

PNUMA/FMAM
Programa de Biotecnología
Dirección Fitosanitaria del Estado
Ministerio de Agricultura y Ganadería

***PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD DEL CENTRO DE
INTERACAMBIO DE INFORMACIÓN SOBRE LA SEGURIDAD DE
BIOTECNOLOGIA***

Elaborado: Ing. Nelly Mora Molina
Programa de Biotecnología
Asesor: MSc. Esteban Arboleda Julio
Universidad Nacional
Revisada por Alex May Montero
Jefe del Programa de Biotecnología
Colaboradores: Lic. Dora Isabel Bermúdez
Ministerio de Agricultura y Ganadería

Resumen ejecutivo

El Programa de Biotecnología de servicios Fitosanitario del Estado del Ministerio de Agricultura Ganadería para dar continuidad al Proyecto Centro de Intercambio de Información (CIISB) a nivel nacional e internacional, el cual es auspiciado por PNUMA y FMAM, elaboró un plan estratégico que le permita al proyecto la sostenibilidad a largo plazo, el cual se construyó con la metodología de Cuadro de Mando Integral, en el que se plantean los objetivos estratégicos por perspectivas, también, se realizó un análisis FODA e indicadores y metas que permite la sostenibilidad de dicho proyecto CIISB.

Tabla de contenido

Índice de cuadros	4
Índice de figura.....	5
Glosario	5
Introducción.....	6
1. Plan Estratégico de Centro de Intercambio de Información Seguridad de la Biotecnología (CIISB).....	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General:	7
1.2.3 Objetivos específicos:.....	7
2 Definición análisis y estudio de la sostenibilidad del proyecto.....	9
2.1 Definición de la Organización.....	9
2.2 Conformación	9
2.3 Definición de los usuarios	9
3.1 Definición de Marco Estratégico: Visión y Misión	10
3.1.1 Visión	10
3.1.2 Misión.....	10
3.1.3 Análisis FODA del proyecto	11
3.2 Definición de los Objetivos Estratégicos del CIISB	12
3.3 Fuentes de ventaja competitiva y futuras oportunidades del CIISB	12
3.4 Definición de los Objetivos Estratégicos por Perspectivas	14
4 Identificar peso relativo de cada perspectiva y las medidas de desempeño	18
4.1 Peso Relativo de cada Perspectiva y por Unidad Estratégica del CMI	18
4.2 Identificación y Peso Relativo de las Medidas de Desempeño	18
5 Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	21
6. Desglose del CMI e indicadores por unidad estratégica del CIISB	22
6.1 Construcción del CMI (Cuadro de mando Integral) por perspectiva	22
6.2 Proceso de la aplicación en cascada (Anexo 2)	22
6.3. Matriz del Tablero de Mando Integral del CIISB.....	22
6.4 Formulación de las Metas del CMI	23
6.5 La Asignación Estratégica de Recursos con el CMI	23
7. Construcción del tablero de medición CIISB.....	25
8 Definición de la arquitectura organizativa del CIISB.....	26
9. Implementación del plan estratégico.....	27
10. Recomendaciones.....	28
ANEXOS	30

Índice de cuadros

Cuadro 1	Objetivos Estratégicos por perspectivas.....	12
Cuadro 2	Análisis de las variables competitivas por objetivo estratégico y perspectivas	13
Cuadro 3	Peso Relativo por Perspectiva	18
Cuadro 4	Peso Relativo por Indicador Perspectiva Financiera.....	19
Cuadro 5	Peso Relativa por Indicador, Perspectiva Usuario	19
Cuadro 6	Peso Relativo por Indicador, Perspectiva Procesos Internos.....	19
Cuadro 7	Peso Relativo por Indicador, Perspectiva Crecimiento y Desarrollo Organizacional	20

Índice de figura

Figura 1 Matriz FODA 15

Glosario

PNUMA	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
FMAM	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
OVM	Organismos Vivos Modificados
CIISB	Centro de Intercambio de Información Sobre Seguridad de la Biotecnología
FCE	Factores Críticos de Éxito
CMI	Cuadro de Mando Integral
POA	Planes Operativos Anuales

Introducción

La Comisión Técnica Nacional de Bioseguridad y el Programa de Biotecnología del Servicio Fitosanitario del Estado del MAG, funge como Comité Nacional Coordinador y Agencia Nacional Ejecutora respectivamente, mediante el auspicio y la colaboración técnica financiera del PNUMA/FMAM, a través de los esfuerzos realizados tanto Nacionales y del PNUMA-FMAM se ha logrado establecer en Costa Rica el Proyecto Centro de Intercambio de Información Sobre la Seguridad de la Biotecnología.

Por tanto las partes involucradas han acordado establecer una estrategia de sostenibilidad en aras de darle continuidad al proyecto a largo plazo, lo que implica que se deben conocer y atender los hábitos y preferencias de sus usuarios de manera que pueda identificar proactivamente aquellos aspectos de especial significado y así contar cada vez más con una cartera de usuarios sostenible en el tiempo.

Debido a lo anterior, la estrategia cumple un papel fundamental en todas las organizaciones, permite enfocar y alinear sus recursos y a su personal hacia una visión y misión adecuadas con la organización. El enfoque se logra definiendo claramente los objetivos estratégicos que ligan la acción con el pensamiento estratégico. El alineamiento se logra con la medición del desempeño de la organización hacia el logro de los objetivos.

Se plantea la determinación del Marco Estratégico que corresponde a la Visión y Misión del CIISB así como el diagnóstico situacional a través de las auditorías externa e interna (FODA), que se realiza previamente al proceso de planificación estratégico, son la base del dicho proceso ya que permiten analizar aquellos factores o variables que pueden impactar a la organización de una manera positiva o negativa, así como establecer alternativas de proyectos o planes de acción de mejora.

El resultado de este Plan Estratégico permite a la organización medir su desempeño con respecto a metas específicas que le permitan lograr sus principales objetivos estratégicos y enfocarse a su principal prioridad. El Control de Mando Integral, CMI, ayudará al CIISB a medir el trabajo que realiza la organización y a la implementación del plan estratégico en conjunto con sus estrategias.

Por último, se expresan las recomendaciones obtenidas durante todo el proceso del planteamiento estratégico, a fin de ser tomadas en consideración durante la fase de ejecución y operación del proyecto.

1. Plan Estratégico de Centro de Intercambio de Información Seguridad de la Biotecnología (CIISB)

1.1 Antecedentes

En Costa Rica se ha venido trabajando desde hace un año, en la creación de un Centro Intercambio de Información sobre la Seguridad de la Biotecnología para brindar un servicio de divulgación y búsqueda de información sobre Organismos Vivos Modificados de uso agropecuario; para ello se han ejecutado planes de capacitación, dirigidos principalmente a entrenar y capacitar a operadores de autoridades nacionales competentes.

El Centro de Intercambio de Información se encuentra establecido en el artículo 20 del Protocolo de Cartagena Sobre la Seguridad de la Biotecnología Ley de Costa Rica N° 8537 y pretende crear un mecanismo de información con el fin de facilitar el intercambio de información en experiencias científicas y técnicas ambientales y jurídicas en relación con organismos vivos modificados

Sin perjuicio de la protección de la información confidencial, cada parte proporcionará al Centro de Intercambio de Información Sobre la Seguridad de la Biotecnología cualquier información sobre:

- a) Leyes reglamentos y directrices nacionales existentes para la aplicación del protocolo Así como la información requerida por la partes para el procedimiento del acuerdo fundamentado previo.
- b) Acuerdos y arreglos bilaterales y multilaterales.
- c) Resúmenes de sus evaluaciones de riesgo o exámenes ambientales de organismos vivos modificados que se hayan realizado como consecuencia de su proceso reglamentario de conformidad del artículo 15 del Protocolo de Cartagena sobre la seguridad de la biotecnología, cuando proceda información pertinente sobre productos derivados de organismos vivos modificados, es decir materiales procesados que tienen su origen en organismos vivos modificados que contengan combinaciones nuevas detectables de material genético modificado

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Elaborar una estrategia de sostenibilidad para que el proyecto Centro de Intercambio de Información establecido en Costa Rica, mantenga continuidad a largo plazo.

