, el cual según MIDEPLAN (2018) es el instrumento de planificación de mediano plazo (cinco o más años) que 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). Este instrumento de gestión debe ser flexible al entorno cambiante en que se desarrolla la institución, pero a la vez debe permitir el monitoreo y la realización de las metas que son prioridad institucional y a la vez que permita la toma de decisiones. Para ello, es importante que se considere el compromiso institucional de la Administración para ejecutar el Plan Estratégico.

En vista de lo anterior, se presenta el **DGPT-08.1-P-06 Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)**, el cual contiene todos aquellos aspectos generales que se deben considerar en su construcción, por todas las partes involucradas.

### 1. Introducción

En este apartado se debe realizar un breve detalle del Plan Estratégico y su importancia para la institución, debe contener elementos como el proceso de construcción, las partes involucradas, las prioridades y justificaciones que dan origen al documento. Así como, mencionar los apartados que conforman el Plan Estratégico Institucional.

### 2. Contexto general de la Planificación estratégica del MTSS

Durante el proceso de formulación del PEI se debe considerar en su construcción los elementos que se enlistan a continuación, los cuales son necesarios para realizar el respectivo análisis, tomar decisiones y establecer acciones que la institución va llevar a cabo durante ese periodo para dar cumplimiento a las competencias y responsabilidades en ese periodo.

#### 2.1. Análisis del Contexto Institucional

 <b>MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 11 de 26

En este apartado se deberá plantear la hoja de ruta institucional según sus competencias en el ámbito laboral, social y de la economía social solidaria, para esto se deberá realizar un proceso de análisis y de diagnóstico de todos aquellos elementos esenciales que trazan el accionar de la institución.

Dentro de este proceso de análisis del contexto institucional, se deben considerar al menos los siguientes aspectos esenciales:

**Tabla 1**  
**Elementos de análisis**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
Marco Jurídico	Valor Público
Procesos	Personas usuarias
Productos	Análisis de situación
Análisis de situación	Riesgos
Recursos	Resultados

*Fuente: Elaboración propia de acuerdo a MIDEPLAN (2018)*

A continuación, se describe el detalle de lo que se debe analizar en cada uno de los elementos indicados en tabla 1:

 <p><b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</p>	<p><b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional</p>	<p><b>Código:</b> DGPT-08.1</p>
	<p><b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b></p>	<p><b>Código:</b> P - 06</p>
		<p><b>Página:</b> 12 de 26</p>

**Tabla 2**  
**Descripción de los elementos de análisis**

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Marco Jurídico</b>	<p>Se debe realizar un análisis del marco normativo de la institución, las leyes que dieron su origen, las reformas, reglamentos, decretos, entre otros, es decir su naturaleza jurídica y establecer:</p> <p><b>Las competencias:</b> el qué puede y debe hacer el MTSS con el fin de cumplir con el fin público para el que fue creada.</p> <p><b>Las funciones y responsabilidades:</b> el cómo debe actuar el MTSS para cumplir con las competencias que tiene asignadas.</p>
<b>Valor Público</b>	<p>“(…) 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.”(MIDEPLAN, 2013).</p> <p>Para esto, se debe tomar en cuenta las diferentes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bienestar humano.</li> <li>-Economía productiva.</li> <li>-Gobernabilidad y participación.</li> <li>-Sostenibilidad ambiental.</li> </ul>
<b>Personas Usuarias</b>	<p>En este elemento se debe realizar la identificación de las personas usuarias (directos o indirectos) que se benefician con la producción de bienes y servicios que brinda el MTSS.</p> <p>Cabe señalar que la persona usuaria es definida como “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 que (sic) a través de la presentación de sus inconformidades</p>

