



corredores  
viales

# Plan Estratégico

2022  
2024



Ministerio de  
Obras Públicas  
Argentina



Vialidad Nacional



corredores  
viales



## Autoridades

**Ministro de Obras Públicas de la Nación**

Gabriel Katopodis

**Administrador de Dirección Nacional de Vialidad**

Gustavo Arrieta

**Presidente de Corredores Viales**

Gonzalo Atanasof

**Vicepresidente**

Eduardo Marquez

**Director**

Federico Ezequiel Sanchez

**Director**

Juan Guillermo Sauro

**Gerente General**

Leonardo Zara

**Gerente de Administración y Finanzas**

Mariana Natacha Sanchez Mosquera

**Gerente de Obras**

Carlos Maknis

**Gerente de Operaciones**

María Soledad Mangiavillano

**Gerente de Seguridad Vial**

Mauro Poletti

**Gerente de Recursos Humanos**

Magalí Troya

**Gerente de Innovación, Planificación y Control**

Daniel Moffa

**Gerente de Coordinación Legal**

Rolando Keumurdji Rizutti

**Gerente de Asuntos Institucionales**

Fernando Pérez

	Pág.
<b>01.</b> PRESENTACIÓN .....	<b>04</b>
<b>02.</b> INTRODUCCIÓN .....	<b>05</b>
<b>03.</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	<b>07</b>
<b>04.</b> MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	<b>08</b>
<b>05.</b> CORREDORES VIALES EN NÚMEROS .....	<b>09</b>
<b>06.</b> COBERTURA TERRITORIAL – MAPA .....	<b>12</b>
<b>07.</b> MODELO DE NEGOCIO .....	<b>13</b>
<b>08.</b> MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	<b>14</b>
<b>09.</b> GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL ITERATIVO E INCREMENTAL ....	<b>15</b>
<b>09.1.</b> Fases del cambio organizacional .....	<b>16</b>
<b>Fase 1:</b> Sensibilización de los involucrados en el cambio .....	<b>16</b>
<b>Fase 2:</b> Adopción del cambio por parte de los involucrados .....	<b>16</b>
<b>Fase 3:</b> Sostenimiento del cambio .....	<b>16</b>
<b>10.</b> ESTRUCTURA DEL MARCO ESTRATÉGICO .....	<b>17</b>
<b>10.1.</b> EJES, OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	<b>18</b>
<b>Ee1:</b> Mejorar la experiencia y calidad de nuestros servicios a las personas usuarias .....	<b>18</b>
<b>EE2:</b> Fomentar una gestión eficiente, transparente y cercana .....	<b>18</b>
<b>EE3:</b> Fortalecer el desarrollo de los Recursos Humanos con perspectiva de género, inclusión y respeto por la diversidad .....	<b>18</b>
<b>EE4:</b> Promover la innovación y la transformación tecnológica .....	<b>18</b>
<b>10.2.</b> OBJETIVOS GENERALES .....	<b>20</b>
<b>11.</b> SISTEMA DE MONITOREO DEL PLAN .....	<b>23</b>
<b>12.</b> FACTORES CLAVES .....	<b>25</b>
<b>12.1.</b> Fortalecimiento Institucional .....	<b>25</b>
<b>12.2.</b> Compromiso con la gestión estratégica .....	<b>25</b>

## Anexo

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión necesaria para el cumplimiento de la misión de **Corredores Viales S.A.** a través de la innovación y la transformación tecnológica. Contar con un Plan de mediano y largo plazo permitirá enfocar los esfuerzos de quienes integramos esta organización, hacia los objetivos que resultan estratégicos, con vista a brindar servicios de calidad que mejoren la experiencia de las personas usuarias, basados en la eficiencia y sustentabilidad financiera, social y ambiental.

Por su parte, la conducción de los Recursos Humanos, con perspectiva de género, inclusión y respeto por la diversidad, es pilar fundamental en el ejercicio de la organización que trabaja de manera sistémica en la gestión por resultados, la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

El desarrollo de este documento que se llevó a cabo entre directivos, gerente general, gerentes, subgerentes y equipos de trabajo, hacen posible hoy disponer el rumbo de la empresa a través de la definición de las Dimensiones, Ejes, Objetivos, Metas e Indicadores que se detallan en este Plan.



## 02. Introducción

En marzo de 2017, el Poder Ejecutivo Nacional mediante Decreto N° 794 constituye a Corredores Viales S.A. como empresa pública, compuesta por un capital social del (51%) del **MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS DE LA NACIÓN** y por un (49%) de la **DIRECCIÓN NACIONAL DE VIALIDAD**; cuyo objeto consiste en realizar la construcción, mejora, reparación, promoción, ampliación, remodelación, mantenimiento, administración, explotación, y prestación de servicios al usuario de los corredores viales que el **ESTADO NACIONAL** le asigne. Desde su creación, el Poder Ejecutivo Nacional le fue otorgando a Corredores Viales S.A., la concesión de rutas, autovías y autopistas en el marco del régimen establecido en la Ley N° 17.520, sus modificatorias y reglamentarias.

En una primera etapa, en el mes de septiembre de 2019, fueron concedidos los **Tramos I, II, III, IV y V**; y luego de un año, se incorporó el **Tramo VI**.

Finalmente, en el mes de diciembre de 2020, conforme Decreto N° 1036 y luego del comprobado incumplimiento de las obligaciones previstas en los Contratos de Participación Público Privada (PPP), el **PODER EJECUTIVO NACIONAL** otorgó a Corredores Viales S.A. la concesión de los **Tramos VII, VIII, IX y X**.

Desde entonces, con **5.885 km concesionados** en un período temporal de 15 meses, Corredores Viales S.A. ha llevado adelante una continua reestructuración y reorganización para ejecutar las tareas de operación y mantenimiento, con la misión de gestionar la infraestructura y el tránsito de las rutas, autovías y autopistas brindando un servicio de calidad.

Hoy con **3.699 trabajadores y trabajadoras** provenientes en su gran mayoría de las empresas concesionarias anteriores, **Corredores Viales S.A.** tiene por objeto llevar a cabo, por sí misma, por intermedio de terceros o asociada a terceros, la construcción, mejora, reparación, conservación, promoción, ampliación, remodelación, mantenimiento, operación, financiación, administración, explotación y prestación de servicios a las personas usuarias, en rutas, autovías, autopistas, accesos, corredores y cualquier otra red vial de jurisdicción nacional; así como el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones resultantes de toda concesión con cobro de peaje que se le confiera.

El objeto también comprende la realización de las actividades y actos jurídicos dirigidos a la explotación de “áreas de servicio”, explotaciones complementarias, explotaciones accesorias y toda otra actividad vinculada con su objeto social.

