

# **RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO**

**N° 077-2006-CD-OSITRAN**

Lima, 20 de diciembre de 2006

## **VISTOS:**

La Nota del Adjunto a la Gerencia General N° 01-06-AGG-OSITRAN, el consolidado del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 y el Proyecto de Resolución de Consejo Directivo dado en la sesión del 20 de diciembre de 2006;

## **CONSIDERANDO:**

Que, después de haber transcurrido dos años de la vigencia Plan Estratégico 2004 - 2008, se hace necesario elaborar este Plan con una visión al 2011. Este Plan considera el impulso a las concesiones en el sector Transportes que el Gobierno anterior impulso y que el presente viene continuando;

Que, es necesario contar con un Plan Estratégico Institucional que delinie las estrategias y acciones a seguir para el ejercicio de las funciones de la Organización durante el período comprendido entre el 2007 al 2011;

Que, el Plan Estratégico ha sido desarrollado en base al Informe Final elaborado por la empresa contratada para formular el Plan, denominado "Facilitación y Asesoría Metodológica para llevar a cabo el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2007 –2011 de OSITRAN;

Que de acuerdo a lo dispuesto por el literal g) artículo 53° del Decreto Supremo N° 044-2006-PCM "Reglamento General de OSITRAN", es función del Consejo Directivo aprobar el Plan Estratégico Institucional;

En uso de las facultades conferidas por el Reglamento General de OSITRAN aprobado por Decreto Supremo N° 044-2006-PCM;

## **SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar el Plan Estratégico Institucional de OSITRAN para el periodo 2007-2011 cuya versión final forma parte de la presente resolución.

**Artículo 2°.-** Difundir la Presente Resolución y el referido Plan Estratégico entre todo el personal de la Institución.

**Artículo 3.-** Autorizar la publicación de la presente Resolución en la página web institucional ([www.ositran.gob.pe](http://www.ositran.gob.pe)).

Regístrese, comuníquese y publíquese.

**ALEJANDRO CHANG CHIANG**  
**Presidente**

**ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN  
INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO  
PÚBLICO**

**OSITRAN**

**PLAN ESTRATÉGICO  
2007 – 2011**

**Aprobado por Resolución de Consejo Directivo N° 077-2006-CD-OSITRAN**

**Diciembre del 2006**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. CARACTERIZACIÓN DE OSITRAN. ....</b>	<b>4</b>
<b>3. DEFINICIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>5</b>
3.1 Visión .....	5
3.2 Misión.....	5
3.3 Valores.....	5
3.4 Principios .....	5
<b>4. POLÍTICAS.....</b>	<b>7</b>
<b>5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>13</b>
5.1 Análisis FD – OA.....	13
5.2 Factores Críticos de Éxito.....	17
<b>6. ESCENARIO MÁS PROBABLE .....</b>	<b>18</b>
<b>7. OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>8. INDICADORES DE OBJETIVOS E INICIATIVAS.....</b>	<b>23</b>
<b>9. GLOSARIO DE TERMINOS .....</b>	<b>27</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene la finalidad de presentar el Plan Estratégico del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, OSITRAN el cual delinea las estrategias y acciones a seguir para el ejercicio de sus funciones durante el período comprendido entre el 2007 al 2011.

Las actividades previstas en este Plan servirán de base para la elaboración de los diversos planes operativos; y será evaluado anualmente y monitoreado periódicamente. Asimismo este Plan será actualizado cada dos años con una visión a cinco años.

Después de haber transcurrido dos años de la vigencia Plan Estratégico 2004 - 2008, se elabora este Plan con una visión al 2011. En este Plan se considera el impulso a las concesiones en el sector Transportes que el Gobierno anterior impulso y que el presente viene continuando.

El Plan Estratégico ha sido desarrollado en base al informe final elaborado por la empresa contratada para formular el Plan, denominado “Facilitación y Asesoría Metodológica para llevar a cabo el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2007 –2011 de OSITRAN”.

Participaron en su formulación el personal profesional y gerencial de la Institución, a través de Comités Técnicos y de Plenarias, así como de miembros del Consejo Directivo, quienes con sus aportes han enriquecido el documento.

Se incluye en este documento, la caracterización de la Institución, su definición institucional que considera: la visión, misión, los valores y principios. Asimismo se señalan los lineamientos de políticas, los objetivos e indicadores de objetivos estratégicos, así como también las actividades o iniciativas.

## 2. CARACTERIZACIÓN DE OSITRAN.

El Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, OSITRAN fue creado el 22 de enero de 1998 a través de la promulgación de la Ley N° 26917 y se rige por su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 044 - 2006 – PCM del 27 de julio de 2006.

Las funciones de OSITRAN son las de normar, regular, supervisar y resolver las controversias que se presenten entre las entidades prestadoras o entre éstas y los usuarios. La función normativa está relacionada a la facultad para emitir normas relacionadas al acceso a la infraestructura de transporte de uso público, al sistema de tarifas, a la supervisión de los contratos de concesión y al proceso de sancionar por incumplimiento de las normas y contratos.

La regulación corresponde a las tarifas de los servicios relacionados a la explotación de la infraestructura de transporte de uso público cuyas características correspondan a un mercado monopólico y al acceso a la misma. Los servicios que tienen un régimen de libre competencia, OSITRAN no interviene en la regulación.

La función supervisora se refiere a la verificación del cumplimiento de los contratos de concesión así como de la aplicación de las normas y del sistema tarifario por parte de las entidades prestadoras en general, aplicando las sanciones que correspondan cuando se detecten algún incumplimiento.

