

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

San José, Noviembre de 2013

PGR-DDI-DDI-PLAES-1

21 páginas

Elaboró	Revisó	Autorizó
Monarch Business Consulting	Dirección de Desarrollo Institucional	Dirección de Desarrollo Institucional

Versión	4
---------	---

Control de cambios	
1	17/12/2018
2	13/12/2019
3	08/02/2021
4	15/12/2021

ÍNDICE

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.....	4
II. ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO	4
III. LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO.....	4
IV. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	6
V. DIAGRAMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	17
VI. ANEXOS	20

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Establecer el procedimiento para la determinación de prioridades integradas de cara al logro de la misión y visión institucionales, materializadas a través de los objetivos, estrategias, indicadores, metas, factores clave de éxito y orientaciones estratégicas de largo plazo, que respondan a las demandas del entorno y a las necesidades internas de la organización, de manera que proporcione la orientación necesaria en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional y el logro de los resultados.

II. ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento abarca únicamente la planificación estratégica de la Procuraduría General de la República, la cual consiste en

- el análisis del entorno y ambiente interno,
- las reformulaciones de la misión y visión institucionales
- la definición de los objetivos estratégicos institucionales
- la definición de los indicadores institucionales
- la elaboración de la Matriz de Programación Estratégica Programática (PEP)
- la elaboración del Mapa Estratégico

Inicia en la emisión del acuerdo por parte de las Máximas autoridades para la modificación o elaboración de un plan estratégico institucional

Finaliza en la comunicación del Mapa Estratégico a los funcionarios

III. LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO

Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República N° 6815, del 27 de septiembre de 1982 y sus reformas.

Ley Orgánica del Ministerio de Justicia y Paz N° 6739, del 28 de abril de 1982 y sus reformas.

Ley General de la Administración Pública N° 6227, del 02 de mayo de 1978 y sus reformas.

Estatuto de Servicio Civil Ley N° 1581, del 30 de mayo de 1953, y su Reglamento Ejecutivo 21 del 14 de diciembre 1954 y sus reformas.

Ley de Contratación Administrativa N° 7494, del 02 de mayo de 1995 y su Reglamento Decreto Ejecutivo 33411 del 27 de diciembre de 2006 y sus reformas.

Ley General de Control Interno N° 8292, del 31 de julio del 2002.

Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, del 18 de setiembre del 2001 y su Reglamento Decreto Ejecutivo 32988, del 31 de enero del 2006 y sus reformas.

Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N° 8422, del 06 de octubre del 2004 y su Reglamento Decreto Ejecutivo 32333, del 12 de abril del 2005.

Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839, del 24 de junio del 2010 y su Reglamento Decreto Ejecutivo 37567, del 02 de noviembre del 2012.

Reglamento para el Funcionamiento de las Proveedurías Institucionales de los Ministerios de Gobierno Decreto Ejecutivo 30640, del 27 de junio de 2002.

Código de Trabajo Ley N° 2, del 27 de agosto de 1943 y sus reformas.

Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central Decreto Ejecutivo 30720, del 26 de agosto del 2002.

Ley para el Equilibrio Financiero del Sector Público N° 6955, del 24 de febrero de 1984.

Ley de Salarios de la Administración Pública N° 2166, del 09 de octubre de 1957 y sus reformas.

Reglamento de utilización del vehículo de uso semidiscrecional de la Procuraduría General de la República Decreto Ejecutivo 37777, del 7 mayo de 2013.

Reglamento de Uso de Vehículos de la Procuraduría General de la República Decreto Ejecutivo 29613, del 4 junio de 2001.

Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

Normas Internacionales de Contabilidad de Sector Público

Reglamento General de Fondo de Cajas Chicas. Decreto Ejecutivo 32874-H del 31 de enero del 2006.

Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE de la Contraloría General de la República.

Directrices Generales de Políticas Presupuestarias y demás Órganos según corresponda, para el año correspondiente de la Secretaría Técnica Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda.

Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación Estratégica Sectorial e Institucional Decreto Ejecutivo 34558, del 16 de junio del 2008.

Ley de Planificación Nacional N° 5525, del 02 de mayo de 1974 y sus reformas.

Reglamento Interior de Trabajo de Procuraduría General de la República Decreto 2685-P, del 24 de noviembre de 1972 y sus reformas.