1.2.3 Objetivos específicos:

- Elaborar un análisis situacional de la organización encargada
- Construir el Cuadro de mando integral que permita establecer los objetivos estratégicos de sostenibilidad por perspectivas de desarrollo.
- Establecer los rubros que nos permita determinar la factibilidad de la sostenibilidad del proyecto Centro de Intercambio de la Información sobre

la diversidad de la biotecnología indicado en el artículo 20 de del Protocolo de Cartagena

2 Definición análisis y estudio de la sostenibilidad del proyecto.

2.1 Definición de la Organización.

Es un Centro de Intercambio de Información Sobre la Seguridad de la Biotecnología establecido en el Artículo 20 del Protocolo de Cartagena Sobre la Seguridad de la Biotecnología y opera a través de una página *web* Nacional e Internacional.

2.2 Conformación

El Centro de Intercambio de Información, está regida por la Comisión Técnica Nacional de Bioseguridad y es ejecutado por el Programa de Biotecnología del Servicio Fitosanitario del Estado del Ministerio de Agricultura y Ganadería y opera a través de una página *web* y es manejado por un grupo de trabajo, constituido por Autoridades Nacionales Competentes, establecidos en diferentes Ministerios.

2.3 Definición de los usuarios

Los usuarios son todos los sectores que tengan interés en conocer sobre la biotecnología y cultivos genéticamente modificados, principalmente es dirigido aquellos que tiene un enfoque en la investigación e industria Biotecnológica y todo lo relacionado con organismos vivos modificados (OVM).

3 Definición de la estrategia y los objetivos estratégicos por perspectivas

3.1 Definición de Marco Estratégico: Visión y Misión

3.1.1 Visión

“Ser un Centro eficiente y eficaz en el Intercambio de Información Sobre la Seguridad de la Biotecnología que brinde el conocimiento a los diferentes sectores de la sociedad civil, en experiencias técnicas, científicas, ambientales, y jurídicas en todo lo relacionado con la Biotecnología y con organismos vivos modificados (OVN) y que se utilice como herramienta para cumplir con leyes y legislaciones que se establecen en el ámbito nacional e internacional”

En la redacción de la Visión se consideraron los siguientes tópicos:

a) ¿Qué queremos ser?

- Un Centro eficiente y eficaz en el Intercambio de Información Sobre la Seguridad de la Biotecnología

b) Definición de los objetivos de desempeño

- brindar el conocimiento a los diferentes sectores de la sociedad civil, en experiencias técnicas, científicas, ambientales, y jurídicas en todo lo relacionado con la Biotecnología y con organismos vivos modificados (OVN), de tal manera que se convierta en un centro de referencia para el comercio mundial.

c) Alcance de las operaciones

- Que se utilice como herramienta para cumplir con leyes y legislaciones que se establecen en el ámbito nacional e internacional y como apoyo en la toma de decisiones en el ámbito comercial.

3.1.2 Misión

“Contribuir al desarrollo de la información sobre los avances biotecnológicos a nivel nacional e internacional por medio del Centro de intercambio de Información sobre la Seguridad de la Biotecnología, a los sectores de la sociedad civil”

En la redacción de la Misión se consideraron los siguientes tópicos:

a) ¿Qué función desempeña la organización?

- Contribuir al desarrollo de la información sobre los avances biotecnológicos a nivel nacional e internacional

b) ¿Para quién desempeña la función?

- Para los sectores de la sociedad civil

c) ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?

- Por medio del intercambio de Información sobre la Seguridad de la Biotecnología
- d) ¿Por qué existe la organización?
- Para contribuir a la disseminación de la información
- e) ¿Qué ofrece la organización?
- Un Centro de Intercambio de Información sobre la Seguridad de la Biotecnología

3.1.3 Análisis FODA del proyecto

3.1.3.1 Auditoria externa

Oportunidades

- Cuenta con una estructura de leyes y regulaciones, para el área de bioseguridad en Organismos Vivos Modificados.
- Se encuentra respaldado por los proyectos PNUMA/FMAM.
- La industria biotecnológica y la sociedad civil se verá beneficiada con información que se encuentra en el Centro de Intercambio de Información.
- Aumento progresivo de la información sobre los avances biotecnológicos
- Tendencia a buscar información basada en experiencias técnicas, científicas, leyes y regulaciones a nivel nacional e internacional.
- Alto desarrollo en facilitación de la información sobre la seguridad de la biotecnología.

Amenazas

- Nivel competitivo con otros centros de intercambio de información
- Identificación y definición de los objetivos estratégicos y Ventajas competitivas
- Falta de políticas definidas con respecto al área de biotecnología

3.1.3.2 Auditoria Internas

Fortalezas de la organización

- Cuenta con el Personal Capacitado para operar el Proyecto
- Cuenta con el equipo necesario para operar el proyecto
- Cuenta con una estructura *web*
- Cuenta con fuentes de financiamiento

Debilidades de la organización

- No se cuenta con Leyes establecidas en biotecnología
- Falta de recurso humano para la operación
- Creación de nuevas políticas respecto a la información

3.2 Definición de los Objetivos Estratégicos del CIISB

Para lograr que el Centro de Intercambio de Información sea una organización sostenible en el tiempo, debe ser primeramente competitiva, entendiéndose esto como la capacidad del Centro para enfrentar las adversidades y adaptarse a los cambios en las condiciones del entorno.

El Centro desarrollara una competitividad interna, entendida como la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como: personal, capital, instalaciones, ideas y procesos de transformación y una competitividad externa orientada a la obtención de logros dentro de la aceptación de la pagina *web*, donde se consideran variables exógenos como: grado de innovación, dinamismo de la economía, generación de nuevas ideas, servicios y oportunidades.

Los Objetivos Estratégicos del Centro del Centro de Intercambio de Información (Cuadro 1), consiste en una optimización de la inversión y un buen manejo de la administración de costos operacionales para el desarrollo de habilidades y destrezas para la capacitación y la ampliación de los niveles de información disponibles por el Centro de Intercambio de Información; todos estos procesos internos conducen a lograr la satisfacción y la complacencia de los visitantes de la pagina *web*.

Cuadro 1
Objetivos Estratégicos por Perspectivas

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Financiera	Maximizar las inversiones para minimizar los costos y los riesgos
Usuario	Tener eficiencia en la cobertura de percepción de los usuarios que visitan la pagina <i>web</i>
Proceso interno	Promover inversión tecnológica que sea amigable, para que le permita al usuario, acceder al portal central y buscar la información que desea.
Aprendizaje y crecimiento de la información	Desarrollar capacitación constante a las regiones y empresas privadas, en el campo del manejo de información vía <i>web</i> a diferentes sectores nacionales como internacionales

3.3 Fuentes de ventaja competitiva y futuras oportunidades del CIISB

Se procedió a realizar lo siguiente:

- Definir los usuarios.
- Identificar las Variables Competitivas.
- Analizar la Cadena de Valor.

