



# GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL POA EN ALINEACIÓN CON EL PMDP



**A)** Presentación

**B)** Elaboración del POA

**C)** Seguimiento del POA

**A)** Presentación

**B)** Elaboración del POA

**C)** Seguimiento del POA

### ► El Programa Operativo Anual

El Título de Concesión otorgado a las Administraciones Portuarias Integrales, establece la obligación, de elaborar un Programa Operativo Anual (POA) en el que se consideren las acciones que se llevarán a cabo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas establecidos en el Programa Maestro de Desarrollo del Puerto (PMDP).

El POA es el instrumento que se utiliza para la programación anual y el seguimiento del PMDP, dónde la metodología Balanced Scorecard puede ser de utilidad.

La presente Guía, es de carácter propositivo y no limita la inclusión de cualquier otro elemento, siempre y cuando se encuentre establecido en el PMDP.

La formulación del POA tendrá sus bases más importantes en la introducción, diagnóstico de la situación portuaria y en la estrategia para el cumplimiento de los objetivos del PMDP.

**A)** Presentación

**B)** Elaboración del POA

**C)** Seguimiento del POA

## **B) Elaboración del POA**



▶ El contenido del POA se estructura de la siguiente manera

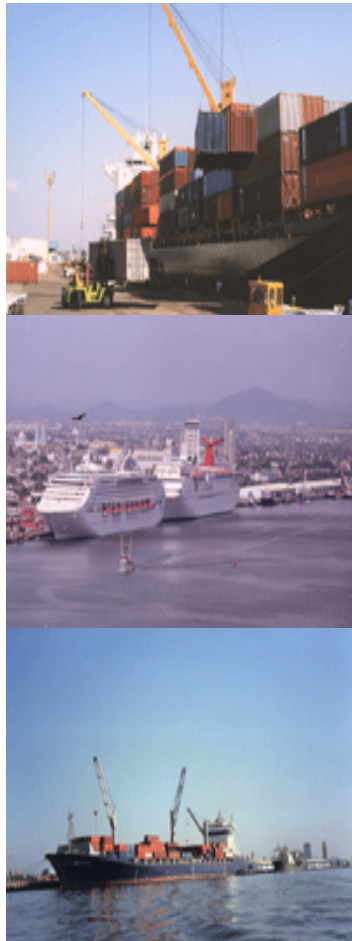
- 1. Introducción**
- 2. Diagnóstico de la Situación Portuaria**
  - 2.1. Cumplimiento de Objetivos Estratégicos del PMDP**
  - 2.2. Principales problemas en la implementación de la estrategia**
  - 2.3. Análisis de Tráfico**
- 3. Estrategia**
  - 3.1. Objetivos, indicadores y metas estratégicas**
  - 3.2. Iniciativas estratégicas**

La DGP pone a su disposición los formatos preestablecidos que siguen la estructura para la elaboración de este documento.

Para facilitar la elaboración del POA se describen a continuación el contenido esperado en cada uno de los capítulos del POA.



# 1 Introducción



- El propósito de este capítulo es identificar los datos básicos de la Administración Portuaria Integral, así como el proceso que se lleva a cabo para la integración del POA.
- El proceso de elaboración consiste en describir los principales resultados derivados de las reuniones de análisis estratégico (RAE) que se llevaron a cabo en el periodo establecido por la API, en las cuales se revisó el avance del grado de implementación de la estrategia y se tomaron las decisiones necesarias para formular el POA.
- Asimismo, se deberá mencionar quienes participan en la elaboración del POA, además de las gerencias de las API'S a fin de conocer el grado de participación de la comunidad portuaria, y en su caso, mencionar si la elaboración del POA fue realizada por un consultor.
- Todo esta información se recopila en el Formato A para la elaboración del POA que se muestra a continuación.



## Ejemplo del Formato A para la elaboración del POA:

### Formato A para la elaboración del POA

#### 1. Introducción

|   |  |
|---|--|
| (1) API                                   |  |
| (2) Vigencia del POA                      |  |
| (3) Responsable de la integración del POA |  |
| (4) Correo electrónico del responsable    |  |
| (5) Proceso de elaboración                |  |

#### INSTRUCTIVO

- (1) Razón social
- (2) Mencionar el periodo que abarca el POA;
- (3) Nombre de la persona responsable de la integración del POA;
- (4) Dirección electrónica del responsable de la integración del POA;
- (5) Mencionar las áreas internas y externas que intervienen en la elaboración del POA así como el proceso de elaboración llevado a cabo.





## 2 Diagnóstico de la Situación Portuaria

### 2.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos del PMDP

Los objetivos definidos en el PMDP indican la estrategia del desarrollo portuario, por ello es importante darles seguimiento continuo y conocer su grado de avance para tener una base para la toma de decisiones.

En este apartado del POA se mencionan los avances en el cumplimiento de los objetivos, considerando el tiempo desde la entrada en vigor del PMDP hasta la fecha.

Se recomienda señalar el logro de los objetivos con ayuda de valores numéricos (valor real y meta de indicadores) tal y como lo sugiere la metodología Balanced Scorecard.

