



MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO:
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

CÓDIGO:
P-DPL-013-2022




Tabla de contenidos

1.	Procedimiento elaboración del plan estratégico municipal con enfoque en GpRD ...	3
1.1	Propósito	4
1.2	Responsables.....	4
1.3	Alcance.....	4
1.4	Políticas de Operación.....	4
1.5	Normativa aplicable.....	6
1.6	riesgos para el procedimiento	7
1.7	Acciones dentro de la autoevaluación de control interno que participan en el procedimiento.....	8
1.8	Conceptos.....	8
1.9	Cambios en esta Versión	12
1.10	Descripción del procedimiento	13
1.11	Diagrama de flujo Plan Estratégico	17
1.12	Anexos	18



1. PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL CON ENFOQUE EN GpRD

 <h1>Municipalidad de San Carlos</h1> <h2>Manual de Procedimientos</h2>		
Nombre del Departamento: Desarrollo Estratégico	Nombre del procedimiento: Elaboración del Plan Estratégico Municipal	
Responsable: Jefatura del Departamento de Desarrollo Estratégico		
Código del procedimiento: P-DPL-013-2022	Fecha: Mayo 2023	Páginas: 19
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:
Elaborado por: Margareth Rodríguez Arce		
Actualizado por: Fiorella Barrantes Barrantes y Melissa Mora Rodríguez		
Revisado por: Jefe del Departamento de Control Interno	Aprobado por:	
Aprobado por: Jefe del Departamento de Desarrollo Estratégico	Alcaldía	

1.1 PROPÓSITO

El objetivo del procedimiento de elaboración del Plan Estratégico Municipal consiste en determinar los pasos a seguir para la elaboración del plan institucional que permite establecer las capacidades de gestión del Gobierno Local en cuanto a lo planeado a largo plazo (PDHC).

1.2 RESPONSABLES

El responsable de que el procedimiento Plan Estratégico Municipal San Carlos se ejecute adecuadamente es la Jefatura del Departamento de Desarrollo Estratégico. Los departamentos y unidades de la Municipalidad de San Carlos, deberán realizar planes de trabajo en torno al PEM para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo establecidos para el cantón.

La Alcaldía tiene la obligación de impulsar el desarrollo de las estrategias, y presentar el plan al Concejo para aprobación, así como vigilar su cumplimiento para la gestión del desarrollo.

También es responsabilidad del Concejo Municipal velar y fiscalizar el cumplimiento de los planes, así como el logro de las metas propuestas durante el periodo.

1.3 ALCANCE

El alcance del presente procedimiento implica la participación principalmente de la jefatura y / o asistente del departamento de Desarrollo Estratégico, así como también la de las Jefaturas de Departamentos y unidades, Asistentes, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.

1.4 POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para realizar el procedimiento de elaboración del Plan Estratégico Municipal (PEM) se deberá considerar las siguientes políticas:

- a) La Contraloría General de la República establece que todas las instituciones públicas deben contar con un Plan de Desarrollo Estratégico.



- b) El Plan Estratégico Municipal debe de ser un instrumento base para la construcción del plan de trabajo y el establecimiento de las metas del Plan Anual Operativo.
- c) Para iniciar el proceso de construcción del Plan Estratégico Municipal, es necesario tomar como base el Plan de Desarrollo Cantonal.
- d) Para la formulación del PEM se conformará un equipo técnico que integre al menos un asistente del Departamento de Desarrollo Estratégico.
- e) Es necesaria la participación de todos los Departamentos de la Municipalidad para el desarrollo del PEM.
- f) La actualización del PEM se realizará cada cinco años.
- g) El proceso de valoración de riesgo institucional se determinará mediante reuniones personalizadas con cada unidad o talleres grupales en caso de requerirse.
- h) Se deberá realizar la Matriz de Riesgo Institucional.
- i) Se realiza el proceso de evaluación del Plan de manera bienal (cada dos años), contando a partir del año en que entra en vigencia el plan, siguiendo la “Metodología para evaluación de planes de mediano y largo plazo establecida por Desarrollo Estratégico”.
- j) La Alcaldía Municipal en coordinación con el departamento de Desarrollo Estratégico notifican a todo el personal municipal la apertura del proceso evaluación del Plan Estratégico Municipal vigente.
- k) Se establecen Roles y responsabilidades según la competencia institucional establecida de manera organizacional, para ello se define lo siguiente:
Equipo Directivo: (Alcaldía, Dirección de Hacienda, Dirección General)
Equipo Técnico: (Desarrollo Estratégico y departamentos o funcionarios estratégicos para la elaboración del PEM).
- l) Para el cumplimiento del proceso de evaluación establecido en la UNIDAD II, de la “Metodología para evaluación de planes de mediano y largo plazo”, se contempla un periodo aproximado de 3 meses contemplando el desarrollo de las diferentes etapas: Preparación, Diseño y Ejecución, del proceso de evaluación.