La Ventaja Competitiva constituye la fuerza vital estratégica de la organización y es allí donde se concentrarán las energías y recursos la organización.

a) Definición del usuario y segmentos del sitio Web

Se tiene una idea clara de cuáles son los usuarios de la organización que son objeto de atención del Centro de Intercambio de Información, definidos previamente en la declaración de la VISION y MISION.

b) Variables competitivas

Para lograr el éxito competitivo (Cuadro 2) del Centro de intercambio de información se vincularon las habilidades de la organización para explotar sus activos tangibles e intangibles lo cual le permitirá:

- Establecer relaciones con los usuarios
- Introducir servicios innovadores, orientados a satisfacer las necesidades de los visitantes seleccionados como objetivos.
- Movilizar las habilidades y motivación del personal

Cuadro 2
Análisis de las variables competitivas por objetivo estratégico y Perspectivas

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Variable competitiva</i>
Financiera	Maximizar las inversiones para minimizar los costos y los riesgos.	Uso racional de los recursos
Usuarios	Tener eficiencia en la cobertura de percepción de los usuarios que visitan la pagina <i>web</i> .	Información actualizada Uso de un sistema amigable de fácil acceso
Proceso interno	Promover inversión tecnológica que sea amigable, para que le permita al usuario, acceder al portal central y buscar la información que desea.	Que el sistema sea rápido, de fácil acceso y atinente
Aprendizaje de y la información	Desarrollar capacitación constante a las regiones y empresas privadas, en el campo del manejo de información vía <i>web</i> a diferentes sectores nacionales como internacionales.	Alianzas estratégicas para ser eficiente y eficaz con las innovaciones

La creación de valor para el usuario del Centro de Intercambio de Información Sobre la Seguridad de la Biotecnología, esta dada por la asistencia eficiente y eficaz que constituye un lanzamiento de competitividad de la organización. Esto le permitirá a la organización definir quienes son los visitantes de la página *web*, ya que estos forman parte de sus objetivos y la mayoría definidos en su misión, son usuarios relacionados con la industria biotecnológica, que buscan sustentar las necesidades de información sobre los Organismos Vivos Modificados (OVM).

3.4 Definición de los Objetivos Estratégicos por Perspectivas

En la elaboración del Cuadro de Mando Integral del Centro Intercambio de Información ya se han definido la Visión y Misión, el análisis situacional, y se ha logrado definir la Estrategia del Proyecto, lo que constituye las fuentes de materiales para la tarea de formular los Objetivos Estratégicos de cada perspectiva.

Estos Objetivos Estratégicos sirven para que el órgano ejecutor conozca lo que se debería estar haciendo en sus actividades para alcanzar los resultados del proyecto a largo plazo.

a) Formulación de las Acciones Estratégicas

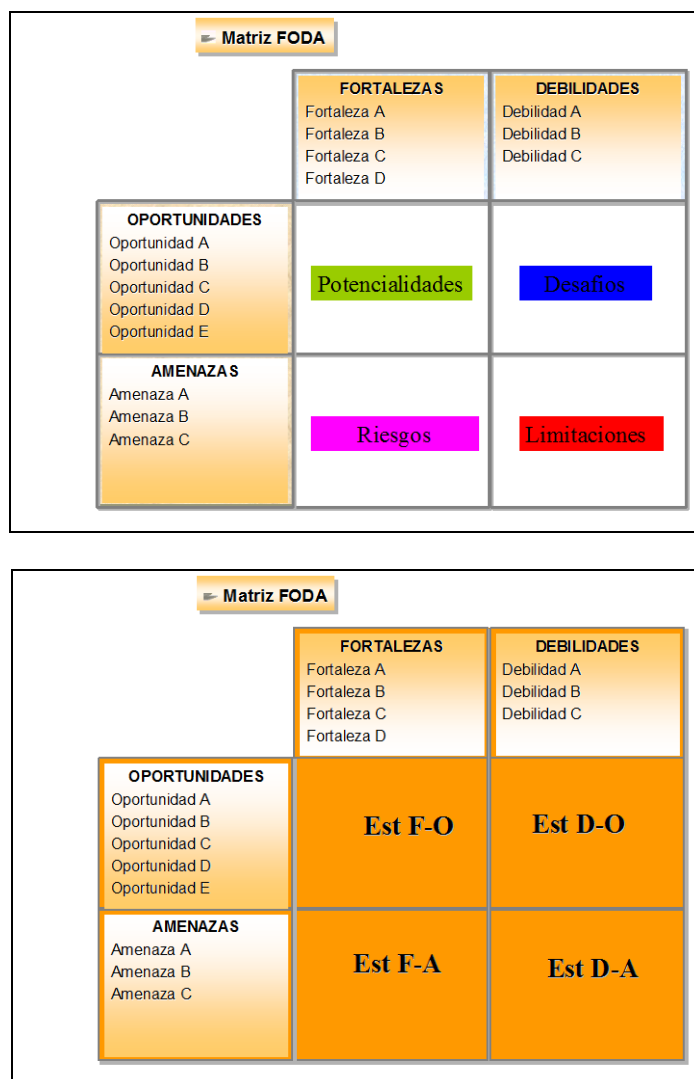
De la generación y conformación de alternativas se definen los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas: financiera, usuario, procesos internos, crecimiento y desarrollo organizacional y para efectos de establecer un ordenamiento de la estructura de los objetivos estratégicos, es importante que, primeramente las acciones o alternativas estratégicas surgidas de la matriz FODA, se expresen en términos de propósitos generales, iniciativas, o planes de acción que se quieren alcanzar.

Con este fin, un método que suele ser de gran ayuda es preguntarse ¿POR QUÉ? o ¿PARA QUÉ?, se realizaría la acción o alternativa en cuestión. Repitiendo y respondiéndose sucesivamente estas preguntas se irán delineando los objetivos más amplios o de mayor jerarquía. Por otro parte, dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, se debe decidir y seleccionar cuáles estrategias alternativas son las más convenientes, relevantes y prioritarias para el CIISB.

Los objetivos estratégicos fueron definidos sobre la base del análisis de la matriz FODA (Figura 1) donde se definieron las acciones estratégicas confrontando:

- Las oportunidades con las fortalezas, estrategia FO
- Las oportunidades con las debilidades, estrategia DO
- Las amenazas con las fortalezas, estrategia FA
- Las amenazas con las debilidades, estrategia DA

Figura 1
Matriz FODA



Anexo a este trabajo (ver anexo 1) se presenta el cruce de la matriz FODA donde se identifican posibles planes de acción o iniciativas estratégicas. Estas iniciativas describen específicamente como se alcanzarán las metas basadas en las valoraciones internas y externas que sirven para determinar metas adecuadas que den lugar a máximas oportunidades y mínimas amenazas.

b) Formulación de los Objetivos Estratégicos y Factores Críticos de Éxito¹ por Perspectivas del CIISB

El Control de Mando Integral, CIISB, integra las cuatro perspectivas básicas

¹ Los Factores Críticos de Éxito (FCE), son las características o elementos internos clave que la organización controla, en los que debe sobresalir y se requieren para el logro de los objetivos estratégicos. La Evaluación de los FCE se hace por medio de indicadores de desempeño, los cuales son agrupados en las cuatro (4) perspectivas del CIISB. Se conoce también como indicadores clave de resultados.

- **Financiera:** que utiliza estrategias de reducción de costos, auto sostenibilidad, crecimiento, rentabilidad y productividad y es vista desde la perspectiva de la Organización.
- **Usuarios:** la estrategia en esta perspectiva es crear valor y diferenciación desde la visión del usuario. Es el corazón de la estrategia, ya que define la manera en que se alcanzará el crecimiento.
- **Procesos Internos:** significa que la organización debe dar prioridad estratégica a distintos procesos para crear satisfacción en los usuarios.
- **Proceso Crecimiento, Aprendizaje y Desarrollo Organizacional:** su estrategia es crear un clima organizacional de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la empresa.