**Ejemplo:** Evaluación en el segundo año del PMDP

*Objetivo:* Captar nuevos clientes

*Indicador:* N° de nuevos clientes

*Meta:* año 1: 4; año 2: 6; acumulado: 10;

*Valor real:* año 1: 3; año 2: 5; acumulado 8;

*Comentario:* Las expectativas del objetivos "captar nuevos clientes fueron cumplidos al 80%. La desviación del 20% se debe a una complejidad en las negociaciones con el gobierno del estado para atraer inversión extranjera.



## 2.2 Principales problemas encontrados en la implantación de la estrategia

Análisis crítico de los resultados mencionados en el capítulo anterior e identificación de las principales dificultades en la implementación de la estrategia.

Este paso se realiza para conocer las prioridades para el POA del año en curso y se reflejará en las actividades de las iniciativas estratégicas y las metas de los indicadores.

Si se identifica la necesidad de modificar los objetivos e inversiones del PMDP de manera sustancial, es necesario realizar una actualización del PMDP antes de elaborar el POA para el año en curso.

La Dirección General de Puertos revisará la alineación del POA con el PMDP y en dado caso que haya diferencias sustanciales rechazará el documento por falta de alineación.





## 2.3 Análisis de Tráfico

Análisis de los principales flujos de carga y tráfico a modo de actualizar los pronósticos establecidos en el PMDP.

Puede ser que no haya cambios en los pronósticos pero en el caso en que los hubiese, se debe considerar la validez de la estrategia planteada en el PMDP.

Este elemento debe garantizar la flexibilidad del sistema de gestión.

Cada cambio sustancial que pueda resultar de este análisis debe reflejarse en una actualización del PMDP con cada uno de sus elementos.

En el caso de que se realicen modificaciones al PMDP, se deberán incluir como anexo las cifras que sustenten dicha modificación.





## Ejemplo del Formato B para la elaboración del POA:

### Formato B para la elaboración del POA

#### 2. Diagnóstico de la situación portuaria

##### 2.1 Cumplimiento de Objetivos Estratégicos del PMDP (1)

|  |
|--|
|  |
|--|

##### 2.2 Principales problemas en la implantación de la estrategia (2)

|  |
|--|
|  |
|--|

##### 2.3 Análisis de Tráfico (3)

|  |
|--|
|  |
|--|

#### INSTRUCTIVO

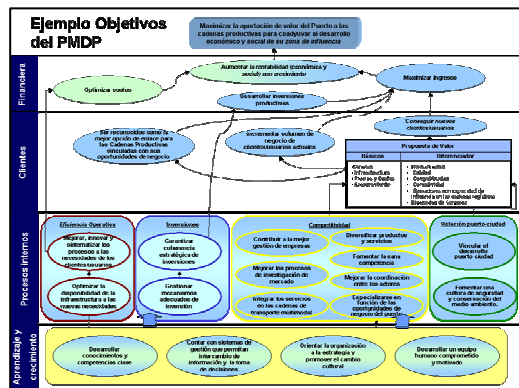
- (1) Mencionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PMDP señalando la variación porcentual del valor real contra la meta de los indicadores.
- (2) Analizar las causas de posibles variaciones en el logro de los objetivos, concluyendo en acciones concretas para enfrentar la problemática en el capítulo 3 del POA.
- (3) Analizar los principales flujos de carga y tráfico a fin de actualizar los pronósticos establecidos en el PMPD e identificar posibles impactos en la estrategia del puerto.



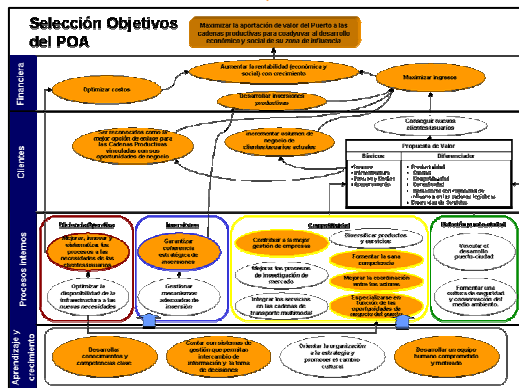
# 3 Estrategia

## 3.1 Objetivos, Indicadores y Metas Estratégicas.

Objetivos del PMDP



Objetivos del POA



### Objetivos

- Con base en los objetivos estratégicos descritos en el PMDP, identificar aquellos objetivos estratégicos para el año en curso para enfocar las iniciativas de los próximos meses.
- La selección de estos objetivos parte de la lista completa de objetivos estratégicos del PMDP y del análisis realizado en el primer capítulo del POA .
- No pueden haber objetivos en el POA que no estén señalados en el PMDP



## Indicadores

### – **Indicadores Estratégicos de la API: (Formato C)**

Para dar seguimiento a los objetivos identificados, se definen indicadores estratégicos como parámetros de medición. Para cada indicador se establece la meta anual y semestral que la API pretende alcanzar.