Dentro del ámbito de competencia se encuentran las empresas públicas de CORPAC y de ENAPU que administran los aeropuertos regionales y los puertos respectivamente. Asimismo se encuentran las concesiones de: carretera Arequipa Matarani, carretera Ancón - Huacho - Pativilca, la vía férrea central de Callao - La Oroya - Cerro de Pasco y Huancayo, la vía férrea del Sur y Sur Oriente de Mollendo - Matarani – Arequipa – Puno – Cusco y el de Cusco - Machupicchu, el puerto de Matarani, el Aeropuerto Internacional del Callao Jorge Chávez, la Carretera Interoceánica Sur en sus tres tramos concesionados e IIRSA Norte, la Concesión del Muelle Sur y los Aeropuertos Regionales del Norte.

Próximamente debe incluirse las concesiones viales, aeroportuarias y portuarias que se entreguen al sector privado de acuerdo a los Planes de Concesión.

Cabe reiterar que no se encuentra dentro de nuestro ámbito de competencia, la infraestructura de transporte de propiedad municipal ni la de uso privado, de acuerdo a su Ley de creación. Asimismo los servicios relacionados al servicio de transporte de pasajeros y de carga tampoco se encuentran dentro del ámbito de su competencia.

### 3. DEFINICIÓN INSTITUCIONAL

#### 3.1 Visión

Organismo Regulador Líder, imparcial y eficiente, que contribuye con el desarrollo de la Infraestructura de Transporte de Uso Público y la competitividad del país.

#### 3.2 Misión

Regular la conducta y condiciones de acceso en los sectores donde operan las Entidades Prestadoras, supervisando la ejecución de los contratos de concesión, cautelando en forma imparcial y objetiva los intereses de los usuarios, de los inversionistas y del Estado, a fin de garantizar la eficiencia en la explotación de la infraestructura de Transporte de Uso Público.

#### 3.3 Valores

➤ **Ética**

Actuar respetando los principios y las opiniones o iniciativas tanto internas como externas. Actuar con honestidad, en tanto sus funciones exigen un proceso de toma de decisiones justo, objetivo, ponderado y socialmente responsable.

➤ **Excelencia (Calidad)**

Orientar la gestión al logro de los objetivos en la oportunidad requerida y al menor costo para la institución y sociedad en su conjunto, aplicando criterios técnicos y la creatividad en la mejora continua de los procesos.

➤ **Imparcialidad**

Tomar las decisiones en beneficio de la sociedad en su conjunto, respetando los intereses de cada una de las partes.

➤ **Compromiso**

Actuar identificados con el Organismo, sus principios, funciones y objetivos de manera pro activa.

#### 3.4 Principios

➤ **Autonomía e independencia institucional.**

OSITRAN actúa en forma independiente, libre de las injerencias de los intereses particulares, del Congreso y del Ejecutivo. Asimismo el Tribunal de Solución de Controversias y el Cuerpo Colegiado actúan funcionalmente en forma independiente.

Las decisiones administrativas se toman en forma autónoma dentro de las limitaciones que le impone la Ley.

➤ **Transparencia**

Toda decisión de cualquier órgano de la Institución se adopta de tal manera que los criterios que se utilizan son conocidos y predecibles. Asimismo, la transmisión de la información de la gestión de OSITRAN a la sociedad se hace en forma veraz y clara, de manera de contribuir a una mejor comprensión de la labor que ésta desempeña y generando credibilidad y buena imagen institucional.

➤ **Desarrollo Institucional**

El desarrollo de OSITRAN, así como el de su personal es una preocupación permanente. Por ello, su actualización en los avances tecnológicos y capacitación en la gestión de la explotación de la infraestructura de transporte se realizan en forma continua.

➤ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo en todo nivel es promovido por OSITRAN a través de la coordinación permanente en las dependencias y entre ellas, privilegiando la actitud pro activa, la generación de sinergias y la flexibilidad en el logro de los objetivos trazados y la solución de los problemas.

➤ **Participación de usuarios**

Los aspectos normativos, así como los relacionados a tarifas, son consultados a los interesados a través de Comités Consultivos de Usuarios, audiencias públicas, talleres, pre - publicaciones en el Diario Oficial El Peruano y/o en la página web y otras, a fin de recoger los comentarios de los usuarios.

## **4. POLÍTICAS**

### **4.1 Del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001**

OSITRAN es un organismo de regulación, encargado de normar, regular y supervisar las actividades de las Entidades Prestadoras, y solucionar controversias que se presenten entre éstas entidades, y de éstas con los usuarios, asegurando el cumplimiento de:

- Los requisitos de calidad establecidos en la norma ISO 9001:2000;
- La atención a través de sus servicios, de las necesidades de los usuarios, Entidades Prestadoras y el Estado;
- La normatividad legal existente;
- Los contratos de concesión;
- Los principios de libre acceso, no discriminación, transparencia, predictibilidad, imparcialidad, eficiencia y eficacia; y,
- La mejora continua de sus servicios.

### **4.2 De Planificación**

La planificación, será el instrumento de medición de desempeño individual e institucional de OSITRAN, que basa la medición en indicadores objetivos, pertinentes y consistentes; orientando el control a logro de resultados intermedios y finales.

- El Plan Estratégico se elaborará para períodos de 5 años, y se actualizará cada 2 años. El Plan Operativo y el Presupuesto, deberán estar integrados a este Plan, asegurando que se oriente a la consecución de los objetivos.
- Las actividades o iniciativas incluidas en este Plan Estratégico serán incluidas en los planes operativos anuales y su avance son controladas en forma mensual.
- El Plan Estratégico es controlado en forma trimestral.

### **4.3 De Participación de Usuarios**

OSITRAN, fortalecerá la cultura de diálogo, la práctica de proporcionar información y la tolerancia de la gestión compartida con los usuarios disponiendo de medios abiertos y eficaces de participación a través de los Consejos de Usuarios Especializados o Regionales, audiencias públicas, y de las pre - publicaciones; y harán uso efectivo de las

oportunidades para participar en las deliberaciones sobre los aspectos normativos y de aplicación del sistema de tarifas.