Reglamento para la Rendición de Cauciones de Funcionarios de la Procuraduría General de la República Decreto Ejecutivo 35816-J del 12 de febrero del 2010.

Reglamento del Estatuto de Servicio Civil Decreto Ejecutivo 21, del 14 de diciembre de 1954 y sus reformas.

Decreto Ejecutivo N° 16068 PLAN, del 15 de febrero de 1985 y sus reformas.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Actividades	Descripción	Responsable
1	Emitir un acuerdo para la modificación o elaboración de un plan estratégico institucional.	Procurador General Procurador Adjunto
2	Conformar un equipo técnico que apoye al nivel superior para la definición del plan estratégico.	Procurador General Procurador Adjunto
3	Realizar la convocatoria al equipo técnico de apoyo.	Procurador General Procurador Adjunto
4	Preparar un plan de acción para la elaboración del plan estratégico.	Equipo técnico
1 Análisis del entorno (usuarios-ciudadanos, clientes) y del ambiente interno		
1.1	Recopilar la información sobre	Equipo técnico

	• el estado de ejecución de las labores institucionales de los últimos periodos • el estado de necesidades de los usuarios-ciudadanos, clientes • la situación interna de la institución la misma deberá responder a las preguntas <i>quiénes somos?, qué hacemos?, cómo lo hacemos?, qué hemos logrado?, para quiénes lo hacemos?, qué necesitan los beneficiarios externos? cuáles son los problemas de la población objetivo de la institución?, cuáles capacidades tenemos?, cuáles problemas enfrentamos?, en qué colocamos nuestros recursos?, qué necesita nuestra institución?</i> La población objetivo no es un actor único, ni es un actor monolítico, sino un conjunto de actores a los cuales se debe atender (clientes, beneficiarios y obligados). En cuanto a las necesidades, recomienda sustentar la población con análisis cuantitativos y de caracterización de la población.	
1.2	Analizar el insumo de monitoreo del entorno y del diagnóstico, a través de la identificación de situaciones o hechos que afectan positiva o negativamente la gestión de la institución. El análisis del entorno debe permitir identificar los riesgos que pueden minimizar los niveles de logro de los resultados.	Procurador General Procurador Adjunto Directores y Jefes de Departamento Equipo técnico
1.3	Identificar las fortalezas y debilidades que existen para hacer realidad la visión. Estas fortalezas y debilidades están relacionadas a las capacidades y recursos con los cuales cuenta/no cuenta la institución. Estos son los factores que la institución puede controlar.	Procurador General Procurador Adjunto Directores y Jefes de Departamento Equipo técnico
1.4	Identificar qué sucede en el entorno, así como cuáles oportunidades y amenazas se presentan en esta realidad.	Procurador General Procurador

	Esas oportunidades y amenazas están relacionadas a las necesidades de la población objetivo, así como con las condiciones del entorno social, político, económico y tecnológico. Estos son los factores que la institución no puede controlar.	Adjunto Directores y Jefes de Departamento Equipo técnico
2 Reformulación de la Misión Institucional La Misión Institucional debe contener la Propuesta de valor público, la cual consiste en determinar cómo se produce y entrega valor público a todos y cada una de éstas "poblaciones objetivo".		
2.1	Identificar si es necesario reformular la misión institucional, normalmente sucede: • cuando la institución ha tenido una evaluación que recomienda la revisión del tipo de productos que provee: ampliar, eliminar, refundir algún tipo de bien o servicio. • a partir de un diagnóstico organizacional se detecta que es necesario una ampliación de la cobertura de los bienes y servicios hacia otras regiones del país u otras poblaciones, lo cual implica ampliar el ámbito de acción de la institución • a partir de una política gubernamental se priorizan acciones en determinado sector, dándose competencias extraordinarias a la institución para asumir la ejecución de dicha política	Procurador General Procurador Adjunto Equipo técnico
2.2	De requerirse una reformulación de la Misión Institucional, continua con el proceso Planificación Operativa, subproceso Definición de la Misión Institucional.	
3 Reformulación de la Visión Institucional		
3.1	Identificar si es necesario reformular la visión institucional, normalmente sucede: • cuando la institución ha tenido una evaluación que recomienda la revisión sobre	Procurador General Procurador Adjunto Equipo técnico