### – **Indicadores Institucionales: (Formato D)**

Para el seguimiento de la estrategia del SPN es importante que a nivel de las APIS se de seguimiento a una serie de indicadores institucionales ya definidos.

Cada API asignará la meta anual y las metas trimestrales que pretende alcanzar para cada uno de los indicadores institucionales.

Una parte de estos indicadores institucionales podrán coincidir con los indicadores estratégicos de la API. Se solicita que estos indicadores se consideren en ambos formatos.

# Ejemplo del Formato C para la elaboración del POA:

## Formato C para la elaboración del POA

### 3. Estrategia

#### 3.1. Objetivos, Indicadores y Metas Estratégicas

| OBJETIVOS                 | INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA API                                    |  |   |   |  | (7) Metas semestrales |           | (8) Comentario |
|---------------------------|---|--|---|---|--|-----------------------|-----------|----------------|
|                           | (1) Código Objetivo   | (2) Descripción del Objetivo   | (3) Descripción del Objetivo  | (4) Código Indicador  | (5) Indicador  | (6) Meta Anual        | Ene - Jun |                |
| FINANCIERA                | om1   | Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia | Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas existentes y potenciales a través de actividades portuarias que ayuden al crecimiento económico y social de su zona de influencia  | om101   | Porcentaje de importaciones y exportaciones vía la API respecto al total del país  |                       |           |                |
|                           |   |  |   | om102   | Generación de empleos en la zona de influencia cuya actividad esté ligada con el puerto/ generados ciudad y/o región                 |                       |           |                |
|                           |   |  |   | om103   | Volumen total del puerto   |                       |           |                |
|                           | f1  | Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento  | El Puerto, la comunidad, los prestadores de servicios y los cesionarios a través de sus actividades portuarias deben conseguir unos niveles de rentabilidad (económica y social)  | f101  | Rentabilidad Anual   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | f102  | Costos totales / Ingresos totales  |                       |           |                |
|                           |   |  |   | f103  | Ingresos/Activos   |                       |           |                |
|                           | f2  | Optimizar costos   | Reducir costos para aumentar la competitividad y permitir realizar inversiones.   | f201  | Costos totales / Ingresos totales  |                       |           |                |
|                           | f3  | Desarrollar inversiones productivas  | Mejorar las infraestructuras portuarias para adecuadas a las necesidades de los clientes/usuarios, garantizando un crecimiento sustentable del Puerto basado en el logro de   | f301  | Inversión privada + Inversión pública/ Inversión Pública   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | f302  | Inversión/Costos   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | f303  | ROI  |                       |           |                |
|                           |   |  |   | f401  | Ingresos   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | f402  | Ingreso neto de unidad de negocio/Costo de unidad de negocio   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | c101  | Índice de encuesta de satisfacción   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | c102  | Incremento o disminución porcentual del número de tráfico (entendido nuevo tráfico como una nueva mercancía que entra en el Puerto.) |                       |           |                |
| CLIENTES                  | c1  | Ser reconocido como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.                        | Mejorar la imagen percibida del puerto por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico  | c101  | % Incremento de volumen de negocio de clientes/usuarios actuales (concentran el 80%)   |                       |           |                |
|                           | c2  | Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales   | Desarrollar un Puerto competitivo que crezca y genere nuevos ingresos mediante la eficiencia y excelencia de sus actividades, reteniendo así a sus clientes/usuarios.   | c201  | % Incremento de volumen de negocio de clientes/usuarios actuales (concentran el 80%)   |                       |           |                |
|                           | c3  | Conseguir nuevos cliente/usuario.  | Aumentar la cuota de mercado del puerto diversificando los negocios a través de la búsqueda de nuevos clientes/usuarios y nuevos tráfico, y cumpliendo los compromisos de servicio y calidad adquiridos.  | c301  | % Volumen manejado por nuevos clientes/usuarios  |                       |           |                |
| PROCESOS                  | p1  | Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios  | Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la propuesta de valor del Puerto ofrecida a los clientes/usuarios.   | p101  | Tiempo promedio de manejo de la carga en el puerto   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | p102  | N° de procesos automatizados y certificados / Total de los procesos  |                       |           |                |
|                           | p2  | Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades.  | Desarrollar y mantener las infraestructuras del Puerto optimizando su utilización y adecuándolas a las nuevas necesidades.  | p201  | % de inversión en infraestructura / Inversión total  |                       |           |                |
|                           | p3  | Garantizar coherencia estratégica de inversiones   | Realizar inversiones que estén alineadas con los objetivos estratégicos del SPN, el Programa Maestro del Puerto.  | p301  | % de inversión en infraestructura / Inversión total  |                       |           |                |
