

PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL 2014-2018



INDICE

PRESENTACION	Página 3
INTRODUCCIÓN	Página 3
1-MARCO NORMATIVO	Página 4
2-MODELO DE GESTION SECTORIAL	Página 4
3- PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL BASADO EN LA GESTION POR RESULTADOS	Página 5
4-METODOLOGIA	Páginas 5-6
5- ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION	Páginas 6-8
ANEXO 1	Páginas 9-10
ANEXO 2	Páginas 10-14
GLOSARIO	Páginas 15-16

PRESENTACIÓN

El Sector Transporte e Infraestructura es de gran importancia para la economía nacional, dado que constituye uno de los pilares fundamentales para mejorar el nivel de vida de los habitantes, al proporcionar infraestructura y servicios de transporte de calidad de personas y mercancías, necesarios para promover el desarrollo integral y sostenible de actividades económicas generadoras de divisas, como son el turismo y las exportaciones.

Para apoyar lo anterior, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) de Costa Rica, elaboró el Plan Nacional de Transporte (PNT) 2011-2035, instrumento que le permitirá al Ministerio apostar abiertamente por la planificación del sistema de transportes a corto, mediano y largo plazo y con ello dotar de una herramienta para asegurar la modernización y adecuación de todas las redes de transporte a las necesidades del país. El MOPT asume el compromiso público de liderar, ejecutar las políticas y actuaciones en materia de transporte, en las que el marco legal vigente le otorga competencia, por lo que el PNT referido, se constituye en la hoja de ruta para la toma de decisiones en el horizonte establecido del mencionado Plan.

Por lo anterior, el objetivo del presente documento es proporcionar al Sector, un Plan Estratégico Sectorial (PES) de mediano plazo (período 2014-2018), que sirva de guía al contemplar los lineamientos, políticas generales y proyectos que podrán ser ejecutados y plasmados en otros planes de mediano plazo como lo son, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) correspondiente a cada período de Gobierno, planes maestros subsectoriales y otros que trascienden el período de vigencia del PES.

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Sectorial (PES) 2014-2018, está basado en un enfoque de Gestión por Resultados (GpR), orientado a incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público, mediante la sensibilización de los funcionarios respecto a sus responsabilidades por los resultados de su gestión. Este enfoque se caracteriza por la flexibilidad de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, como un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período.

Para la elaboración del PES, se consideró la necesidad de atender de manera oportuna las acciones más críticas del Sector, según pudo determinarse en el Diagnóstico Sectorial de marzo de 2010, tomando para tal efecto como referencia las pautas brindadas por el PNT, así como diagnóstico realizado en el año 2013. Además, se realizó un esfuerzo conjunto con las Unidades de Planificación de las distintas instituciones que conforman el Sector, para capitalizar los aportes que surgieron del análisis del PNT.

Otro aspecto importante del PES es que considera entre sus lineamientos, medidas que ayudan a complementar la legislación existente en contra de la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública (Ley 8422), con la finalidad de mejorar la percepción del ciudadano respecto al Sector.

Es importante mencionar que el Plan contempla la ejecución de gran parte de las obras de infraestructura, que serán ejecutadas por medio de financiamiento proporcionado por Organismos Internacionales, como es el caso del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América Latina, entre otros, así como los financiados con recursos de Presupuesto Nacional.

1- MARCO NORMATIVO

En el anexo N°1 se presenta el detalle de la principal normativa jurídica que sustenta la elaboración del presente Plan Estratégico Sectorial. Dentro de este detalle destaca primordialmente lo estipulado en el Decreto No. 38536-MP-PLAN “Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo” y la Decreto No. 39021-PLAN para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND), mediante los cuales se norma la integración de los órganos del Sector Transporte, sus competencias, funciones y atribuciones.

2- MODELO DE GESTIÓN SECTORIAL

Mediante el Decreto Ejecutivo N° 38536-MP-PLAN y sus reformas, se crean los diferentes sectores que constituyen el Poder Ejecutivo con sus respectivas rectorías. Para el caso particular del Sector Transporte, la rectoría recae en el Poder Ejecutivo (Presidente de la República y Ministro del ramo) y las Instituciones que lo conforman son las siguientes:

- ✓ Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT).
- ✓ Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER).
- ✓ Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP).
- ✓ Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA).