En resumen, a partir de la decisión del Gobierno Nacional, de poner en valor el estado de nuestras rutas nacionales y de implementar un modelo superador al de las ex “PPP” y de las concesiones privadas tradicionales, Corredores Viales S.A. tomó la responsabilidad de la concesión de diez Tramos de la red vial nacional que son de vital importancia para el desarrollo de nuestro país, atravesando **256 municipios** en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Misiones, La Pampa, Mendoza, San Luis, Tucumán, Santiago del Estero, Salta, Jujuy, Chaco y Corrientes, y por medio de importantes rutas nacionales como la 3, 5, 7, 8, 9, 12, 16 y 34, además de los accesos a las grandes ciudades.



Adicionalmente, la situación excepcional derivada de la pandemia de COVID-19 que atravesó el mundo en los inicios de esta nueva etapa, ha exigido al máximo las capacidades de esta empresa en lo que refiere, no solo a sus Recursos Humanos como pilar fundamental de esta, sino también de los procesos de transformación tecnológica.

En ese sentido, enmarcándose en la política de modernización que lleva adelante el Ministerio de Obras Públicas de La Nación, **Corredores Viales S.A.** ha iniciado un proceso de innovación y mejoramiento diseñado y monitoreado con herramientas de planificación estratégica, de manera que todas las acciones que se propongan realizar se encuadren dentro de un **Plan Estratégico** que demarque los lineamientos y objetivos a alcanzar para lograr los cambios perseguidos en el desempeño actual y futuro de la empresa.

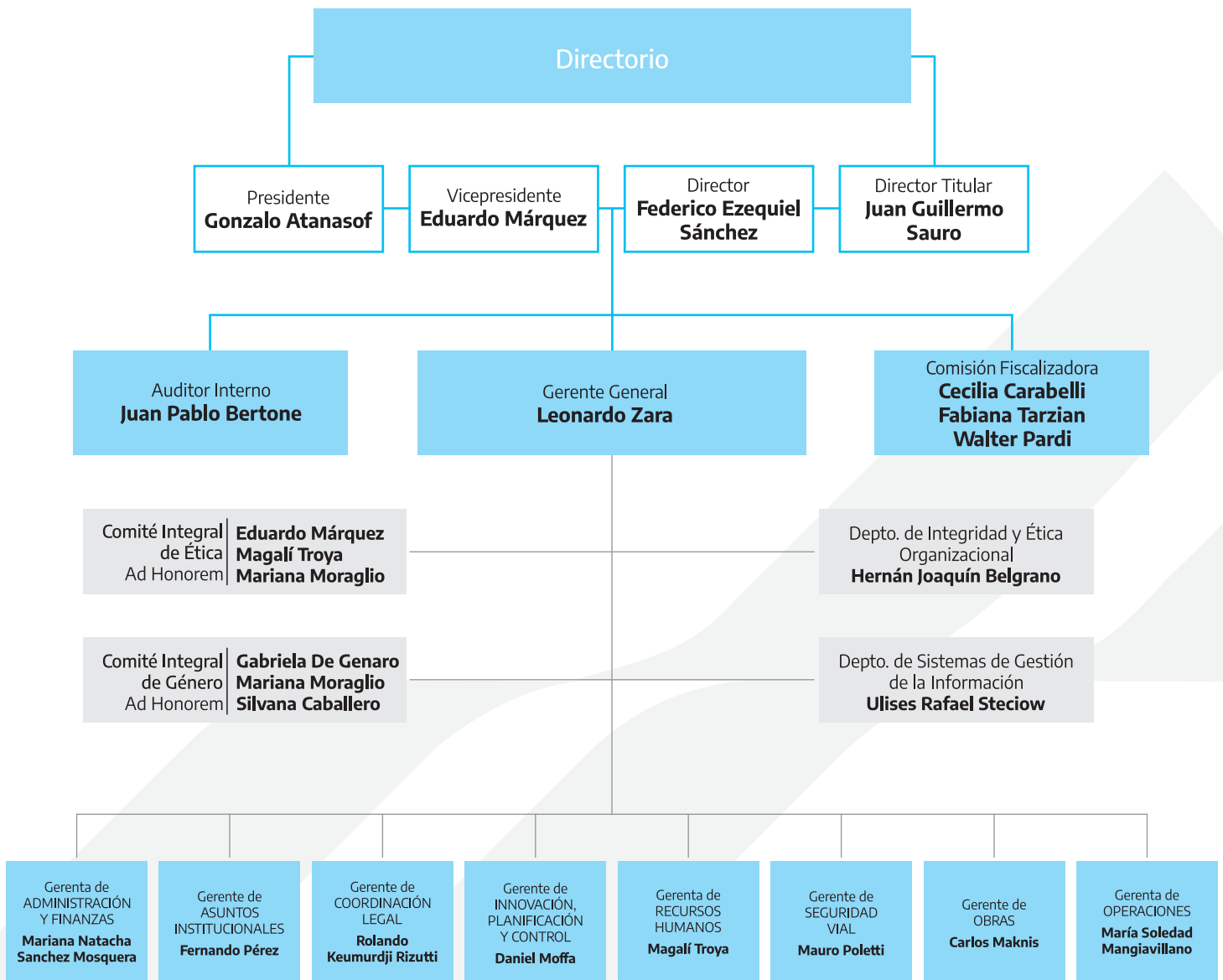
Para ello, uno de los objetivos centrales que se ha planteado **Corredores Viales S.A.**, es el de avanzar en el desarrollo, construcción y consolidación de un modelo de gestión por resultados, con criterios de calidad y eficiencia, de carácter federal e inclusivo, basado en la implementación de soluciones de gobierno

digital y de datos gubernamentales abiertos, recurriendo a maneras más innovadoras y colaborativas que sirvan a las expectativas de la ciudadanía, fortaleciendo la participación, la rendición de cuentas y la transparencia en todo el proceso de gestión, a través de la incorporación de distintas herramientas y soluciones basadas en las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).

Por lo tanto, el objeto de este Plan Estratégico es delinear un recorrido en el tiempo, bajo el que Corredores Viales S.A. incrementará su posicionamiento y fortalecerá un modelo de gestión transparente, eficiente y con perspectiva de género e inclusión, logrando un servicio de calidad enfocado en las personas usuarias. El principal desafío que se deberá afrontar para alcanzar los resultados esperados, es lograr que los actores y actoras de la empresa se unan y comprometan en la concreción de los objetivos definidos en este Plan y avancen en una misma dirección, puesto que ninguna acción por si sola tendrá el resultado perseguido por la organización. Para ello se llevarán a cabo acciones de comunicación interna con el fin de internalizar lo establecido en este documento.



# 03. Estructura Organizacional



## 04. Misión, Visión y Valores

### Misión

Gestionar la infraestructura y el tránsito de las rutas, autopistas y autovías concesionadas, con el fin de brindar un servicio de calidad.

### Visión

Ser una empresa pública modelo, de gestión transparente, competitiva y socialmente apreciada, que con carácter federal e inclusivo esté abocada a innovar para mejorar la experiencia de las personas usuarias.

### Valores

**Integridad:** promovemos una conducta ética en el desempeño de nuestros equipos de gestión.

**Confianza:** creemos en el compromiso de nuestros trabajadores y trabajadoras para dar lo mejor de sí mismos.

**Eficiencia y sustentabilidad:** desarrollamos nuestras actividades buscando la economía de los recursos y la mitigación del impacto ambiental.