Los objetivos estratégicos por perspectiva definidos son los siguientes:

1. Perspectiva Financiera

La orientación principal de esta perspectiva es maximizar las inversiones para minimizar los costos y los riesgos del CIISB.

Los Objetivos Financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización, que pretenden proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido y en la reducción del costo operativo.

Por lo tanto, determinando que el objetivo de largo plazo es la auto sostenibilidad a través de la utilización eficiente y eficaz de los recursos, esto ha de permitir a la organización alcanzar su objetivo financiero central.

Objetivos Estratégicos

Maximizar las inversiones para minimizar los costos y los riesgos

Factores Críticos de Éxito

Designación de los gastos

Este factor crítico de éxito nos permite discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la Visión y Misión del CIISB tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán los resultados.

2. Perspectiva Usuario

El objetivo principal de esta perspectiva usuario es tener eficiencia en la cobertura de percepción de los usuarios que visitan la página *web*. Así que, el usuario debe percibir del servicio sea de calidad, funcionalidad y actualidad de la información.

Objetivos Estratégicos

- Tener eficiencia en la cobertura de percepción de los usuarios que visitan la página *web*

Factores Críticos de Éxito

- Mayor visita de usuarios a la página *web*.

3. Perspectiva Procesos Internos

Los procesos internos y de gestión pretenden explicar las variables internas consideradas como críticas, así como definir la cadena de valor generado a lo interno del CIISB. Es preciso llevar a cabo el análisis de la innovación partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los usuarios.

Los procesos operativos internos para brindar el servicio, vienen controlados por los indicadores de calidad, tiempos, costos y análisis de desviaciones.

Objetivos Estratégicos

- Promover innovación tecnológica que sea amigable, para que le permita al usuario, acceder al portal central y buscar la información que desea.

Factor Crítico de Éxito

- Brindar la mayor información posible a los temas de Interés.

4. Perspectiva de Proceso Crecimiento, Aprendizaje y Desarrollo Organizacional

La mayoría de los modelos de gestión integral consideran el recurso humano como un elemento clave de gestión, ya que permite que la organización se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para la existencia duradera. El CIISB debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar información necesaria para comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios, sino también de qué modo puede aportar la información necesaria para sustentar las necesidades de los usuarios

Finalmente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, permite analizar la capacidad del grupo de Trabajo, para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción del grupo de trabajo, constituye la premisa indispensable para el incremento de la productividad de la información y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia. Simultáneamente, la adecuada atención prestada a los procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos permitirá a la organización posicionarse de forma ventajosa en la distribución de la información.

Objetivos Estratégicos

- Desarrollar capacitación constante en el campo del manejo de información vía *web* a diferentes sectores.

Factor Crítico de Éxito

- Destrezas y habilidad
- Destrezas para capacitar e informar a los sectores
- Grado de concientización y motivación, tanto externa como interna

4 Identificar peso relativo de cada perspectiva y las medidas de desempeño²

4.1 Peso Relativo de cada Perspectiva y por Unidad Estratégica del CMI

En el cuadro siguiente se le asigna un peso relativo a cada una de las perspectivas, dependiendo de su importancia en función del logro de objetivos del proyecto.

Se le da mayor peso relativo a la perspectiva financiera, dado que es una de las perspectivas más importantes por que es la que origina el alto costo, para dar la cobertura de la Información sobre OVM a nivel nacional,

Cuando se hace el análisis, del peso relativo por cada unidad perspectiva del Proyecto, se inicia con el área del proyecto que es más sensible, por lo que un cambio brusco puede ocasionar que el proyecto no salga adelante.

Cuadro 3
Peso Relativo por Perspectiva

Perspectiva	Peso Relativo	Comentario
Financiera	35%	El propósito fundamental del proyecto utilización eficiente y eficaz de los recursos.
Usuario	30%	Son fundamentales e importantes, sin ellos no se puede mantener la cobertura nacional.
Procesos Internos	15%	El servicio al usuario es fundamental para CIISB.
Crecimiento y Desarrollo Organizacional	20%	Es una consecuencia para el éxito de un proyecto.

4.2 Identificación y Peso Relativo de las Medidas de Desempeño

Se presentan un sistema de medición para el rendimiento de los indicadores de desempeño o de gestión para cada uno de los Factores Críticos de Éxito.

Las medidas de desempeño que se establecen son las que van a permitir monitorear el cumplimiento de las estrategias del Proyecto, tanto en el corto como en el largo plazo por medio de indicadores de desempeño de las perspectivas de procesos internos y crecimiento y desarrollo organizacional e indicadores de resultados para las perspectivas usuario y financiera, así como lograr el

² Indicadores de desempeño: son indicadores de control que permiten orientar la implementación de la Estrategia Global, hacer un seguimiento al progreso en cada perspectiva y evaluar el logro del objetivo central organizacional. La especificación cuantitativa para medir el logro de un objetivo. Las medidas comunican la creación de valor.

alineamiento de la organización con su estrategia. En ambos casos, el indicador no es lo más importante, sino la destreza que tenga cada uno en interpretar y contar con las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño de las labores.

El Peso relativo de cada uno de los indicadores para cada una de las perspectivas debe ser cuantificado el equipo de Trabajo que está elaborando el proyecto:

Cuadro 4

Peso Relativo por Indicador³, Perspectiva Financiera

Indicadores Financieros	Peso Relativo
Desembolso	0.40
Identificación de costos	0.60

Cuadro 5

Peso Relativa por Indicador, Perspectiva Usuario

Indicadores Usuario	Peso Relativo
Visitas de usuarios	0.40
Duración de la visita	0.60

Cuadro 6

Peso Relativo por Indicador, Perspectiva Procesos Internos

Indicadores Procesos Internos	Peso Relativo
Numero de información incorporada al sistema	0.50
Satisfacción del usuario	0.50

Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional y de los empleados son los verdaderos “potenciadores” de las otras perspectivas.

³ La suma total de los pesos relativos de los indicadores por perspectiva debe sumar 100%

Cuadro 7

Peso Relativo por Indicador, Perspectiva Crecimiento y Desarrollo Organizacional

Indicadores Crecimiento y Desarrollo Organizacional	Peso Relativo
Tiempo de capacitación e información	0.30
Grado de concientización y de motivación	0.50
Tiempo a utilizar en campañas de capacitación e información interna y externa	0.20

Los indicadores de la perspectiva de crecimiento y optimización de los empleados no sólo llevan a mejores resultados financieros, sino que es a través de esos indicadores que se allana el camino para mantener el éxito a largo plazo.

5 Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El mapa estratégico es una arquitectura genérica, con una estructura lógica y completa, que sirve para describir una estrategia. La relación de causa y efecto de este diseño constituye la hipótesis de la estrategia”.

Además, “el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto a los usuarios y las finanzas. Proporciona un marco que les permite describir y gestionar la estrategia.

Cabe recordar que, las perspectivas definidas por la Organización parten de la premisa que el éxito en la práctica del Plan Estratégico dependen de que se consideren otros aspectos además de los financieros como son los grupos de interés (usuario), los procesos internos, el crecimiento y desarrollo organizacional.

Para poder identificar los impulsores principales del CMI se recomienda la técnica de “enfoque *“qué hay que lograr/cómo se debería conseguir”*, que permite traducir un objetivo organizacional de alto nivel en una serie de sub-objetivos necesarios para lograr este objetivo. La forma de aplicarlo sería tomando como ejemplo la perspectiva financiera, donde lo que se desea es la “utilización de los recursos de operación eficiente y eficazmente.”.