Por otra parte, la estructura orgánica del MOPT ¹ está conformada por los siguientes órganos de desconcentración máxima adscritos:

- ✓ Consejo de Seguridad Vial
- ✓ Consejo de Transporte Público
- ✓ Consejo Nacional de Concesiones
- ✓ Consejo Nacional de Vialidad
- ✓ Consejo Técnico de Aviación Civil
- ✓ Consejo Portuario Nacional
- ✓ Tribunal Administrativo de Transporte.

¹ En oficio No. DM-439-10 del 30 de agosto de 2010, suscrito por la Dra. Laura Alfaro Maykall, Ph.D., Ministra de Planificación Nacional y Política Económica se comunica la estructura orgánica del MOPT.

3- PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL BASADO EN LA GESTION POR RESULTADOS

La gestión por resultados constituye un enfoque de gestión orientado a incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector, a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Mediante la implementación de esta modalidad de gestión, se pretende consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada una de las entidades involucradas. Esta metodología se basa en la formulación de ejes y objetivos estratégicos, que constituyen áreas claves para el cumplimiento de la misión/visión del Sector.

El desarrollo del plan está basado en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), que constituye una técnica moderna para la gestión de planificación. Este modelo traduce la estrategia en un conjunto de objetivos relacionados, los cuales se miden a través de indicadores clave y ligados a planes de acción (iniciativas), de tal forma que se encausen e integren los esfuerzos realizados por las diferentes áreas del sector, que permitirán lograr la estrategia propuesta. Asimismo, permite examinar cómo se está desarrollando hoy la estrategia para el desempeño de mediano y largo plazo, según diferentes perspectivas para alinear los objetivos estratégicos.

4- METODOLOGIA

A partir del Cuadro de Mando Integral se definen los objetivos requeridos para alcanzar la visión, luego se establecen los recursos financieros, así como, las mejoras que se requieren en los procesos y los puntos estratégicos necesarios para potenciar el desarrollo del recurso humano, de modo que su gestión sea transparente y conlleve a la eficiencia y eficacia en los servicios requeridos por los usuarios(as) del Sector.

Esta metodología constituye un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia, constituyéndose en un sistema de ayuda a la planificación y gestión, que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles, centrado en el contenido (la estrategia). Asimismo, se enfoca en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias, permitiendo a las organizaciones orientarse hacia la medición del desempeño, así como, implementar estrategias con acciones concretas. Además, traduce la visión y la estrategia del Sector, en un conjunto de indicadores que permitirán cuantificar el logro de los objetivos estratégicos, por lo que permitiría alinear las acciones que a nivel de gestión contribuyan a la implementación del Plan Nacional de Transportes (PNT).

Para el caso del Sector Transporte e Infraestructura, donde su vocación está orientada hacia la prestación de servicios públicos que permitan el acceso y comunicación de las personas, y la adecuada circulación de mercancías, se han definido cuatro perspectivas básicas para el diseño de la estrategia:

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes (usuarios(as) de los servicios públicos).
- ✓ Procesos
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento (incluyendo el punto de vista de los Recursos Humanos).

El BSC transforma la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas citadas. La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permite tomar las iniciativas necesarias en cada nivel.

Permite además conocer la manera de cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y determinar si se requiere hacer ajustes en la cadena o en las iniciativas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia, para satisfacer las expectativas de los usuarios(as) (clientes).

Una vez ubicadas las diferentes perspectivas se procedió con la elaboración del mapa estratégico, que constituye la representación gráfica de las relaciones causa efecto que muestran las hipótesis en que se sustenta la estrategia, dicho mapa debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

5- ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

MISIÓN SECTORIAL

Somos el Sector del Estado que permite el desplazamiento seguro, oportuno y eficiente de personas y mercancías, mediante el desarrollo de infraestructura y servicios de transporte intermodal de calidad, para contribuir al desarrollo y la competitividad del país, en armonía con el ambiente.