Las opiniones que se reciban se tomarán en cuenta para que la decisión resultante tenga el mayor sustento técnico e información que proporcionen los diferentes actores participantes en este diálogo.

#### **4.4 De Comunicaciones y Difusión**

La comunicación y difusión de los servicios de OSITRAN y su gestión, se ejecutará con el soporte de sistemas de información y otros medios de difusión eficaces, que permitan el libre acceso a los usuarios, concesionarios, y entidades de los sectores de su competencia, y a los clientes internos, sin menoscabo de sus derechos y obligaciones, y en el marco de aplicación de lo establecido por Ley. Esta política propiciará:

- Un ambiente de confianza y apertura, que permita el crecimiento y aprendizaje del sector interesado.
- La comunicación abierta y honesta, a través de diferentes medios de comunicación, en especial del Portal de Transparencia de OSITRAN.
- El mejor conocimiento sobre OSITRAN, por parte de los periodistas y los líderes de opinión, mediante conferencias y publicaciones.
- La publicación oportuna de todas las medidas relevantes y las modificaciones a las leyes y reglamentos relacionados con los servicios que prestan las Entidades Prestadoras dentro del ámbito de OSITRAN.

#### **4.5 De Relaciones Institucionales**

La organización identificará y estructurará los procesos de OSITRAN, teniendo presente que la actividad reguladora es parte de un universo de organizaciones públicas y privadas; y en este contexto las relaciones serán claras y transparentes, asegurando que los “grupos de interés” asuman su responsabilidad en la conducción estratégica del proceso que les afecte.

Se mantendrá buenas relaciones con instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales así como de la sociedad organizada que tengan relación con la Institución y con la infraestructura de transporte de uso público, promoviendo el diálogo y el intercambio de opiniones técnicas.

Se tendrá relaciones con aquellas instituciones similares en otros países que contribuyan al desarrollo de la Institución.

#### **4.6 De Transparencia**

Las personas con legítimo interés tendrán acceso a la información relacionada a OSITRAN y a la correspondencia con empresas o entidades, con excepción a las declaradas como reservadas según el reglamento para la determinación, ingreso, registro y resguardo de la información reservada presentada ante OSITRAN.

#### **4.7 De Supervisión**

- Se Supervisará los servicios que prestan las Entidades Prestadoras a los usuarios, verificando el cumplimiento de las normas y de los contratos de concesión, con el criterio de elevar el estándar de calidad del servicio.
- La supervisión se ejercerá dentro del marco de la Ley, sin interferir en la gestión de las empresas supervisadas, limitando su gestión a administrar y supervisar a las Entidades Prestadoras, aplicando las sanciones que corresponda, asegurando al usuario el acceso a la infraestructura de transporte de uso público dentro del marco del respeto al medio ambiente y a la seguridad vial.

#### **4.8 De Regulación**

- La regulación es excepcional y OSITRAN no intervendrá en la gestión comercial de las entidades prestadoras. La intervención de OSITRAN sólo se justifica si los beneficios son mayores a los costos generados o es requerida por el contrato de concesión u otras normas del sector.
- La fijación, revisión y administración de tarifas, peajes o cualquier otro cargo se realizará de acuerdo a las condiciones establecidas en los contratos de concesión y a los procedimientos de OSITRAN tomando en consideración la opinión de usuarios y público en general y a su sostenibilidad.
- La acción del mercado (promoción de la competencia) se privilegiará frente a otras formas de regulación; en este sentido OSITRAN garantiza el acceso de los proveedores de servicios esenciales y a la facilidad esencial administrada por las Entidades Prestadoras.
- El monitoreo y la evaluación continua de la gestión de las entidades prestadoras y sus resultados y efectos sobre la infraestructura de transporte será la herramienta principal para regular.

- El comportamiento de OSITRAN será predecible por la sistemática aplicación de metodologías y criterios conocidos por los usuarios y Entidades Prestadoras.
- Las opiniones sobre contratos tendrán la orientación de contribuir a la competitividad del país.
- Su compromiso será prever prácticas anti - competitivas de las Entidades Prestadoras, conductas discriminatorias, políticas comerciales y operativas incorrectas.

#### **4.9 De Informática**

- OSITRAN apoyará su gestión en un sistema informático seguro y protegido, impidiendo la manipulación de la información por personas no autorizadas o la pérdida de datos, con acceso a los sectores de su competencia, agilizando las transacciones y asegurando la calidad de los servicios.
- Propiciará la automatización de los servicios, dentro del principio de “Cero papeles”, integrando al sistema a las Entidades Prestadoras y a los usuarios, en el marco del enfoque de procesos y de la mejora continua.
- Se contará con equipos informáticos (hardware) con estándares homogéneos en velocidad de procesamiento, con capacidad de almacenamiento de información, que permitan no solo administrar la información, sino el desarrollo de aplicaciones, y la gestión y protección de la data de OSITRAN.

#### **4.10 De Tercerización**

OSITRAN fortalecerá los diversos mecanismos de gestión compartida y aumentará su capacidad instalada a través de la tercerización de actividades que necesiten de conocimientos especializados, que requieran de gran cantidad de recursos y/ o que sean esporádicos, asegurando la calidad de su ejecución con la contratación de expertos y/o empresas de nivel técnico especializado y reconocido, acordes a las necesidades de OSITRAN, propiciando la descentralización técnica y la mejor gestión pública y privada.