|                           | p4  | Gestionar mecanismos adecuados de inversión.   | Gestionar nuevos mecanismos de financiamiento (privado, autónomo) en la API, para desarrollar inversiones que sean rentables (económica y socialmente) en el Puerto.  | p401  | % de inversión en infraestructura / Inversión total  |                       |           |                |
|                           | p5  | Contribuir a la mejor gestión de empresas.   | Fomentar las relaciones con las empresas para una correcta operación e integración del Puerto en sus cadenas de valor.  | p501  | % de procesos de las empresas automatizados y certificados / Total de los procesos de las empresas                                   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | p502  | Nivel de satisfacción de clientes de las empresas  |                       |           |                |
|                           | p6  | Mejorar los procesos de inteligencia comercial   | Contar con procesos clave que permitan al Puerto ofrecer mejores prácticas, cadenas productivas etc., de manera que cuente con la información necesaria para ofrecer productos y servicios de valor añadido acorde con las necesidades detectadas y sus oportunidades de negocio. | p601  | N° de procesos de BI   |                       |           |                |
|                           | p7  | Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal.  | Entazar los servicios que prestan los Puertos a los diversos modos de transporte que existen en su entorno de forma que los clientes del Puerto puedan satisfacer sus necesidades logísticas.   | p701  | Tiempo transcurrido desde que la carga está disponible hasta que salga del recinto   |                       |           |                |
|                           | p8  | Diversificar los productos y servicios.  | Ampliar la oferta de productos y servicios prestados por el Puerto, de manera que se cubran las necesidades actuales y futuras de los clientes/usuarios.  | p801  | N° de productos / servicios  |                       |           |                |
|                           | p9  | Fomentar la sana competencia.  | Fomentar la competitividad y competencia entre cesionarios y prestadores de servicio dentro del Puerto para asegurar  | p901  | Evaluación de prestadores de servicio y operadores   |                       |           |                |
|                           |   |  |   | p902  | Quejas y sugerencias relacionados con la competencia (precios o servicios)   |                       |           |                |
|                           | p10   | Mejorar la coordinación entre los actores.   | Fomentar las relaciones con agentes de interés y autoridades con el objetivo de asegurar la correcta operación del Puerto.  | p1001   | % de empresas que se integran al programa de marca de garantía   |                       |           |                |
| p11                       | Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto. | Potenciar y perfeccionar aquellas actividades que tengan vinculación con el entorno del puerto de modo que se añada                            | p1101   | % manejado en terminales especializados / Total de carga manejada   |  |                       |           |                |
|                           |   |  | p1102   | Productividad promedio del puerto (por tipo de mercancía)   |  |                       |           |                |
| p12                       | Vincular el desarrollo puerto-ciudad.                                 | Procurar que la ciudad y el puerto crezcan de manera armónica.   | p1201   | Montos de inversión de proyecto-ciudad + Monto participaciones federales relacionadas / Total de la inversión |  |                       |           |                |
|                           |   |  | p1202   | Encuestas de opinión a la población   |  |                       |           |                |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | p13   | Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente  | Promover la aplicación de estándares homogéneos para asegurar la seguridad laboral y la conservación del medio ambiente de parte de todos los actores relevantes.   | p1301   | N° de programas contenidos dentro de los programas de gestión certificados o auditados en temas de seguridad y medioambiental        |                       |           |                |
|                           | a1  | Desarrollar conocimientos y competencias clave.  | Generar un equipo humano que cuente con las habilidades, conocimientos y experiencias clave que permitan al Puerto implantar su estrategia.   | a101  | % de cumplimiento del programa de capacitación en temas estratégicos   |                       |           |                |
|                           | a2  | Contar con sistemas de gestión que permitan el intercambio de información y la toma de decisiones  | Consolidar y desarrollar los sistemas de gestión, aumentando la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones y permitiendo un mayor grado de información compartida entre los diferentes agentes del Puerto.  | a201  | % de procesos que cuentan con sistemas de información  |                       |           |                |
|                           | a3  | Orientar los actores clave a la estrategia y promover el cambio cultural   | Definir y potenciar la implantación de la nueva cultura del Puerto orientándolo hacia los clientes, la consecución de   | a301  | % de personas que participen en iniciativas estratégicas   |                       |           |                |
|                           |   |  | a302  | N° de programas de difusión   |  |                       |           |                |
| a4                        | Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado.                 | Lograr que el equipo humano se sienta parte esencial de una comunidad con un excelente futuro, en la que la aportación                         | a401  | Índice de clima laboral   |  |                       |           |                |
|                           |   |  | a402  | Montos erogados en bonos o incentivos / Remuneración total  |  |                       |           |                |