VISIÓN SECTORIAL

Para el año 2018, el Sector Transporte mejorará en al menos cinco posiciones en el Índice de Competitividad Global en infraestructura (carretera, ferrocarriles, puertos y aeropuertos).

PROPUESTA DE VALOR

Un sector reconocido por su capacidad de gestión y transparencia.

ANÁLISIS DE SITUACION ACTUAL

Según el análisis de situación realizado (FODA), se anotaron dentro del análisis externo las principales oportunidades y amenazas y en el análisis interno las debilidades y fortalezas. Posterior a esta identificación se procedió con una priorización dentro del listado. Una vez construido el FODA, se elaboró el cruce de elementos para elaborar el análisis FOFA y DODA.

Acciones FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Acciones FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

Acciones DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Acciones DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Del análisis anterior, se obtuvo el siguiente resultado:

ACCIONES OFENSIVAS:

- ✓ Fortalecimiento institucional
- ✓ Actualización e integración del marco legal del Sector.
- ✓ Fortalecer la regulación en materia ambiental que nos permita cumplir con la normativa del Carbono Neutro
- ✓ Fortalecer la implementación de acciones en seguridad vial.
- ✓ Adecuar las experiencias de países con mayor avance en el desarrollo de infraestructura y seguridad vial.

ACCIONES DEFENSIVAS:

- ✓ Fortalecer la imagen del profesional técnico.
- ✓ Empoderamiento del criterio técnico para la continuidad de los planes de mediano y largo plazo.
- ✓ Incorporar en los proyectos la atención de riesgo a desastres.
- ✓ Fortalecer la comunicación del sector con los medios de comunicación para divulgar los avances de este.

ACCIONES DE REORIENTACIÓN:

- ✓ Presentar a los organismos financieros internacionales el Plan de Inversiones para los próximos años.
- ✓ Adecuar la normativa internacional a la normativa marítima nacional.
- ✓ Fomentar el uso de medios de transportes amigables con el ambiente.
- ✓ Fortalecer las tecnologías de información de acuerdo con el gobierno digital.
- ✓ Gestión de recursos para la implementación del plan del decenio para la seguridad vial.

ACCIONES DE SUPERVIVENCIA:

- ✓ Realizar la fiscalización durante la ejecución de los proyectos para minimizar los efectos climáticos
- ✓ Desarrollo de mecanismos de participación ciudadana
- ✓ Participación previa con los ciudadanos para disminuir conflictos
- ✓ Emplear los planes estratégicos para defender el presupuesto en infraestructura, seguridad y tecnología
- ✓ Búsqueda de espacios en diferentes medios informativos para divulgar proyectos

Del análisis anterior, se procedió con el desarrollo de la estrategia sectorial, la cual se basa en las perspectivas anteriormente citadas, de las cuales se construyeron temas estratégicos con sus

respectivos objetivos y metas, según el detalle del anexo N°2 que contiene el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

ALINEAMIENTO SECTORIAL DE INICIATIVAS O PROYECTOS

Tomando como referencia los objetivos e indicadores establecidos a nivel del Sector, cada una de las Instituciones propone iniciativas o proyectos que contribuyan al logro de los objetivos sectoriales que plantea el PES, y realizarán la estimación del horizonte temporal en que se espera ejecutar las acciones propuestas, durante el periodo de vigencia de dicho Plan.

SEGUIMIENTO

La Dirección de Planificación Sectorial, coordinará con las Unidades de Planificación de las instituciones del Sector el seguimiento semestral de la implementación de las acciones o iniciativas propuestas, para verificar el avance y establecer posibles desviaciones o ajustes que se requieran. Asimismo, se espera realizar una evaluación del plan al final del horizonte, para determinar el cumplimiento de las iniciativas propuestas.