- m) Siguiendo con el proceso de evaluación en la misma UNIDAD II, de la citada Metodología, se contempla también la etapa denominada: Uso.
- El uso de la evaluación es el hilo que une las distintas etapas del proceso de evaluación y es definido como “cualquier aplicación del proceso de evaluación, sus productos, o hallazgos para producir un efecto”.
- Por lo tanto, una vez que se concluye el proceso evaluativo, corresponde a la Alcaldía y/o Dirección General, en coordinación con Desarrollo Estratégico, el respectivo análisis de recomendaciones, con los departamentos competentes como responsables y ejecutores de acciones, establecer el Plan de Acción que orientará la puesta en marcha de las recomendaciones con el objetivo de definir pasos, actividades y recursos necesarios para la ejecución.
- n) El uso de la evaluación se da para el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional, por lo tanto, es responsabilidad de la administración en general el cumplimiento efectivo del Plan de Acción mediante la vinculación con la planificación institucional.

1.5 NORMATIVA APLICABLE

El procedimiento Plan Estratégico, está regulado por las siguientes leyes y reglamentos:

Leyes y Reglamentos Relacionados	
Artículo	Descripción
Ley N° 5525	Ley de Planificación Nacional
Ley N° 7794	Código Municipal
Ley N° 7428	Ley Orgánica de la Contraloría General de la República
Ley N° 8292	Ley General de Control Interno



1-2009-CO-DFOE	Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local
L-1-2005-CODFOE	Los Lineamientos Generales sobre el Nivel de Aprobación del Presupuesto de los Entes y Órganos Públicos, Municipalidades y Entidades de Carácter Municipal, Fideicomisos y Sujetos Privados

1.6 RIESGOS PARA EL PROCEDIMIENTO

Se determina que el procedimiento responde como medida ante el riesgo VR-IR-DPL-03, el cual se orienta a la desvinculación de la Estrategia Institucional con la Planificación.

Mediante la siguiente tabla se determinan cuál o cuáles son las causas y los controles de la matriz de riesgos de la unidad, que se ven involucrados o relacionados en el presente procedimiento.

Riesgos	Causas	Controles
<ul style="list-style-type: none">• VR-IR-DPL-03: Desvinculación de la Estrategia Institucional con la Planificación.	<ul style="list-style-type: none">• VR-CA-DPL-011: Planes Institucionales no están vinculados con la estrategia municipal actual• VR-CA-DPL-08: Planes de PEM-PDC Institucionales desactualizados.• VR-CA-DPL-09: Débil coordinación con los sectores comunales.	<ul style="list-style-type: none">• VR-CT-DPL-10: Proceso de revisión y actualización anual de la Estrategia Institucional.• VR-CT-DPL-15: Vinculación PAO-Presupuestación de la meta PAO y la Estratégica Institucional• VR-CT-DPL-19: Vinculación PAO-Presupuesto.• VR-CT-DPL-07: Monitoreo, Control y seguimiento anual de Planes Estratégicos de

Riesgos	Causas	Controles
		mediano y largo plazo Institucionales <ul style="list-style-type: none">• VR-CT-DPL-21: Espacios de Participación Ciudadana para la actualización de las necesidades cantonales.

1.7 ACCIONES DENTRO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO QUE PARTICIPAN EN EL PROCEDIMIENTO

Se determinan a continuación los planes mejora, de la autoevaluación de control interno los cuales se ven directamente relacionados con el presente procedimiento.

