

Contenidos



A. Introducción	Página 4
B. Objetivos de la fase	Página 8
C. <u>Resultados Específicos:</u>	Página 10
1. Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios	Página 16
2. Contar con un instrumento de retroalimentación del PRODELI	Página 47
3. Capacitación del equipo interno de la DGP responsable de coordinar el proceso de la evaluación y control.	Página 71
4. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso	Página 74
D. Conclusiones y Recomendaciones	Página 76

C. Resultados Esperados

- **Los resultados esperados de la fase 10 son los siguientes:**
 1. Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios.
 2. Contar con un instrumento de retroalimentación del PRODELI.
 3. Capacitación del equipo interno de la DGP responsable de coordinar el proceso de la evaluación y control.
 4. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.

A continuación se detalla cada uno de los resultados logrados en esta fase siguiendo el esquema general que se muestra en las siguientes páginas.

C. Resultados Esperados

• Esquema General

- En el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transporte 2001 - 2006, se destaca como uno de los objetivos para el desarrollo de la infraestructura portuaria del país el de **garantizar la modernización del sistema portuario** y contribuir a la consecución de la meta de finanzas públicas sanas, este objetivo se pretende alcanzar, entre otros, a través de la línea estratégica de: **“Implantar un modelo innovador de gestión orientado a resultados en los puertos mexicanos”** y en particular a través de la línea de acción **“Modernizar la administración de los puertos y establecer sistemas de planeación estratégica”**.

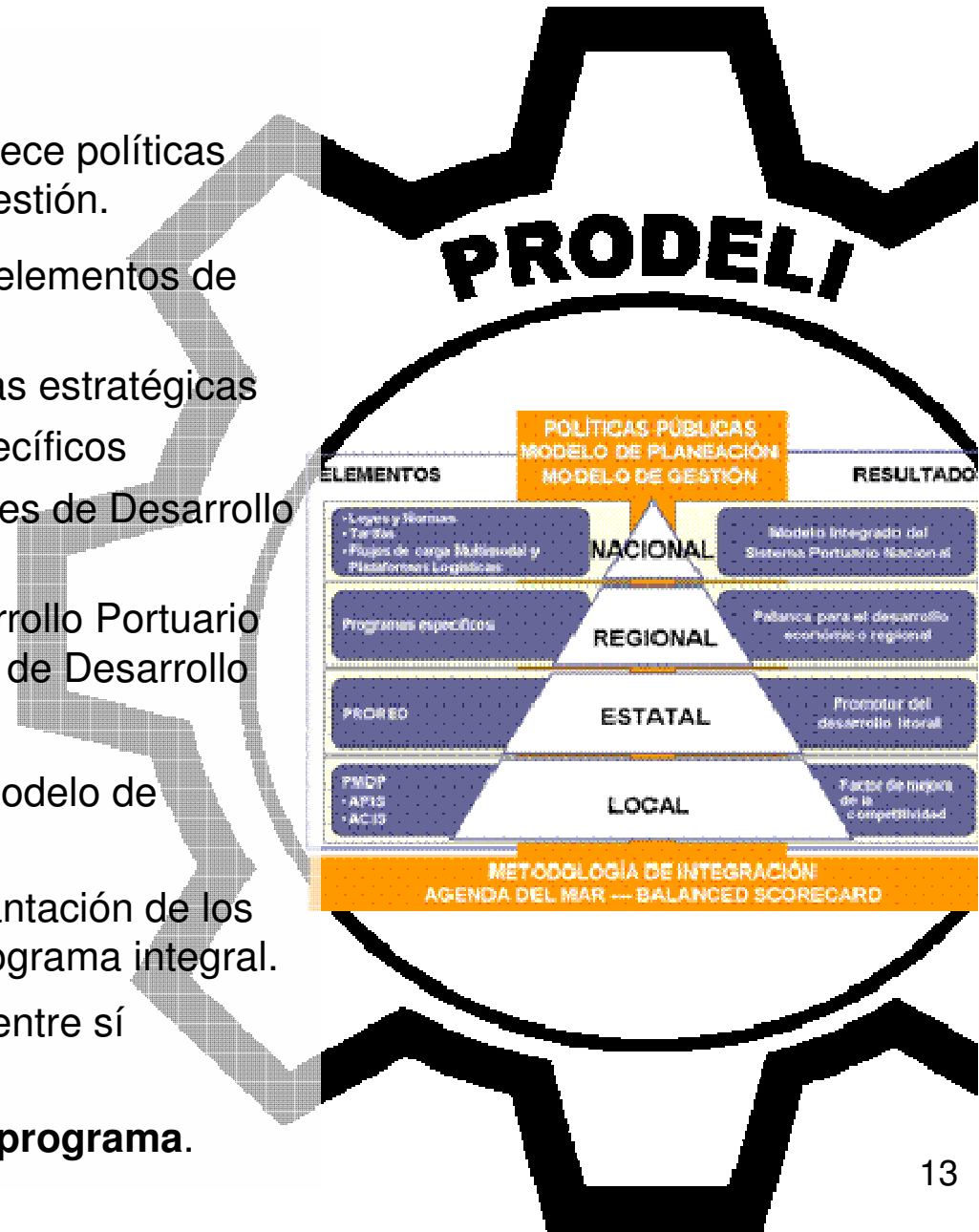
- Con fundamento en el Artículo 27 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Dirección General de Puertos, inició un proceso para definir políticas públicas para el desarrollo del sistema portuario nacional con la instrumentación del Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral (PRODELI).