**Innovación:** exploramos, desarrollamos e incorporamos nuevas tecnologías al servicio de las personas usuarias y de nuestros equipos de gestión.

**Inclusión:** promovemos una cultura organizacional de respeto por la diversidad.



## 05. Corredores Viales en Números



corredores  
viales



Cobertura Territorial  
**5.885 KM**



Provincias  
**13**



Municipios  
**256**



Estaciones de Peaje  
**42**



Vías de Peaje  
**319**

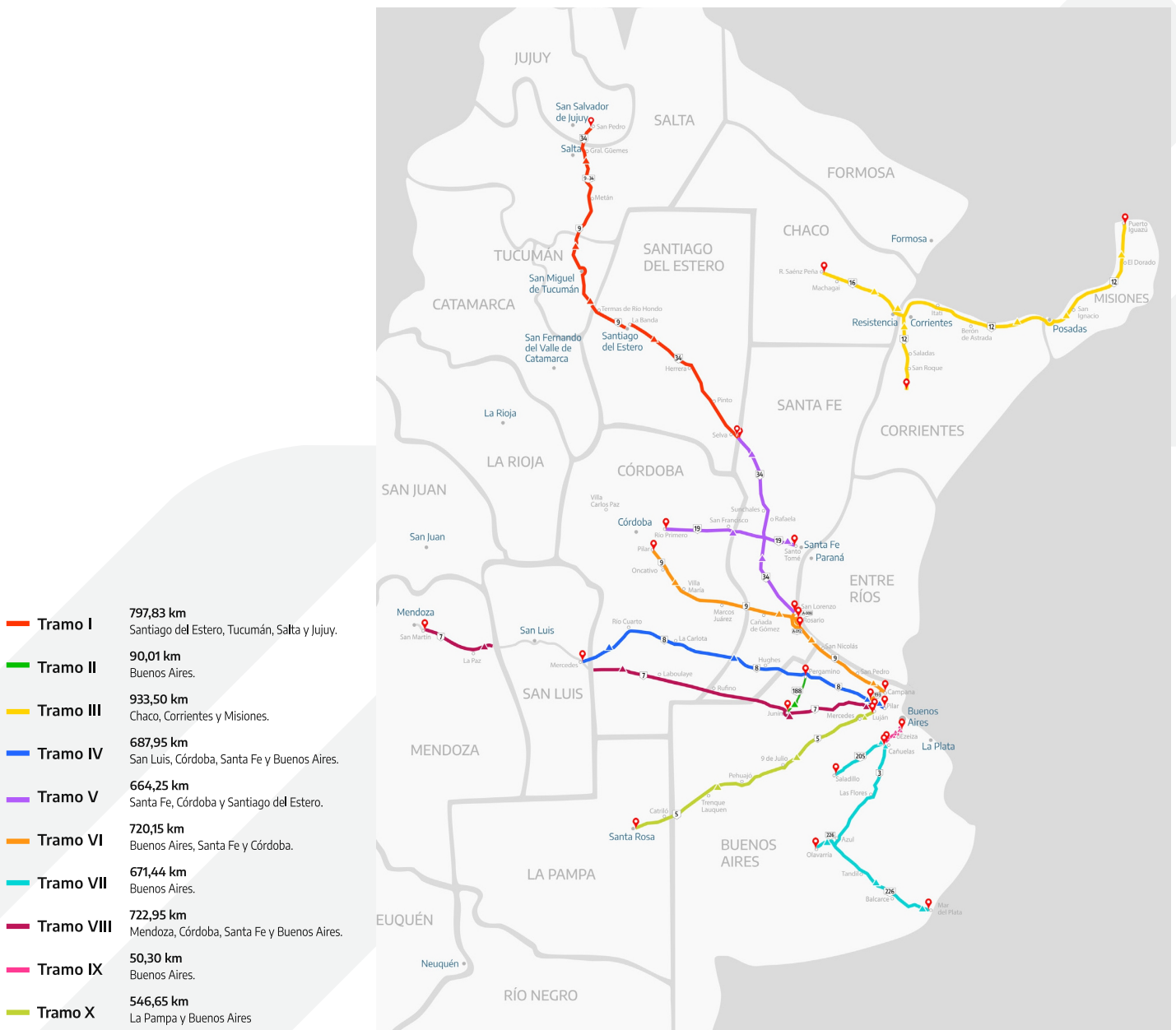


Vehículos por día  
**+ 530.000** (según TMDA)









Total de trabajadores  
y trabajadoras  
**3.699**

**Corredores Viales S.A.** tiene presencia en **13 provincias** que interconectan **256 municipios** a través de sus **5.885 km de rutas, autopistas y autovías concesionadas**. Con **42 estaciones de peaje** gestiona la infraestructura y el tránsito, fortaleciendo el desarrollo de las economías regionales, los vínculos comerciales, el turismo y la integración de las comunidades a través de la prestación de servicios de calidad.



# 07. Modelo de Negocio

En este apartado se describen las bases para que **Corredores Viales S.A.** cree y capte valor, clave en los procesos de transformación, que permitan el desarrollo de la empresa bajo bases sustentables.

<p><b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b></p> <p>Ministerio de Obras Públicas Dirección Nacional de Vialidad Proveedores estratégicos Agencia de Seguridad Vial Cámara de la Industria Asociación Argentina de Carreteras Universidades Nacionales Asociaciones civiles Gobiernos subnacionales YPF</p> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>Seguridad vial Mantenimiento y conservación de las rutas, autopistas y autovías Cercanía con las personas usuarias Ejecución de obras Desarrollo de la transparencia Gestión eiciente y colaborativa basada en datos Investigación y desarrollo</p>	<p><b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b></p> <p>Construcción, mejora, reparación, promoción, ampliación, remodelación, mantenimiento, operación, administración, explotación y prestación de servicios a las personas usuarias, con el objetivo de proporcionar rutas seguras y tránsito confiable en todos los tramos, en trazas, rutas, autopistas, corredores y cualquier otra red vial de jurisdicción nacional</p>	<p><b>RELACIÓN CON LAS PERSONAS USUARIAS</b></p> <p>Mercado masivo Relación cercana y transparente Autogestión de las personas usuarias</p>  <p><b>CANALES</b></p> <p>Web App Redes sociales Chatbot Atención presencial Centro de contacto</p> 	<p><b>SEGMENTOS DE USUARIOS</b></p> <p>Empresas de transporte: Cargas Pasajeros Vehículos particulares: Autos Motos Exentos: Vecinos frentistas Ex combatientes de Malvinas Docentes Discapacitados</p> 
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Salarios Infraestructuras y mantenimiento Costos Operativos Mantenimiento del sistema</p> 	<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Cobro de peajes Tarifas por servicios Subconcesiones</p> 			



### Punto de partida

En los primeros meses de gestión, el análisis de las distintas actividades vinculadas con el modelo de negocio de Corredores Viales S.A. y el entorno en el que se desarrolla, ha permitido confeccionar un diagnóstico de situación. Este análisis se realizó en un marco de gestión que en muchos casos estuvo signado por la urgencia en un contexto de plazos acotados, de acontecimientos imprevistos y de una situación sanitaria a nivel mundial, sin precedentes.