1.7.1.1. Planes de Mejora

- Creación y Aplicación de lineamientos y metodologías en GpRD
- Directriz sobre procesos de control en el Departamento de Desarrollo Estratégico

1.8 CONCEPTOS

Actividades: Son las acciones y proyectos que deben realizarse para cumplir con las metas y objetivos, es decir, para lograr los resultados deseados. Cada actividad conlleva un conjunto de tareas que deben ser realizados en un orden lógico para que las metas sean cumplidas.

Áreas estratégicas: involucran condiciones que se requieren gestionar por parte del Gobierno Local para potenciar el desarrollo del cantón, estas condiciones le competen completamente a la Municipalidad y pueden ser controladas o manejadas por la misma.



Cadena de Valor: es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Departamento de Desarrollo Estratégico: Encargado de la coordinación estratégica de la Municipalidad.

Eficacia: Logro de los resultados de manera oportuna, en directa relación con los objetivos y metas.

Eficiencia: Aplicación más conveniente de los recursos asignados para maximizar los resultados obtenidos o esperados.

Equipo Técnico Municipal: Grupo de personas nombrado por la Alcaldía Municipal, para la elaboración del Plan Estratégico Municipal, éste deberá estar conformado por al menos un asistente del Departamento de Desarrollo Estratégico.

Evaluación: se refiere a la investigación sobre la forma en que las actividades e intervenciones cumplen los objetivos del programa y cómo se comparan los logros del programa previstos y los conseguidos.

Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD): Es una estrategia de gestión que orienta a dirigir todos los recursos - humanos, financieros y tecnológicos, hacia la obtención de resultados de desarrollo, es decir, hacia la generación de cambios positivos y sostenibles en las condiciones de vida de los ciudadanos.

Implica pasar a una administración eficiente, eficaz y efectiva que se comprometa ante los ciudadanos en la obtención de resultados que impacten su calidad de vida, así como a rendir cuentas de la ejecución de los mismos.

Jefe del Departamento Solicitante: persona que está a cargo del procedimiento en el departamento solicitante.

FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra



una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Manual: Describe los procedimientos del Departamento de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de San Carlos en forma explícita, ordenada y sistemática.

Marco Estratégico: constituye una parte esencial del proceso de presupuestación por programas aprobados para la organización. Además, ofrece una definición general de la manera en que los miembros de la municipalidad se organizan.

Meta: es la expresión concreta y cuantificable del objetivo de mejora u operativos, es decir, es lo que nos comprometemos a lograr. ya que nos permite medir los programas de modo que sea posible determinar el grado de cumplimiento de la misma, por consiguiente, debe ser viable y expresarse de manera clara, concisa y medible,

Municipalidad: La Municipalidad de San Carlos.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Son un conjunto de objetivos globales adoptados el 25 de septiembre de 2015 por los líderes mundiales, planteados con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Los 17 objetivos hacen parte de la transformación social, económica y ambiental y son un llamado universal y una invitación a convertirse en un agente de cambio.

PESTAL: Se realiza un análisis para conocer el gran entorno de la Municipalidad de San Carlos considerando las tendencias políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales, de acuerdo a sus siglas.

Plan Anual Operativo (PAO): herramienta por excelencia para planificar, presupuestar, evaluar, dar seguimiento al logro y cumplimiento de objetivos y metas institucionales.



Plan de Desarrollo Cantonal (PDC): Instrumento guía para la acción de las instancias públicas y privadas del municipio, en el cual se expresan los resultados de un proceso de planeación concertado entre los diversos sectores de la población local. Define en forma clara los objetivos de desarrollo del municipio, las estrategias y programas o proyectos generales que se van a impulsar para garantizar la prosperidad del municipio en el corto, mediano y largo plazo; así como la mejora en la calidad de vida de la población y el aprovechamiento racional y eficiente de los recursos humanos, naturales, físicos, administrativos y financieros de los cuales dispone el Gobierno Municipal.

Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC): Un plan de desarrollo es un instrumento de gestión pública empleado para propulsar el desarrollo humano social de un determinado territorio, que puede ser el Estado en su conjunto o bien una subdivisión del mismo (una región rural, un barrio...).

Plan Estratégico Municipal (PEM): Instrumento que permitirá animar el proceso de planificación institucional a mediano plazo, logrando desplegar las capacidades de gestión del Gobierno Local para direccionar y liderar las tareas del Plan de Desarrollo Cantonal. Este instrumento se desarrolla en el marco de los planes de trabajo de los departamentos y unidades en colaboración de todos los colaboradores del municipio, logrando integrar todas las acciones en torno a lo planificado para su debido cumplimiento.

Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH): es la estrategia diseñada por el Gobierno de Costa Rica para enfrentar los desafíos nacionales, aprovechar las oportunidades actuales y reactivar la economía del país, con el objetivo principal de impulsar el progreso nacional y aumentar el bienestar de todos los costarricenses.

Planificación y Programación: establecer los objetivos, actividades, metas y la programación es la asignación de recursos al plan, por ejemplo, recurso humano, recurso financiero, suministros a las actividades, etc.



Plazo: el termino plazo se define como el tiempo establecido para la entrega de una determinada tarea o cuestión.

Políticas: Las políticas representan guías para los miembros de la Municipalidad en el cumplimiento de su labor; en otras palabras, son pautas que establecen parámetros para tomar decisiones y son lineamientos generales para el comportamiento organizacional. En el nivel estratégico, las políticas generalmente establecen premisas amplias y restricciones dentro de las cuales tienen lugar las actividades posteriores a la planeación.

Producto de Valor: Son aquellos bienes y servicios que realiza la institución en cumplimiento a las competencias establecidas por mandato legal, que satisface las necesidades de la población a través de insumos y actividades que conducen al desarrollo económico y social basados en el interés común.

SIM: Sistema Integrado Municipal de la Municipalidad de San Carlos.

Valor Público: El grado de beneficio que nuestro gobierno local genera en el marco de su mandato legal a los habitantes del cantón de San Carlos, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad con participación y transparencia, que satisfagan sus necesidades, expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano.

1.9 CAMBIOS EN ESTA VERSIÓN

Se realizó la confección del procedimiento ajustando e implementando procesos que responden a la implementación de GpRD y competencias de gestión de proyectos de la Municipalidad de San Carlos, asimismo se incluyó la información estipulada por el Departamento de Control Interno, para la elaboración de manuales de procedimientos.



1.10 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Secuencia	Descripción	Responsable
1	El coordinador(a) de la Formulación del PEM, debe remitir a la Alcaldía, propuesta de conformación del Equipo Técnico requerido para la elaboración del PEM.	Jefatura Desarrollo Estratégico
2	Nombrar y designar el Equipo Técnico Municipal para la elaboración del PEM.	Alcaldía Municipal
3	Realizar revisión del Marco Jurídico que regula régimen Municipal y la Gestión Institucional.	Equipo Técnico Municipal
4	Formular el Plan de Trabajo y Cronograma a cumplir.	Equipo Técnico Municipal
5	Recopilar información secundaria como reseña histórica del cantón, generalidades de la institución (Misión, Visión, Valores y organigrama).	Equipo Técnico Municipal
6	Realizar un análisis de la situación actual o diagnóstico de la institución.	Equipo Técnico Municipal
7	Realizar una recopilación de los factores externos (políticos, ambientales, demográficos, tecnológicos, económicos y legales) que podrían impactar el quehacer institucional y tener un efecto en el cumplimiento de los objetivos,	Equipo Técnico Municipal
8	Coordinar con los departamentos talleres para identificar elementos como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que podrían impactar cada una de las áreas estratégicas.	Equipo Técnico Municipal
9	Recolectar información otorgada por las Jefaturas y Asistentes de los Departamentos Municipales.	Equipo Técnico Municipal
10	Consolidar la información recolectada de los departamentos y realizar la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Equipo Técnico Municipal



	con los elementos que podrían impactar cada una de las áreas estratégicas.	
11	Actualizar el marco filosófico institucional (Misión, Visión, Valores y Valor Público Institucional).	Equipo Técnico Municipal
12	Identificar las áreas estratégicas o ejes prioritarios basados en el enfoque de Cadena de Valor.	Equipo Técnico Municipal
13	Definir las políticas institucionales por área estratégica.	Equipo Técnico Municipal
14	Definir los objetivos (general, estratégico y específicos).	Equipo Técnico Municipal
15	Identificar los Productos de Valor (Bienes y Servicios) de la Municipalidad por Departamento.	Equipo Técnico Municipal
16	Definir las líneas de acción estratégicas para cada objetivo específico.	Equipo Técnico Municipal
17	Establecer metas para el cumplimiento de los objetivos específicos.	Equipo Técnico Municipal
18	Determinar resultados esperados de acuerdo a las metas planteadas.	Equipo Técnico Municipal
19	Identificar indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas para cada una de las áreas estratégicas.	Equipo Técnico Municipal
20	Formular los Instrumentos de seguimiento y evaluación para el cumplimiento de metas e indicadores.	Equipo Técnico Municipal
21	Definir las condiciones de éxito y supuestos / riesgos.	Equipo Técnico Municipal
22	Establecer cronograma a mediano plazo (5 años) para el cumplimiento de las metas propuestas.	Equipo Técnico Municipal
23	Identificar riesgos y acciones de mitigación sobre las metas establecidas.	Equipo Técnico Municipal