	el tipo de institución en el cual debe convertirse o evolucionar • a partir de un diagnóstico organizacional se detecta que es necesario un mayor reto de logro institucional al futuro • a partir de una política gubernamental se priorizan acciones en determinado sector, dándose competencias extraordinarias a la institución para asumir la ejecución de dicha política	
2.2	De requerirse una reformulación de la Visión Institucional, continua con el proceso Planificación Operativa, subproceso Definición de la Visión Institucional.	
4 Definición de Objetivos Estratégicos Institucionales Son los logros que la Institución espera alcanzar en un plazo determinado, para el cumplimiento de la Misión de forma eficiente y eficaz. Estos describen un nivel específico de compromiso dentro de un determinado propósito; es decir es la expresión de los logros que se espera que la Institución y sus servicios alcancen en el mediano o corto plazo. Estos deben estar vinculados directamente con la Misión, de tal manera que se conviertan en el instrumento principal para definir el curso de acción.		
4.1	Se inicia al realizar la convocatoria de las Directores y Jefes de Departamento que conforman la Procuraduría General de la República.	Procurador General Procurador Adjunto Dirección de Desarrollo Institucional
4.2	Tomando como base la Misión Institucional, se deben definir los objetivos estratégicos institucionales, los cuales deben estar redactados de manera simple, que reflejen logros y evidencien el cambio o transformación que se esperan con las políticas a cargo de la institución. Surgen como respuesta a una pregunta esencial:	Procurador General Procurador Adjunto Dirección de Desarrollo Institucional Jefaturas de departamentos

	<i>¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para tener un accionar coherente con la misión?</i> Además, deben considerar las políticas institucionales y tener como referencia el PND, para el establecimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales. La redacción debe: - Señalar la expresión de logro, evidenciar un cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución. - Redactarse siempre en infinitivo, es decir, en el tiempo verbal que denota acción. - Evitar la redacción en términos de "esfuerzos" tales como "Contribuir", "Fomentar". - Permitir a la ciudadanía conocer hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad. - Indicar a qué problema social o aspecto relacionado con la misión responde. - Responder sobre el beneficio esperado para los beneficiarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.	
4.3	Una vez definidos los Objetivos Estratégicos Institucionales, estos deberán contar con el aval de las Máximas Autoridades.	Procurador General Procurador Adjunto
4.4	Por último, los Objetivos Estratégicos Institucionales, deberán ser comunicados a todos los miembros del Procuraduría General de la República; con el fin de que los mismos se sientan identificados con los Objetivos Estratégicos Institucionales.	Dirección de Desarrollo Institucional
5 Definición de Indicadores Institucionales Los indicadores son parte de la programación y formulación presupuestaria, por lo tanto, serán los instrumentos que permitirán evaluar el desempeño de la institución.		

De esta manera, al ser la base de la evaluación constituirán un compromiso respecto de cómo queremos que la institución sea medida. Asimismo, al compararlos con las metas programadas, estos indicadores servirán para tomar decisiones respecto de los resultados obtenidos.

El indicador debe considerar el compromiso del responsable por su cumplimiento (centro gestor) y ser útil para éste, para la institución y para los usuarios externos. De igual forma, debe tener una fuente de información confiable que lo respalde.

Deben estar focalizados en lo sustantivo según los fines institucionales, importancia en la misión, importancia para el público externo etc.

Para medir la integralidad del desempeño institucional y programático, se deben construir indicadores de: eficacia (cobertura, focalización, resultado intermedio, final), eficiencia (costo por producto, insumos utilizados por producto generado, etc.), calidad (tiempos de respuestas, grado de cumplimiento de estándares técnicos, tasa de errores, etc.) y economía (porcentaje de ejecución, porcentaje de crecimiento y participación relativa).

Los indicadores básicamente **"informan"**, entregan una **"señal de alerta"** sobre el comportamiento de una o dos variables que interesa medir respecto de cuán bien o mal se está logrando el objetivo definido; permite conocer si el desempeño logrado por el indicador es mejor, igual o peor que el desempeño pasado.