	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 13 de 26

	<p>y sugerencias, se conocen las necesidades y áreas débiles de las instituciones públicas, sujetas de procesos de cambio y modernización.” (MIDEPLAN, 2018).</p>								
<b>Marco de procesos</b>	<p>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. Para esto el MTSS cuenta con DGPT-08.1-G-01 <a href="#">Guía Técnica para el levantamiento de Procedimientos y Elaboración de Manuales</a></p>								
<b>Productos institucionales (bienes/servicios)</b>	<p>El MTSS en este proceso de identificación deberá considerar si los productos generados, responden a lo establecido en la normativa vigente y en especial, si responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias.</p> <p>Para esto, se plantea las siguientes interrogantes:</p> <p style="text-align: center;"><b>Tabla 3</b> <b>Preguntas generadoras bienes y servicios</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Criterio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Quién</td> <td>Los usuarios son sujetos de la acción institucional.</td> </tr> <tr> <td>Qué</td> <td>Bien o servicio final que se entrega a la población meta.</td> </tr> <tr> <td>¿Estándar requerido?</td> <td>Especificaciones y características propias del producto que lo diferencian de los demás productos.</td> </tr> </tbody> </table>	Pregunta	Criterio	Quién	Los usuarios son 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.
Pregunta	Criterio								
Quién	Los usuarios son 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: Elaboración propia de acuerdo a MIDEPLAN (2018)

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 14 de 26

### 3. Análisis de situación

El MTSS, debe realizar un análisis de situación, que de acuerdo a MIDEPLAN (2018), 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 realizar este análisis existe una variedad de herramientas que son de utilidad, las cuales se deben seleccionar dependiendo del grado de análisis deseado, los recursos y las variables a tratar. Algunas de estas herramientas son:

- **Análisis de causa-efecto:** es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. 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.
- **Análisis FODA:** este análisis representa 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.
- **Metodología FOAR:** Esta metodología 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.

### 4. Marco Estratégico/filosófico

La institución también en la construcción del PEI, debe realizar el marco estratégico y/o filosófico, en el cual se describen los aspectos que generan identidad a la institución (misión, visión y valores). Asimismo, guía y alinea a toda la institución hacia un mismo norte, lo cual contribuye a la toma de decisiones. Por último, en este se definen los límites dentro de los cuales se desarrolla la institución, mediante los ejes, objetivos estratégicos y las líneas de acción.

#### 4.1. Misión

De acuerdo a MIDEPLAN (2018), la misión describe los propósitos de la institución, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social.

Es una declaración sobre la razón de ser o el propósito último de la institución. Es importante tener en consideración que la misión debe asociarse al mandato legal

 <b>MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 15 de 26

otorgado por su respectiva ley o norma de creación. A continuación, se detallan los componentes necesarios para elaborar la misión institucional:

**Tabla 4**  
**Componentes de la Misión**

Preguntas	Componentes	Descripción
<i>¿Quiénes somos?</i>	Identidad institucional	Cuál es el propósito de la institución, entendido como su razón de ser.
<i>¿A quiénes nos debemos?</i>	Población objetivo	Para quienes van dirigidos los productos de la organización, identificar principales usuarios, beneficiarios o clientes
<i>¿Qué brindaremos?</i>	Productos finales	La identificación de los bienes y servicios finales que la organización entrega a la población objetivo.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a MIDEPLAN (2018)

## 4.2. Visión

La visión es la declaración que indica lo que la institución desea ser en el futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida y representa los valores con los cuales se fundamentará el accionar público. Para construir de forma adecuada la visión, se puede tomar como referencia las siguientes preguntas:

**Tabla 5**  
**Preguntas para elaborar la visión**

Preguntas	Descripción
<i>¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?</i>	Imagen de futuro
<i>¿En qué nos queremos convertir?</i>	Cambio institucional Cambio en los procesos y productos
<i>¿Para quién trabajaremos?</i>	Población objetivo

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 16 de 26

*¿En qué nos diferenciamos?*

Queremos ser distinto a lo que somos

*Fuente: Elaboración propia de acuerdo a De la Fuente (2011) citado por MIDEPLAN (2018)*

### 4.3. Valores

En este apartado se deben definir los valores de la institución. De acuerdo a Pareja (2012) citado por MIDEPLAN (2018), estos corresponden al conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad y, representan su orientación y cultura institucional.” (Pareja, 2012, p. 155). Los valores son considerados el reflejo de la identidad de la institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional y son un referente para desarrollar la visión y la misión.