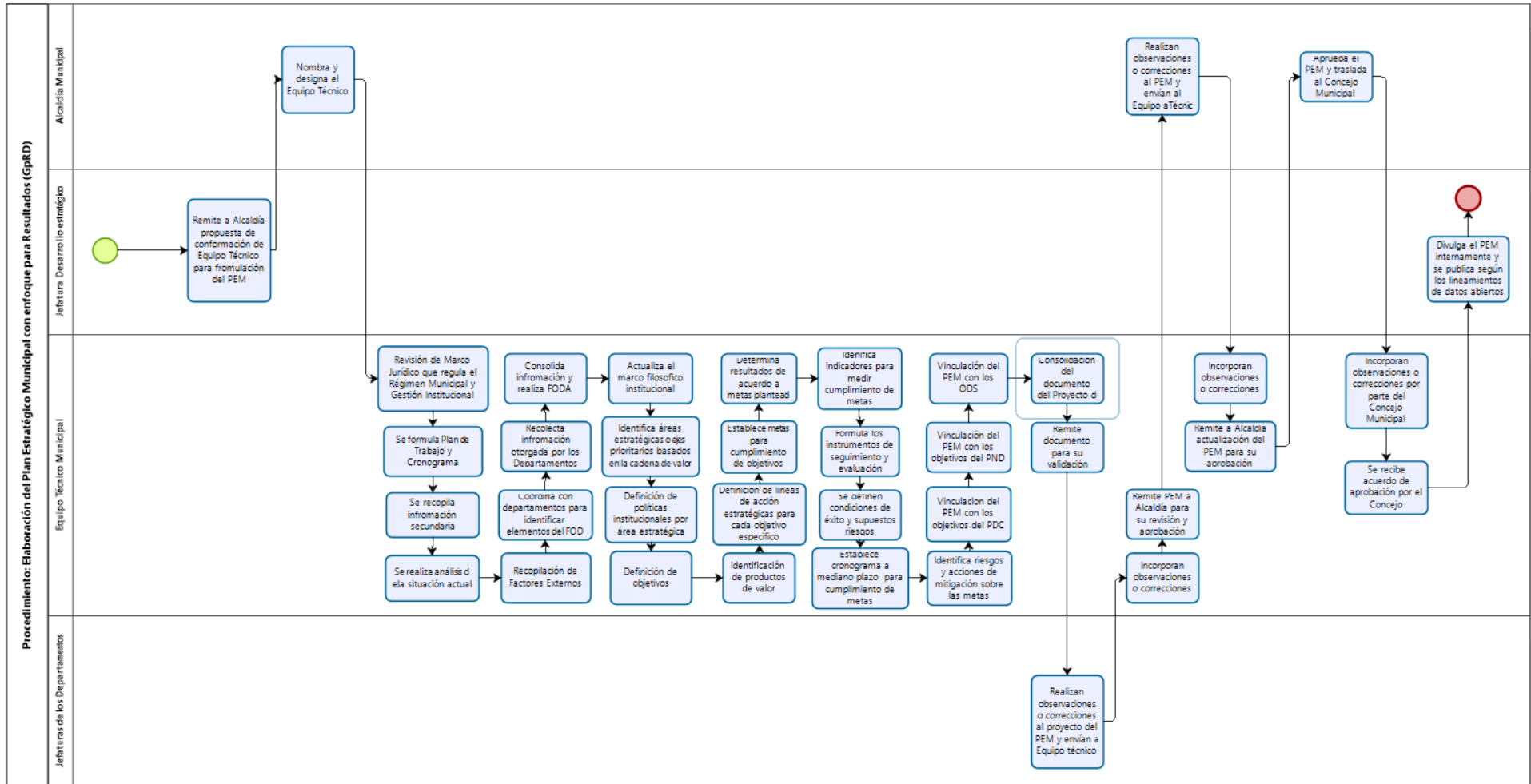


24	Realizar la vinculación del Plan Estratégico Municipal con los objetivos del Plan de Desarrollo Cantonal.	Equipo Técnico Municipal
25	Realizar la vinculación del Plan Estratégico Municipal con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.	Equipo Técnico Municipal
26	Realizar la vinculación del Plan Estratégico Municipal con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Equipo Técnico Municipal
27	Consolidar el documento del Proyecto de Plan Estratégico Municipal.	Equipo Técnico Municipal
28	Remitir a las Jefaturas el Proyecto de Plan Estratégico Municipal para la validación correspondiente.	Equipo Técnico Municipal
29	Realizar observaciones y / o correcciones al Proyecto del PEM y se envía al Equipo Técnico.	Jefaturas de los Departamentos
30	Incorporar las observaciones planteadas por las Jefaturas.	Equipo Técnico Municipal
31	Remitir a la Alcaldía el Proyecto de Plan Estratégico Municipal para la revisión y aprobación correspondiente.	Equipo Técnico Municipal