#### **4.11 De Personal**

La administración del personal se fundamentará en la estabilidad y desempeño de los servidores de OSITRAN y será de obligación de los funcionarios encargados de los procesos, respetar las normas reglamentarias relacionadas con:

- La contratación del personal;
- La política de remuneraciones;

- La mejora de la competencia, a través de la capacitación especializada en el ámbito local e/ o internacional, de acuerdo a las necesidades del cargo;
- La evaluación periódica del desempeño del personal, que permita identificar su competencia y el reconocimiento de la gestión; y,

Se fortalecerá la gestión de OSITRAN, con personal competitivo, involucrado y comprometido con la mejora continua, que lideren y deleguen eficientemente, estimulen la creatividad, la toma de riesgos y el trabajo en equipo.

#### **4.12 De Logística**

Se asegurará el abastecimiento oportuno y de calidad de los recursos y servicios necesarios para agilizar y facilitar la ejecución de las actividades de OSITRAN, se fomentará la gestión responsable de los recursos, generando hábitos y costumbres que promuevan el ahorro, la protección del medio ambiente, el mejor uso de los bienes de la Institución y el respeto y cumplimiento de las normas y directivas de la administración para las adquisiciones y contrataciones.

#### **4.13 Presupuestales**

El Presupuesto de la Institución está concordante con el Plan Operativo, sobre la base de un manejo financiero saneado, con una evolución ordenada del gasto, así como a la mejora de la gestión presupuestaria, respetando las directivas del Ministerio de Economía y Finanzas.

Se evaluará periódicamente la ejecución presupuestaria y se difundirá el resultado en el marco de la política de transparencia

#### **4.14 De Seguros**

Para asegurar la salud y de seguridad de los trabajadores, proveedores y usuarios relacionados con las actividades de la empresa, cumplirá con gestionar o exigir:

- El Seguro Médico para todo el personal;
- El Seguro de Accidentes del personal que realiza viajes en la ejecución de los servicios;
- Los seguros relacionados con la protección de los bienes patrimoniales de OSITRAN; y,
- La contratación de seguros por parte de los proveedores que brinden a OSITRAN servicios de alto riesgo.

#### **4.15 De Ética**

El personal cumplirá el Código de Ética establecido por OSITRAN, en la empresa y en la ejecución de actividades relacionadas con OSITRAN.

#### **4.16 De Austeridad**

- El personal de OSITRAN deberá contribuir con las medidas de austeridad planteadas, buscar economías que generen algún ahorro y utilizar eficiente y racionalmente los recursos.
- Será responsabilidad de los Gerentes la búsqueda del máximo aprovechamiento posible de los recursos que puedan obtener de cada intervención interna o externa, tratando en la medida de lo posible, de conjugar esfuerzos y actividades de posicionamiento institucional con el menor costo posible.

## 5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico de la Institución se realizó a través del Análisis Estratégico utilizando el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como de los factores claves de éxito.

Los factores fueron priorizados con el fin de dar la importancia que le corresponde en la definición de iniciativas, los mismos que han sido integrados en la Formulación Estratégica con Balanced Score Card.

### 5.1 Análisis FD – OA

A través del FD – OA se realizó el Análisis Interno (Diagnósticos de Fortalezas y Debilidades) y el Análisis Externo (Diagnósticos de Oportunidades y Amenazas) de la Organización.

Las Entidades Prestadoras, Usuarios y Otros Grupos de Interés participaron también en la elaboración del Plan a través de encuestas, lo cual permitió conocer sus opiniones sobre sus fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas**

##### ➤ **FO1. Buen nivel profesional y académico de profesionales.**

Se considera que los profesionales que laboran en OSITRAN tienen una buena preparación académica y son muy técnicos, correspondiendo este perfil a las exigencias de OSITRAN, tanto en lo referente a conocimientos, como en experiencia profesional e integridad, de modo tal que cumplan sus funciones de manera eficiente, efectiva, transparente y honesta.

Esta fortaleza favorece el posicionamiento de OSITRAN como Ente Técnico.

Sin embargo, en la encuesta que se hizo a las Entidades Prestadoras, éstas indican que a los profesionales que realizan la labor de supervisión y de regulación, les falta más conocimiento respecto al negocio de las Entidades Prestadoras

##### ➤ **FO2. Organización flexible.**

OSITRAN, como organización de tamaño pequeño, tiene la fortaleza de ser flexible, lo cual le permite adaptarse y responder con eficacia a los cambios internos y externos.

➤ **FO3. Adecuado Trabajo en equipo, comunicación interna y externa.**

Esta fortaleza involucra adecuados canales formales e informales de comunicación interna y externa, lo cual facilita el trabajo en equipo, la participación de usuarios y la apertura con entidades prestadoras.

➤ **FO4 Toma de decisiones técnicas sin injerencia externa.**

Las decisiones técnicas que toma OSITRAN son definidas sin intervención externa, lo cual se debe en gran parte al reconocimiento de la capacidad técnica de sus profesionales.

### **Debilidades**

➤ **DE1. Sistema de información ineficiente.**

No se cuenta con un adecuado soporte tecnológico que le permita manejar un sistema de información eficiente, que le permita a la organización manejar información integrada en tiempo real, lo cual redundaría en mayor productividad y facilidad en la toma de decisiones.

➤ **DE2. Falta actualizar, desarrollar e implementar procesos.**

Algunos procesos deben ser y actualizados e implementados.

Además, se deben definir e implementar procesos que son fundamentales para el negocio de OSITRAN.

Falta de normalización y automatización de los procesos dificulta la gestión.

➤ **DE3. Falta de pro actividad para afrontar restricción de recursos en la administración.**

La restricción de recursos es una realidad que viven la mayoría de las instituciones del Estado, sin embargo la falta de creatividad pro activa para afrontar este hecho y superarlo es una debilidad que afecta la gestión de OSITRAN.