C. Resultados Esperados

• Esquema General

- El PRODELI es un programa que establece políticas públicas y un modelo de planeación y gestión.
- Estas políticas públicas se traducen en elementos de diferentes niveles como son:
 - A nivel **nacional** diferentes iniciativas estratégicas
 - A nivel **regional** los programas específicos
 - A nivel **estatal** los Programa Rectores de Desarrollo Costero (PRORED)
 - A nivel **local** los Programa de Desarrollo Portuario (PMDP) respectivamente Programa de Desarrollo Costero (PMDC).
- Cada uno de estos niveles precisa un modelo de seguimiento y evaluación con el fin de:
 - **Garantizar los avances** en la implantación de los elementos y del PRODELI como programa integral.
 - **Alinear los diferentes elementos** entre sí (alineación de presupuestos)
 - Para garantizar la **continuidad del programa.**



C. Resultados Esperados

- **Esquema General**

- Siguiendo la estructura del PRODELI el modelo para dar seguimiento y evaluar el PRODELI consiste de **cuatro grandes bloques**:

- 1 El seguimiento del grado de la implantación de la estrategia del Sistema Portuario Nacional, que cubre el nivel **nacional**.
- 2 El seguimiento de los Programa Específicos a nivel **regional** en estrecha vinculación con el nivel nacional.
- 3 El seguimiento de los Programa Rector de Desarrollo Costero, para el nivel **estatal**
- 4 El seguimiento de los PMDP / PMDC de las Administraciones Portuarias Integrales, las Administraciones Costeras Integrales y otros puertos y terminales a nivel **local**.


- Cada uno de estos bloques consiste de un ciclo de gestión propio y a su vez de una interrelación con los demás bloques.