32	Realizar observaciones y / o correcciones al Proyecto del PEM y se envían al Equipo Técnico	Alcaldía
33	Incorporar las observaciones planteadas por la Alcaldía Municipal	Equipo Técnico Municipal
34	Remitir a la Alcaldía la actualización del Proyecto del Plan Estratégico Municipal para su aprobación.	Equipo Técnico Municipal
35	Aprobar el Plan Estratégico Municipal y trasladar al Concejo Municipal	Alcaldía
36	Incorporar posibles observaciones o correcciones al Proyecto del Plan Estratégico Municipal realizadas por el Concejo Municipal.	Equipo Técnico Municipal
37	Recibir acuerdo de aprobación del PEM por parte del Concejo Municipal.	Equipo Técnico Municipal



38	Realizar el proceso de Divulgación del Plan de Estratégico Municipal internamente, y publicar según los lineamientos de Datos Abiertos.	Jefatura Desarrollo Estratégico
-----------	---	---------------------------------

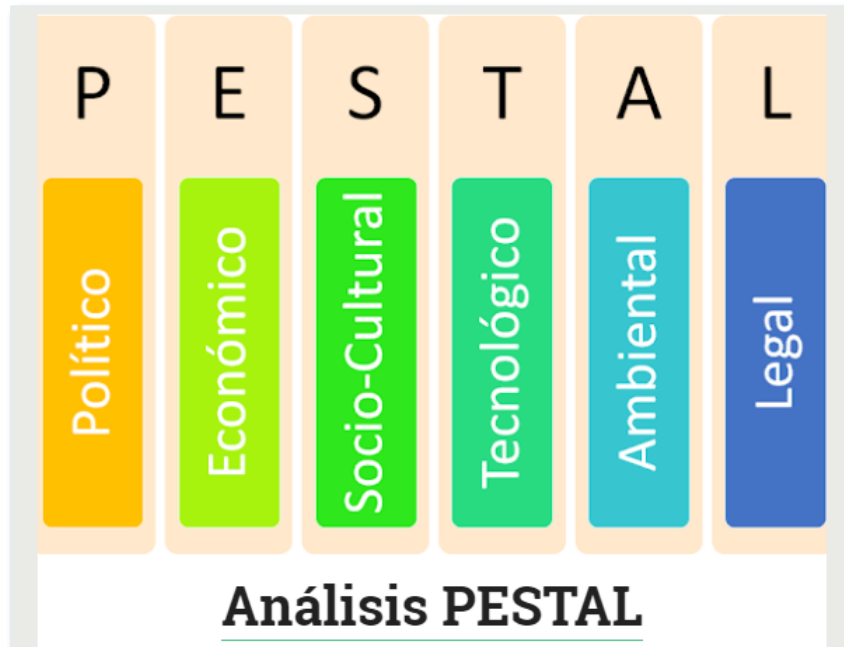
1.11 DIAGRAMA DE FLUJO PLAN ESTRATÉGICO



[DF-P-DPL-013-2022.bpm](#)