De este modo, los “cómo” y los “que” para lograr la estrategia van expandiéndose de forma ascendente para la organización. Al hacerlo, se va creando un modelo organizacional, en el que una acción en un nivel afecta los resultados del siguiente.

En la perspectiva del usuario se concentra la proposición de valor que define la forma en que la organización se diferencia para atraer, retener y profundizar las relaciones con los usuarios definidos.

En la perspectiva de procesos internos se vincula con los procesos principales con respecto a los sistemas de información de la cobertura y usuario, incrementar la cantidad usuario, y la excelencia operativa del servicio, así que estos procesos definen las actividades necesarias para crear la proposición de los usuarios y la diferenciación que se buscan así como los resultados de aceptación.

Se han evaluado factores críticos de éxito bajo la perspectiva de crecimiento y desarrollo organizacional tanto de tecnología y sistemas de información, capacitación para servicio y mejorar la productividad del grupo de trabajo. La perspectiva de crecimiento y desarrollo organizacional reconoce que la habilidad de ejecutar procesos internos de formas nuevas y diferenciadas se basará en la infraestructura de la organización, las habilidades, capacidades y conocimientos del grupo de trabajo, la tecnología que usan y el ambiente organizacional en que trabajan.

6. Desglose del CMI e indicadores por unidad estratégica del CIISB

6.1 Construcción del CMI (Cuadro de mando Integral) por perspectiva

La técnica que se utiliza es la “*aplicación en cascada del CMI*”, es un desglose del CMI e indicadores por perspectiva, para lograr la alineación y se refiere al proceso de desarrollar CMI en todos y cada uno de los niveles de la organización y proporcionar los medios para cada persona, ya que estos cuadros identifican los objetivos e indicadores estratégicos que las perspectiva usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos estratégicos y lograr cumplir con la Misión y Visión.

La aplicación en cascada del CMI vincula a todos con la estrategia, de manera tal que comprendan la significación operativa y estratégica de los objetivos e indicadores del CMI y sus acciones específicas proporcionan una línea de visión que va desde acciones diarias hasta las grandes metas reflejadas en el Plan Estratégico.

Por lo tanto, cada persona que comprende el grupo de trabajo del CIISB, aportará sus conocimientos, experiencia y habilidades con el conocimiento del sistema, comprensión de los objetivos e indicadores de la empresa, por lo que la estrategia es una idea con objetivos e indicadores concretos que deben alcanzarse para hacer una contribución significativa con éxito

6.2 Proceso de la aplicación en cascada (Anexo 2)

Este proceso consiste:

- El CMI del nivel más alto es el punto de partida de la aplicación en cascada
- Los objetivos e indicadores de ese cuadro de mando se aplican luego al siguiente, que sería de las perspectiva individuales, sin perder de vista su vinculación con la estrategia general de la empresa
- El otro nivel sería es de los CMI del órgano ejecutor
- Esta aplicación del CMI en cascada hasta este nivel se obtendrá así el máximo valor del sistema al asegurarse que todos los empleados, con independencia de sus funciones, desarrollen objetivos e indicadores que están en línea con los objetivos generales del CIISB
- Las perspectivas deberán examinar el CMI corporativo de máximo nivel y preguntarse ¿qué podemos hacer a nuestro nivel para que la unidad alcance sus objetivos? ¿sobre qué objetivos indicadores podemos ejercer influencia?

6.3. Matriz del Tablero de Mando Integral del CIISB

La presente matriz fue desarrollada por los representantes de cada uno de los socios de CIISB y los asesores (Anexo 3).

Esta matriz consiste en desarrollar la matriz del CMI Corporativo, y de cada una de las perspectivas – Financiera, usuario/cobertura, Procesos Internos, Crecimiento y Desarrollo Organizacional se incorporan los factores críticos de éxito definidos previamente en la definición de la estrategia y los objetivos estratégicos por perspectivas, se diseñaron los indicadores más adecuados de medición, las

unidades de medidas (por cifras, unidades monetarias, porcentaje), el peso relativo de cada indicador (por definir), las metas, los medios de verificación, la frecuencia de medición, los responsables y los planes de acción. A continuación se describen las matrices de control del tablero de mando integral corporativo y por perspectiva.

El principal beneficio de la aplicación en cascada del CMI es permitir que todos los involucrados conozcan su importancia para la estrategia general de la empresa y que sean una parte activa y fundamental.

6.4 Formulación de las Metas del CMI

Se formularon metas por cada indicador, de tal manera que existieran metas a corto, mediano y largo plazo para poder medir la marcha de CIISB en forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas a tiempo.

Las metas fueron diseñadas de forma coherente con la Visión y Misión general del CIISB junto con la estrategia general y que no entraran en conflicto. Durante este proceso también se especificaron las responsabilidades y la medición de resultados.

Las metas específicas para cumplir con los factores críticos estratégicos y alineados con los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño fueron propuestos por la Órgano Ejecutor de CIISB. Será responsabilidad del Órgano Ejecutor desarrollar propósitos o planes de acción específicos para cada una de las iniciativas propuestas.

6.5 La Asignación Estratégica de Recursos con el CMI

Lo importante de este aspecto es vincular el proceso presupuestario con su estrategia con el uso del CMI. Sobre la base de la visión, misión, valores y estrategia de la empresa, que se ha ido construyendo el presente CMI del CIISB. Este cuadro contiene una serie de objetivos estratégicos e indicadores vinculados que usan relaciones de causa-efecto para contar la historia de la estrategia de CIISB.

Las perspectivas establecidas para CIISB han desarrollado sus propios cuadros de mando integral sometiendo su aportación a la consecución de los objetivos organizacionales, o sea, son una traducción directa del CMI de Proyecto. Cada uno de estos cuadros de mando desarrollados en cascada que cuentan también con sus objetivos, indicadores, metas e iniciativas (programas, planes de acción, proyectos, actividades, etc.) que obligan a la organización a la asignación de recursos que se cuantifican y usan para formar la base de las propuestas presupuestarias, para relacionar presupuesto con estrategia.

En consecuencia, la meta es el “fin pensado” para el indicador y para alcanzarla es necesario determinar que inversiones (personas, procesos, tecnología, etc.) o iniciativas estratégicas se necesitan para garantizar el resultado positivo.

Los pasos a implementar para vincular el CMI al presupuesto del CIISB colocando la estrategia en el centro del proceso son:

Paso 1: Planificación con Antelación

- CIISB, en una política definida por la Órgano Ejecutor debe planificar su acción y comunicar ampliamente su intención de que el CMI sirva de guía al proceso.

Paso 2: Desarrollar el CMI de Alto Nivel del proyecto

- Haber desarrollado el CMI de alto nivel (fases anteriores) que proporciona los medios necesarios para el desarrollo en cascada de CMI en las perspectivas.

Paso 3: Construir CMI en Cascada

- Estos CMI incluyen los objetivos e indicadores, metas e iniciativas necesarias para llegar al éxito en los indicadores. Las inversiones necesarias para apoyar estas iniciativas se usan para las propuestas presupuestarias que tiene impacto directo sobre la estrategia.

Paso 4: Compilar Resultados

- Se compilan los resultados de toda la organización, y las necesidades de fondos.
- Modelo simplificado de solicitud presupuestaria

Paso 5: Completar el Presupuesto

- Se completa el presupuesto, donde se demuestra claramente la conexión entre los fondos pedidos y la estrategia.