#### INSTRUCTIVO

- (1) Inicia con la letra del código que indica la perspectiva a la que pertenece y el número consecutivo de la misma.
- (2) Con base en los objetivos estratégicos del PMDP identificar aquellos objetivos para el año en curso
- (3) Explicación detallada de lo que se pretende alcanzar.
- (4) Indicar el código del objetivo más un número consecutivo.
- (5) Describir la fórmula del indicador que se utilizará para dar seguimiento al objetivo; No contiene valores numéricos.
- (6) Anotar el valor (número) que se pretende alcanzar para cada uno de los indicadores en el año en curso.
- (7) Anotar el valor (número) que se pretende alcanzar para cada uno de los indicadores en cada semestre del año en curso.
- (8) Notas aclaratorias



## Ejemplo del Formato D para la elaboración del POA:

### Formato D para la elaboración del POA

#### 3. Estrategia

##### 3.1. Objetivos, Indicadores y Metas Estratégicas

### Indicadores Institucionales

| (1)<br>Perspectiva | (2)<br>Indicadores Institucionales                                 | (3)<br>Meta Anual                        | (4)<br>Metas trimestrales |         |         |         | (5)<br>Comentario |  |
|--------------------|--|--|---------------------------|---------|---------|---------|-------------------|--|
|                    |  |  | Ene-Mar                   | Abr-Jun | Jul-Sep | Oct-Dic |                   |  |
| <b>OM</b>          | Total Volumen manejado en el puerto (Importaciones, Exportaciones, |  |                           |         |         |         |                   |  |
| <b>Financiera</b>  | Total Ingresos API   |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Total Inversiones API / Total Ingresos API                         |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Costos operativos totales / Total Ingresos API                     |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Ingresos operativos / Gastos operativos                            |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Recursos ejercidos / recursos autorizados                          |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Gastos por obra realizada / Gasto por obra                         |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Gastos por buque realizado / Gastos por buque                      |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Rentabilidad (Disponibilidades generadas)                          |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Promedio de Tasa Interna de Retorno (TIR)                          |  |                           |         |         |         |                   |  |
| <b>Clientes</b>    | % incremento volumen de negocio de clientes                        |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | N° de nuevos clientes  |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Embarcaciones de carga atendidas / demanda                         |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Embarcaciones de pasajeros atendidas /                             |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | % Volumen manejado por nuevos clientes                             |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Índice de encuesta de satisfacción                                 |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Quejas presentadas / Quejas atendidas                              |  |                           |         |         |         |                   |  |
| <b>Procesos</b>    | Toneladas por hora buque en operación                              |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Contenedores por hora buque en operación                           |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Toneladas hora buque en operación / Toneladas                      |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Metros construidos en el sistema portuario                         |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Números de Obras conservadas en el sistema                         |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Metros cúbicos de dragado realizados / metros                      |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | % de oportunidades de mejora implantadas                           |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | % de uso de capacidad instalada                                    |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | % de carga relacionado con su vocación                             |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Total Inversión privada  |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | % de Variación de Tarifa Máxima y Tarifa                           |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | Total inversión del programa puerto – ciudad                       |  |                           |         |         |         |                   |  |
|                    | <b>Aprendizaje y Crecimiento</b>                                   | % de cumplimiento de perfiles de puestos |                           |         |         |         |                   |  |
|                    |  | N° de procesos sistematizados            |                           |         |         |         |                   |  |

#### INSTRUCTIVO

- (1) Los indicadores institucionales se asignaron a las cuatro perspectivas que sugiere la metodología Balanced Scorecard. No hay que modificar esta columna.
- (2) Nombre de los indicadores institucionales. No hay que modificar esta columna.
- (3) Anotar el valor (número) que se pretende alcanzar para cada uno de los indicadores en el año en curso
- (4) Anotar el valor (número) que se pretende alcanzar para cada uno de los indicadores en cada trimestre del año en curso.
- (5) Notas aclaratorias





## 3.2 Iniciativas Estratégicas.

- Para lograr los objetivos planteados en el capítulo anterior es necesario llevar a cabo acciones concretas denominadas "iniciativas estratégicas". En este capítulo del POA se deberán enlistar estas iniciativas que se realizarán en el año en curso, mencionando entre otros el nombre de la iniciativa, el objetivo impactado, el logro que se espera de la iniciativa y como se espera alcanzarla, el calendario de ejecución, etc. (Formato E)
- Las iniciativas deben ser idénticas o estrechamente vinculadas con las iniciativas estratégicas del PMDP.

## Ejemplo del Formato E para la elaboración del POA:

### 3. Estrategia

#### 3.2. Iniciativas estratégicas

| (1)<br>Código Iniciativa | (2)<br>Iniciativa        | (3)<br>Objetivo Estratégico Impactado                                      | (4)<br>Logro Esperado                                   | (5)<br>Presupuesto Total Asignado | (6)<br>Principales Actividades                                      | (7)<br>Presupuesto Asignado | (8)<br>Fecha Inicio | (9)<br>Fecha Fin | (10)<br>Comentario |
|--------------------------|--------------------------|--|---|-----------------------------------|---|-----------------------------|---------------------|------------------|--------------------|
| 1                        | Rehabilitación de muelle | Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades | Poder recibir buques especializados en caraga granelera | 90,000                            | Realización de estudios   | 10,000                      | 03/01/2005          | 28/02/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   | Análisis de rentabilidad del proyecto                               | 5,000                       | 01/03/2005          | 31/03/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   | Dragado   | 40,000                      | 01/04/2005          | 31/05/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   | Reconstrucción muelle   | 35,000                      | 01/06/2005          | 15/07/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   | Planificación d ela obra  | 7,000                       | 01/02/2005          | 28/02/2005       |                    |
| 2                        | Reubicación de la Aduna  | Mejorar la cordinación entre los actores                                   | Agilizar los tiempo de revisión aduanal                 | 40,000                            | Rehabilitación del edificio señalado en el PMDP para la reubicación | 20,000                      | 01/03/2005          | 30/04/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   | Instalación instrumentos para revisión                              | 10,000                      | 01/04/2005          | 30/04/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   | Gestión logística reubicación                                       | 3,000                       | 01/05/2005          | 31/05/2005       |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |
|                          |                          |  |   |                                   |   |                             |                     |                  |                    |