C. Resultados Esperados

- **Esquema General**


Por su particular importancia, el **capítulo C.1.** está

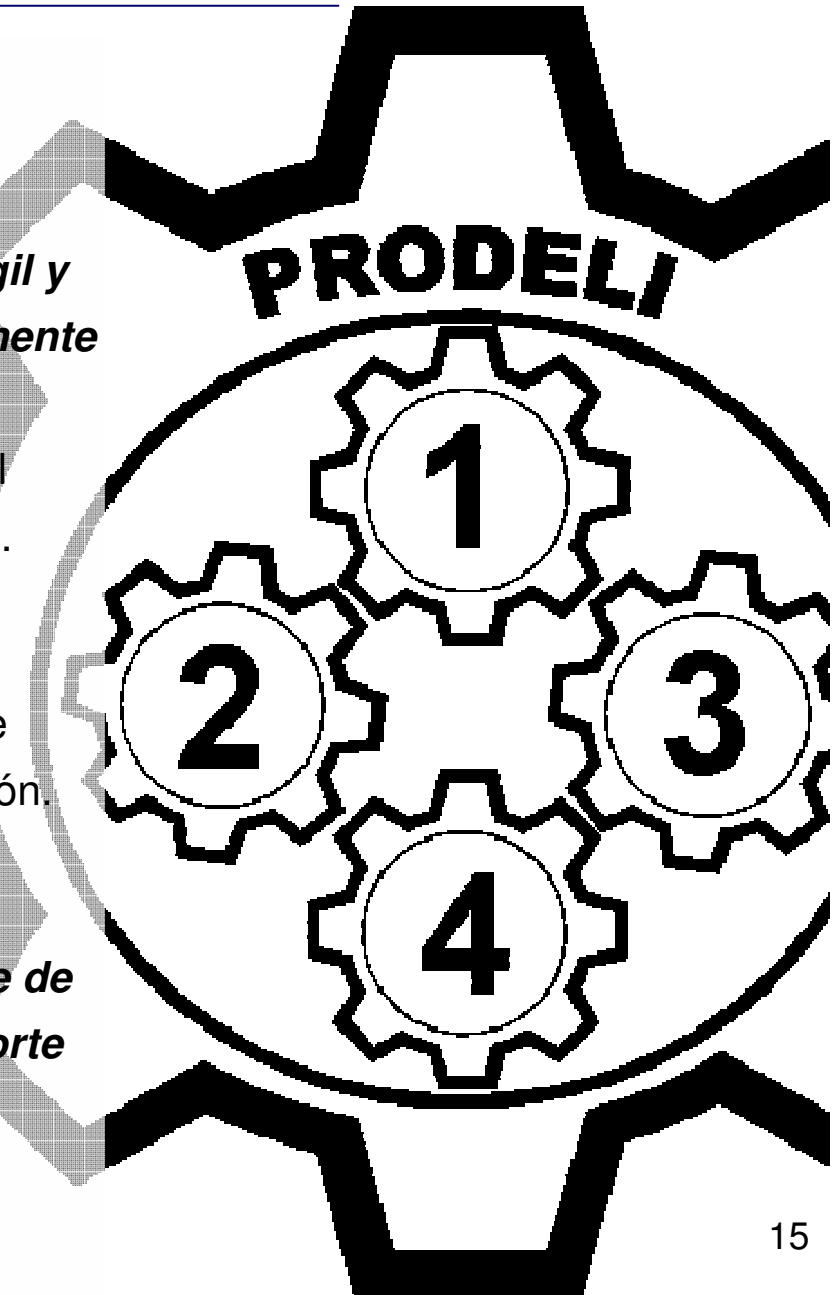
 dedicado al tema **“Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios”** – así que el desempeño local representado en el gráfico a la derecha como 3.

En el **capítulo C.2.** propone como **instrumento de**

 **retroalimentación del PRODELI** el proceso de interrelación entre los diferentes ciclos de gestión.

Los **capítulos C.3. y C.4.** hacen referencia a las

 **capacitación del equipo interno responsable de coordinar este proceso** y el **material de soporte necesario** respectivamente.