REPROGRAMACIÓN DE METAS O INCLUSIÓN DE NUEVOS PROYECTOS O INICIATIVAS

De conformidad con el Informe de la Auditoría Interna del MOPT, DAG-I-51-2015, Recomendación 4.6, la cual señala: ***“Realizar las gestiones necesarias, o proponer alguna medida complementaria que permita el establecimiento de un control adecuado para el registro de los cambios que se realicen en la plantilla de Excel, donde se maneja la información relacionada con el Plan Estratégico Sectorial, de forma que por cada actualización se guarde información significativa como la de encargado(s) que realizaron la(s) modificación(es), el día y la hora de la modificación, el valor previo del dato modificado, etc., que permita realizar una adecuada trazabilidad de la información. Para el cumplimiento de lo anterior se considera como plazo suficiente un mes a partir de aceptado el presente informe”***. Por lo anterior, para atender esta recomendación se procedió a elaborar una Matriz de Registro de Cambios en la que se plasmarán las reprogramaciones o inclusiones de proyectos e iniciativas de las dependencias que conforman el Sector Transporte e Infraestructura. El uso de la precitada matriz es anual.

RESPONSABILIDAD

Ante el incumplimiento de las iniciativas y/o proyectos establecidos y que afecten la consecución de las metas sectoriales definidas en el PES, se deberá determinar la responsabilidad administrativa del funcionario(a) garantizando el debido proceso con fundamento a la normativa vigente, de igual forma, aplica ante la falta de seguimiento y evaluación de este Plan.

La responsabilidad será asignada de acuerdo con la competencia y participación que ocupe el funcionario(a) dentro del proceso.