5.1	Se inicia al realizar la convocatoria de los Directores las jefaturas de los diferentes departamentos que conforman el Procuraduría General de la República.	Procurador General Procurador Adjunto Dirección de Desarrollo Institucional
5.2	Con base en los Objetivos Estratégicos Institucionales, se deberá definir para cada uno de ellos, uno o más indicadores que contribuyen a la obtención del objetivo estratégico institucional. Los mismos deberán estar enfocados hacia resultados (intermedio y/o final), de tal manera que permitan la obtención del objetivo estratégico institucional. Los indicadores de resultado "Intermedio" o "Efecto" se refieren a los cambios en el comportamiento o estado de los beneficiarios, una vez recibidos los bienes o servicios. Los indicadores de resultado "Final" o "Impacto" se refieren a los "resultados" que se obtienen de	Procurador General Procurador Adjunto Dirección de Desarrollo Institucional Jefaturas de departamentos

	los bienes y servicios entregados, significan un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo.	
5.3	Una vez definidos los Indicadores, está deberá contar con el aval de las Máximas Autoridades.	Procurador General Procurador Adjunto
5.4	Posterior a la aprobación de los Indicadores por parte de las Jerarcas, deberán ser remitidos a la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Justicia y Paz, para que los mismos sean revisados por dicho departamento, con el fin de establecer el cumplimiento de la normativa que regula la definición de indicadores, establecida por la Dirección General de Presupuesto Nacional.	Dirección de Desarrollo Institucional
5.5	Por último, éstos deberán ser comunicados a todos los miembros del Procuraduría General de la República; con el fin de que los mismos contribuyan al logro de cada uno de ellos de acuerdo a su competencia.	Dirección de Desarrollo Institucional

6 Elaboración de la Matriz de Programación Estratégica Programática (PEP)

Obtener a través de la confección de esta Matriz la información programática de los programas que conforman la estructura de la organización, así como cada uno de los elementos que contribuyen al logro de las metas establecidas para el año de formulación y los recursos presupuestarios estimados para su ejecución.

6.1	Se inicia al realizar la convocatoria de las Directores y Jefes de Departamento de la Procuraduría General de la República.	Procurador General Procurador Adjunto Dirección de Desarrollo Institucional
6.2	Incorporar el o los Objetivos Estratégicos Institucionales a los cuales está ligada la producción (ver Anexo 1).	Desarrollo Institucional
6.3	Los Directores y los jefes de los departamentos deberán definir, con el aporte de sus	Directores y Jefes de Departamento

	colaboradores y con base a los objetivos institucionales, los productos y/o servicios a brindar. El producto y/o servicio debe ser permanente en el tiempo y su redacción debe ser suficientemente clara, de tal modo que la ciudadanía pueda identificar los bienes y servicios que se generan. No corresponde a un listado de los procesos que se realizan en el programa, sino, al bien o servicio que se obtiene al final de la cadena de producción. La demanda de los beneficiarios por ese bien o servicio es continua, permanente y no hay otra institución pública que lo genere. Si su definición está bien realizada para validar debe poder responder las siguientes preguntas: <i>¿Corresponde a un bien o servicio que la institución proporciona directamente a un beneficiario externo? ¿Se deriva del mandato legal y de la gestión institucional? ¿Poseen importancia alta para los beneficiarios externos a la institución?</i> Ahora bien, para validar si están bien redactados, deben formularse entre otras, las siguientes preguntas: <i>¿Queda claro cuál es el bien o servicio que se está brindando? ¿Queda claro a quién se le está brindando el bien o servicio?</i>	
6.4	Incluir los usuarios a quienes van dirigidos directamente los bienes o servicios que provee el programa presupuestario.	Directores y Jefes de Departamento
6.5	Incluir los beneficiarios que se verán afectados positivamente de los bienes o servicios entregados.	Directores y Jefes de Departamento
6.6	Se deben incluir aquellos logros orientados a cambiar el comportamiento, estado, actitud o a mejorar las condiciones de la población a quien el programa dirige la prestación de sus bienes y servicios.	Directores y Jefes de Departamento