Sin embargo, el aprendizaje adquirido por la organización es un activo fundamental que debe aprovecharse y retroalimentar la estrategia de la empresa.

El marco estratégico futuro debe entonces potenciar los aspectos beneficiosos para la gestión y encontrar soluciones a las debilidades a través de la gestión integral de los riesgos.

En este contexto se necesita un Plan Estratégico en donde establecer la Misión de Corredores Viales S.A. en su relación con el entorno, que comprometa a la empresa como un actor del espacio público y, por lo tanto, con responsabilidad sobre lo público.

En relación a ello, consolidar su Visión, el gran objetivo a futuro que se quiere finalmente lograr en cuanto a la posición de la concesionaria y su gestión; apuntando principalmente a consolidar una impronta de gestión por resultados transparente, eficiente y cercana con perspectiva de género e inclusión, en línea con las políticas integrales del Ministerio de Obras Públicas de La Nación, generando una valoración positiva de la empresa, en los argentinos y argentinas.

Respecto de la tecnología, la industria del transporte –

tanto de personas como de cargas – está evolucionando hacia los Sistemas Inteligentes de Transporte, los cuales mediante el despliegue de componentes tecnológicos permiten brindar información a las personas usuarias y a los equipos de gestión operativa de las rutas, autopistas y autovías, de manera tal que mejoran la experiencia de uso y la seguridad, acortan los tiempos de viaje y reducen la contaminación ambiental. De esta manera, Corredores Viales S.A., se abocará al recambio y despliegue de los Sistemas de Percepción Vial con vistas a evolucionar del esquema “stop and go” (parar y continuar) que cuentan con vías de peaje canalizadas e infraestructura sobre la traza, a sistemas de “Vías Mixtas” (múltiples carriles de flujo libre) que no requieren que las personas usuarias se detengan para realizar el pago del peaje. Por otra parte, la construcción y puesta en marcha de Centros de Monitoreo permanentes de las trazas, permitirán tener el control operativo e intervenir de manera proactiva ante incidentes.

Finalmente, todo ello considerando valores que guíen el funcionamiento de esta gestión pública en su conjunto, tanto en el interior de esta, a través de sus 3.699 trabajadores y trabajadoras, como en la relación con las personas usuarias y los diferentes actores de la sociedad.

Realizado el diagnóstico, y definida la Misión, Visión y los Valores base de la gestión se definieron, en consenso con el directorio, el gerente general y los gerentes de las áreas que conforman Corredores Viales S.A., las dimensiones y los ejes estratégicos de la empresa. Las dimensiones estratégicas definidas – (Innovación - Usuarios - Eficiencia, Transparencia y Cercanía - Aprendizaje y Crecimiento) – sirven como un concepto ordenador que invita a dar estabilidad a la metodología de Planificación Estratégica.

Las mismas se elaboraron a partir del ejercicio de pensar en aquellos aspectos claves y transversales que la empresa debe abordar sistemáticamente. De esta práctica se desprenden los ejes estratégicos que, a su vez, luego pasan a ser objetivos de diferentes niveles de gestión (estratégica y operativa). Cada uno de estos objetivos, en sus diferentes niveles, se traducen en planes concretos de acción o proyectos.

La ventaja que implica partir de la definición de dimensiones estratégicas se centra en:

- Poder dar un marco conceptual y ordenador a la problemática de la organización.
- Cristalizar macro conceptos estratégicos que faciliten el ejercicio estratégico período tras período.
- Consolidar la sinergia interna a partir de la evaluación de resultados de las diferentes gerencias involucradas.
- Dar estabilidad y facilitar la sistematización de los resultados estratégicos para poder evaluar tendencias.
- Es un concepto flexible que permite abarcar posibles reorganizaciones internas o fusiones, en caso de que las hubiere, ya que abarca los temas más críticos que la organización debe abordar y dar cuenta.
- Es más plausible de tener revisiones cuando hay modificaciones en el alcance del propósito de la organización o cambios territoriales, de lo contrario tienden a ser conceptos estables.

Por su parte, para dar cumplimiento a los Ejes Estratégicos se establecieron también los objetivos estratégicos y los planes de acción que se llevarán a cabo.

## La síntesis de lo manifestado se detalla en el siguiente gráfico:



La planificación Estratégica será monitoreada por las autoridades en todos sus niveles (Directores, Gerente General, Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento y Coordinadores) para verificar el cumplimiento de los objetivos definidos, analizar posibles desvíos en la ejecución de los planes de acción y actuar en consecuencia para lograr la mejora continua como fin de esta gestión.

Asimismo, podrá estar sujeto a adecuaciones derivadas del entorno externo que afecte las líneas estratégicas definidas, sobre todo en su relación con el concedente (Poder Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio de Obras Públicas de la Nación), la autoridad de control de los contratos de concesión (Dirección

Nacional de Vialidad) y las necesidades y exigencias de las personas usuarias de las rutas, autopistas y autovías concesionadas.

Por otra parte, deberán plantearse nuevas líneas de acción una vez alcanzados los objetivos estratégicos definidos.

Por ello, el marco estratégico que se utilizó en esta planificación, es dinámico y cíclico; cumplidos o bien reformulados los objetivos estratégicos deberá realizarse un nuevo diagnóstico que conllevará a la definición de lineamientos y objetivos asociados, que den cumplimiento a la Misión de la empresa en ese momento, precisando la actualización de este documento.



# 09. Gestión del Cambio Organizacional Iterativo e Incremental



Para asegurar que la implementación del presente Plan se realice de manera exitosa, **Corredores Viales S.A.** va a requerir que los cambios sean acompañados mediante la aplicación de un marco de trabajo y metodología de tipo iterativo e incremental, llevando a cabo acciones, obteniendo resultados y realizando revisiones que permitan evaluar el coeficiente de adopción y beneficios obtenidos.

Para llevar adelante estos procesos, se aplicará el modelo y estándar propuesto por el **PMI (Project Management Institute)** que se basa en cinco pilares o fases, que se estructuran de la siguiente manera y se describen a continuación:



#### ■ **Formulación del cambio:**

Traduciendo el Plan Estratégico de una organización en objetivos tangibles que estén alineados con las necesidades y expectativas de los interesados.

#### ■ **Planificación del cambio:**

Definiendo “qué” y “cómo” cambiará de modo que las personas, procesos, tecnología, estructura, y las cuestiones culturales estén integrados al plan general del proceso de transformación propuesto.

#### ■ **Implementación del cambio:**

Generando resultados de la transformación organizacional satisfactorios.

#### ■ **Gestión de la Transición:**

Vinculando la iniciativa del cambio con la operación del negocio, mediante la incorporación de métricas que permitan a la organización mantener los cambios a largo plazo.