EJEMPLO

**INSTRUCTIVO**

- (1) Anotar el código de la iniciativa establecida en el PMDP;
- (2) Anotar el nombre de la iniciativa establecida en el PMDP;
- (3) Señalar el objetivo estratégico impactado de la iniciativa;
- (4) Anotar el beneficio que aporta la iniciativa al objetivo o los objetivos estratégicos impactados;
- (5) Presupuesto asignado para la realización de la iniciativa, cuando aplique;
- (6) Enlistar las principales actividades para cumplir con la iniciativa;
- (7) Presupuesto asignado a cada una de las actividades; La suma de los presupuestos para cada una de las actividades tiene que coincidir con el Presupuesto Total asignado a la iniciativa;
- (8) Indicar la fecha en que inicia la actividad;
- (9) Indicar la fecha en que se termina la actividad;
- (10) Notas aclaratorias

**A)** Introducción

**B)** Elaboración del POA

**C)** Seguimiento del POA

### Tipos de Seguimiento

---

#### **El seguimiento del PMDP a través del POA se divide en tres grandes grupos**

##### 1. El seguimiento interno de la API

- Se recomienda llevar a cabo por lo menos una vez al mes una Reunión de Análisis Estratégico (RAE) para conocer los avances en la implementación de la estrategia, conocer desviaciones y tomar las decisiones necesarias.

##### 2. El seguimiento semestral

- Cada seis meses (en enero y julio) se mandará un informe de avance a la Dirección de Desarrollo Portuario de la Dirección General de Puertos que contendrá lo siguiente:
  - Los objetivos estratégicos de la API a través de los indicadores estratégicos. (Formato I)
  - Los avances en las iniciativas estratégicas y en su caso, señalar las desviaciones y las acciones tomadas para corregirla. (Formato II)

## Ejemplo del Formato I para el seguimiento semestral del POA:

**Formato I: Seguimiento semestral de objetivos del POA**

| OBJETIVOS           |                                     | INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA API  |  | (5) Meta Anual   | (6) Metas semestrales |           | (7) Avance Real |           | Variación porcentual                             |                              |                         | (10) Comentario |
|---------------------|-------------------------------------|---|--|--|-----------------------|-----------|-----------------|-----------|--|------------------------------|-------------------------|-----------------|
| (1) Código Objetivo | (2) Objetivo                        | (3) Código Indicador  | (4) Indicador  |  | Ene - Jun             | Jul - Dic | Ene - Jun       | Jul - Dic | 8) Avance Real vs. Meta Programada en el periodo | 9) Avance Real vs Meta Anual | Acumulado vs Meta Anual |                 |
| OBJETIVO MÁXIMO     | om)                                 | om101   | Porcentaje de importaciones y exportaciones vía la API respecto al total del país  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | om102   | Generación de empleos en la zona de influencia cuya actividad esté ligada con el puerto/ generados ciudad y/o región       |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | om103   | Volumen total del puerto   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| FINANCIERA          | f1                                  | f101  | Rentabilidad Anual   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | f102  | Costos totales / Ingresos totales  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | f103  | Ingresos/Activos   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | f2                                  | Optimizar costos  | f201   | Costos totales / Ingresos totales  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| f3                  | Desarrollar inversiones productivas | f301  | Inversión privada + Inversión pública/ Inversión Pública   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | f302  | Inversión/Gastos   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| f4                  | Maximizar Ingresos                  | f401  | ROJ  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | f402  | Ingresos   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| CLIENTES            | c1                                  | c101  | Ingreso neto de unidad de negocio/Costo de unidad de negocio   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | c102  | Índice de encuesta de satisfacción   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | c2                                  | Ser reconocido como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio. | c201   | Incremento o disminución porcentual del número de tráfico (entendido nuevo tráfico como una nueva mercancía que entra en el Puerto.) |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| PROCESOS            | p1                                  | p101  | Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | p102  | % Incremento de volumen de negocio de clientes/usuarios actuales (concentran el 80%)                                       |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p2                                  | p201  | Consiguir nuevos cliente/usuario.  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | p202  | % Volumen manejado por nuevos clientes/usuarios  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p3                                  | p301  | Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios                                    |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | p302  | Tiempo promedio de permanencia de la carga en el puerto  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p4                                  | p401  | Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades.  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | p402  | N° de procesos automatizados y certificados / Total de los procesos  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p5                                  | p501  | Garantizar coherencia estratégica de inversiones   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | p502  | Monto de inversiones alineadas con el PMD / Total de Inversión realizadas  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p6                                  | p601  | Gestionar mecanismos adecuados de inversión.   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | p602  | Inversión financiada / Inversión total   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p7                                  | p701  | Contribuir a la mejor gestión de empresas.   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p702                |                                     | N° de procesos de las empresas automatizados y certificados / Total de los procesos de las empresas                     |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p8                  | p801                                | Mejorar los procesos de inteligencia comercial  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p802                                | Nivel de satisfacción de clientes de las empresas   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p9                  | p901                                | Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal.   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p902                                | N° de procesos de BI  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p10                 | p1001                               | Diversificar los productos y servicios.   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p1002                               | Tiempo transcurrido desde que la carga está disponible hasta que salga del recinto                                      |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p11                 | p1101                               | Fomentar la sana competencia.   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p1102                               | Quejas y sugerencias relacionados con la competencia (precios o servicios)  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p12                 | p1201                               | Mejorar la coordinación entre los actores.  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p1202                               | % de empresas que se integran al programa de marca de garantía  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p13                 | p1301                               | Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto.   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p1302                               | % manejado en terminales especializados / Total de carga manejada   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p14                 | p1401                               | Vincular el desarrollo puerto-ciudad.   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p1402                               | Productividad promedio del puerto (por tipo de mercancía)   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| p15                 | p1501                               | Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | p1502                               | Monto de inversión de proyecto-ciudad + Monto participaciones federales relacionadas / Total de la inversión            |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| APRENDIZAJE Y CREC  | a1                                  | a101  | Encuestas de opinión a la población  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | a102  | N° de programas contenidos dentro del programas de gestión certificados o auditados en temas de seguridad y medioambiental |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | a2                                  | a201  | Desarrollar conocimientos y competencias clave.  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     | a202  | % de cumplimiento del programa de capacitación en temas estratégicos   |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| a3                  | a301                                | Contar con sistemas de gestión que permitan el intercambio de información y la toma de decisiones                       |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | a302                                | % de procesos que cuentan con sistemas de información   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
| a4                  | a401                                | Orientar los actores clave a la estrategia y promover el cambio cultural  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     | a402                                | % de personas que participan en iniciativas estratégicas  |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |
|                     |                                     |   |  |  |                       |           |                 |           |  |                              |                         |                 |

