



Plan Estratégico Orientado a Resultados

Dirección General de la Marina Mercante

2015-2020



DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

CONTENIDO

I. ABREVIATURAS.....	2
II. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	3
III. INFORMACIÓN DE REFERENCIA	7
IV. OBJETIVOS DEL PROCESO	7
V. PROCESOS Y METODOLOGÍA	8
1. Resumen del Proceso	8
2. Conceptos Sobre Planificación y Monitoreo Orientado a Resultados...9	
3. Reflexión sobre Elementos Esenciales del Plan de Marina Mercante 2015-2020	9
4. Estructura del Plan 2015-2020 Orientado a Resultados.....	10
5. Operativización del Plan de Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados.....	16
6. Monitoreo del Plan de Marina Mercante 2015 – 2020 Orientado a Resultados.....	17
7. Cadenas de Resultados del Plan de la Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados con Indicadores	17
VI. Sugerencias para la Planificación Orientada a Resultados	24
Matriz Operativa del Plan de Marina Mercante.....	25
2015-2020 Orientado a Resultados	25

I. ABREVIATURAS

ADMON	Administración
CP	Capitanías de Puerto
DGMM	Dirección General de la Marina Mercante
DL	Departamento de Legal
ERP	Estados Rectores de Puerto
GM	Gente de Mar
GC	Gestión de Calidad
MKT	Mercadeo
OMI	Organismo Internacional Marítimo
PC	Prevención de la Contaminación
RRHH	Recursos Humanos
RB	Registro de Buques
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SCGG	Secretaría de Coordinación General de Gobierno
SFGM	Sección de Formación de Gente de Mar
STGM	Sección de titulación de Gente de Mar
SG	Secretaría General
SM	Seguridad Marítima
SP	Sección de Proveeduría
ST	Sección de Transparencia
RF	Recaudación Fiscal
SB	Sección de Bienes
SC	Sección de Contabilidad
TI	Tecnología de la Información
UPEG	Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión

II. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Objetivo de Desarrollo: Impacto intencional esperado que atribuye a generar beneficios físicos, financieros institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo.

Meta: Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo. Terminio conexo: Objetivo de Desarrollo.

Objetivo del Programa o Proyecto: Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.

Producto: Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resulta de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

Actividad: Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.

Supuestos: Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención para el desarrollo.

Cadena de Resultados: La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos organismos, los destinatarios (o el <<enlace>>) forman parte de la cadena de resultado.

Resultado Indirecto/Impacto: Representa resultados altamente agregados (muchas veces, efectos a largo plazo, o efectos a nivel macro) que ya no pueden ser atribuidos directamente a la intervención del departamento o unidad (brecha de atribución). Los cambios intencionados en este nivel son productos de muchos factores diferentes, de manera que el “peso factorial” es mucho más bajo que en el resultado directo.

Efecto/Resultado Directo: Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención.

Son atribuibles directamente a la intervención de la Dirección General de la Marina Mercante a través del aprovechamiento de los productos y servicios generados por el mismo. Puede decirse que el efecto directo representa el beneficio para los destinatarios del proyecto o de la intervención.

Aprovechamiento/Uso: Describe la manera en que los usuarios aprovechan los productos y servicios generados por la intervención. Para ello, es necesario responder las siguientes preguntas ¿Quiénes son los usuarios? ¿De qué manera usan los productos y servicios? ¿En qué medida los aprovechan? ¿Qué utilidad brinda el uso de los productos y servicios?

Hito: Es el final de una etapa que marca la culminación de un paquete de trabajo o fase, por lo general marcado por un evento de alto nivel. No solo significa una distancia recorrida (etapas clave en un proyecto/plan), sino también indica la dirección del trabajo ya que las decisiones clave adoptadas en hitos pueden modificar las acciones futuras.

Análisis de Riesgo: Análisis o evaluación de factores (llamados <<supuestos>> en el marco lógico) que afectan o que pueden afectar el logro de los objetivos de una intervención.

Auditoria: Actividad de control independiente y objetivo que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control y los procesos de dirección.

Se debe distinguir entre la auditoría de regularidad (financiera), que se centra en el cumplimiento de los estatutos y regulaciones aplicables, y la auditoría de resultados, que se ocupa de la pertinencia, la economía, la eficiencia y la eficacia.

Corto Plazo: Comprende la realización y ejecución de un año.

Desempeño: Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.

Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

Estudio Base: Análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones. (Línea de Base de una Acción Estratégica / Actividad).

Evaluación: Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.

Término conexo: revisión.

Evaluación Conjunta: Evaluación en la que participan distintas entidades donantes y/o asociados. Las evaluaciones conjuntas pueden ayudar a superar problemas de atribución al evaluar la eficacia de los programas y las estrategias, el carácter complementario de los esfuerzos.

Evaluación de Medio Término: Evaluación que se efectúa a mediados del período de implementación de la intervención.

Evaluación de Procesos: Evaluación de la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes.

Evaluación de Programas: Evaluación de un conjunto de intervenciones estructuradas para alcanzar objetivos específicos de desarrollo a nivel global, regional, de país o sectorial.

Evaluación de Proyectos: Evaluación de una intervención individual para el desarrollo que tiene por objeto alcanzar objetivos específicos con recursos especificados y dentro de calendarios de ejecución determinados, a menudo enmarcada en un programa más amplio. El análisis de costos y beneficios es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios mensurables.

Hallazgos (Constatación): Un hallazgo (o una constatación) utiliza evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.

Herramientas de Recolección de Datos: Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación. Cabe citar como ejemplos las encuestas informales y formales, la observación directa y participativa, las entrevistas en comunidades, los grupos de control, la opinión de expertos, los estudios de casos y la investigación bibliográfica.

Impacto en el Desarrollo Institucional: Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más

eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de: (a) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o (b) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales.

Indicador del Desempeño (o de los Resultados): Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado.

Términos conexos: Medición de los Resultados.

Intervención para el Desarrollo: Instrumento de asistencia utilizado por un organismo (donante o no donante), con el objeto de fomentar el desarrollo. Cabe citar como ejemplos el asesoramiento en materia de políticas, los proyectos y los programas.