Cada perspectiva desarrolla un plan de gran alcance y un CMI coherente con la agenda estratégica del CIISB

7. Construcción del tablero de medición CIISB

Luego de establecidas las metas de cada indicador por el equipo técnico, (ver anexo 4), estos se deben comparar con los resultados y ser presentados mediante tableros de medición donde se obtiene la información del monitoreo de los indicadores diseñados de tal forma que muestre un sistema de calificaciones por perspectivas, las cuales se muestran a continuación:

Cuadro de Mando Integral por Perspectivas

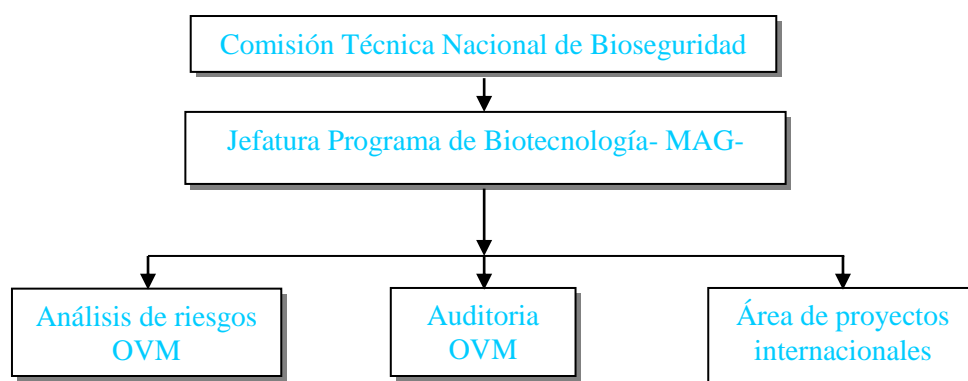
El CMI por perspectiva presenta una evaluación de las 4 áreas estratégicas definidas por CIISB (Financiera, usuario, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento Organizacional), tomando en consideración los pesos relativos definidos para los indicadores y las propias perspectivas. Los siguientes cuadros muestran como obtener la calificación para cada una de las perspectivas. Las columnas (A) y (B) son los pesos relativos de la perspectiva y los indicadores, como se definieron en la fase 3. La columna (C) corresponde a la puntuación de cada indicador, la cual se calcula como resultado /meta. Seguidamente se totaliza la columna (D) y el resultado se divide entre el peso de la perspectiva. El valor resultante será la calificación de la perspectiva.

Esto significa, que en el momento de la evaluación de la perspectiva financiera, sé esta cumpliendo el 41% de lo planificado o programado. Con este mismo procedimiento, se hace la evaluación para las otras perspectivas y por unidades estratégicas de negocios.

8 Definición de la arquitectura organizativa del CIISB

Luego de completado y aprobado las fases anteriores, la única forma de ejecutar y poner en marcha el Plan Estratégico es por medio de una estructura organizativa. Se recomienda que con este nuevo plan estratégico requerirán de una estructura para que se implante con éxito, se considera que el papel de estructura organizativa propuesta es proveer un medio para que las estrategias junto con sus planes de acción se realicen y se coordinen desarrollando al máximo las capacidades y habilidades y aprovechando al máximo los recursos.

A continuación se presenta la conformación de la Estructura de Operación del Programa de Biotecnología:



Tendencias Organizativas

La necesidad de interacción con el medio y la búsqueda de estructuras más flexibles o convenientes para competir, le puede permitir CIISB ser más eficiente y eficaz en la promoción de la información.

9. Implementación del plan estratégico

Cuando se ha llegado a esta fase, ya se han definido las decisiones referentes a la organización, los objetivos estratégicos, los factores críticos de éxito, los indicadores de desempeño, el mapa estratégico, las tablas de puntuaciones y las acciones estratégicas las que deben ser aprobadas por el Órgano Ejecutor CIISB.

Junto a lo anterior, las estrategias se conforman de diferentes condiciones que son movimientos de corto plazo, pero indispensable para el logro de los objetivos. Los planes de acción deben ser monitoreados, por lo que deben ser flexibles, claros y apoyados en los objetivos.

Para efectos de aclaración, los planes de acción son conocidos también como Planes Operativos Anuales (POA) o planes de operaciones. Los planes de acción se vinculan con los responsables de su ejecución, pero, además, tienen estrecha relación con los recursos necesarios y las fechas de avance proyectadas.

A hora la tarea de la Órgano Ejecutor CIISB es dar control y seguimiento a las acciones recomendadas para cada Factor Crítico de Éxito, y evaluar y corregir las desviaciones.

Se recomienda que el Órgano Ejecutor del CIISB por cada acción general recomendada, le permita descomponerla en acciones específicas secuenciales de acuerdo a los recursos de tiempo, dinero y presupuesto disponible. La descomposición de los Objetivos Estratégicos en planes o iniciativas es una actividad a definir por el CIISB. Se recomienda la técnica de desglose analítico de objetivos en componentes y estos en las acciones o actividades a ejecutar para cumplir con el objetivo. (Anexo 5)

10. Recomendaciones

Recomendaciones sobre la estrategia

- Cumplir el presente plan estratégico y mantener los controles de seguimiento y monitoreo de los indicadores por medio de los mecanismos de verificación.
- Comunicar por escrito y discutir periódicamente con todo el personal del CIISB su definición estratégica superior: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos. Esto para lograr alinear los objetivos personales de cada uno con el proyecto y evitar contradicciones que lesionen la efectividad del mismo.
- Evaluar periódicamente el grado de comprensión y compromiso de plan estratégico con los miembros del CIISB.
- CIISB debe constantemente generar información, midiendo, analizando para que así, pueda ajustar sus estrategias a la respuesta efectiva de sus usuarios.
- Los mapas estratégicos le sirve al CIISB para que vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistémica, y le proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz.

Recomendaciones sobre objetivos estratégicos

- Mejorar las bases de datos y los sistemas de información propios del CIISB.
- Fortalecer la capacitación de los miembros del CIISB a fin de desarrollar las habilidades y destrezas competitivas.
- Hacer estudios de comportamiento de la competencia y usuarios.
- Evaluar la percepción que tienen los usuarios del CIISB, mediante mecanismos de control y seguimiento tales como encuestas etc.
- Permitir al usuario interactuar con los servicios que ofrece CIISB.

Recomendaciones sobre estructura organizacional del CIISB

- Evitar la creación de organigramas informales y dependencias que se alejen del plan estratégico y de la estructura que se desprende del mismo.
- Revisar periódicamente las funciones y responsabilidades del CIISB para adecuarlas a las necesidades y los cambios en el ambiente en que se desarrolla el proyecto.
- Establecer y revisar cada mes las metas del CIISB.
- Crear y mantener actualizado un único documento que integre la descripción de las funciones y responsabilidades del CIISB.

Recomendaciones sobre objetivos y medidas de desempeño

- Hacer una revisión anual de los pesos relativos de las perspectivas de la estructura y ajustarlos, si es necesario, al grado de evolución del CIISB con respecto a los objetivos estratégicos.
- El CIISB deberá definir periódicamente las metas y los plazos específicos para cada uno de los indicadores.

- Se recomienda al CIISB definir los planes de acción específicos a partir de las acciones generales y asignar áreas críticas responsables de su ejecución.
- Dar seguimiento gráfico a las puntuaciones y tendencias del CMI por perspectiva. De esta manera se mantendrá el enfoque estratégico.
- Establecer mecanismos de control escritos para la verificación del cumplimiento de las metas.

Recomendaciones sobre sistema operativo

- Evitar los desembolsos anuales que no sean necesarios para cumplir los objetivos del proyecto.
- Evaluar con cuidado las perspectivas adicionales y aclarar por escrito las regulaciones de las mismas.