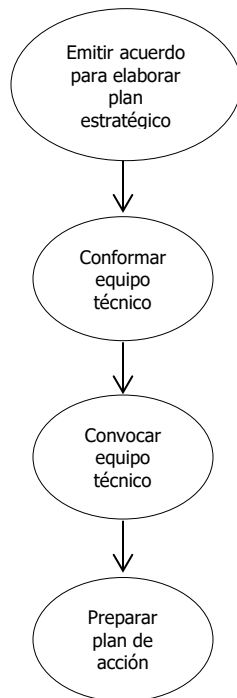
	Deben expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa. Deben responder a la siguiente pregunta: <i>¿Qué efecto o impacto queremos lograr en la población objetivo, en el corto, mediano y largo plazo, para el cumplimiento de la misión del programa, en concordancia con los bienes y servicios generados?</i> La redacción debe: - Evitar la redacción en términos de "esfuerzos" tales como "Contribuir", "Fomentar". - Redactarse siempre en infinitivo, en el tiempo verbal que denota acción. - Permitir a la ciudadanía conocer hacia dónde se dirigen los recursos asignados al Programa en su globalidad. - Señalar la expresión de logro, evidenciar un cambio o transformación en los beneficiarios externos del Programa. - Responder a las preguntas <i>¿qué se quiere lograr?</i>, <i>¿Cómo lo quiero lograr?</i> Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de indicadores de resultados (intermedio y/o final) los cuales permitirán medir el avance y logro de los primeros.	
6.7	Establecer para cada uno de los Objetivos Estratégicos de Programa uno o varios indicadores de gestión y/o resultado que permitan medir la producción (gestión); los efectos e impactos generados (resultado (intermedio y/o final)). Deben formularse indicadores, considerando los niveles de desempeño: economía, eficiencia, eficacia y calidad; estos deben contribuir a la	Directores y Jefes de Departamento

	obtención del objetivo estratégico en concordancia con la meta del PND.	
6.8	Elaborar e incluir la respectiva fórmula para cada uno de los indicadores definidos, de tal manera que la misma permita medir el grado de avance y/o cumplimiento del objetivo planteado.	Directores y Jefes de Departamento
6.9	Establecer la línea base para cada uno de los indicadores definidos considerando los resultados de los últimos 4 años, de tal manera que permita darle un seguimiento al mismo, permitiendo establecer mejorías en nuestra gestión.	Directores y Jefes de Departamento
6.10	Posterior al establecimiento de la línea base, se debe determinar la Meta del Indicador, tanto para el año de formulación como para los tres subsiguientes años, de tal manera que esto nos permita medir el desempeño estratégico.	Directores y Jefes de Departamento
6.11	Una vez definidas tanto la meta del indicador se deberá incluir el presupuesto estimado, anotando la proyección de recursos financieros previstos para cada meta, de igual manera se deberá incluir la fuente de financiamiento tanto internas como externas.	Directores y Jefes de Departamento
6.12	Se debe incluir en esta matriz la fuente donde se podrá confirmar la veracidad de los resultados de las metas anuales, señalando de dónde provienen los datos referidos a las metas de desempeño histórico y proyectado, por ejemplo; estadísticas de la institución (señale el nombre del departamento: estudios, etc), estadísticas nacionales, sistemas de información institucional, etc.	Directores y Jefes de Departamento
6.13	Por último se deberá referir a los factores externos que no controla la institución y que pueden alterar el desempeño proyectado en la meta, por ejemplo, tasa de variación del tipo de cambio, otros precios, situaciones externas que influyan en la producción del bien o servicio. Esta columna puede utilizarse también para colocar notas explicativas, aclarar aspectos del	Directores y Jefes de Departamento