Largo Plazo: Comprende la realización y ejecución de tres años.

Medición de los Resultados: Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados.

Términos conexos: Indicador.

Mediano Plazo: Comprende la realización y ejecución de dos años.

Recomendaciones: Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos.

Rendición de Cuentas: Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados.

Retroalimentación: Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

Seguimiento: Función continúa que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

Términos conexos: Indicador.

Validez: Medida en que las estrategias y los instrumentos de recopilación de datos miden lo que tienen por objeto medir.

Sostenibilidad: Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

III. INFORMACIÓN DE REFERENCIA

La Dirección General de la Marina Mercante en el año 2010 elaboro el “Plan Estratégico Institucional de la Marina Mercante 2010-2019” en el marco de las expectativas de desarrollo; siendo este un documento técnico de planificación orientado al desarrollo integral de la institución.

En el año 2014 las nuevas directrices de planificación estratégica enmendadas por Secretaria de Finanzas (SEFIN) y la Secretaria de Coordinación General de Gobierno (SCGG); reorientan los lineamientos de los planes estratégicos a una planificación orientada a resultado y valor público.

En el último trimestre del 2014 se realizó una revisión del Plan estratégico de la Institución, generando así un diagnóstico del Plan Institucional en comparación a las nuevas directrices enmendadas por el gobierno.

En base a lo anterior, a partir del último trimestre del 2014, la Dirección General de la Marina Mercante ha definido como prioridad adaptar e implementar un Plan Estratégico que refleje las metas e indicadores así como resultados esperados en los próximos tres años de gobierno que restan.

Estos resultados deben estar articulados a la Visión de País y el Plan de Nación; y ser complementados con un plan de monitoreo y evaluación articulado a las metas e indicadores marítimos del país y de la dirección.

Para lograrlo es necesario retomar y reorientar la aplicación de un enfoque metodológico coherente a las normas internacionales reconocidas de planificación y monitoreo orientado a resultado

IV. OBJETIVOS DEL PROCESO

- Operativización del Plan de Marina Mercante 2010-2019 que comprenda lineamientos estratégicos y operativos de aplicación

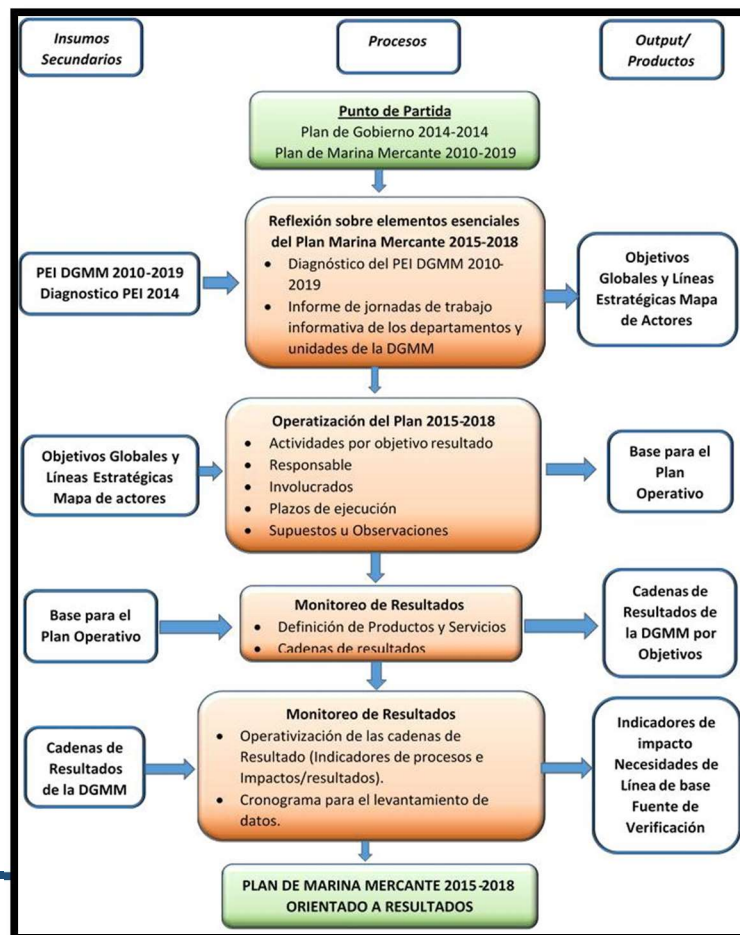
práctica en cada uno de sus niveles de administración (central y desconcentrado), a efecto de sistematizar el proceso y sus resultados de manera eficiente con los lineamientos y directrices de planificación en mandatos por la Secretaria de Coordinación General de Gobierno.

- Actualizar las herramientas metodológicas y técnicas para el monitoreo del Plan de Marina Mercante 2015-2018 con un enfoque de calidad en base a resultados medibles.
- Fortalecer el equipo técnico y directivo de la Dirección General de la Marina Mercante en los procesos de planificación y monitoreo con una visión que oriente el cumplimiento de indicadores y con enfoque hacia resultados.

V. PROCESOS Y METODOLOGÍA

1. Resumen del Proceso

El siguiente diagrama de flujo muestra los insumos principales y secundarios, el proceso y los output o productos que se obtuvieron en cada momento:



- **Punto de Partida:** son los documentos que sirven de marco para elaborar la planificación por resultados.
- **Insumos Secundarios:** son todos aquellos documentos, objetivos, metas e indicadores que debe cumplir la Dirección General de la Marina Mercante.
- **Output/Productos:** son los documentos e instrumentos oficiales de planificación y monitoreo elaborados y consensuados por la Dirección General de la Marina Mercante.

2. Conceptos Sobre Planificación y Monitoreo Orientado a Resultados.

Los técnicos de la Dirección General de la Marina Mercante, manejan diferentes enfoques metodológicos, tanto por su experiencia y formación, así como por la intervención de varios colaboradores externos (SEFIN y SCGG) que les han asesorado en el tema de planificación.

A partir de esta realidad, es necesario iniciar con una homologación de conceptos previo al trabajo práctico de planificación y monitoreo a resultados. Para lograrlo los técnicos realizaron lecturas a documentos de planificación estratégica emanados por la SCGG, como antesala a la planificación práctica de los conceptos de planificación y monitoreo orientado a resultados.