ANEXOS

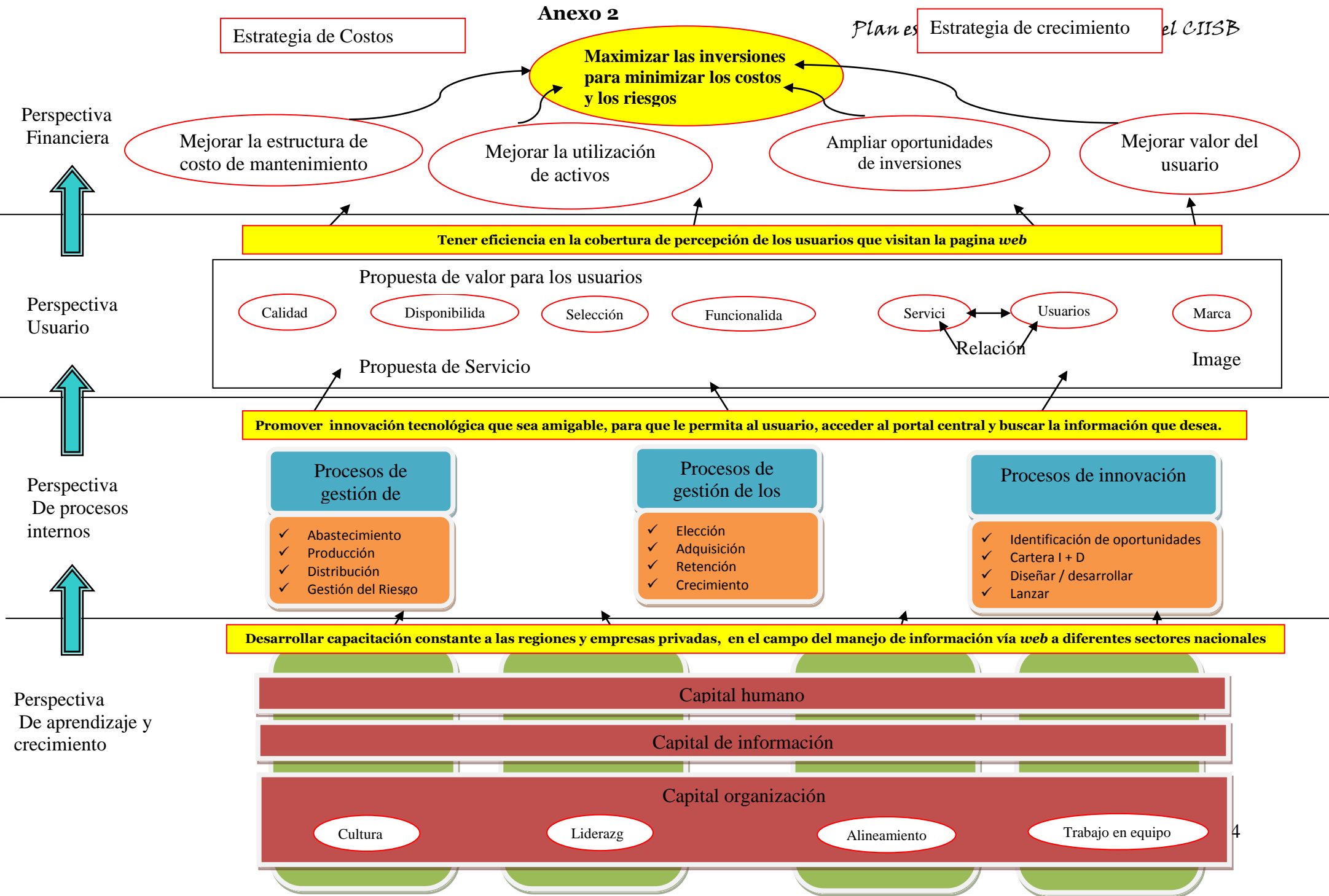
Anexo 1

ANEXO 1a			
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO -MEFE -			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Cuenta con una estructura de leyes y regulaciones, para el área de bioseguridad y Organismos Vivos Modificados.	0,10	3	0,30
Se encuentra respaldado por los proyectos PNUMA/FMAM.	0,10	3	0,30
La industria biotecnológica y la sociedad civil se verá beneficiada con información que se encuentra en el Centro de Intercambio de Información.	0,10	2	0,20
Aumento progresivo de la información sobre los avances biotecnológicos	0,10	2	0,20
Tendencia a buscar información basada en experiencias técnicas, científicas, leyes y regulaciones a nivel nacional e internacional.	0,05	2	0,10
Alto desarrollo en facilitación de la información sobre la seguridad de la biotecnología.	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
Nivel competitivo con otros centro reintercambio de información	0,10	2	0,20
Identificación y definición de los objetivos estratégicos y Ventajas competitivas	0,15	2	0,30
Falta de políticas definidas con respecto al área de biotecnología	0,15	2	0,30
4= Muy bueno			
3= Bueno			
2= Regular			
1= Malo			

ANEXO 1b			
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO, MEFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Cuenta con el Personal Capacitado para operar el Proyecto	0,05	3	0,15
Cuenta con el equipo necesario para operar el proyecto	0,05	3	0,15
Cuenta con una estructura <i>web</i>	0,10	3	0,30
Cuenta con fuentes financiamiento	0,1	3	0,30
	0,30		0,90
Debilidades			
No se cuenta con Leyes establecidas en biotecnología	0,30	1	0,30
Falta de recurso humano para la operación	0,15	2	0,30
Creación de nuevas políticas respecto a la información	0,25	2	0,50
Sub Total D	0,70		1,10
Total F + D	1,00		2,00
4 = el factor representa una Fortaleza Mayor			
3= el factor representa una Fortaleza Menor			
2 = el factor representa una Debilidad Menor			
1 = el factor representa una Debilidad Mayor			

Anexo 1c

MATRIZ FODA POR ESTUDIO / PERSPECTIVAS		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">O - A</div> <div style="text-align: center;">F - D</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Cuenta con Personal Capacitado para operar el Proyecto	1 No se cuenta con Leyes establecidas en biotecnología
	2 Cuenta con el equipo necesario para operar el proyecto	2 Falta de recurso humano para la operación
	3 Cuenta con una estructura <i>web</i>	3 Creación de nuevas políticas respecto a la información
	4 Cuenta con fuente de financiamiento	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA D-O
1 Cuenta con una estructura de leyes y regulaciones, para el área de bioseguridad y Organismos Vivos Modificados.	Ofrecer la información de calidad F1,F2,F3/O1,O3	Coordinación con las actividades de trabajo D1, D2, D3/O3, O4, O6
2 Se encuentra respaldado por los proyectos PNUMA/FMAM.	Sostenibilidad económica para la Seguridad de la biotecnología F4/O2,	Coordinación entre los entes definidores de políticas D3/O3, O5
3 La industria biotecnológica y la sociedad civil se verá beneficiada con información que se encuentra en el Centro de Intercambio de Información.		
4 Aumento progresivo de la información sobre los avances biotecnológicos		
5 Tendencia a buscar información basada en experiencias técnicas, científicas, leyes y regulaciones a nivel nacional e internacional.		
6 Alto desarrollo en facilitación de la información sobre la seguridad de la biotecnología.		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA F-A	ESTRATEGIA D-A
1 Nivel competitivo con otros centros de intercambio de información	Eficiencia y eficacia de la información F1,F3/A1, A2	Generación de campañas de información D3/A1
2 Identificación y definición de los objetivos estratégicos y Ventajas competitivas	Crear concertación entre los entes Creadores de políticas F2/A3	Fortalecimiento de la organización D1, D2/ A2, A3
3 Falta de políticas definidas con respecto al área de biotecnología		