Es importante señalar que el proceso de formulación debe ser participativo, con el objetivo de que sean acogidos e interiorizados por las personas funcionarias de la institución.

A nivel del MTSS, los Valores están alineados e incorporados en el [CEIRV-CE-01 Código de Ética Institucional](#), documento que es de participación de personas de las diferentes áreas administrativas de la institución, ya que los valores deben reflejarse en el comportamiento de todas las personas funcionarias, de manera tal, que permita una actuación congruente con el marco estratégico institucional.

### 4.4. Ejes

Los **ejes** corresponden a las líneas maestras de intervención, es decir, son el camino a seguir en cada área estratégica de la institución. Además, son de mediano o largo plazo y deben permitir responder a la operacionalización del PEI, mediante objetivos estratégicos y líneas de acción.

Se pueden diseñar a partir del análisis de la situación, de forma que se aprovechen las oportunidades y fortalezas de la institución, se neutralizan las amenazas y se superen las debilidades identificadas.

### 4.5. Objetivos estratégicos

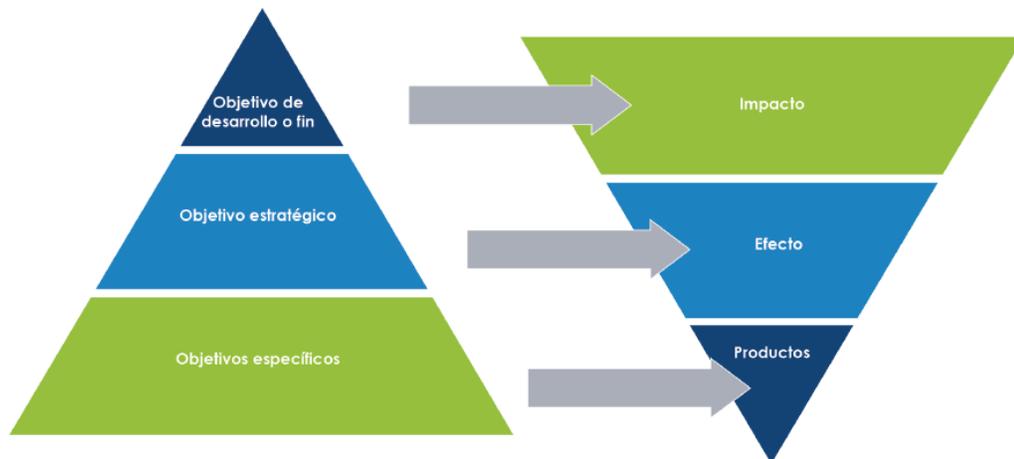
Los **objetivos** constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado. Estos permiten cumplir la misión y concretar la visión de la institución. Los objetivos responden a la siguiente pregunta:

	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 17 de 26

**¿Qué queremos alcanzar?**

De acuerdo a MIDEPLAN (2018), una técnica a emplear en la formulación de objetivos es la **Pirámide de Objetivos**, esta permite establecer la jerarquía que conduce a determinar el impacto, los efectos y productos, de forma que se pueden alinear con la cadena de resultados (Ver figura 1).

**Figura 1**  
**Jerarquía de objetivos**



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

Algunos aspectos a tomar en consideración al momento de diseñar los objetivos, son los siguientes:

- Deben ser coherentes con la misión y visión de la institución.
- 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.
- Deben ser participativos, incorporando a todo el personal de la institución.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de términos que generen ambigüedad y que no sea clara su medición.