(Para una mejor comprensión de los conceptos utilizados, remitirse al "Glosario de Términos" del presente documento)

3. Reflexión sobre Elementos Esenciales del Plan de Marina Mercante 2015-2020

Tomando como base el Plan de Marina Mercante 2015-2020 de la Dirección General de la Marina Mercante y los conceptos que fueron homologados, se reflexiona sobre los siguientes elementos esenciales para la Operativización del Plan:

- **Revisión de las Metas del Plan Estratégico 2010-2019 DGMM,** a fin de interpretarlos correctamente, mejorar su formulación y definir su

enlace. Para efecto de unificar los conceptos de aquí en adelante nos referiremos a estas como objetivos estratégicos.

- **Reestructuración de Acciones Estratégicas**, basados en los conceptos de planificación y monitoreo orientado a resultados se clasificaron las acciones estratégicas, dejando aquellas que realmente son relevantes para contribuir directamente al logro de la meta, y aprovechando las otras bajo el concepto de actividades. Es importante aclarar que el equipo de la DGMM tomó la decisión de hacer un ordenamiento de algunas acciones estratégicas en los objetivos, por considerarlas más pertinentes en otras.
- **Matriz de Cooperación**, para ejecutar exitosamente el Plan de Marina Mercante 2015-2020 orientado a resultados de la DGMM, cada objetivo estratégico requiere de una serie de cooperación con actores relevantes del sector.

4. Estructura del Plan 2015-2020 Orientado a Resultados

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.		
Objetivo Global/Resultado Directo (Meta Valor)	Acciones Estratégicas	Actividades
1.1 Garantizado el tránsito marítimo a través del cumplimiento convenios internacionales existentes.	1.1.1 Registrados los buques que han solicitado abanderados con la bandera nacional que transitan por las aguas jurisdiccionales e internacionales y que cumplen con los requisitos de ley.	1.1.1.1 Realizados procesos registros de buques para el tránsito marítimo.
		1.1.1.2 Disponible eficaz y veras de los registros de buques.
	1.1.2 Un sistema de registro de buques eficiente y confiable con estándares de calidad.	1.1.2.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Registro de Buques.
		1.1.2.2 Gestionado programas de divulgación y socialización de registro de buques.

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.		
Objetivo Global/Resultado Directo (Meta Valor)	Acciones Estratégicas	Actividades
1.2 Certificada la Dirección General de la Marina Mercante con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001:2008.	1.2.1 Procesos Legales y administrativos eficientes con estándares de calidad y competitividad.	1.2.1.1 Eficientado continuamente el funcionamiento administrativo y operativo de Secretaria General y el Departamento de Asesoría Legal.
	1.2.2 Un personal eficiente con capacidades técnicas operativas y administrativas laborables con estándares de calidad y competitivas.	1.2.2.1 Mejorado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Recursos Humanos.
		1.2.2.2 Fortalecidas continuamente las competencias del personal a través de la evaluación y detección de las necesidades de los departamentos.
	1.2.3 Promocionados los servicios y actividades de la DGMM a nivel nacional e internacional con la industria marítima.	1.2.3.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Mercadeo.
		1.2.3.2 Gestionar planes de divulgación social de los servicios que ofrece la DGMM.
	1.2.4 Un sistema eficiente de planificación, gestión y administración de los recursos tecnológicos.	1.2.4.1 Mejorado los procesos administrativo y operativo del departamento de Tecnología de la información.

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.		
Objetivo Global/Resultado Directo (Meta Valor)	Acciones Estratégicas	Actividades
1.2 Certificada la Dirección General de la Marina Mercante con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001:2008.	1.2.5 Un sistema gerencial con estándares de calidad, competitividad y transparencia en la administración y organización de los recursos.	1.2.5.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Administración.
		1.2.5.2 Mejorado el control de entradas y salidas de materiales y suministros dentro de la DGMM.
		1.2.5.3 Actualizada y disponible todo tipo de información de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley de Transparencia del estado.
		1.2.5.4 Abastecidas las oficinas con los bienes y servicios acorde a sus necesidades y funciones.
		1.2.5.5 Controlada y administrada la disponibilidad de información en recaudación fiscal.
		1.2.5.6 Administrada y generada en forma eficiente la información de los ingresos percibidos por la DGMM.
		1.2.5.7 Coordinados y administrados los bienes propiedad de la DGMM.
		1.2.5.8 Velar por la correcta ejecución de las políticas de planificación, presupuesto e información contable de la DGMM.

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.		
Objetivo Global/Resultado Directo (Meta Valor)	Acciones Estratégicas	Actividades
1.2 Certificada la Dirección General de la Marina Mercante con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001:2008.	1.2.6 Un sistema de gestión de calidad con estándares eficaces y que cumplen en totalidad a nivel direccional con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008.	1.2.6.1 Realizadas y coordinadas auditorías internas y externas de calidad a los procesos de la DGMM.
		1.2.6.2 Aplicadas encuestas de satisfacción al cliente con respecto a los servicios prestados por la DGMM.
		1.2.6.3 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo acorde a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008.
	1.2.7 Se cuenta con una Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión (UPEG) que desarrolla y administra los procesos de planificación estratégica y operativa, evaluación de la gestión y de	1.2.7.1 Realización de análisis y seguimiento Administrativo a los departamentos y unidades de la DGMM. 1.2.7.2 Apoyo Administración y Logístico a los departamentos y unidades de la DGMM.