**EJEMPLO**

**INSTRUCTIVO**

- (1) Indicar el código del objetivo tal y como se estableció en el formato "C" Elaboración del POA;
- (2) Describir los objetivos tal y como se señalan en el formato "C " Elaboración del POA";
- (3) Indicar el código de los indicadores tal y como se establecieron en el formato "C " Elaboración del POA
- (4) Describir los indicadores tal y como se señalan en el formato " C " Elaboración del POA
- (5) Anotar la meta anual tal y como se señala en el formato "C " Elaboración del POA
- (6) Anotar las metas semestrales tal y como se señalan en el formato "C " Elaboración del POA
- (7) Anotar el valor real del indicador para cada semestre;
- (8) Calcular (avance real del periodo / meta programada en el periodo \* 100)
- (9) Calcular (avance real acumulado /meta anual \* 100) .
- (10) En su caso nota aclaratoria sobre la variación porcentual.



## Ejemplo del Formato II para el seguimiento semestral del POA:

### Formato II: Seguimiento semestral de iniciativas del POA

| (1)<br>Código<br>Iniciativa | (2)<br>Iniciativa        | (3)<br>Objetivo Estratégico<br>Impactado                                   | (4)<br>Logro Esperado                                   | (5)<br>Presupuesto<br>Total Asignado | (6)<br>Principales Actividades                                      | (7)<br>Presupuesto<br>Asignado | (8)<br>Fecha Inicio | (9)<br>Fecha Fin | (10)<br>Cumpl. Fecha | (11)<br>Cumpl.<br>Presupuesto. | (12)<br>Cumpl. Logro | (13)<br>Comentario |
|-----------------------------|--------------------------|--|---|--------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------|------------------|----------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------|
| 1                           | Rehabilitación de muelle | Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades | Poder recibir buques especializados en caraga granalera | 90,000                               | Realización de estudios   | 10,000                         | 03/01/2005          | 28/02/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      | Análisis de rentabilidad del proyecto                               | 5,000                          | 01/03/2005          | 31/03/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      | Dragado   | 40,000                         | 01/04/2005          | 31/05/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      | Reconstrucción muelle   | 35,000                         | 01/06/2005          | 15/07/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      | Planificación d ela obra  | 7,000                          | 01/02/2005          | 28/02/2005       |                      |                                |                      |                    |
| 2                           | Reubicación de la Aduna  | Mejorar la coordinación entre los actores                                  | Agilizar los tiempo de revisión aduanal                 | 40,000                               | Rehabilitación del edificio señalado en el PMDP para la reubicación | 20,000                         | 01/03/2005          | 30/04/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      | Instalación instrumentos para revisión                              | 10,000                         | 01/04/2005          | 30/04/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      | Gestión logística reubicación                                       | 3,000                          | 01/05/2055          | 31/05/2005       |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      |   |                                |                     |                  |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      |   |                                |                     |                  |                      |                                |                      |                    |
|                             |                          |  |   |                                      |   |                                |                     |                  |                      |                                |                      |                    |