#### ■ **Sostenimiento del cambio:**

Realizando una serie de actividades recurrentes que excedan el ámbito tradicional de los proyectos y programas que se planteen y lleven a cabo como parte del proceso de Transformación Digital que ejecuta el Ministerio de Obras Públicas de La Nación en los próximos años.

Es importante destacar, que los procesos asociados con la gestión del cambio organizacional que se lleven a cabo, van a permitir que los actores de la organización, se desenvuelvan mejor en un entorno muy cambiante y a medida que la organización evolucione.

## 9.1. Fases del Cambio Organizacional

Corredores Viales S.A. ha formulado 3 fases (iteraciones) para la gestión del cambio organizacional, que conforman estadios fundamentales del cambio:

### **Fase 1 – Sensibilización de los involucrados en el cambio:**

- Comunicación inicial (Lanzamiento).
- Toma de conciencia de los fundamentos del cambio y el estado deseado.
- Generación de involucramiento.
- Primeras actividades de divulgación y/o capacitación sobre aspectos del plan de transformación.

### **Fase 2 – Adopción del cambio por parte de los involucrados:**

- Implementación de cambios en procesos y

herramientas.

- Desarrollo de habilidades requeridas.
- Monitoreo de nivel de adopción y ajustes necesarios para alinear los resultados reales con los objetivos trazados.

### **Fase 3 – Sostenimiento del cambio:**

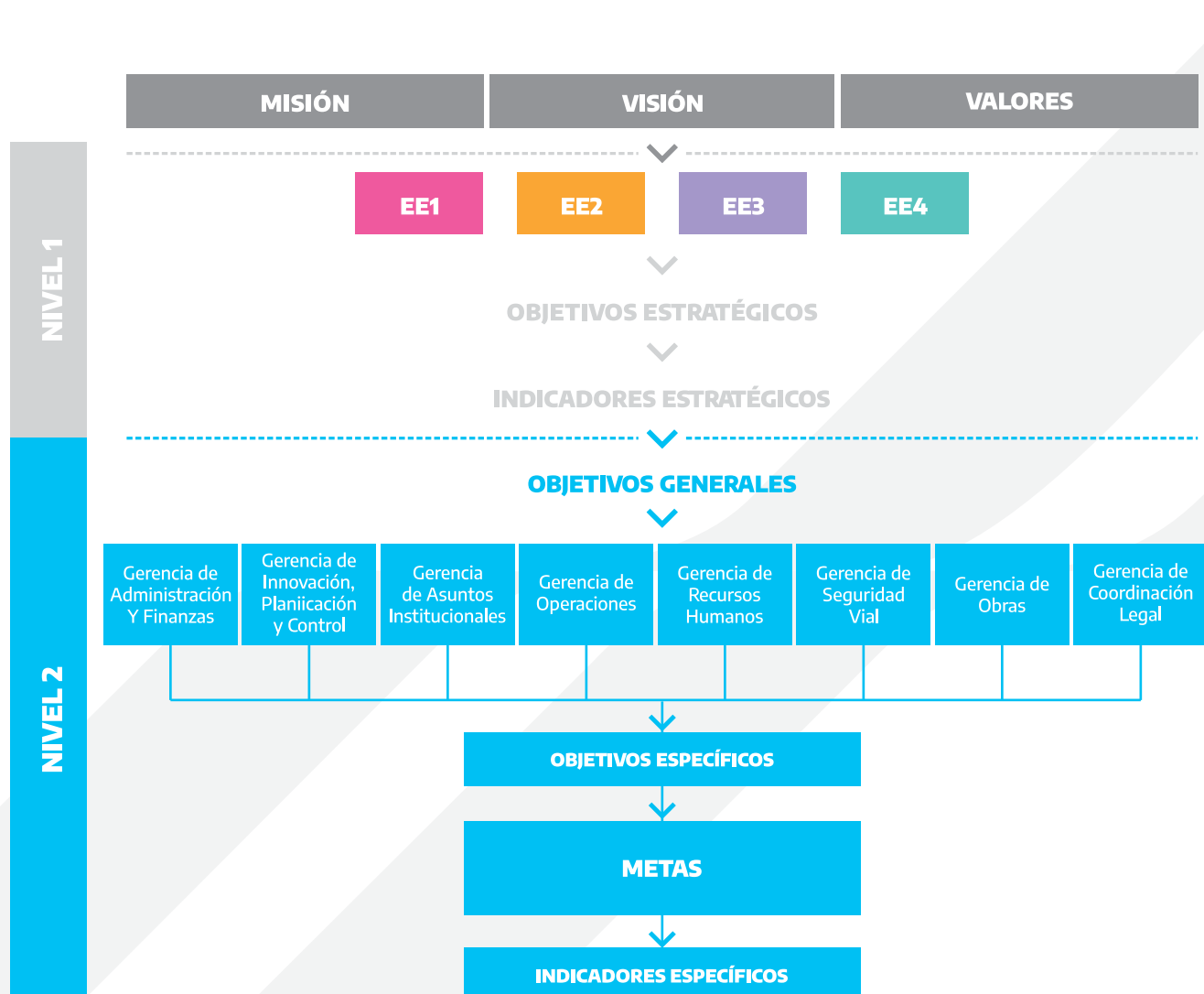
- El cambio adoptado es monitoreado para asegurar su sostenimiento, constituyendo una actividad recurrente de monitoreo tanto de aspectos culturales como de procesos y herramientas.
- Nuevas Iniciativas son alineadas respecto del estado deseado alcanzado en fase anterior.



# 10. Estructura del Marco Estratégico

El marco estratégico se estructuró en dos niveles. El primero, alineado al cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa, está compuesto por los Ejes, Objetivos e Indicadores

Estratégicos y el segundo es aquel en el que quedaron definidos los Objetivos Generales, Específicos, Metas e Indicadores que hacen a la operación de cada una de las Gerencias.



## 10.1. Ejes, Objetivos e Indicadores Estratégicos

Los 4 ejes estratégicos que se detallan a continuación, fueron definidos por las máximas autoridades de la empresa y determinan el rumbo de la misma:

### **EE1 – Mejorar la experiencia y calidad de nuestros servicios a las personas usuarias**

Este eje comprende múltiples iniciativas concebidas desde una perspectiva integral, con la implementación de soluciones tecnológicas aplicadas a la infraestructura vial como núcleo central del esfuerzo para la mejora continua de la operación, seguridad y eficiencia del transporte de personas y cargas, la agilización del tránsito y reducción de la contaminación, la comunicación e interacción con las personas usuarias, así como también el diseño y la incorporación de nuevos servicios basados en sus necesidades.

### **EE2 – Fomentar una gestión eficiente, transparente y cercana**

Entendiendo que la gestión pública debe ser cada vez más eficaz, eficiente, abierta, y con sustento en mayor evidencia, Corredores Viales S.A. promueve la implementación de herramientas y estrategias articuladas para garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la participación ciudadana. El fin de esta política es gestionar de manera cercana y moderna aplicando acciones que permitan a las personas usuarias y a la ciudadanía en general, conocer las actividades y resultados de la empresa.