2. GARANTIZADA LA SEGURIDAD DE LA VIDA HUMANA, NAVEGACIÓN Y LA PROTECCIÓN DEL MEDIO MARINO EN EL MAR.		
Objetivo Global/Resultado Directo (Meta Valor)	Acciones Estratégicas	Actividades
2.1 Garantizado el tráfico marítimo que transita por las aguas jurisdiccionales de Honduras, que cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos mundialmente, mediante la efectiva supervisión que realizan nuestras trece (13) capitánías de puerto y los cuatro (4) estados rectores de puerto, en cumplimiento de los convenios internacionales marítimos de los que Honduras forma parte.	2.1.1 Certificados los buques identificados con la bandera nacional que transitan por las aguas jurisdiccionales de Honduras que cumplen con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Organización Marítima Internacional (OMI) y la ley orgánica de la DGMM.	2.1.1.1 Realizadas inspecciones a los buques identificados con la bandera nacional. 2.1.1.2 Elaboradas certificaciones a los buques ya inspeccionados. 2.1.1.3 Cumplimiento de las directrices de la OMI y de la autoridad marítima.
	2.1.2 Se cuenta con una supervisión y funcionamiento eficiente de las 13 capitánías de puerto y los 4 estados rectores de puerto.	2.1.2.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo de las capitánías y estados rectores de puerto.
	2.1.3 Prevenida la contaminación marina, producida por la operación normal de los buques, hasta la del vertimiento deliberado de contaminantes al mar (Los hidrocarburos, sustancias nocivas o potencialmente peligrosas, aguas sucias o servidas, basuras orgánicas e inorgánicas y emisiones atmosféricas entre otras) realizadas en un 100% las supervisiones, inspecciones, autorizaciones e investigaciones de estructuras de mar y de incidentes y accidentes de contaminación al medio marino y el fiel cumplimiento con las directrices de la OMI) Anual.	2.1.1 Certificados los buques identificados con la bandera nacional que transitan por las aguas jurisdiccionales de Honduras que cumplen con lo exigido por la Organización Marítima Internacional (OMI) y la ley orgánica de la DGMM.

3. FORMADA Y TITULADA GENTE DE MAR PARA QUE EL MARINO PRESTE SUS SERVICIOS EN CONDICIONES DE VIDA		
Objetivo Global/Resultado Directo (Meta Valor)	Acciones Estratégicas Mejorada	Actividades
3.1 Formada y Titulada Gente de Mar en cumplimiento a leyes nacionales y convenios Internacionales que permitan mejorar las oportunidades de empleo y condiciones de vida de la población.	3.1.1 Mejorada e Incrementada la oferta laboral de marinos a través de los centros de formación marítima de la DGMM.	3.1.1.1 Gestionar programas de divulgación y socialización de la oferta de formación marítima.
		3.1.1.2 Mejorar los programas curriculares con la incorporación de nuevos cursos y la actualización y disposición de materiales didácticos y equipos actualizados.
		3.1.1.3 Actualización constante de los conocimientos humano.
	3.1.2 Eficientada e Incrementada la titulación y emisión de licencias de marinos por parte de la DGMM.	3.1.2.1 Gestionar programas de divulgación y socialización de la titulación y emisión de licencias de marinos.
		3.1.2.2 Mantener y disponer actualizada la información de titulación y emisión de licencias.
		3.1.2.3 Gestionar auditorias para la verificación del cumplimiento del convenio STCW y mejora continua de los proceso de formación y titulación de Gente de Mar.
		3.1.2.4 Implementar acciones estratégicas de mejora continua de los resultados arrojados por las auditorias gestionadas.

5. Operativización del Plan de Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados

El punto de partida fue la revisión del Plan Estratégico Institucional 2010–2020, en base al cumplimiento de las metas y las necesidades que presentaban actualmente los departamentos y unidades de la DGMM. Fue esencial profundizar sobre las acciones para priorizar y confirmar aquellas actividades que deben realizarse y ser gestionadas.

La Matriz Operativa del Plan contiene:

- a. Objetivos Estratégico.
- b. Objetivos Globales.
- c. Acciones Estratégicas.
- d. Supuestos.
- e. Actividades por cada acción estratégica.
- f. Plazo de ejecución: corto hasta diciembre 2015, mediano hasta diciembre 2016 y largo plazo hasta diciembre 2020.
- g. Responsable a nivel de Departamento o Unidad de la Dirección General de la Marina Mercante.
- h. Involucrados o grupo gestor: todos los actores que deben de involucrarse en la actividad.
- i. Periodo de ejecución: clasificado en trimestres.

Para mayor detalle ver “Matriz Operativa del Plan de Marina Mercante 2015-2018 Orientado a Resultados”

6. Monitoreo del Plan de Marina Mercante 2015 – 2020 Orientado a Resultados

La Dirección General de la Marina Mercante de Honduras se ha concentrado principalmente en el monitoreo de actividades. Esta perspectiva limitada tiene su origen en que las actividades y productos que definen el “ámbito de gestión” de la intervención; es decir lo que la Dirección de la Marina Mercante puede alcanzar toda vez que se cumpla con las tareas planificadas. Este es el nivel en que la DGMM, ha tenido que “rendir cuentas”.

Sin embargo la función principal de la Dirección General de la Marina Mercante a través de la UPEG no debe ser “rendir cuentas” de la ejecución presupuestaria con relación la planificación, sino ayudar a las unidades de línea del nivel central y desconcentrado a encaminarse hacia los resultados esperados.