ANEXO N° 1

MARCO NORMATIVO

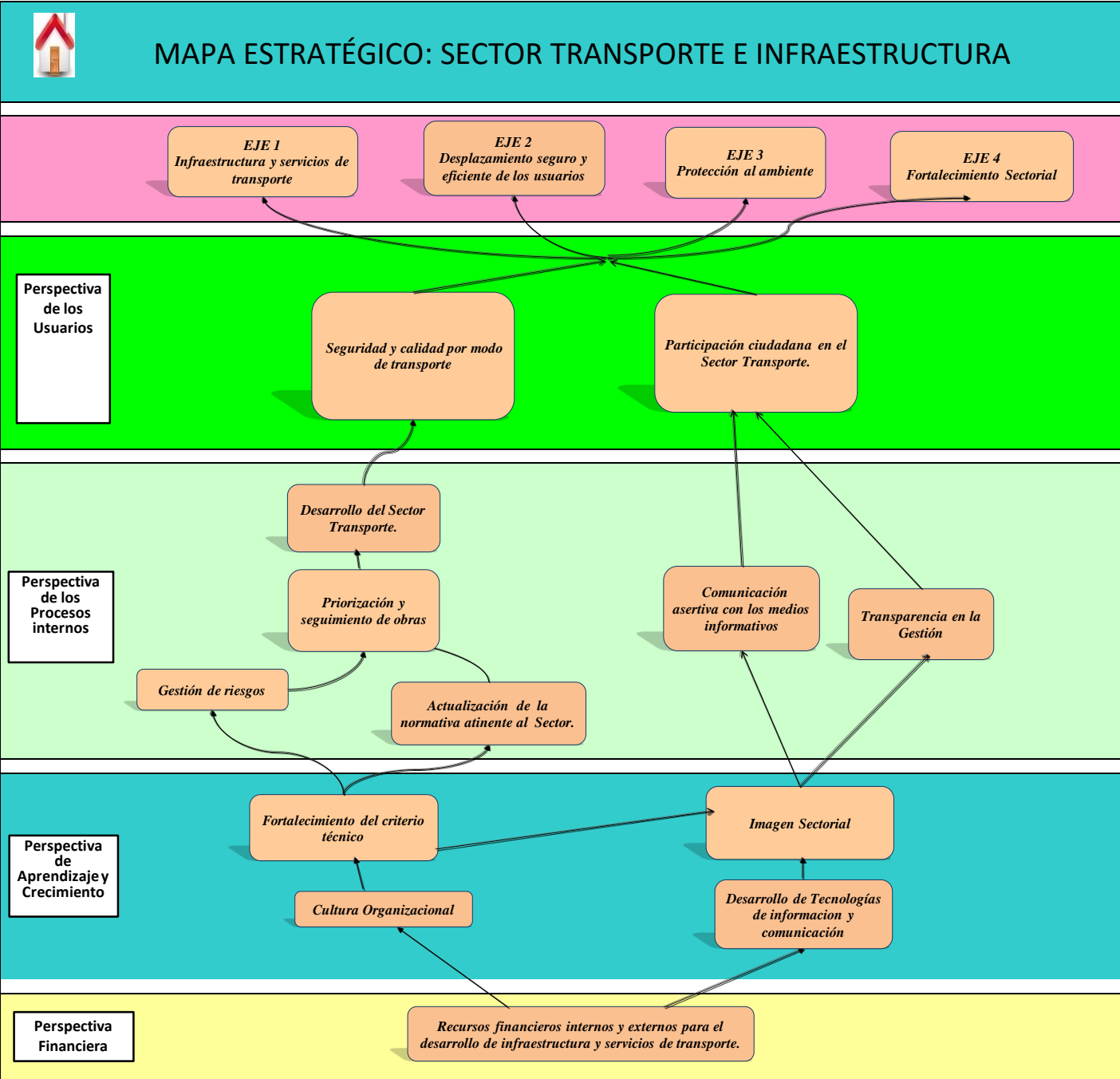
No. de documento	Nombre del documento	Fecha de publicación
Votos Constitucionales		
6854-05	Declara con lugar la acción por lo que INCOP asume la Administración de la Terminal de Golfito	1 de junio de 2005
Leyes		
Ley No. 1721	Ley del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)	28 de diciembre de 1953
Ley No. 3091	Ley Orgánica de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica	18 de febrero de 1963 ²
Ley No. 3155	Ley Orgánica del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	5 de agosto de 1963
Ley No. 4786	Reforma Ley de Creación del Ministerio de Transportes	5 de julio de 1971
Ley No. 5060	Ley General de Caminos Públicos	5 de setiembre de 1972
Ley No. 5150	Ley General de Aviación Civil	6 de junio de 1973
Ley No. 6324	Ley de Administración Vial	25 de mayo de 1979
Ley No. 7001	Ley Orgánica Instituto Costarricense Ferrocarriles INCOFER	19 de setiembre de 1985
Ley No. 7798	Ley de creación del Consejo de Vialidad Nacional (CONAVI)	22 de mayo de 1998
Ley No. 7762	Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos	29 de mayo de 1998
Ley No. 7969	Ley Reguladora del Servicio Público del Transporte Remunerado de Personas en Vehículos en la Modalidad Taxi	28 de febrero 2000
Ley No. 8461	Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico.	20 de octubre de 2005
Ley No. 8801	Ley General de Transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades	4 de mayo del 2010
Ley No. 8905	Reforma del Artículo 2 de la Ley No. 5695, Creación del Registro Nacional, y sus reformas; y Modificación de la Ley No. 59, creación y organización del Instituto Geográfico Nacional, de 4 de julio de 1944, y sus reformas	26 de enero del 2011 ³
Decretos Ejecutivos		
No. 24370-MOPT	Conforma Junta Administradora del Muelle de Golfito	26 de mayo de 1995
No. 38536-MP-PLAN	Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo	20 de agosto de 2014
Nº 34694-PLAN-H	Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública de las Normas Generales y Definiciones	7 de octubre de 2008
Nº 35374-PLAN	Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública	2 de julio de 2009
Directriz N° 5527-10	Reuniones del Consejo Sectorial	18 de noviembre de 2010

² Reformada íntegramente por la Ley No. 5337 del 27 de agosto de 1973.

³ Entrará a regir a partir del mes de enero de 2012.