➤ **DE4. Deficiencia en la gestión de RRHH.**

La gestión de Recursos Humanos adolece de deficiencias en los procesos de selección, inducción y capacitación de personal. No hay un sistema de reconocimientos y

estímulos que le permitan mejorar el clima laboral, como contraparte de la imposibilidad de incrementos de beneficios monetarios.

Asimismo, las capacitaciones que se imparten no siempre son aprovechadas por los profesionales, los cuales muchas veces no asisten por diversos motivos.

## **Oportunidades**

### ➤ **OP1. Incremento de concesiones.**

Esta es una oportunidad para OSITRAN porque podría contar con más recursos en forma coyuntural y hacerse más notorio y necesario su rol. Sin embargo, deberá tomar las acciones para contar con el personal necesario para gestionar adecuadamente; fomentar la capacitación en temas técnicos y administrativos para hacer frente a las nuevas concesiones; y estandarizar y automatizar los procesos para lograr una regulación y supervisión contractual eficiente.

### ➤ **OP2. Credibilidad de la gestión de OSITRAN entre EEPP y usuarios.**

El nivel técnico de OSITRAN y la toma de decisiones sin injerencia externa, ha dado como resultado la credibilidad de su gestión entre la mayoría de las Entidades Prestadoras y los Usuarios.

### ➤ **OP3. Mayores recursos financieros coyuntura.**

Los mayores recursos financieros con que cuenta OSITRAN en estos momentos le permitirían invertir en el fortalecimiento institucional a nivel externo e interno y en la consolidación de la infraestructura de OSITRAN eficientemente.

### ➤ **OP4. Baja calidad de servicio en ciertas infraestructuras**

Es una realidad nacional la baja calidad en ciertas infraestructuras, lo cual constituye una oportunidad para OSITRAN, en la medida en que oriente las acciones de supervisión hacia la mejora de la calidad de servicio de infraestructura y difunda los beneficios de las concesiones, de tal manera que su labor sea apreciada y reconocida.

## Amenazas

➤ **AM1. Desconocimiento de la labor de OSITRAN**

El desconocimiento de la labor y logros de OSITRAN constituye una amenaza, atribuyéndole en muchos casos funciones que no son de su competencia y viceversa. Seguirá siendo una amenaza en la medida en que este desconocimiento no sea atenuado o eliminado a través de una difusión integral de su importante rol, labor y su apoyo al desarrollo nacional.

➤ **AM2. Intromisión de la política en la Institución.**

De concretarse esta amenaza pondría en riesgo la credibilidad en la gestión de OSITRAN pues la presión política por intervenir en la labor de OSITRAN, podría generar una percepción de que estarían prevaleciendo los intereses políticos en lugar de los técnicos.

➤ **AM3. Políticas de Austeridad y Racionalización del Estado.**

Las políticas de austeridad y racionalización del Estado constituye una amenaza ya que, a pesar de tener recursos, OSITRAN no cuenta con una efectiva autonomía en la capacidad de gasto.

➤ **AM4. Falta de cultura regulatoria.**

En el Perú no existe una Cultura Regulatoria, lo cual dificulta la labor de OSITRAN en la medida en que las personas que tienen la capacidad y el poder de fortalecerlo, no conocen su rol ni su importancia para el desarrollo de la infraestructura de transportes. Además no existe en el mercado una oferta adecuada de profesionales técnicos y la sociedad no es consciente de los beneficios de la regulación, entre otros.

➤ **AM5. Sistema de Gestión Pública (Congreso, Sistema de Control, Poder Judicial, Poder Ejecutivo)**

El Sistema de Gestión Pública ejerce presiones sobre la gestión de OSITRAN, tratando de perforar su independencia y al no tener la autonomía que requiere, le restringe el uso de los recursos afectando su eficiencia.

## 5.2 Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito identificados son:

- Personal comprometido, integrado y con alto nivel técnico.
- Existencia de una Cultura Regulatoria.
- Comunicación fluida con los Grupos de Interés y Opinión Pública.
- Disponibilidad de recursos necesarios.

## 6. ESCENARIO MÁS PROBABLE

Como Escenario más probable se identificó el siguiente:

Poca disponibilidad de recursos y existencia de Normas de Austeridad. Muchos conocimientos técnicos del Presidente y Consejo Directivo y poca injerencia.

Las características de este escenario son:

- Alto grado de transparencia
- Buena imagen pública de organismo muy técnico.
- Insatisfacción de clientes
- Decisiones respetadas
- Supervisión insuficiente.
- Poco desarrollo de personal.
- Riesgo de alta rotación de personal.
- Fortalecimiento lento.
- Actualización de herramientas es lento e insuficiente.

## 7. OBJETIVOS

Como consecuencia del Análisis Estratégico y alineando las intenciones con la Visión, Misión y Valores, se ha llegado a definir los Objetivos Estratégicos para el periodo 2007 – 2011.

### 7.1 Mapa Estratégico:

El Mapa Estratégico es la herramienta del Balanced Scorecard usada para formular la estrategia, representada por los Objetivos Estratégicos en 4 Perspectivas, lo cual ayuda a conseguir un balance de intenciones.

Las Perspectivas definidas para el presente Plan Estratégico son:

- Resultados.
- Interna.
- Personal.
- Finanzas.