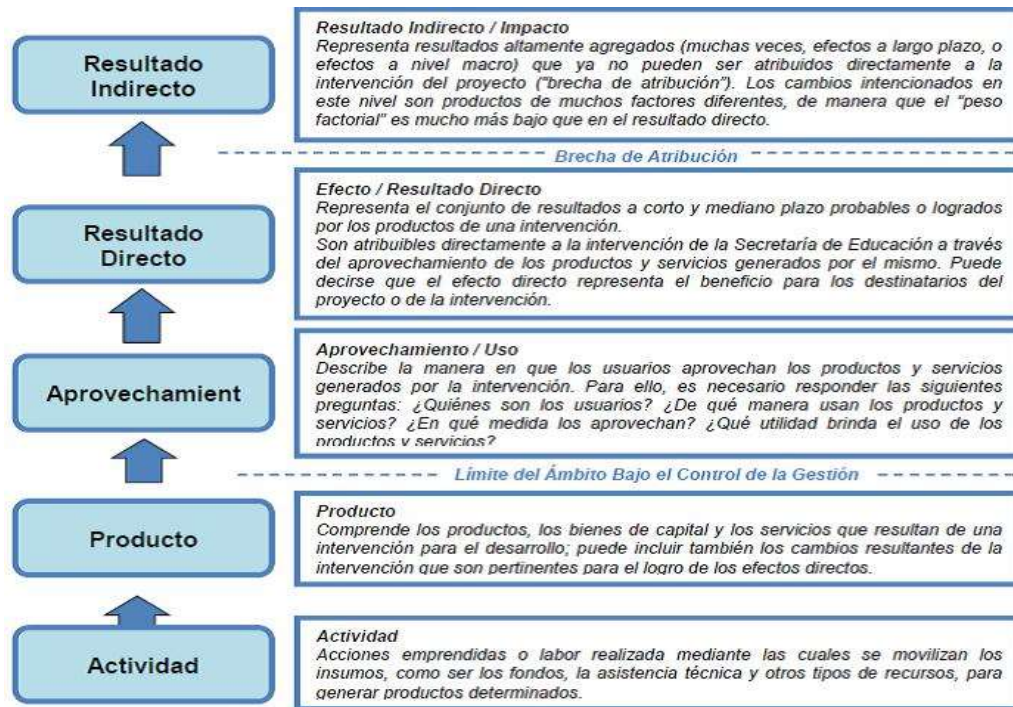
El monitoreo, en este caso, tiene como objetivo la observación de los resultados/ impactos que son producidos por la intervención directa de la Dirección General de la Marina Mercante. Para esto se definen hipótesis de impacto o cadenas de resultados con sus respectivas relaciones de causa y efecto.

7. Cadenas de Resultados del Plan de la Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados con Indicadores

Las cadenas de resultados y las hipótesis de impacto equivalen a una “teoría” de proyecto, y describen de qué manera los productos o las prestaciones de la intervención serán aprovechadas por los respectivos usuarios, y de qué manera este aprovechamiento producirá los resultados propuestos. En la medida de lo posible también deberían considerarse eventuales resultados no intencionados, sean positivos o negativos.

La secuencia causal de una intervención para el desarrollo estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos organismos, los destinatarios (o el “alcance”) forman parte de la cadena de resultados.

A continuación se presenta el esquema típico de una cadena de resultados:



Fuente: Elaborado en base a la terminología de la OCDE.

Aunque las cadenas de resultados tienen un alto grado de especificación, es poco probable que ya hayan sido formuladas en categorías directamente observables y medibles. Por lo tanto, es necesario construir indicadores que puedan registrar el grado de avance en el logro de los resultados propuestos. Debido a esto se hace necesaria la Operativización de las cadenas de resultados, de manera que estos puedan ser verificados objetivamente.

Los indicadores:

- Son parámetros (valores) utilizados para representar un asunto determinado, no medible y a menudo complejo.
- Describen los factores que permiten observar o medir si se produce el cambio previsto.
- Pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Para poder evaluar el logro de un objetivo con ayuda de un indicador se necesitan valores para el mismo. Estos valores definen el horizonte de expectativas que deben cumplirse para dar por logrado el objetivo.

A continuación se presenta los indicadores de las cadenas de resultados desarrollados por los y las participantes de las reuniones de recolección de información para cada uno de los objetivos Estratégicos y por productos del Plan de la Marina Mercante 2015-2018 Orientado a Resultados.

Parte de la información que aparece en las Cadenas de Resultados proviene del Plan Estratégico institucional 2015-2020. La lógica con la cual fueron construidas las Cadenas de Resultados es:

- a) **Producto:** se consideran como tales las acciones estratégicas del Plan de la Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados.
- b) **Aprovechamientos:** fueron definidos por los y las participantes de las reuniones en base a los productos.
- c) **Resultado Directo:** se tomaron los objetivos y metas del Plan de la Marina Mercante 2015-2020.
- d) **Resultado Indirecto:** a este nivel se consideró el objetivo del Plan de Nación que hace referencia al tema de infraestructura.
- e) **Indicadores:** han sido creados retomando como base las metas ya fijadas en el Plan de la Marina Mercante 2015-2020. En el caso de hitos a nivel de productos y aprovechamientos son formulaciones desarrolladas que permiten medir el avance de cada producto, Aprovechamiento, resultado directo e indirecto.

1	UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.	
	Resultado	Indicadores e Hitos
Resultado Indirecto	Resultado Sectorial 1: Convertir a Honduras en el segundo país con mejor infraestructura de logística y transporte de Centroamérica, como elemento estratégico para el despegue de un potencial económico mayor.	
Resultado Directo	Mejora de los procesos administrativos, operativos y legales con estándares de calidad nacionales e internacionales.	Plan de Marina Mercante 2015-2020 1. Certificada en el 2020 en un 100% la DGMM con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001:2008. 2. Garantizado en el 2016 el tránsito marítimo en Honduras en un 100% en cumplimiento de los convenios internacionales de los que el país forma parte.
Aprovechamientos	Un registro de buques cinco estrellas competitivo a nivel internacional con estándares de calidad. Sistema gerencial con estándares de calidad, competitividad y transparencia.	Hitos: Hasta el 2016 se ha implementado en un 100% el plan de desarrollo de fortalecimiento, divulgación y manejo de información.
Productos	Registrados los buques que solicitan ser abanderados con la bandera nacional para el tránsito en las aguas jurisdiccionales e internacionales y que cumplen con los requisitos de ley. ☐ Informe de procesos de registros de buques. ☐ Reportes de los registros de buques. Plan de desarrollo de fortalecimiento, divulgación y manejo de información (1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.5, 1.2.6 y 1.2.7) ☐ Continuo fortalecimiento de las competencias del personal, administrativo, y operativo. ☐ Planes de divulgación social de los servicios ☐ Información actualizada y veraz. ☐ Análisis y seguimiento administrativo. ☐ Auditorías realizadas para el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 ☐ Implementación de los convenios. ☐ Una base de datos eficaz, veraz y confiable.	Hitos: ☐ Hasta 2015 se cuenta con la ratificación de los convenios; IMSO, Protocolo 88 SOLAS, Convenio de Trabajo Marítimo. ☐ Hasta el 2015 se cuenta con un diagnóstico organizacional, administrativo y operativo de la DGMM ☐ Hasta el 2015 se cuenta con un plan de divulgación social de los servicios que ofrece la DGMM. ☐ Hasta el 2015 se cuenta con el departamento de Planeamiento y Evaluación de Gestión. ☐ Hasta el 2016 se cuenta con un sistema de gestión de calidad con estándares eficaces a nivel de toda la DGMM.