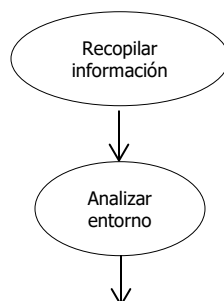
	desempeño (indicador) u otras explicaciones relativas a las metas.	
6.14	Una vez definida la Matriz de Programación Estratégica Programática (PEP) (ver Anexo 1), ésta deberá ser enviada a las Máximas autoridades para su respectiva aprobación.	Desarrollo Institucional
7 Elaboración del Mapa Estratégico		
7.1	Priorizar los objetivos estratégicos por las diferentes perspectivas de interés de las Máximas Autoridades, se sugieren al menos (aprendizajes, procesos sustantivos, usuarios o clientes y presupuestaria).	Equipo técnico
7.2	Formular las acciones estratégicas, los factores clave de éxito de los cuales dependen y las orientaciones estratégicas de largo plazo.	Procurador General Procurador Adjunto Equipo técnico
7.3	Vincular cada objetivo estratégico con los macroprocesos de la Procuraduría General de la República, generando así el Alineamiento Estratégico tanto horizontal como vertical.	Equipo técnico
7.4	Identificar para cada uno de los objetivos en la cadena de valor de los procesos de la Procuraduría General de la República, los procesos que contribuyen tanto horizontal como verticalmente al cumplimiento de la meta para un determinado objetivo estratégico.	Equipo técnico
7.5	Asociar los objetivos estratégicos con los ejecutores o responsables de los procesos según el ordenamiento vigente.	Equipo técnico
7.6	Sincronizar las metas, mediante una negociación de los responsables de los procesos de la cadena de valor, determinando los niveles de meta individuales que podrían afectar el cumplimiento de la meta general del objetivo.	Equipo técnico
7.7	Con la información elaborada en las actividades previas, confeccionar el Mapa Estratégico (ver Anexo 2).	Equipo técnico

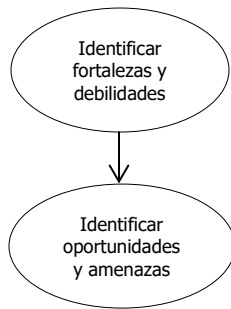
7.8	Una vez elaborado el Mapa Estratégico, éste deberá ser enviado a las Máximas autoridades para su respectiva aprobación.	Procurador General Procurador Adjunto
7.9	Posterior a la aprobación del Mapa Estratégico por parte de las Jerarcas, deberá ser comunicado a todos los miembros de la Procuraduría General de la República; con el fin de que los mismos contribuyan al logro de cada uno de ellos de acuerdo a su competencia.	Dirección de Desarrollo Institucional

V. DIAGRAMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO



1. Análisis del entorno y del ambiente interno





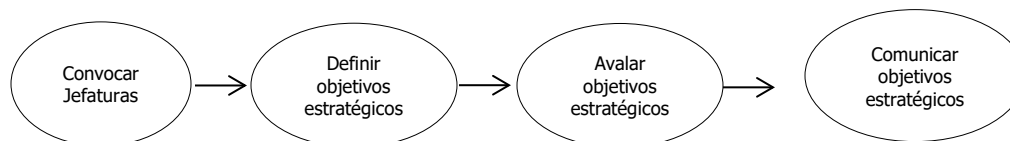
2. Reformulación de la Misión Institucional



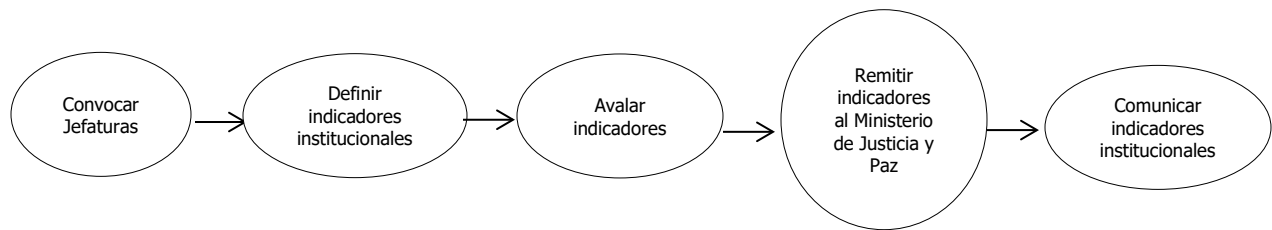
3. Reformulación de la Visión Institucional