Contenidos



A. Introducción	Página 4
B. Objetivos de la fase	Página 8
C. <u>Resultados Específicos:</u>	Página 10
1. <u>Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios</u>	<u>Página 16</u>
2. Contar con un instrumento de retroalimentación del PRODELI	Página 47
3. Capacitación del equipo interno de la DGP responsable de coordinar el proceso de la evaluación y control.	Página 71
4. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso	Página 74
D. Conclusiones y Recomendaciones	Página 76

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



- **Vinculación con los resultados de la fase**
 - ❑ Este capítulo corresponde al resultado **“Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios”** según los Términos de Referencia del PRODELI.
 - ❑ Como se menciona en la introducción de este capítulo “C. Resultados Esperados” se trata del seguimiento y el control del desempeño de los **actores locales** entre los cuales se puede diferenciar entre las APIS, las ACIS y el grupo de otros puertos y terminales.
 - ❑ En alineación a esta clasificación de los actores locales, este capítulo se divide en de la siguiente manera:
 - a) Sistema de evaluación y control APIS.
 - b) Sistema de evaluación y control ACIS.
 - c) Sistema de evaluación y control otros puertos y terminales.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Resumen de la información de este apartado:

Fundamento	Ley de Puertos; Título de Concesión;
Relación POA – PMDP – BSC	El BSC es la metodología utilizada para la definición de la estrategia en el PMDP y para el seguimiento del PMDP y del POA;
Contenido del POA	Dos capítulos: “Diagnóstico” que analiza la situación portuaria y “Estrategia” que establece los objetivos e inversiones del año en curso; <i>(Guía de elaboración en Anexo del Informe)</i>
Proceso de Elaboración	La API lo elabora en noviembre y diciembre para registrarlo ante la DGP en enero; <i>(Formato para la elaboración en Anexo del Informe)</i>
Seguimiento del POA en APIS	Proceso continuo con Reuniones de Análisis Estratégico mensuales; <i>(Formatos de seguimiento en Anexo del Informe)</i>
Registro del POA	La DGP registra el POA que cumple con lo establecido en la Guía de elaboración (sobre todo la alineación con el PMDP) en enero;
Evaluación semestral	Evaluación integral de todos los elementos del POA; <i>(Formato de evaluación en anexo)</i> La DGP realiza el proceso de seguimiento recopilando la información y creando informes analíticos; las áreas correspondientes a los diferentes temas tratadas en el PMDP se encargan de la evaluar y verificar el desempeño;
Evaluación trimestral	Evaluación de indicadores institucionales; <i>(Formato de evaluación en Anexo del Informe)</i> La DGP realiza el proceso de seguimiento recopilando la información y creando informes analíticos; las áreas correspondientes a los diferentes temas tratadas en el PMDP se encargan de la evaluar y verificar el desempeño;
Implementación	El proceso de registro y seguimiento existía previamente en la CGPMM. Los nuevos contenidos y el nuevo ciclo de seguimiento esta debidamente documentado para implementarse en el próximo ciclo de gestión que empieza en enero siempre y cuando se comunique a tiempo la guía para la elaboración del POA;

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Fundamento:

- ❑ El documento que rige el desarrollo portuario es el Programa Maestro de Desarrollo Portuario que cada API elabora para un periodo mínimo de 5 años.
- ❑ El Título de Concesión otorgado a las Administraciones Portuarias, establece la obligación para éstas 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, metas y compromisos establecidos en el Programa Maestro de Desarrollo del Puerto.

Relación POA – PMDP – BSC:

- ❑ El POA es el mecanismo que utilizamos para el seguimiento y evaluación del PMDP;
- ❑ El BSC es la metodología aplicada para determinar los objetivos e inversiones del PMDP;
- ❑ El BSC es además la metodología para dar seguimiento a través de los indicadores estratégicos asignado a cada uno de los objetivos.
- ❑ La gran diferencia entre el PMDP y el POA es su marco temporal; la metodología de seguimiento es la misma para ambos. El Balanced Scorecard.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Contenido POA:

- El POA contiene los siguientes elementos cuyos detalles se reflejan en el anexo 1 de este informe:
 - Diagnóstico:
 - ✓ Mencionar los avances en el logro de los objetivos estratégicos del PMDP señalando el cumplimiento de las metas de los indicadores relacionados.
 - ✓ Principales problemas encontrados en la implementación de la estrategia.
 - ✓ Análisis del Tráfico.
 - Estrategia
 - ✓ Objetivos, indicadores y metas estratégicas a alcanzar tal y como estén definidos para los objetivos seleccionados en el marco del PMDP.
 - ✓ Iniciativas Estratégicas que deben estar alineadas con las iniciativas estratégicas mencionadas en el PMDP. Normalmente las iniciativas del POA son mas detalladas o actividades parciales de las iniciativas del PMDP.
- Cabe destacar que el POA debe ser un documento ejecutivo que únicamente refleja los temas estratégicos del año en curso. No se esperan detalles de programa que se pueden manejar en el API con otros fines.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios

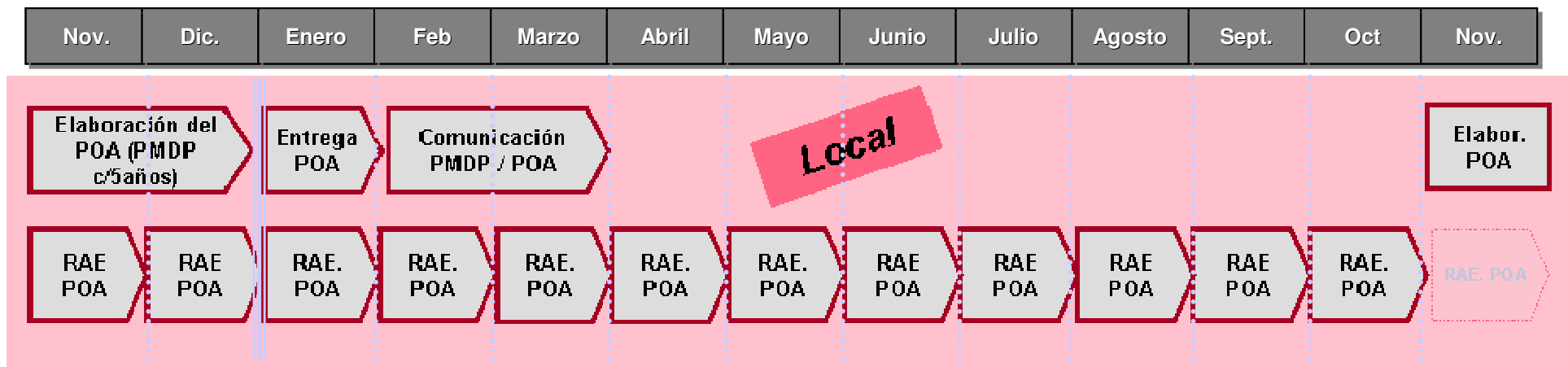
a) Sistema de evaluación y control APIS

Proceso de Elaboración:

- Las APIS elaboran el POA de manera anual.
- Para poder entregarlo a la DGP en enero del siguiente año, las APIS elaboran el POA en los meses de noviembre y diciembre.

Seguimiento del POA en las APIS:

- El seguimiento del POA es un proceso continuo de las APIS
- Cada mes se celebran Reuniones de Análisis Estratégico en las cuales se revisa el avance del grado de la implantación de la estrategia (reflejada en el PMDP y el POA) y se toman las decisiones necesarias.
- El siguiente calendario de gestión refleja este proceso:



C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Registro del POA para el año en curso:

- ❑ Los POA se registran en la Dirección General de Puertos con el fin de:
 - Cumplir con lo establecido en reglamento interno de la Secretaría de Comunicación y Transporte y el Título de Concesión.
 - Tener constancia sobre los objetivos e inversiones de los puertos.
 - Dar seguimiento al grado de implantación de los PMDP.