2	GARANTIZADA LA SEGURIDAD DE LA VIDA HUMANA, NAVEGACIÓN Y LA PROTECCIÓN DEL MEDIO MARINO EN EL MAR.	
	Resultado	Indicadores e Hitos
Resultado Indirecto	Resultado Sectorial 1: Convertir a Honduras en el segundo país con mejor infraestructura de logística y transporte de Centroamérica, como elemento estratégico para el despegue de un potencial económico mayor.	
Resultado Directo	Garantizada la seguridad de la navegación y la vida humana en el mar. Prevenida la contaminación marina en las aguas jurisdiccionales del país.	Hitos: ☐ Garantizado en un 100% el tráfico marítimo que transita por las aguas jurisdiccionales de Honduras. ☐ Asegurada en un 100% la prevención de la contaminación marina proveniente de los buques.
Aprovechamientos	Aguas jurisdiccionales protegidas y aseguradas por la autoridad marítima.	Hitos: ☐ Hasta el 2015 se cuenta con un 100% de los buques Inspeccionados y certificados que ingresan al territorio nacional. ☐ Hasta el 2015 se cuenta con una base de datos estadística digital de los buques inspeccionados y certificados. ☐ Hasta el 2017 el plan de fortalecimiento ha sido ejecutado en un 100%. ☐ Hasta el 2016 se cuenta con un 100% de desarrollo de las estrategias de atención preventiva de la contaminación.

2	GARANTIZADA LA SEGURIDAD DE LA VIDA HUMANA, NAVEGACIÓN Y LA PROTECCIÓN DEL MEDIO MARINO EN EL MAR.	
	Resultado	Indicadores e Hitos
Productos	Inspección y certificación de buques que transitan por las aguas jurisdiccionales de Honduras que cumplen con los requisitos técnicos y legales exigidos por la OMI y la Ley orgánica de la DGMM (2.1.1) □ Informes de Inspecciones a buques. □ Reportes de certificación de buques. □ Inspecciones y estructuras de mar. Estrategias de prevención de la contaminación marina. (2.1.3) □ Investigaciones de incidentes y accidentes que involucren contaminación inminente al medio marino. □ Exploraciones e investigaciones marinas. □ Cumplimiento de las directrices de la OMI y de la autoridad marítima.	Hitos: □ Hasta 2015 cuenta con informes y bases de datos estadísticos digitales actualizados mensualmente de las Inspecciones y certificados de todos los buques que ingresan identificados y no identificados con la bandera nacional. □ estados rectores de puerto. Hasta 2015 se cuenta con un diagnóstico funcional y operativo de las capitanías y □ Hasta el 2015 se cuenta con una propuesta de atención preventiva de la contaminación marina producida por la operación normal de los buques y del vertimiento deliberado de contaminantes al mar.

3	FORMADA Y TITULADA GENTE DE MAR PARA QUE EL MARINO PRESTE SUS SERVICIOS EN FORMA COMPETITIVA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL Y MEJORAR SUS CONDICIONES DE VIDA.	
	Resultado	Indicadores e Hitos
Resultado Indirecto	Resultado Sectorial 2: Generar trabajo digno, alto potencial productivo y de uso masivo de mano de principalmente para la población subempleada, para lo cual se ejecutaran programas y acciones concretas en materia de promoción de inversiones, en sectores de obra.	
Resultado Directo	Formada y titulada gente de mar para la inversión laboral y profesional con garantía de éxito.	Plan de Marina Mercante 2015-2020 ☐ Hasta el 2017 se ha incrementado en un 15% la oferta laboral de marinos. ☐ Hasta el 2017 se ha incrementado en un 70% la emisión de licencias de marinos.
Aprovechamientos	Mejora de los procesos de formación y titulación con uso adecuado de los recursos existentes.	Hitos: ☐ Hasta el 2015 se ha implementado en un 100% el plan de fortalecimiento y socialización.
Productos	Plan de fortalecimiento y socialización de la formación y titulación de marinos. (3.1.1 y 3.1.2) ☐ Gestionar los programas de divulgación y socialización. ☐ Incorporación de nuevos cursos. ☐ Actualización y disposición de materiales didácticos y equipos actualizados. ☐ Reforzamiento constante del recurso humano. ☐ Gestionar auditorías. ☐ Acciones estratégicas de mejora continua. ☐ Disposición de información de titulación y emisión de licencias actualizadas. ☐ Implementación de auditorías de verificación de cumplimiento de convenios.	Hitos: ☐ Hasta el 2015 se cuenta con un programa de divulgación y socialización de la oferta de formación de marinos. ☐ Hasta el 2015 se cuenta con un plan de mejora de los cursos e incorporación de nuevos, en la formación de marinos. ☐ Hasta el 2015 se cuenta con un plan de auditorías de verificación de cumplimiento de convenios y de mejora continua de los procesos.

VI. Sugerencias para la Planificación Orientada a Resultados

Este proceso ha sido el primer paso para implementar una planificación orientada a resultados dentro de la Dirección General de la Marina Mercante. Como tal, debe dársele continuidad para mantener un sólo enfoque metodológico. Para cumplir con este fin se han formulado las siguientes sugerencias:

- a. Conformar un “Equipo Técnico Impulsor” (ETI) del proceso de planificación orientado a resultados con aquellos(as) técnicos(as) de la Dirección General de la Marina Mercante que participaron de forma permanente en este primer paso, para que asuma el liderazgo técnico de los próximos pasos.
- b. Es recomendable que, en corto plazo, la Dirección General organice un espacio con todos los empleados en la marina para socializar el Plan que se ha construido y alinear todos sus apoyos en función del mismo.
- c. Socializar con los jefes de departamentos y secciones el Plan de Marina Mercante de la Dirección General de la Marina Mercante 2015-2020 Orientada a Resultados.
- d. Elaborar el POA 2015 en base al Plan de Marina Mercante de la Dirección General de la Marina Mercante 2015-2020 Orientada a Resultados.
- e. Que el ETI tenga como unas de sus funciones dar apoyo logístico a los departamentos y secciones de la DGMM.
- f. Alinear los recursos técnicos y financieros de la DGMM en función del Plan de Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados.
- g. A partir del 2015 los POA tomaran como lineamiento estratégico para su elaboración el Plan de la Marina Mercante 2015-2020.