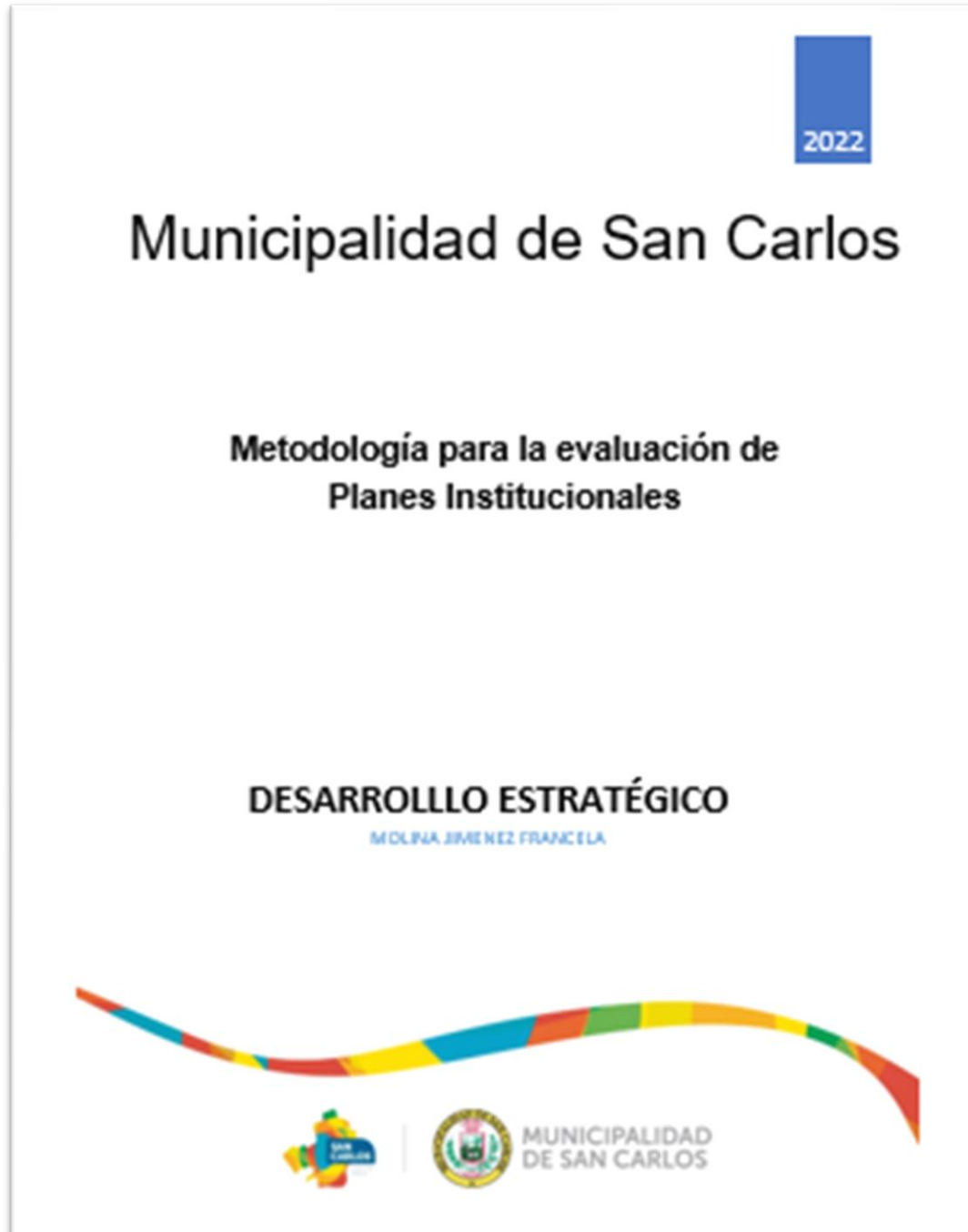
1.12 ANEXOS

1.13.1. Ejemplo de Herramienta utilizada para el Desarrollo del Plan Estratégico





1.13.2. Metodología para evaluación de planes de mediano y largo plazo establecida por Desarrollo Estratégico



Metodología para
Evaluación de Plane

[I-DPL-003-2022.docx](#)