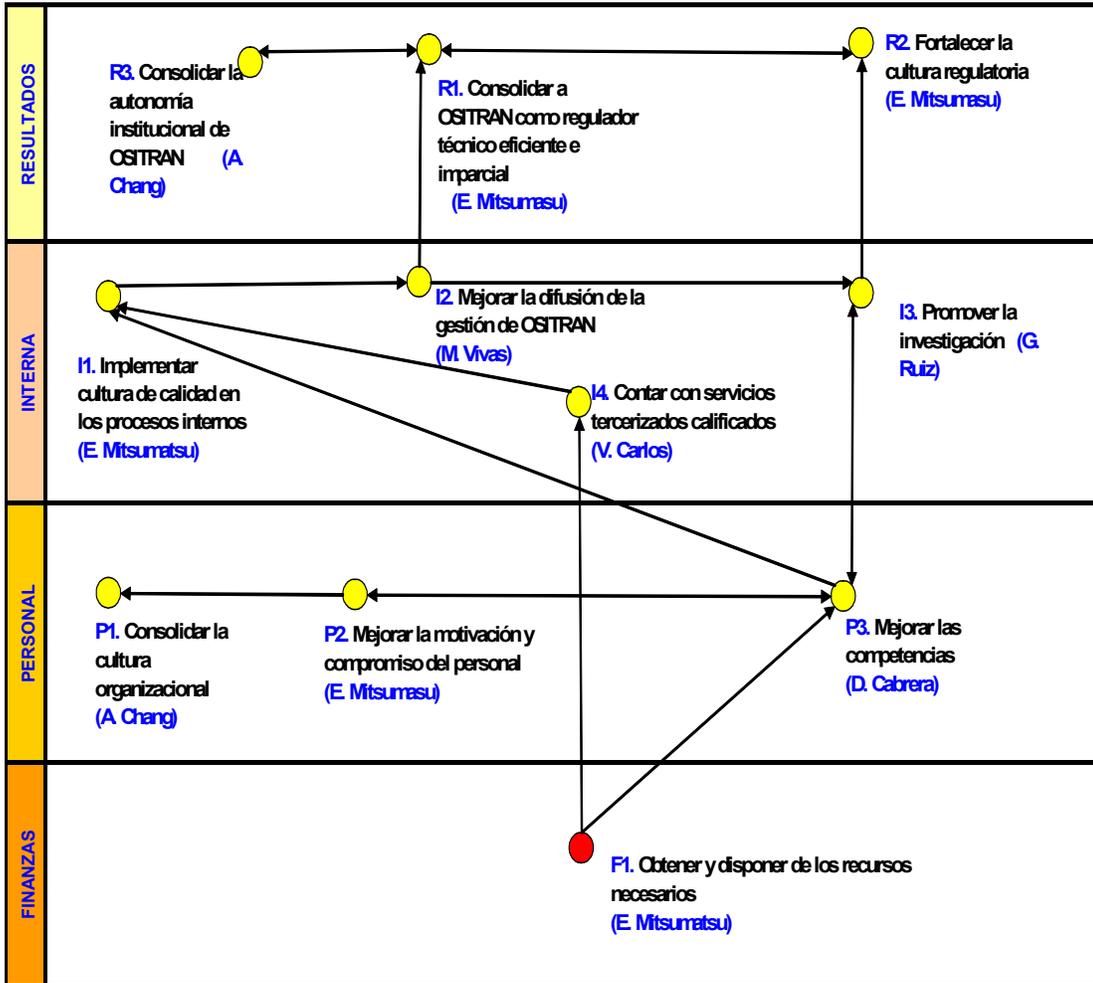
En el Cuadro N° 1 se muestra el Mapa Estratégico de OSITRAN.

En el Cuadro N° 2 se muestra el detalle de los 11 Objetivos Estratégicos y la descripción de cada uno.

**CUADRO N° 1**  
**MAPA ESTRATÉGICO**

**Mapa Estratégico**

**Centro de Resultados: OSITRAN**



## CUADRO N° 2

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo		Descripción	Responsable
R1.	Consolidar a OSITRAN como regulador técnico eficiente e imparcial	Lograr que OSITRAN sea reconocido como ente eficiente e imparcial.	Ernesto Mitsumasu
R2.	Fortalecer la cultura regulatoria	Desarrollar acciones tendientes a fortalecer la cultura regulatoria, tales como gestionar normas, gestionar la participación de OSITRAN en el diseño de contratos de concesión, difundir derechos y deberes de usuarios y beneficios de la participación del Regulador, entre otros.	Ernesto Mitsumasu
R3.	Consolidar la autonomía institucional de OSITRAN	Desarrollar acciones para lograr la autonomía institucional de OSITRAN, a través del respeto pleno de sus competencias y gestión.	Alejandro Chang
11.	Implementar cultura de calidad en los procesos internos	Identificar los procesos de la organización para actualizarlos, de ser el caso, y desarrollar e implementar los nuevos que sean necesarios. Mejorar la plataforma tecnológica acorde con las necesidades del negocio y servicio de excelencia.  Implementar los sistemas de información necesarios para mejorar la productividad de la organización. Desarrollar procesos que aseguren la generación, recepción y distribución de la información en tiempo y forma.	Ernesto Mitsumasu
12.	Mejorar la difusión de la gestión de OSITRAN	Dar a conocer la gestión de OSITRAN, a través de sus logros y respectivos beneficios para la sociedad.  Implementar acciones para optimizar el flujo de comunicación externa.	Michelle Vivas
13.	Promover la investigación	Promover y coordinar la investigación respecto al negocio de OSITRAN.	Gonzalo Ruiz
14.	Contar con servicios tercerizados calificados	Promover acciones de mejora en los proveedores para contar con servicios tercerizados calificados.	Víctor Carlos
P1.	Consolidar la cultura organizacional	Afianzar la cultura de OSITRAN a través del reforzamiento de sus valores y el liderazgo, definiendo e implementando acciones y metas en la tarea de promoción, entendimiento y adopción de dicha cultura.  Desarrollar en los trabajadores con personal a su cargo las habilidades para definir y difundir la visión que el equipo debe seguir, influir positivamente en sus seguidores para conseguir resultados, y potenciar a su personal para crear más líderes.  Implementar acciones para optimizar el flujo de comunicación interna.  Generar una organización soportada por un modelo de servicios consolidado con el fin de gestionar de la mejor manera las expectativas de los clientes	Alejandro Chang

Objetivo		Descripción	Responsable
P2.	Mejorar la motivación y compromiso del personal	Lograr que la motivación del personal de OSITRAN se mantenga en un buen nivel, a fin de crear un fuerte compromiso real y minimizar la rotación del personal técnico.	Ernesto Mitsumasu
P3.	Mejorar las competencias	Mejorar el nivel de desempeño del personal de OSITRAN.	Dhenis Cabrera
F1.	Obtener y disponer de los recursos necesarios	Promover acciones para que OSITRAN cuente con los recursos necesarios para optimizar su gestión.	Ernesto Mitsumasu

## **8. INDICADORES DE OBJETIVOS E INICIATIVAS**

Los Indicadores seleccionados para medir el cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos son los que se muestran en el Cuadro N° 3.