Matriz Operativa del Plan de Marina Mercante 2015-2020 Orientado a Resultados

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.					
Objetivo Global	Acción Estratégica y Actividades	Plazo	Responsable	Grupo Gestor (Involucrados)	Tiempo de Ejecución
1.1 Garantizado el tránsito marítimo a través del cumplimiento de los convenios internacionales existentes. • Garantizado en un 100% el tránsito marítimo aguas jurisdiccionales e Internacionales. • Incrementado el registro de buques en 64 nuevos registros en el 2017.	1.1.1 Registrados los buques que han solicitado ser abanderados con la bandera nacional que transitan por las aguas jurisdiccionales e internacionales y que cumplen con los requisitos de ley.	C,M,L	RB	RRHH, ADMON	2017
	1.1.1.1 Realizados procesos de registros de buques para el tránsito marítimo.	C,M,L	RB	SM, ADMON, DL, TI	I, II, III, IV
	1.1.1.2 Disponible información eficaz y veras de los registros de buques.	C,M,L	RB	TI, ADMON	I, II, III, IV
	1.1.2 Un sistema de registro de buques eficiente y confiable con estándares de calidad.	C,M,L	RB	RRHH, ADMON	2015
	1.1.2.1 Eficientado el funcionamiento administrativo operativo del departamento de Registro de Buques.	C,M,L	RB	ADMON, RRHH,	I,II
	1.1.2.2 Gestionado programas de divulgación y socialización de registro de buques.	C,M,L	RB	MKT, ADMON, TI	I, II, III, IV

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTANDARES DE CALIDAD.					
Objetivo Global	Acción Estratégica y Actividades	Plazo	Responsable	Grupo Gestor (Involucrados)	Tiempo de Ejecución
1.2 Certificada la Dirección General de la Marina Mercante con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001:2008. • (Certificada en un 100% todos los departamentos, unidades y secciones de la DGMM).	1.2.1 Procesos Legales y administrativos eficientes con estándares de calidad y competitividad.	C,M,L	DL,SG	RRHH, ADMON	2017
	1.2.1.1 Eficientado continuamente el funcionamiento administrativo y operativo de Secretaria General y el Departamento de Asesoría Legal.	C,M,L	DL,SG	RRHH, ADMON	I,II,III,IV
	1.2.2 Un personal eficiente con capacidades técnicas operativas y administrativas laborables con estándares de calidad y competitivas.	C,M,L	RRHH	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	2017
	1.2.2.1 Mejorado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Recursos Humanos.	C,M	RRHH	ADMON	I,II,III,IV
	1.2.2.2 Fortalecidas continuamente las competencias del personal a través de la evaluación y detección de las necesidades de los departamentos.	C,M,L	RRHH	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV
	1.2.3 Promocionados los servicios y actividades de la DGMM a nivel nacional e internacional con la industria marítima.	C,M,L	MKT	ADMON, GM, RB, RRHH	2017
	1.2.3.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Mercadeo.	C,M	MKT	ADMON, RRHH	I,II,III,IV
	1.2.3.2 Gestionar planes de divulgación social de los servicios que ofrece la DGMM.	C,M,L	MKT	ADMON, GM, RB	I,II,III,IV
	1.2.4 Un sistema eficiente de planificación, gestión y administración de los recursos tecnológicos.	C,M	TI	ADMON, RRHH	2016
	1.2.4.1 Mejorado los procesos administrativo y operativo del departamento de Tecnología de la información.	C,M	TI	ADMON, RRHH	I,II,III,IV
	1.2.5 Un sistema gerencial con estándares de calidad, competitividad y transparencia en la administración y organización de los recursos.	C,M,L	ADMON	RRHH, SP, ST, RT, SB, SC	2016

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Objetivo Global	Acción Estratégica y Actividades	Plazo	Responsable	Grupo Gestor (Involucrados)	Tiempo de Ejecución
1.2 Certificada la Dirección General de la Marina Mercante con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001:2008. (Certificada en un 100% todos los departamentos, unidades y secciones de la DGMM).	1.2.5.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo del departamento de Administración.	C,M,L	ADMON	RRHH	I,II,III,IV
	1.2.5.2 Mejorado el control de entradas y salidas de materiales y suministros dentro de la DGMM.	C,M	ADMON	SP	I,II,III,IV
	1.2.5.3 Actualizada y disponible todo tipo de información de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley de Transparencia del estado.	C,M	ADMON	ST	I,II,III,IV
	1.2.5.4 Abastecidas las oficinas con los bienes y servicios acorde a sus necesidades y funciones.	C,M	ADMON	SP	I,II,III,IV
	1.2.5.5 Controlada y administrada la disponibilidad de información en recaudación fiscal.	C,M	ADMON	RF	I,II,III,IV
	1.2.5.6 Administrada y generada en forma eficiente la información de los ingresos percibidos por la DGMM.	C,M	ADMON	RF	I,II,III,IV
	1.2.5.7 Coordinados y administrados los bienes propiedad de la DGMM	C,M	ADMON	SB	I,II,III,IV
	1.2.5.8 Velar por la correcta ejecución de las políticas de planificación, presupuesto e información contable de la DGMM.	C,M	ADMON	SC	I,II,III,IV
	1.2.6 Un sistema de gestión de calidad con estándares eficaces y que cumplen en totalidad a nivel direccional con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008.	C,M,L	GC	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	2017
	1.2.6.1 Realizadas y coordinadas auditorías internas y externas de calidad a los procesos de la DGMM.	C,M,L	GC	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV

1. UN REGISTRO DE BUQUES CINCO ESTRELLAS; EFICIENTE, EFICAZ Y COMPETITIVO A NIVEL INTERNACIONAL CON ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Objetivo Global	Acción Estratégica y Actividades	Plazo	Responsable	Grupo Gestor (Involucrados)	Tiempo de Ejecución
	1.2.6.2 Aplicadas encuestas de satisfacción al cliente con respecto a los servicios prestados por la DGMM.	C,M,L	GC	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV
	1.2.6.3 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo acorde a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008.	C,M,L	GC	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV
	1.2.7 Se cuenta con una Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión (UPEG) que desarrolla y administra los procesos de planificación estratégica y operativa, evaluación de la gestión y de información en apoyo a la calidad para la toma de decisiones.	C,M,L	UPEG	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV
	1.2.7.1 Realización de análisis y seguimiento Administrativo a los departamentos y unidades de la DGMM.	C,M,L	UPEG	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV
	1.2.7.2 Apoyo Administración y Logístico a los departamentos y unidades de la DGMM.	C,M,L	UPEG	ADMON, DL, SM, SG, MKT, TI, UPEG, CP, RG	I,II,III,IV

2. GARANTIZADA LA SEGURIDAD DE LA VIDA HUMANA, NAVEGACIÓN Y LA PROTECCIÓN DEL MEDIO MARINO EN EL MAR					
Objetivo Global	Acción Estratégica y Actividades	Plazo	Responsable	Grupo Gestor (Involucrados)	Tiempo de Ejecución
2.1 Garantizado el tráfico marítimo que transita por las aguas jurisdiccionales de Honduras que cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos mundialmente, mediante la efectiva supervisión que realizan nuestras trece (13) capitanías de puerto y los cuatro (4) estados rectores de puerto, en cumplimiento de los convenios internacionales marítimos de los que Honduras forma parte. - Garantizado en un 100% el tráfico marítimo que transita por las aguas jurisdiccionales de Honduras. - Asegurada la prevención de la contaminación marina en un 100%.	2.1.1 Certificados los buques identificados con la bandera nacional que transitan por las aguas jurisdiccionales de Honduras que cumplen con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Organización Marítima Internacional (OMI) y la ley orgánica de la DGMM.	C,M,L	SM	ERP, CP, ADMON	Continuo
	2.1.1.1 Realizadas inspecciones a los buques identificados con la bandera nacional.	C,M,L	SM	ERP, CP, ADMON	Continuo
	2.1.1.2 Elaboradas certificaciones a los buques ya inspeccionados.	C,M,L	SM	ERP, CP, ADMON	Continuo
	2.1.1.3 Cumplimiento de las directrices de la OMI y de la autoridad marítima.	C,M,L	SM	ERP, CP	Continuo
	2.1.2 Se cuenta con una supervisión y funcionamiento eficiente de las 13 capitanías de puerto y los 4 estados rectores de puerto.	C,M	CP	ERP, ADMON, RRHH	2016
	2.1.2.1 Eficientado el funcionamiento administrativo y operativo de las capitanías y estados rectores de puerto.	C,M	CP	SM, ERP, ADMON, RRHH	IV
	2.1.3 Prevenida la contaminación marina, producida por la operación normal de los buques, hasta la del vertimiento deliberado de contaminantes al mar (Los hidrocarburos, sustancias nocivas o potencialmente peligrosas, aguas sucias o servidas, basuras orgánicas e inorgánicas y emisiones atmosféricas entre otras).	ML	PC	SM, ERP, CP, ADMON	Continuo
	2.1.3.1 Incrementada y mejorada la protección de los mares y zonas costeras a través de la supervisión, inspecciones, autorizaciones e investigaciones de estructuras de mar, incidentes y accidentes de contaminación inminente al medio marino y el cumplimiento de las directrices de la OMI y de la Autoridad marítima.	C,M,L	PC	SM, ERP, CP, ADMON	I, II, III, IV

3. FORMADA Y TITULADA GENTE DE MAR PARA QUE EL MARINO PRESTE SUS SERVICIOS EN FORMA COMPETITIVA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL Y MEJORAR SUS CONDICIONES DE VIDA.

Objetivo Global	Acción Estratégica y Actividades	Plazo	Responsable	Grupo Gestor (Involucrados)	Tiempo de Ejecución
3.1 Formada y Titulada Gente de Mar en cumplimiento a leyes nacionales y convenios Internacionales que permitan mejorar las oportunidades de empleo y condiciones de vida de la población. • (Incrementada la formación en un 15%, 5% Anual) Base 6,000 Formados. • (Incrementada la Titulación en un 70%) 30%, 25% y 20% anual. Base 5,000 titulados.	3.1.1 Mejorada e Incrementada la oferta laboral de marinos a través de los centros de formación marítima de la DGMM.	C,M,L	GM	EMC, MKT, ADMON, RRHH	2017
	3.1.1.1 Gestionar programas de divulgación y socialización de la oferta de formación marítima.	C	GM	EMC, MKT, ADMON	I, II, III
	2.1.1.2 Mejorar los programas curriculares con la incorporación de nuevos cursos y la actualización y disposición de materiales didácticos y equipos actualizados.	C,M,L	GM	EMC, ADMON	I, II, III, IV
	3.1.1.3 Actualización constante de los conocimientos técnicos del recurso humano.	C,M,L	GM	EMC, ADMON, RRHH	I, II, III, IV
	3.1.2 Eficientada e Incrementada la titulación y emisión de licencias de marinos por parte de la DGMM.	L	GM	TGM, ADMON, GC, EMC	2017
	3.1.2.1 Gestionar programas de divulgación y socialización de la titulación y emisión de licencias de	C	GM	TGM, MKT, ADMON	I, II, III, IV
	3.1.2.2 Mantener y disponer actualizada la información de titulación y emisión de licencias.	C	GM	TGM, TI	I, II, III, IV
	3.1.2.3 Gestionar auditorias para la verificación del cumplimiento del convenio STCW y mejora continua de los proceso de formación y titulación de Gente de Mar.	M	GM	TGM, ADMON, GC, EMC	II, IV
	3.1.2.4 Implementar acciones estratégicas de mejora continua de los resultados arrojados por las auditorias gestionadas.	C	GM	TGM, ADMON, GC, EMC	I, II, III, IV