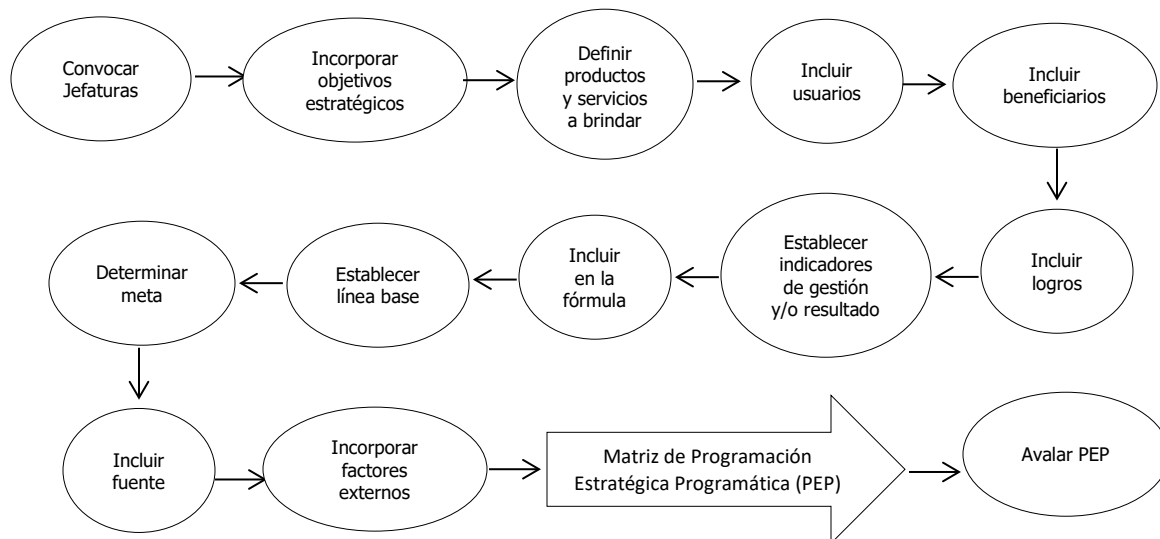
4. Definición de Objetivos Estratégicos Institucionales



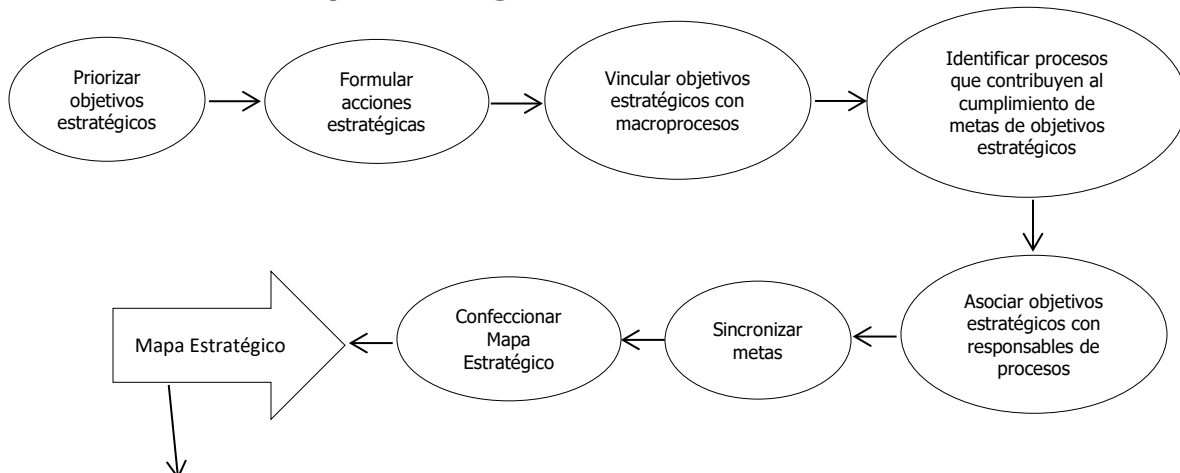
5. Definición de Indicadores Institucionales

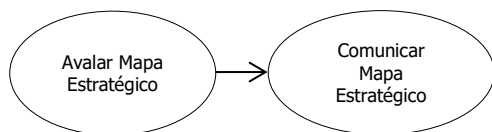


6. Elaboración de la Matriz de Programación Estratégica Programática (PEP)



7. Elaboración del Mapa Estratégico





VI. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Programación Estratégica Programática (PEP)

Anexo 2. Mapa Estratégico

Elaboró	Revisó	Autorizó	Aprobó
Adriana Delgado Flórez Monarch Business Consulting	Maribel Salazar Valverde Dirección de Desarrollo Institucional	Maribel Salazar Valverde Dirección de Desarrollo Institucional	Ana Lorena Brenes Esquivel Procuradora General de la República