Anexo 3

TABLERO DE MEDICION DEL CIISB

Perspectiva Financiera

Indicador	(A)	(B)	(C)	(D)	Máxima Puntuación
	Peso Perspectiva[1]	Peso relativo[2] Indicador	Puntuación[3]	Puntuación Ponderada	
Desembolso	0,35	0,40	0,50	0,07	0,14
Identificación de costos	0,35	0,60	0,50	0,11	0,21
Total				0,18	
Máxima Puntuación				35%	0,35
Calificación por perspectiva				50%	

Perspectiva Usuario

Indicador	(A)	(B)	(C)	(D)	Máxima Puntuación
	Peso Perspectiva[1]	Peso relativo[2] Indicador	Puntuación[3]	Puntuación Ponderada	
Visitas de usuarios	0,3	0,40	0,80	0,10	0,12
Duración de la visita	0,3	0,60	0,40	0,07	0,18
Total				0,17	
Máxima Puntuación				30%	0,3
Calificación por perspectiva				56%	

Perspectiva Procesos Internos

Indicador	(A)	(B)	(C)	(D)	Máxima Puntuación
	Peso Perspectiva[1]	Peso relativo[2] Indicador	Puntuación[3]	Puntuación Ponderada	
Numero de información incorporada al sistema	0,15	0,50	0,60	0,05	0,08
Satisfacción del usuario	0,15	0,50	0,80	0,06	0,08
Total				0,11	
Máxima Puntuación				15%	0,15
Calificación por perspectiva				70%	

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional

Indicador	(A)	(B)	(C)	(D)	Máxima Puntuación
	Peso Perspectiva[1]	Peso relativo[2] Indicador	Puntuación[3]	Puntuación Ponderada	
Tiempo de capacitación e información	0,20	0,30	0,80	0,05	0,06
Grado de concientización y motivación	0,20	0,50	0,80	0,08	0,10
Tiempo a utilizar en campañas de capacitación e información interna y externa	0,20	0,20	0,40	0,02	0,04
Total				0,14	
Máxima Puntuación				20%	0,20
Calificación por perspectiva				72%	

[1] Este valor, se ha dado según el grado de importancia, de cada indicador: Financiera 80, usuario 80%, Procesos Internos 10%, Crecimiento y Desarrollo 10%

[2] El peso relativo se estableció, tomando en cuenta la importancia de cada indicador dentro de la perspectiva que le corresponde.

[3] De acuerdo con la importancia de cada indicador dentro de la perspectiva correspondiente, es que se fijaron los valores

Anexo 4
Matriz plan Estratégico por perspectiva

	Objetivo Estratégico	Factor crítico de éxito	Indicador	Unidad	Peso relativo	Objetivo Estratégico	Metas	Frecuencia	Medidas de verificación	Responsable	Plan de Acción
Perspectiva financiera 35%	Maximizar la inversión para minimizar los costos de riesgos	Designación de los gastos	Desembolso Identificación de costos	Dólares	0.4 %	Mejor aprovechamiento de los recursos	1 ^a año un 40 % 2 ^o año 20 % 3 ^{er} año 20 % el 4 ^a año un 10 % 5 ^a año 10% año 10 %	Cada mes	Registros de Desembolso	OIRSA	Agencia Ejecutora

	Objetivo estratégico	Factor crítico de éxito	Indicadores	Unidades	Peso relativo	Objetivo Estratégico	Metas	Medios de Verificación	Frecuencia	Responsables	Plan de Acción
Perspectiva Cliente 30%	Tener eficiencia en la cobertura de percepción de los usuarios que visitan la pagina <i>web</i>	Mayor visita de usuarios a la pagina <i>web</i>	Visitas de usuarios Duración de la visita	Numero Tiempo	40% 60%	90% de cobertura Nacional e Internacional	1° año: 30%, 3 año: 60%, del 5° año: Lograr un 90 de cobertura	Informes	Cada 3 meses	MAG	Agencia Ejecutora

Perspectivas del Proceso interno

	Objetivos estratégicos	Factor critico de éxito	Indicadores	Unidad	Peso relativo	Objetivo estratégico	Metas	Medio de verificación	Frecuencia	Responsable	Plan de Acción
Perspectiva del Proceso interno 15%	Promover innovación tecnológica que sea amigable, para que le permita al usuario, acceder al portal central y buscar la información que desea.	Brindar la mayor información posible a los temas de Interés	Numero de información incorporada al sistema	Numero	50%	100% de información	1° año: el 60%	Informes	Mensual	MAG	Agencia Ejecutora
			Satisfacción del usuario	Numero/t tiempo	50%	100% de satisfacción del Cliente	3° año 80%	Informes	Mensual	MAG	Agencia ejecutora
							5° año el 100%				

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional

	Objetivo estratégico	Factor crítico de Éxito	Indicadores	Unidad de Medida	Objetivo estratégico	Metas	Medio de verificación	Frecuencia	Responsable	Plan de acción
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento organizacional 20%	Desarrollar capacitación constante en el campo del manejo de información vía <i>web</i> a diferentes sectores	Destrezas y habilidad Destrezas para capacitar e informar a los sectores	Tiempo de capacitación e información	Horas	Desarrollar destrezas y habilidades de capacitación e información	64 horas anuales	Talleres de entrenamiento a nivel regional y talleres informativos	Trimestral	MAG	Agencias
			Grado de concientización Interna y Externa	%	Concienciar al usuario interno y externo	96 horas	Informes	Mensual	MAG	Agencia ejecutora
		Grado de concientización y motivación, tanto externa como interna	Tiempo a utilizar en campañas de capacitación e información	Horas	Información a lo interno y externos	150 horas anuales	Informes	Mensual	MAG	Agencia Ejecutora

Anexo 5 Distribución de los recursos por objetivos estratégicos

Objetivo general	Objetivos estratégicos	Actividades	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos				
						Recursos humanos	Recursos financieros Recursos humanos ⁴	Recursos materiales	Recursos financieros Materiales ⁵	Total de recursos
Elaborar una estrategia de sostenibilidad para que el proyecto Centro de Intercambio de Información establecido en Costa Rica, mantenga continuidad a largo plazo.	Maximizar las inversiones para minimizar los costos y los riesgos	Manejo racional de los recursos	Compra de equipo necesario	Órgano ejecutor, programa de Biotecnología	Durante el primer año	2 ingenieros		5 computador y la estructura física	8.000	8.000
	Tener eficiencia en la cobertura de percepción de los usuarios que visitan la pagina web	Promoción	Visita en las diferentes regiones	Órgano ejecutor, programa de Biotecnología	Cada tres meses durante 4 años	2 Ingenieros		Confeción de afiches Brochure	1.000	1.000
	Promover innovación tecnológica que sea amigable, para que le permita al usuario, acceder al portal central y buscar la información que desea.	Equipamiento en las regiones	Visita a las regiones Estudio técnico Instalación de equipos	programa de Biotecnología programa de Biotecnología programa de Biotecnología	Durante segundo año	Ingeniero		Materiales de instalación del sistema de computo	1.000	1.000
	Desarrollar capacitación constante a las regiones y empresas privadas, en el campo del manejo de información vía web a diferentes sectores nacionales como internacionales	Capacitación	Capacitación zona sur Capacitación zona norte Capacitación zona Atlántica Capacitación zona pacífico	programa de Biotecnología programa de Biotecnología programa de Biotecnología programa de Biotecnología	Cada seis mese durante los cinco años	Ingeniero		Material logístico para la ejecución de los talleres	2.000	2.000

⁴ Los recurso financieros de el recurso humano es aportado por el programa de biotecnología del MAG

⁵ Los recurso financieros materiales es aportado por PNUMA y FMMA