No. de documento	Nombre del documento	Fecha de publicación
Decreto N°37738-MOPT	Oficialización del Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035, como Política Pública Sectorial del Sector Transporte	– La Gaceta N° 135 del 15 de julio de 2013
Decreto N° 39021-PLAN	Elaboración, aprobación y modificación PND 2015-2018.	- La Gaceta N° 102 del 28 de mayo de 2015.
Decreto N° 37754-MOPT	Creación de la Comisión de Coordinación para la Atención de la Seguridad Vial del País	La Gaceta N° 135 del 15 de julio de 2013
Directriz N° 061-MOPT	Elaboración del Plan de Capacitación Sectorial	La Gaceta N° 41 del 27 de febrero de 2014
Directriz N° 062-MOPT	Creación de Grupo de Trabajo de Coordinación Sectorial para el tema de Transporte Público	La Gaceta N° 41 del 27 de febrero de 2014

Anexo 2
PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL 2014-2018
Mapa Estratégico



**Cuadro de Mando Integral
Sector Transporte e Infraestructura**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Objetivo Sectorial	Indicador Sectorial	Línea base 2014	Meta	% de logro
Usuarios	Incrementar la implementación de acciones en seguridad vial intermodal.	Tasa de mortalidad en accidentes de tránsito.	13,66 Tasa mortalidad total x 100 mil habitantes (2013).	13,16%	1%
		Número de diagnósticos elaborados en cantones de alto riesgo.		meta 2015	2%
		Número de acciones en seguridad vial intermodal marítimo, aéreo y ferroviario implementadas.			3%
	Incrementar los mecanismos de participación ciudadana.	Desarrollo de una metodología para la incorporación de la participación ciudadana en los proyectos.	0	5%	4%
	Mejorar el transporte público de pasajeros en la Gran Área Metropolitana.	Número de sectores de transporte masivo de pasajeros implementados.	0 sectores operando	1 sector implementado y en operación programado 2018.	5%
Procesos	Mejorar el índice de competitividad del país.	Índice de competitividad por modalidad transporte.	Vial: 119	Vial: 118	6%
			Aéreo: 61	Aéreo: 60	7%
			Marítimo: 115	Marítimo: 114	8%
			Ferrovial: 91	Ferrovial: 90	9%
	Desarrollar los estudios de preinversión requeridos para la ejecución de las obras de infraestructura intermodal.	Cantidad de estudios de preinversión ejecutados en los diferentes modos de transporte.			10%
	Mejorar el estado de la infraestructura de cada modo de transporte.	Porcentaje de inversión canalizada a infraestructura en cada uno de los modos de transporte.	Vial		11%
			Aéreo		12%
			Ferrovial		13%
			Marítimo		14%
			Seguridad Vial		15%
		Porcentaje de cumplimiento del plan de auditorías de seguridad vial en zonas de alto riesgo.	3 auditorías.		16%
	Reducir el riesgo a desastres en los proyectos del Sector.	Elaboración de normativa orientada a la regulación del riesgo a desastre y cambio climático.	0	Elaboración y publicación de directriz (2016)	17%
Mitigar los efectos del cambio climático.					

	Incrementar las acciones tendientes a la Actualización e implementación de la normativa atinente al Sector.	Diagnósticos elaborados de leyes atinentes al sector.	1		18%
		Cantidad de proyectos de ley presentados a la Asamblea Legislativa.	2		19%
	Incrementar acciones para actualizar las tecnologías de información.	Porcentaje de trámites incorporados en el gobierno digital por parte del Sector.	0(1)		20%
	Mejorar la imagen del Sector.	Índice de Gestión Institucional (CGR)	MOPT: 93		21%
			CONAVI: 92.31		22%
			INCOFER: 68.69		23%
			JAPDEVA: 81.72		24%
			INCOP: 94.62		25%
			COSEVI: 91.21		26%
			CNC: 71.91		27%
DGAC: 92.39				28%	
CTP: 54.84		29%			
	Número de encuestas de opinión.	0		30%	
	Número de campañas de publicidad o cápsulas informativas.	0		31%	
Aprendizaje y Crecimiento	Maximizar el criterio técnico de los funcionarios del Sector Transporte.	Cursos de capacitación vinculados con la temática establecida en el PNT.	1002		32%
Financiera	Incrementar las alternativas de financiamiento del sector.	Número de proyectos financiados con recursos externos con mejores condiciones financieras (2).	16,96%		33%
		Desarrollo de nuevas figuras financieras para el financiamiento de proyectos.	0	1	34%

GLOSARIO

Amenazas: Aspectos negativos del entorno que obstaculizan al alcance de la Visión

Cuadro de mando integral: Herramienta de medición del desempeño diseñada para describir la estrategia de una organización y guiar su ejecución hacia el éxito competitivo futuro

Debilidades: Factores claves con que la empresa no cuenta y que afectan el logro de su Visión.