Las Iniciativas definidas para apoyar al cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos son los que se muestran en el Cuadro N° 4.

Cada una de las iniciativas estratégicas cuenta con una ficha en la que se muestra su código, su denominación, descripción, alcance, su cronograma de ejecución y su presupuesto estimado de la actividad o iniciativa.

Las iniciativas que se desarrollan en un determinado año, se incluirán dentro del Plan Operativo como una actividad estratégica.

El avance de la actividad o iniciativa es controlada en forma mensual en la misma oportunidad que se evalúa el avance del Plan Operativo.

Trimestralmente el Plan Estratégico será evaluado a través del control de mando y se deberá tomar las acciones correspondientes para lograr los objetivos en los plazos planeados o modificar los plazo de logros de los objetivos estratégicos.

### CUADRO N° 3

#### INDICADORES ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico		Indicador		
		Descripción		Responsable
R1.	Consolidar a OSITRAN como regulador técnico eficiente e imparcial.	R1.	A Nivel de aceptación	Michelle Vivas
R2.	Fortalecer la cultura regulatoria.	R2.a	Nivel de conocimiento del rol del Regulador.	Michelle Vivas
R3.	Consolidar la autonomía institucional de OSITRAN	R3.a	Restricciones a la Gestión levantadas/ Restricciones totales.	Felix Vasi
		R3.b	Restricciones a las Competencias levantadas/ Restricciones totales.	Felix Vasi
I1.	Implementar cultura de calidad en los procesos internos	I1.a	Procesos certificados en ISO.	Angel Chanchhuaña
		I1.b	Cumplimiento del Plan de Sistemas.	Angel Chanchhuaña
I2.	Mejorar la difusión de la gestión de OSITRAN	I2.a	Conocimiento de OSITRAN.	Michelle Vivas
I3.	Promover la investigación	I3.a	Documentos de investigación sobre OSITRAN publicados.	Lincoln Flor
I4.	Contar con servicios tercerizados calificados	I4.a	Empresas supervisoras con ISO 9001 en procesos centrales I4.b Talleres para supervisores.	Walter Sánchez
P1.	Consolidar la cultura organizacional	P1.a	Evaluación de cultura (Valores y liderazgo)	Ernesto Mitsumasu
P2.	Mejorar la motivación y compromiso del personal	P2.a	Clima Organizacional	Dhenis Cabrera
P3.	Mejorar las competencias	P3.a	Brecha de competencias	Dhenis Cabrera
F1	Obtener y disponer de los recursos necesarios	F1.a	Recursos disponibles / Requerimientos totales.	A. Chanchhuaña
		F1.b	Presupuesto ejecutado / Presupuesto aprobado- restricciones	Dhenis Cabrera

**CUADRO N° 4**  
**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Objetivos Estratégico		Iniciativa		
		Descripción		Responsable
R1.	Consolidar a OSITRAN como regulador técnico eficiente e imparcial			
R2.	Fortalecer la cultura regulatoria	R2.1	Mejorar el Marco Regulatorio	Gonzalo Ruiz
		R2.2	Difundir el Marco Regulatorio	Michelle Vivas
R3.	Consolidar la autonomía institucional de OSITRAN	R3.1	Gestionar normas que consoliden la autonomía de OSITRAN	Felix Vasi
I1.	Implementar cultura de calidad en los procesos internos	I1.1	Definir e implementar los procesos de Supervisión	Angel Chanchhuaña
		I1.2	Estandarizar y automatizar los procesos claves	Angel Chanchhuaña
		I1.3	Fortalecer la Gestión de Calidad	Angel Chanchhuaña
		I1.4	Implementar Plan de Sistemas	Angel Chanchhuaña
I2.	Mejorar la difusión de la gestión de OSITRAN	I2.1	Diseñar e implementar Plan de Comunicación Externa	Michelle Vivas
I3.	Promover la investigación	I3.1	Establecer alianzas con entidades públicas y privadas para fomentar la investigación	Lincoln Flor
		I3.2	Diseñar e implementar Plan de Promoción de la Investigación	Gonzalo Ruiz
I4.	Contar con servicios tercerizados calificados	I4.1	Incentivar la certificación ISO de empresas supervisoras	Walter Sánchez
		I4.2	Diseñar e implementar Plan de Desarrollo para Supervisores Externos	Walter Sánchez