**4.6. Líneas de acción**

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 18 de 26

Son conocidas como estrategias y constituyen los medios por los cuales la institución logrará la consecución de los objetivos estratégicos. Las líneas de acción deben responder a la siguiente pregunta:

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

En la formulación de las líneas de acción se debe considerar el análisis de la situación realizada, de forma que se potencialicen las fortalezas y se superen las principales debilidades.

## 5. Plan de Acción

La estrategia institucional se debe concretar en un plan de acción que asegure la implementación gradual del Plan Estratégico Institucional y la medición de los resultados obtenidos. Al momento de elaborar el plan de acción, es importante considerar las siguientes preguntas:

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?

De acuerdo a MIDEPLAN (2018), el planteamiento del plan de acción debe considerar los siguientes aspectos:

- Debe alcanzar los resultados que hayan sido planificados.
- Debe ser un instrumento ágil, sencillo y concreto.

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 19 de 26

- Las metas deben ser claras y comunicadas a todo el personal de la institución.
- Se les debe dar seguimiento (mínimo trimestral) para verificar su cumplimiento.
- Debe contener las actividades y/o acciones críticas, fecha de inicio/fin y las dependencias responsables.

## 6. Seguimiento, evaluación y divulgación

### 6.1. Elementos para el seguimiento y la evaluación del PEI

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional se realizará de manera anual por medio del Sistema de Planificación Institucional (sPlani), para ello las dependencias deberán incorporar los indicadores de ejecución anual en el Plan Operativo Institucional (POI).

### 6.2. Estrategia de divulgación del plan

La divulgación se puede realizar mediante oficio, correo masivo, por medio de la página web o intranet institucional, así como por otros medios que se consideren pertinentes.

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 20 de 26

## H. Narrativa del Procedimiento

### 00 Inicio del Procedimiento.

#### 01 JE solicita a la DDGPT la elaboración del PEI.

**Nota:** Esta solicitud se puede realizar vía oficio o en reunión del Despacho con la persona que ejerza la Dirección General de Planificación del Trabajo, en este acto la persona jerarca promueve el compromiso de la jerarquía institucional con la necesidad de brindar la orientación política-estratégica en todo el proceso y de procurar la asignación de los recursos necesarios (financieros, materiales, humanos y de tiempo de funcionarios) para el desarrollo del PEI.

#### 02 DDGPT recibe los lineamientos para elaboración del PEI y traslada a JDDO.

**Nota:** En la recepción de los lineamientos y/o indicaciones dadas a DDGPT se le solicita dar inicio con el proceso de elaboración del PEI.

#### 03 JDDO elabora borradores de oficio para conformación de CIT y traslada a la DDGPT.

**Nota:** La JDDO elabora borradores de oficio para solicitar al JE la convocatoria de las personas que trabajarán la elaboración del PEI, así como el cronograma de actividades por desarrollar, con las diferentes fechas, la CIT debe ser de carácter multidisciplinario y representativo, considerando al menos la representación de los DM, DGPT, quien es la encargada de liderar, las áreas sustantivas y administrativas. La existencia de la CIT es relevante, independientemente de que el PEI sea formulado por el MTSS o por medio de una consultoría, ya que constituye el enlace con el resto de la institución y velará por la correcta formulación de este.

#### 04 DDGPT revisa los borradores de oficio.

#### 05 ¿Los borradores de conformación de la CIT cumple con los requisitos establecidos en la actividad 3?

**Si:** continúa con la actividad 06.

**No:** continúa con la actividad 03.

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 21 de 26

**06 DDGPT remite la propuesta de borrador para conformación de la CIT al JE.**

**07 JE remite oficios a las personas que conformarán la CIT.**

**Nota:** Este oficio debe llevar copia a las jefaturas de las personas que formarán parte del CIT y en este oficio se incluye la fecha de lanzamiento de la formulación del PEI, así como los diferentes talleres.