### **EE3 – Fortalecer el desarrollo de los Recursos Humanos con perspectiva de género, inclusión y respeto por la diversidad**

La gestión de los Recursos Humanos es de suma importancia en la empresa. Fortalecer sus capacidades les permitirán resolver problemas, innovar y constituirse en agentes del cambio. Asimismo, es un pilar fundamental, el logro de la igualdad de género y la inclusión de la diversidad que aportan protección a los derechos de los trabajadores/as.

### **EE4 – Promover la innovación y la transformación tecnológica**

La innovación y transformación tecnológica permite el desarrollo de ideas y conceptos novedosos que redundan en bienestar organizacional y la búsqueda de mejores resultados a fin de alcanzar mayor competitividad. Se encuentra representada en el proceso mediante el cual se desarrolla un nuevo producto o servicio, proceso o modelo de negocio, o bien, una mejora significativa de las características de uno ya existente, utilizando como vehículo las herramientas tecnológicas de última generación.

CVSA se encuentra comprometida en promover las acciones de transformación tecnológica incorporando herramientas que sean vectores de integración para la ejecución de procesos y la evolución de las plataformas tecnológicas de soporte.

El camino de la modernización de la infraestructura tecnológica será la base de transformación de los procesos de negocio.

**El siguiente cuadro detalla los Ejes mencionados anteriormente, los Objetivos Estratégicos definidos para su cumplimiento y los Indicadores que se utilizarán como herramienta de medición:**

Ejes estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
<b>EE 1</b> – Mejorar la experiencia y calidad de nuestros servicios a las personas usuarias	<b>OE1:</b> Prevenir riesgos para asegurar la integridad física de las personas usuarias	<b>IE1.</b> Cobertura de mapas de riesgos - Incidentes y zonas relevadas <b>IE2.</b> Tasa de siniestralidad <b>IE3.</b> Cantidad de personas alcanzadas por las jornadas de concientización vial
	<b>OE2:</b> Afianzar la seguridad vial a través de la mejora en la prestación de los servicios de asistencia en ruta	<b>IE1.</b> Grado de implementación del Observatorio Vial <b>IE2.</b> Ampliación de flota en materia de seguridad vial <b>IE3.</b> Tiempo promedio de asistencia en ruta <b>IE4.</b> Centros preventivos de seguridad vial
	<b>OE3:</b> Mejorar la calidad del servicio prestado a las personas usuarias	<b>IE1.</b> Grado de avance en la implementación de sistemas de atención a las personas usuarias <b>IE2.</b> Grado de avance en la implementación de servicios clave -autogestión-. <b>IE3.</b> Grado de Satisfacción de las personas usuarias
	<b>OE4:</b> Optimizar la operación de plazas de peaje y puestos de control	<b>IE1.</b> Grado de avance de la Modernización tecnológica de los medios de pago
	<b>OE5:</b> Mantener y conservar en óptimas condiciones las trazas e instalaciones de los corredores viales	<b>IE1.</b> Índice de servicio de Mantenimiento de traza
	<b>OE6:</b> Preservar y mejorar la infraestructura de los corredores viales en cumplimiento con los aspectos técnicos y ambientales	<b>IE1.</b> Índice de calidad de infraestructura <b>IE2.</b> Cumplimiento de contratos de concesión
Ejes estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
<b>EE 2</b> – Fomentar una gestión eficiente, transparente y cercana	<b>OE7:</b> Impulsar el desarrollo de las capacidades de gestión, promoviendo la eficiencia y la sustentabilidad financiera, social y ambiental	<b>IE1.</b> Índice de ejecución presupuestaria <b>IE2.</b> Índice de efectividad de la gestión presupuestaria <b>IE3.</b> Porcentaje de compras con criterio de triple impacto
	<b>OE8:</b> Contribuir al fortalecimiento del modelo de gestión, a través del desarrollo de procesos eficientes, transparentes y adaptados a la innovación	<b>IE1.</b> Procesos normalizados <b>IE2.</b> Eficacia del Sistema de Gestión <b>IE3.</b> Certificación ISO 9001/39001
	<b>OE9:</b> Desarrollar e implementar la política de ética, transparencia e Integridad	<b>IE1.</b> Índice de transparencia activa en el acceso a la información pública <b>IE2.</b> Certificación ISO 37001
	<b>OE10:</b> Establecer convenios y desarrollar alianzas de asistencia y cooperación	<b>IE1.</b> Convenios marco y específicos suscriptos <b>IE2.</b> Alianzas de asistencia suscriptas
	<b>OE11:</b> Minimizar el impacto sobre el medio ambiente creando nuevas oportunidades para el desarrollo sostenible	<b>IE1.</b> Plan de manejo ambiental
	<b>OE12:</b> Optimizar el servicio de asesoría jurídica y apoyo	<b>IE1.</b> Índice de gestión legal
<b>OE13:</b> Desarrollar e implementar la marca CVSA a nivel nacional y consolidar el vínculo con la Sociedad	<b>IE1.</b> Índice de participación ciudadana <b>IE3.</b> Acciones efectivas de implementación y reconocimiento de la marca	

Ejes estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Fortalecer el desarrollo de los Recursos Humanos con perspectiva de género, inclusión y respeto por la diversidad	<b>OE14:</b> Revalorizar el capital humano mejorando sus habilidades actuales y brindándoles nuevas herramientas	<b>IE1.</b> Capacitación del personal <b>IE2.</b> Índice de satisfacción e implicación del personal
	<b>OE15:</b> Promover la igualdad de género, inclusión y el respeto por la diversidad	<b>IE1.</b> Plan de Equidad <b>IE2.</b> Programa mujeres en carrera IES. Programa de discapacidad
	<b>OE16:</b> Normalizar las relaciones laborales	<b>IE1.</b> Grado de alcance del Convenio Colectivo de Trabajo <b>IE2.</b> Grado de aceptación y conformidad de la política salarial para el personal fuera de convenio <b>IE3.</b> Grado de aceptación y uso de los distintos beneficios otorgados
Ejes estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Promover la innovación y la transformación tecnológica	<b>OE17:</b> Impulsar la innovación y transformación digital	<b>IE1.</b> Evolución de la transformación digital <b>IE2.</b> Despliegue de nuevas capacidades tecnológicas
	<b>OE18:</b> Promover el desarrollo de corredores inteligentes	<b>IE1.</b> Cantidad de puntos de cobertura total
	<b>OE19:</b> Poner en valor la infraestructura tecnológica y fortalecer la continuidad del negocio	<b>IE1.</b> Grado de avance en la instalación de infraestructura tecnológica

## 10.2. Objetivos generales

Para lograr el efectivo cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, se definieron 62 Objetivos Generales a saber:

### E.E 1

#### **O.E 1 Prevenir riesgos para asegurar la integridad física de las personas usuarias**

- Desarrollar e implementar un Sistema de Monitoreo de Traza
- Prevenir la ocurrencia de siniestros incrementando la presencia de la empresa sobre la traza
- Desarrollar y ejecutar jornadas de abordaje territorial tendientes a generar cultura vial en la población, mediante la internalización de concientización vial

#### **O.E 2 Afianzar la seguridad vial a través de la mejora en la prestación de los servicios de asistencia en ruta**

- Mejorar y ampliar la prestación de los servicios de Asistencia en Ruta disminuyendo de manera sostenible los tiempos de respuesta
- Ampliar el servicio de cobertura de bomberos y ambulancias
- Monitorear e intervenir en forma continua sobre el estado de cada una de las trazas, apuntalando una optimización permanente de las condiciones de transitabilidad

#### **O.E 3 Mejorar la calidad del servicio prestado a las personas usuarias**

- Mejorar la comunicación e interacción con las personas usuarias
- Ampliar los servicios ofrecidos a las personas usuarias
- Mejorar la experiencia de las personas usuarias

#### **O.E 4 Optimizar la operación de plazas de peaje y puestos de control**

- Mejorar la circulación del tránsito y facilitar el pago a partir de la modernización tecnológica
- Potenciar el control de pesos y dimensiones

#### **O.E 5 Mantener y conservar en óptimas condiciones las trazas e instalaciones de los corredores viales**

- Mantener el índice de servicio que garantiza la seguridad y confort de las personas usuarias
- Mantener y conservar todos los elementos de la infraestructura vial que se encuentran dentro de la zona de camino
- Mantener y conservar las obras de arte
- Mantener y conservar zona de parquizados

#### **O.E 6 Preservar y mejorar la infraestructura de los corredores viales en cumplimiento con los aspectos técnicos y ambientales**

- Intervenir para elevar el índice de estado de los tramos de rutas nacionales concesionadas, a los fines de devolverles vida útil y capacidad estructural
- Intervenir la infraestructura vial existente para mejorar las condiciones de seguridad
- Actualizar e incorporar tecnología lumínica
- Mejorar las instalaciones de las estaciones de peaje para garantizar su nuevo funcionamiento y tipología

## **E.E 2**

#### **OE 7 Impulsar el desarrollo de las capacidades de gestión, promoviendo la eficiencia y sustentabilidad financiera, social y ambiental**

- Afianzar una administración eficiente de los recursos económicos y patrimoniales
- Fomentar la política de triple impacto
- Procurar una mayor articulación entre los procesos presupuestarios y de planificación

#### **OE 8 Contribuir al fortalecimiento del modelo de gestión, a través del desarrollo de procesos eficientes, transparentes y adaptados a la innovación**

- Normalizar los procesos de gestión y control operativo
- Implementar y certificar el sistema de gestión de calidad con un enfoque integral
- Facilitar el acceso a la documentación institucional y a los archivos comunes para toda la empresa
- Optimizar la gestión integral del equipamiento y la logística
- Impulsar el rediseño y normalización de los procesos de gestión garantizando su eficiencia e integración
- Impulsar capacitaciones hacia los trabajadores/as, en materia de Seguridad Vial, para mejorar sus habilidades actuales y brindarles nuevas herramientas para enfrentar los desafíos futuros.
- Maximizar la utilización de la tecnología y el análisis de información para la toma de decisiones
- Generar mayor eficiencia en las intervenciones
- Modificar Reglamentos y Pliegos

#### **OE 9 Desarrollar e implementar la política de ética, transparencia e Integridad**

- Desarrollar la Política de ética e Integridad
- Llevar a cabo activamente la política de Transparencia

#### **OE 10 Establecer convenios y desarrollar alianzas de asistencia y cooperación**

- Realizar acciones mancomunadas con otros organismos e instituciones orientadas a la seguridad vial
- Fortalecer la Gestión por Resultados (CIPPEC)
- Implementar mejoras sistémicas en materia de integridad (Poder Ciudadano)
- Elaborar e implementar las políticas de discapacidad ( Agencia Nacional de Discapacidad)

#### **OE 11 Minimizar el impacto sobre el medio ambiente creando nuevas oportunidades para el desarrollo sostenible**

- Desarrollar la política para el cuidado del medio ambiente

#### **OE 12 Optimizar el servicio de asesoría jurídica y apoyo**

- Gestionar la cartera judicial y extrajudicial
- Identificar y gestionar el pasivo futuro por causas judiciales
- Asistir y asesorar en la preparación de documentación Societaria

#### **OE 13 Desarrollar e implementar la marca CVSA a nivel nacional y consolidar el vínculo con la Sociedad**

- Establecer e implementar estrategias de comunicación con la sociedad

### E.E 3

#### **OE 14 Revalorizar el capital humano mejorando sus habilidades actuales y brindándoles nuevas herramientas**

- Desarrollar e implementar la política de formación
- Impulsar la carrera técnico profesional basada en las capacidades requeridas de cada sector
- Desarrollar e implementar el proceso de evaluación de desempeño del personal
- Medir el clima y la satisfacción laboral

#### **OE 15 Promover la igualdad de género, la inclusión y el respeto por la diversidad**

- Institucionalizar las políticas de género, inclusión y diversidad dentro y fuera de la organización
- Promover la compatibilización de la lactancia y el espacio de trabajo
- Garantizar el cumplimiento del cupo trans y diversidad funcional
- Promover la incorporación de mujeres en la estructura de conducción operativa del sector

#### **OE 16 Normalizar las relaciones laborales**

- Homologar un Convenio Colectivo de Trabajo
- Establecer una política salarial y de beneficios transparente y equitativa

### E.E 4

#### **OE 17 Impulsar la innovación y la transformación digital**

- Evolucionar las plataformas tecnológicas integrando transversalmente los procesos de operación, gestión y control, impulsando la innovación
- Incorporar herramientas que provean soporte tecnológico para la digitalización, simplificación y mejora de los procesos
- Implementar un nuevo modelo de explotación y análisis de datos para la toma de decisiones

#### **OE 18 Promover el desarrollo de Corredores inteligentes**

- Actualizar la infraestructura tecnológica de los sistemas de percepción vial
- Implementar sistemas de múltiples carriles de flujo libre (Free Flow) para el reemplazo de estaciones de peaje tradicionales (Stop&Go)
- Ampliar las vías de pago con TelePASE
- Monitorear las trazas para mejorar la seguridad vial y el servicio a las personas usuarias (Centro de monitoreo)

#### **OE 19 Poner en valor la infraestructura tecnológica y fortalecer la continuidad del negocio**

- Mejorar el procesamiento de datos corporativos
- Mejorar la conectividad de las estaciones de peaje
- Asegurar la continuidad de las operaciones críticas ante contingencias

Por su parte, también se definieron los Objetivos Específicos vinculados a la operación de cada una de las Gerencias que conforman la empresa y que son parte activa de este trabajo que busca una gestión eficiente y basada en resultados.

Los mismos se encuentran detallados en el Anexo de este Plan. Cabe destacar que, para monitorear su avance, una serie de Metas e Indicadores Específicos, conforman los Tableros de Gestión por Gerencia.