Objetivos Estratégico		Iniciativa		
		Descripción		Responsable
P1.	Consolidar la cultura organizacional	P1.1	Elaborar e implementar Plan de Comunicación Interna	Michelle Vivas
		P1.2	Institucionalizar cultura de Trabajo en Equipo	Ernesto Mitsumasa
		P1.3	Institucionalizar cultura de Servicio al Cliente Interno y Externo	Angel Chanchhuaña
		P1.4	Fortalecer liderazgo en todos los niveles	Dhenis Cabrera
		P1.5	Implementar la Gestión del Conocimiento	Dhenis Cabrera
P2.	Mejorar la motivación y compromiso del personal	P2.1	Elaborar e implementar plan para mejorar clima organizacional	Dhenis Cabrera
		P2.2	Implementar Sistema de Estímulos y Reconocimientos	Ernesto Mitsumasa
P3.	Mejorar las competencias	P3.1	Mejorar Política de Selección e implementar Plan de Inducción	Dhenis Cabrera
		P3.2	Rediseñar y ejecutar Plan de Capacitación según brechas de competencias	Dhenis Cabrera
F1.	Obtener y disponer de los recursos necesarios	F1.1	Determinar necesidades de recursos y fuentes de financiamiento	Angel Chanchhuaña
		F1.2	Gestionar normas que permitan aplicar los recursos en las necesidades de la organización	Dhenis Cabrera
		F1.3	Elaborar Plan de Contingencia para cubrir necesidades de personal	Angel Chanchhuaña

## 9. GLOSARIO DE TERMINOS

### **Balanced Scorecard:**

El BSC puede entenderse como un conjunto de definiciones que apoyan en el diseño y la comunicación de la estrategia a todo el personal de una organización. Asimismo apoya en el control de avance en la implantación de la estrategia a partir de la evaluación de los resultados usando las definiciones de diseño. Su importancia radica en el segundo aspecto más que en el primero.

Establece terminología y conceptos que resumen aspectos claves del planeamiento estratégico y sobre todo de la implantación y el control Estratégicos.

Sus autores, Kaplan y Norton, no prescriben una metodología para su desarrollo

### **Enunciado de intención:**

Es un término general para expresar propósitos. Un plan estratégico es un conjunto de enunciados de intención organizados en varios grupos y en varios niveles de detalle. Son enunciados de intención, las aspiraciones o propósitos que se incluyen en la visión y misión. Son también enunciados de intención las definiciones de objetivos y proyectos.

### **Estrategia:**

Constituye una posición distintiva ante la competencia, que establece determinado tipos de líneas de servicios o productos, para un segmento específico del mercado.

La estrategia se define a partir del modelamiento y estructuración de la intencionalidad en varios niveles mediante trabajo de equipo por parte de los directivos de la organización. La estrategia debe brindar:

- Dirección: Expresado en el Plan Estratégico. Cuánto más simple sea este documento, más fácil será de comunicar, de entender, de implantar y de controlar.
- Cohesión: Dado por el mayor consenso de ideas y el entendimiento mutuo que se obtiene durante el proceso de planeamiento. Cuanto más tiempo y concentración se dedique habrá mayor depuración de ideas y mayor concordancia de enfoques.

### **Gestión:**

Para fines de este documento, el término gestión involucra los procesos de planeamiento y control.

### **Indicador:**

Medida de desempeño que permite reflejar el progreso frente a un objetivo (control estratégico) o el cumplimiento frente a un macro proceso (control de procesos). Los indicadores comunican el comportamiento alcanzado para el logro de un objetivo por lo que deben ser cuantificables.

**Indicador clave:**

Indicador que por su importancia y/o prioridad debería implementarse en el corto plazo.

**Iniciativa:**

Proyecto en el que la organización se va a centrar para la consecución de un objetivo o para mantener la estabilidad de los macro procesos. Todas las iniciativas estratégicas en una organización deben estar alineadas con la estrategia en el Balanced Scorecard .

**Iniciativa clave:**

Iniciativa que por su importancia y/o prioridad debería implementarse en el corto plazo.

**Mapa estratégico:**

En Balanced Scorecard, el mapa estratégico es el elemento para representar y comunicar la estrategia, gracias a que muestra los objetivos estratégicos a través de relaciones causa – efecto dentro de perspectivas, permitiendo interrelacionar los objetivos y representar una secuencia de pasos para lograr los fines últimos de la organización.

**Matriz estratégica:**

En Balanced Scorecard, además de definir los objetivos estratégicos se definen los indicadores (que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos) y las iniciativas (grandes proyectos de cambio que apoyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos). Esta triada (objetivos, indicadores e iniciativas) que constituye la matriz estratégica, es la esencia del Balanced Scorecard.

**Misión:**

Describe el fin, propósito o razón de ser de una organización. Define el rol que debe desempeñar ante el mercado y sus clientes o beneficiarios. Existen también estilos distintos para elaborar el texto de la Misión de una organización. Algunos prefieren un texto breve para la Misión y uno extenso para la Visión. Otros en cambio, lo prefieren a la inversa: visión a modo de slogan y misión más extensa.

**Objetivo estratégico:**

Enunciado de intención a cumplir en el mediano o largo plazo. Los objetivos se constituyen en los bloques de construcción de la estrategia de la organización. Son enunciados generales que luego deben ser desagregados en otros de mayor nivel de detalle como son las iniciativas (Estratégicas).

**Perspectiva:**

Componente en el cual la estrategia es descompuesta para facilitar la implementación. Típicamente existen cuatro perspectivas: financiera, cliente,

interna y personal. Adicionalmente se puede añadir o reemplazar una de éstas, basados en una necesidad estratégica específica de la organización.

**Valores:**

Expresan los aspectos de mayor importancia (de mayor valor) que debemos considerar en nuestro desempeño como personas en el contexto de nuestro trabajo. Son la base principal de la CULTURA ORGANIZATIVA, es decir la personalidad colectiva. Deben representar los USOS y COSTUMBRES más arraigados que se desea tenga el equipo humano que conforma la institución.

**Visión:**

Es la expresión de lo que la institución quiere ser o alcanzar en el futuro. Debe ser una "META INSPIRADORA Y UNIFICADORA, expresada de modo sintético". Sin embargo existen estilos distintos de redactar la visión; algunos buscan que el texto de ésta tenga más detalle, lo que se traduce en mayor contenido literario