**08 JE realiza lanzamiento de elaboración del PEI y expone cronograma de talleres que liderará DGPT.**

**Nota:** Durante esta actividad se presentan las líneas de acción que desde el DM se han visualizado para el accionar del MTSS, además de presentar el cronograma de talleres que liderará la DGPT con el apoyo de la CIT.

**09 DDPGT convoca a la CIT a talleres para la formulación del PEI.**

**Nota:** Durante estos talleres, se definirá la ruta de trabajo considerará al menos los siguientes elementos:

- Objetivos generales.
- Indicadores.
- Metas.
- Revisión del marco estratégico.
- FODA
- Principales actividades a desarrollar, metas o compromisos a alcanzar, productos esperados.
- Plazos de ejecución, recursos a requerir, responsables de la ejecución de las actividades.
- Planes de acción.
- Matriz de seguimiento/ejecución de las actividades, durante estas actividades se debe tomar en cuenta los diferentes elementos contemplados en este procedimiento, así como los mencionados en el apartado G Apartados a considerar en la construcción del Plan Estratégico Institucional (PEI)

**10 CIT presenta la propuesta de PEI al JE para su aval.**

**11 ¿La propuesta de PEI es validada por JE?**

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 22 de 26

**Si:** Continúa con la actividad 12.

**No:** Continúa con la actividad 08.

### **12 JE realiza la socialización del PEI a lo interno del MTSS en conjunto con la DGPT.**

**Nota:** Este proceso se puede realizar en una actividad, con un correo masivo, mediante una circular, oficio, y debe ser colocado en la página web institucional y la intranet, la socialización consiste en compartir con las personas que conforman la institución los compromisos consignados en el PEI, se comparte información a todas las partes interesadas para su comprensión y aplicación, según corresponda.

### **13 DDGPT acompaña a las dependencias en la elaboración del plan de acción para la implementación de PEI.**

**Nota:** Para la elaboración de los planes de acción se debe utilizar las plantillas destinadas para tales fines, estos planes de acción se deben realizar de manera anual, según los compromisos establecidos en cada año. Corresponde a incorporar, durante el proceso de programación o reprogramación, las acciones del plan de acción durante el año en curso. Debe especificarse 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 en el presupuesto.

### **14 DDGPT inicia el proceso de implementación del PEI.**

**Nota:** Corresponde al momento en que entra en vigencia el PEI, la implementación se da cuando los compromisos se incorporan en la programación operativa anual.

### **15 DDGPT programa el plan de divulgación en el POI.**

**Nota:** Corresponde al proceso mediante el cual se socializa el Plan Estratégico Institucional mediante el correo electrónico, página web y demás medios que considere pertinentes.

### **16 DDGPT realiza el seguimiento y la evaluación anual del PEI.**

**Nota:** Para realizar el seguimiento del Plan Estratégico Institucional, se debe utilizar el Sistema de Planificación Institucional (sPlani).