Estrategia: La estrategia intenta alcanzar una ventaja competitiva sostenible preservando lo que es distinto en su institución. Esto significa desempeñar diferentes actividades o desempeñar las mismas actividades pero de forma diferente.

Fortalezas: Factores claves de éxito que la empresa posee para lograr su Visión.

Indicadores: Nacen a partir de la definición de los objetivos. Permiten mostrar el nivel de avance de cada uno de los objetivos planteados.

Iniciativas: Las iniciativas son las acciones estratégicas, proyectos o planes de acción relacionadas con cada uno de los objetivos, también se relacionan con directrices o líneas estratégicas. Las iniciativas se definen como *“...un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”*.

Mapa estratégico: Es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación de causa y efecto de este diseño constituye la hipótesis de la estrategia. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, es una arquitectura que sirve para describir los objetivos estratégicos, facilitando a las autoridades la visualización del quehacer de la organización y su seguimiento, para la toma de decisiones en forma oportuna

Misión: define la actividad de la empresa, su objetivo y su enfoque para alcanzar ese objetivo.

Objetivos: Un objetivo es un enunciado general que orienta el conjunto de acciones que pretende realizar la entidad, en un periodo determinado. Los objetivos constituyen una concreción de la misión planteada por parte de la organización, que permite dotarla de operatividad, orientando el proceso gerencial de toma de decisiones. Los objetivos estratégicos son fundamentales en el rumbo institucional, ya que declaran lo que se espera alcanzar en el futuro y señalan la dirección a seguir. Son declaraciones de acción que indican lo que se desea alcanzar y describe lo que se intenta realizar en el mediano plazo. Establecen *“LO QUE SE QUIERE”* realizar y *“PARA QUÉ (O A FIN DE QUÉ)”* se desea lograr.

Objetivos estratégicos: Son los logros que la empresa espera alcanzar en uno o más años, para el cumplimiento de su misión y visión de forma eficiente y eficaz.

Oportunidades: Aspectos positivos del entorno que contribuyen a alcance de la Visión

Perspectiva de usuarios: Son aquellas estrategias que van dirigidas a satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos de la Institución, con ésta se espera tener un impacto hacia la atención de los usuarios. Considera estrategias de: Satisfacción al usuario, atención con calidad y calidez, desconcentración, cobertura, entre otros

Perspectiva de sostenibilidad financiera: Son aquellas estrategias que van dirigidas garantizar la sostenibilidad de la Institución y el desarrollo de los objetivos financieros. Considera estrategias de: fortalecer la sostenibilidad, reducir costos, mayor aprovechamiento de recursos, entre otros

Perspectiva de procesos: Son aquellas estrategias que van dirigidas a revisar e incluir procesos. Actividades que buscan ser excelentes en los diferentes procesos para satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos. Considera estrategias de: Mejorar la calidad de los servicios, desarrollar nuevos modelos, modernizar los modelos de atención, mejorar la capacidad resolutive, inclusión de nuevos proyectos o programas, eficiencia, entre otros.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Son aquellas estrategias que van dirigidas a mejorar, aprender y fortalecer las capacidades en los diferentes activos intangibles de la Institución, que serán insumo base para poder implementar los procesos. Considera estrategias de: Desarrollo de recurso humano, cultura, desarrollo tecnológico, infraestructura, equipo, clima laboral, investigación, entre otros

Propuesta de Valor: La propuesta de valor debe comunicar lo que la institución espera hacer por sus clientes, mejor o diferente de otras instituciones. La clave de una estrategia de diferenciación es tener atributos únicos que el cliente valora.

Visión: Describe la situación futura deseada de la empresa.