EJEMPLO

#### INSTRUCTIVO

- (1) Indicar el código señalado en en formato "E" elaboración del POA;
- (2) Describir las iniciativas establecidas en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (3) Señalar el objetivo estratégico impactado por la iniciativa tal y como se señala en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (4) Describir lo señalado en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (5) Indicar lo señalado en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (6) Describir las actividades señaladas en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (7) Indicar lo señalado en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (8) Indicar lo señalado en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (9) Indicar lo señalado en el Formato "E" Elaboración del POA;
- (10) Indicar el cumplimiento con las palabras "SI" o "NO".
- (11) Indicar el cumplimiento con las palabras "SI" o "NO".
- (12) Indicar el cumplimiento con las palabras "SI" o "NO".
- (13) Indicar las posibles desviaciones relativas con el cumplimiento de la fecha, el presupuesto y con el logro esperado.



### 3. El seguimiento trimestral

- El seguimiento trimestral se limita a la información de los indicadores institucionales.
- Esta información se hace llegar a la Dirección de Desarrollo Portuario de la DGP, a través del formato III.
- La DGP procederá con esta información como sigue:
  - Da seguimiento al cumplimiento de metas establecidas por las APIS
  - Integra la información como insumo para el modelo de gestión del SPN.



## Ejemplo del Formato III para el seguimiento trimestral del POA:

### Formato III: Seguimiento Trimestral de Indicadores Institucionales

| (1)<br>Perspectiva               | (2)<br>Indicadores Institucionales                                 | (3)<br>Meta Anual | (4)<br>Metas trimestrales |         |         |         | (5)<br>Avance real |         |         |         | Variación porcentual                             |         |         |         | (8)<br>Comentario |  |
|----------------------------------|--|-------------------|---------------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------|---------|---------|--|---------|---------|---------|-------------------|--|
|                                  |  |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         | 6) Avance Real vs. Meta programada en el periodo |         |         |         |                   | 7) Avance Real Acumulado vs Meta Anual |
|                                  |  |                   | Ene-Mar                   | Abr-Jun | Jul-Sep | Oct-Dic | Ene-Mar            | Abr-Jun | Jul-Sep | Oct-Dic | Ene-Mar  | Abr-Jun | Jul-Sep | Oct-Dic |                   | Ene-Dic                                |
| <b>OM</b>                        | Total Volumen manejado en el puerto (Importaciones, Exportaciones, |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
| <b>Financiera</b>                | Total Ingresos API   |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Total Inversiones API / Total Ingresos API                         |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Costos operativos totales / Total Ingresos API                     |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Ingresos operativos / Gastos operativos                            |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Recursos ejercidos / recursos autorizados                          |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Gastos por obra realizada / Gasto por obra                         |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Gastos por buque realizado / Gastos por buque                      |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Rentabilidad (Disponibilidades generadas)                          |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
| <b>Clientes</b>                  | Promedio de Tasa Interna de Retorno (TIR)                          |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % incremento volumen de negocio de clientes                        |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Nº de nuevos clientes  |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Embarcaciones de carga atendidas / demanda                         |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Embarcaciones de pasajeros atendidas /                             |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % Volumen manejado por nuevos clientes                             |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
| <b>Procesos</b>                  | Índice de encuesta de satisfacción                                 |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Quejas presentadas / Quejas atendidas                              |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Toneladas por hora buque en operación                              |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Contenedores por hora buque en operación                           |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Toneladas hora buque en operación / Toneladas                      |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Metros construidos en el sistema portuario                         |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Números de Obras conservadas en el sistema                         |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Metros cúbicos de dragado realizados / metros                      |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % de oportunidades de mejora implantadas                           |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % de uso de capacidad instalada                                    |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % de carga relacionado con su vocación                             |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Total Inversión privada  |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % de Variación de Tarifa Máxima y Tarifa                           |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Total inversión del programa puerto – ciudad                       |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | % de cumplimiento de perfiles de puestos                           |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |
|                                  | Nº de procesos sistematizados                                      |                   |                           |         |         |         |                    |         |         |         |  |         |         |         |                   |  |

EJEMPLO

#### INSTRUCTIVO

- (1) Los indicadores institucionales se asignaron a las cuatro perspectivas que sugiere la metodología Balanced Scorecard. No hay que modificar esta columna.
- (2) Nombre de los indicadores institucionales. No hay que modificar esta columna que ya viene establecida en el formato "D" Elaboración del POA
- (3) Señalar las metas anuales establecidas en el formato "D" Elaboración del POA
- (4) Señalar las metas trimestrales establecidas en el formato "D" Elaboración del POA
- (5) Anotar el valor real del indicador para cada trimestre;
- (6) Calcular  $(\text{avance real del periodo} / \text{meta programada en el periodo} * 100)$
- (7) Calcular  $(\text{avance real acumulado} / \text{meta anual} * 100)$ .
- (8) En su caso nota aclaratoria sobre la variación porcentual.