### **17 Fin del Procedimiento.**

## I. Diagrama de Flujo

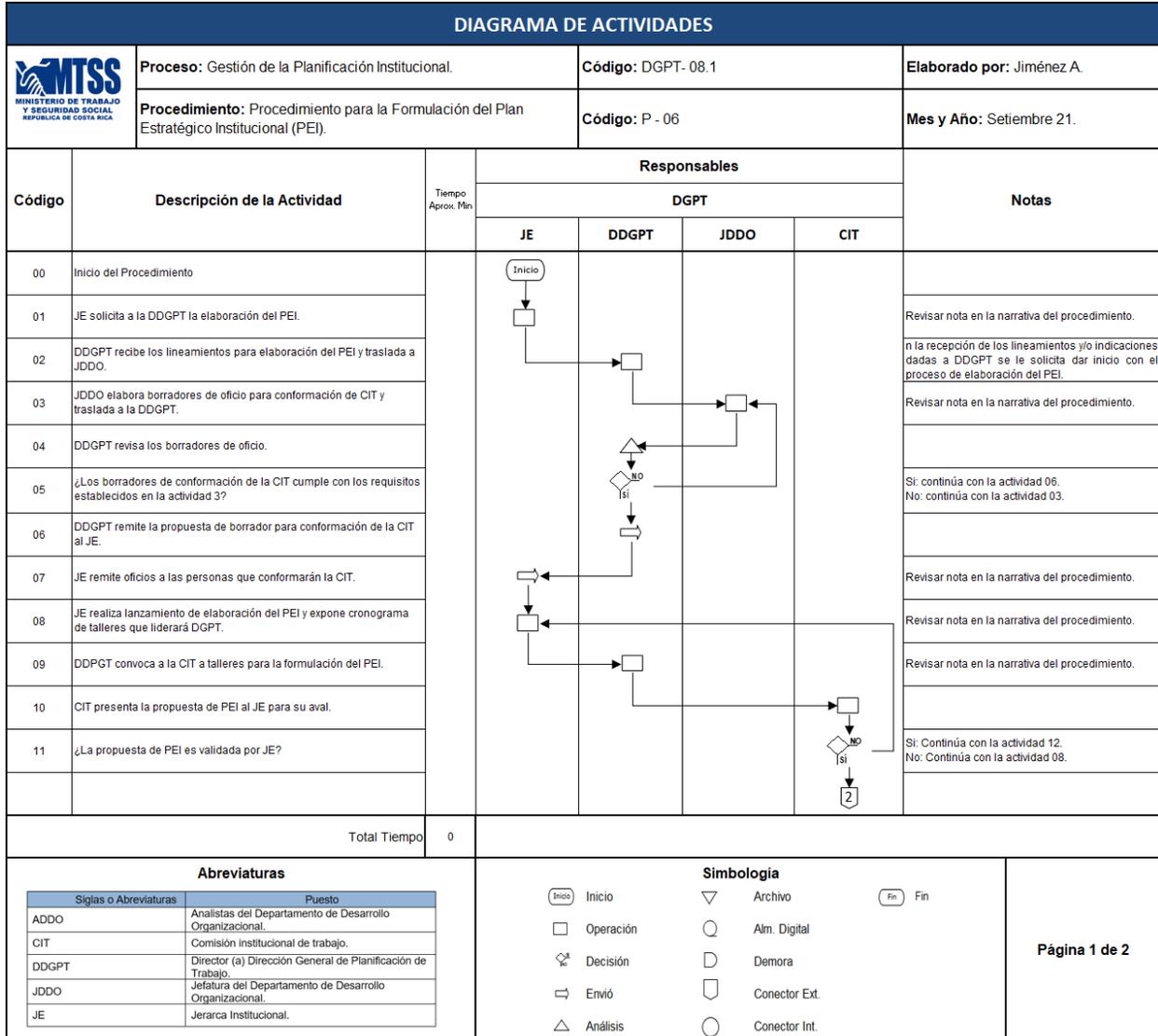


DIAGRAMA DE ACTIVIDADES																																						
	Proceso: Gestión de la Planificación Institucional.		Código: DGPT- 08.1		Elaborado por: Jiménez A.																																	
	Procedimiento: Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI).		Código: P - 06		Mes y Año: Setiembre 21.																																	
Código	Descripción de la Actividad	Tiempo Aprox. Min	Responsables				Notas																															
			DGPT																																			
			JE	DDGPT	JDDO	CIT																																
						1																																
12	JE realiza la socialización del PEI a lo interno del MTSS en conjunto con la DGPT.						Revisar nota en la narrativa del procedimiento																															
13	DDGPT acompaña a las dependencias en la elaboración del plan de acción para la implementación de PEI.						Revisar nota en la narrativa del procedimiento																															
14	DDGPT inicia el proceso de implementación del PEI.						Revisar nota en la narrativa del procedimiento																															
15	DDGPT programa el plan de divulgación en el POI.						Revisar nota en la narrativa del procedimiento																															
16	DDGPT realiza el seguimiento y la evaluación anual del PEI.						Para realizar el seguimiento del Plan Estratégico Institucional, se debe utilizar el Sistema de Planificación Institucional (sPlani).																															
17	Fin del Procedimiento.																																					
Total Tiempo		0																																				
<b>Abreviaturas</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Siglas o Abreviaturas</th> <th>Puesto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ADDO</td> <td>Analistas del Departamento de Desarrollo Organizacional.</td> </tr> <tr> <td>CIT</td> <td>Comisión Institucional de trabajo.</td> </tr> <tr> <td>DDGPT</td> <td>Director (a) Dirección General de Planificación de Trabajo.</td> </tr> <tr> <td>JDDO</td> <td>Jefatura del Departamento de Desarrollo Organizacional.</td> </tr> <tr> <td>JE</td> <td>Jerarca Institucional.</td> </tr> </tbody> </table>			Siglas o Abreviaturas	Puesto	ADDO	Analistas del Departamento de Desarrollo Organizacional.	CIT	Comisión Institucional de trabajo.	DDGPT	Director (a) Dirección General de Planificación de Trabajo.	JDDO	Jefatura del Departamento de Desarrollo Organizacional.	