# 11. Sistema de Monitoreo del Plan

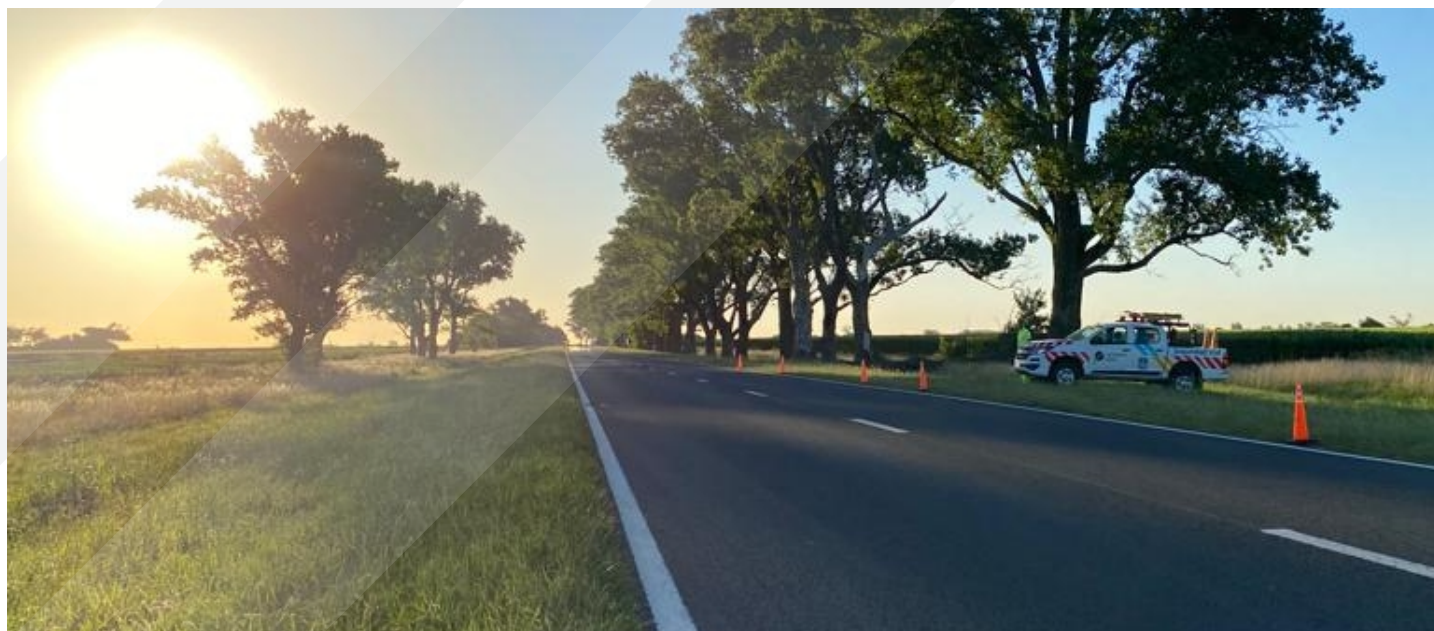


corredores  
viales

Tal como fue mencionado al inicio de este documento, el Plan Estratégico es una herramienta de gestión necesaria para el cumplimiento de la Misión de Corredores Viales S.A. de tal manera tiene que servir como conductor de los objetivos planteados por la empresa. Para ello es importante el compromiso de toda la organización que permitirá la articulación de las acciones que se lleven a cabo en cada una de las gerencias para poder dar efectivo cumplimiento a lo establecido por la Dirección.

**El monitoreo del Plan se realizará de la siguiente forma:**

- Se realizarán reuniones de seguimiento trimestrales en las que participarán los miembros del Directorio, el Gerente General, Gerentes y Subgerentes de la empresa.
- En las reuniones se revisará el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y generales a través de los indicadores definidos a tal fin y su directa relación con el desempeño de la gestión de cada una de las 8 gerencias según los dos niveles establecidas (gráfico 2).
- Se elaborará una minuta que contenga lo relevado para la posterior conformación de los informes
- de gestión, a cargo de la Gerencia de Innovación, Planificación y Control, que serán elevados al Directorio y a la Gerencia General.
- Tanto los indicadores estratégicos, como los específicos serán relevados y previamente analizados por el Equipo de la Subgerencia de Evaluación Competitiva y Control de Calidad, dependiente de la Gerencia de Innovación, Planificación y Control, de manera conjunta con los referentes en materia de seguimiento del Plan de cada una de las 8 Gerencias de la empresa.
- El Directorio y/o la Gerencia General podrán solicitar reuniones intermedias en función del análisis de los informes que le serán remitidos con el fin de corregir posibles desvíos.
- Para finalizar cabe destacar que, tanto la implementación del presente Plan Estratégico, como su seguimiento y monitoreo de manera periódica, hacen a la mejora continua y la gestión por resultados, bases fundamentales de esta organización.





Todo Plan Estratégico está asociado a factores de éxito para su implementación y para la consecución de la visión estratégica. Del análisis interno y externo se han podido identificar los siguientes factores:

## 12.1. Fortalecimiento Institucional

Si bien la puesta en marcha de un Plan Estratégico requiere de la definición de los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la visión a futuro, también se necesita de una estructura organizativa acorde, no solo para aprobar la ejecución de sus estrategias y liderar su implementación, sino también para llevar a cabo todas las acciones que dicha implementación requiere.

De allí que es conveniente el análisis de la organización en su conjunto, las misiones y funciones de cada área y el establecimiento de perfiles adecuados a los objetivos. La implementación del Plan requiere del trabajo ordenado y organizado de todas las áreas – tanto en forma individual como de manera colectiva o complementaria con otras –. Por su parte, para lograr el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de lo establecido, es fundamental la correcta comunicación e internalización del mismo.

## 12.2. Compromiso con la Gestión Estratégica

El Plan Estratégico involucra la ejecución de acciones en todas las áreas de la estructura organizativa, siendo uno de los principales factores para el éxito, el compromiso con el Plan y la comunicación explícita a dicha estructura de la necesidad y beneficios que la implementación del mismo traerá aparejado el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa.

El éxito de las acciones depende de los recursos humanos con que cuenta la organización, por lo que deben sentirse involucrados en la ejecución a través del conocimiento de objetivos y metas, y en especial motivados y acompañados por los funcionarios de más alto rango de la organización para lograr en forma exitosa las premisas establecidas.







corredores  
viales

Agradecemos el esfuerzo, dedicación y compromiso de la alta dirección, la gerencia general, los gerentes, subgerentes y equipos de trabajo de **Corredores Viales S.A.** con el desarrollo e implementación del presente **Plan Estratégico** entendiendo que, lo más importante de este trabajo es hacer que las cosas sucedan.



corredores  
viales



Ministerio de  
Obras Públicas  
**Argentina**



Vialidad Nacional



corredores  
viales



Ministerio de  
Obras Públicas  
**Argentina**



Vialidad Nacional



corredores  
viales