JE	Jerarca Institucional.	<b>Simbología</b> <table> <tr> <td>Inicio</td> <td>Inicio</td> <td>Archivo</td> <td>Fin</td> </tr> <tr> <td>Operación</td> <td>Operación</td> <td>Alm. Digital</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión</td> <td>Decisión</td> <td>Demora</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Envío</td> <td>Envío</td> <td>Conector Ext.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Análisis</td> <td>Análisis</td> <td>Conector Int.</td> <td></td> </tr> </table>			Inicio	Inicio	Archivo	Fin	Operación	Operación	Alm. Digital		Decisión	Decisión	Demora		Envío	Envío	Conector Ext.		Análisis	Análisis	Conector Int.		<p align="center"><b>Página 2 de 2</b></p>
Siglas o Abreviaturas	Puesto																																					
ADDO	Analistas del Departamento de Desarrollo Organizacional.																																					
CIT	Comisión Institucional de trabajo.																																					
DDGPT	Director (a) Dirección General de Planificación de Trabajo.																																					
JDDO	Jefatura del Departamento de Desarrollo Organizacional.																																					
JE	Jerarca Institucional.																																					
Inicio	Inicio	Archivo	Fin																																			
Operación	Operación	Alm. Digital																																				
Decisión	Decisión	Demora																																				
Envío	Envío	Conector Ext.																																				
Análisis	Análisis	Conector Int.																																				

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 25 de 26

## J. Control de Cambios o Versiones

Control de Cambios y Versiones				
Versión Modificada	Fecha de Revisión	Motivo de la Actualización	Elaboró	Firma
01	Mayo 2022	Elaboración del Procedimiento	Daniela Vásquez Madrigal, Analista, Departamento de Desarrollo Organizacional.	
			Lauren Castro Álvarez, Analista Departamento de Desarrollo Organizacional.	
			Nadia Mora Picado, Analista, Departamento de Desarrollo Organizacional.	

 <b>MTSS</b> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	<b>Dirección General de Planificación de Trabajo</b> Departamento Desarrollo Organizacional	<b>Código:</b> DGPT-08.1
	<b>Procedimiento para la Formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI)</b>	<b>Código:</b> P - 06
		<b>Página:</b> 26 de 26

## K. Anexos

Cuadro de Anexos					
N° Anexos	Dirección	Departamento	Código o Número del Documento Anexado	Nombre del Anexo	Página donde se ubica el anexo
-	-	-	-	-	-