- ❑ En las siguientes páginas se compara el proceso de elaboración y registro de los POAS tal y como se llevaba a cabo hasta la fecha y el proceso tal y como se propone para garantizar la alineación de los elementos del PRODELI.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Registro del POA para el año en curso:

Proceso Actual	Proceso Propuesto
Elaboración y registro	
En los primeros 30 días del año la API envía el POA al área de Desarrollo Portuario perteneciente a la DGP.	
<p>El área de Desarrollo Portuario revisa los siguientes puntos del POA:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento al guión* de elaboración. b. Alineación de los objetivos, metas y estrategias al PMDP. 	<p>El área de Desarrollo Portuario verifica que el POA cumpla con los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estructura del guión** de elaboración. b. Relación con POA del año anterior: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico tiene que coincidir en objetivos, indicadores, metas e iniciativas con el POA del año anterior c. Alineación al PMDP de los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos estratégicos (siendo éstos los mismos que los definidos en el PMDP). ✓ Indicadores estratégicos (siendo éstos los mismos que los definidos en el PMDP). Con metas para el año en curso. ✓ Iniciativas estratégicas alineadas a las iniciativas estratégicas definidas en el PMDP, pero siendo éstas las correspondientes al año en curso.
*Se refiere al guión actual del POA	** se refiere al guión actualizado del POA (ver anexo 1)
Una vez revisado el POA con los puntos definidos anteriormente, el área de Desarrollo Portuario emite sus observaciones y las envía a la API a través de un oficio otorgándole 10 días para hacer las modificaciones pertinentes.	
La API realiza las modificaciones observadas al POA y reenvía a la DGP para su revisión.	
En caso de que el POA cumpla con los requerimientos definidos, o de que las modificaciones se hayan realizado adecuadamente, el área de Desarrollo Portuario canaliza con oficio al Director General de Puertos para su registro y envío a la API correspondiente.	

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Seguimiento por parte de la DGP:

□ Evaluación semestral:

Cada seis meses la CGPMM a través de la DGP realizará una evaluación integral de los avances en la implantación del POA.

La información para esta revisión proviene:

- En enero del capítulo denominado “Diagnóstico” del POA
- En julio un documento aparte con la misma estructura que el capítulo denominado “diagnóstico” del POA.

En concreto se revisa:

La alineación:

- Los objetivos mencionados en este capítulo coinciden con el PMDP.
- Los indicadores y **metas** establecidas coinciden con el PMDP y los POA de años anteriores.
- Las iniciativas coinciden con las que se establecieron en el marco del PMDP y en los POA de años anteriores.

El cumplimiento de los factores mencionados en el capítulo de “diagnóstico” es uno de los criterios de aprobación del POA. El no cumplimiento de alineación provoca el “no registro” del POA y el documento se remitirá a la API en cuestión para que realice las correcciones

necesarias.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Seguimiento por parte de la DGP:

El cumplimiento:

- Comparación de valores reales y metas de los indicadores y
- Comparación del avance real de las iniciativas con lo planificado.

A raíz de esta evaluación la Dirección de Desarrollo Portuario elabora y distribuye un informe a las APIS en cuestión y a otras áreas de la CGPMM interesadas en esta información para que en su caso realicen actividades de verificación en las áreas que les corresponden.

La Dirección de Desarrollo Portuario no verifica la calidad de la información proporcionada; este proceso se lleva a cabo en el marco de la verificación del título de concesión.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Seguimiento por parte de la DGP:

□ Evaluación trimestral:

La evaluación trimestral se limita al seguimiento de los indicadores comunes, establecidos en el marco de la fase 9 del PRODELI. Cada una de las APIS deberá dar seguimiento a esta información, establecer metas concretas a alcanzar tanto en el marco del PMDP como en el POA y enviar los datos reales de manera trimestral a la Dirección de Desarrollo Portuario.

La Dirección de Desarrollo Portuario procesará la información de seguimiento de las APIS de la siguiente manera:

- Análisis de posibles **desviaciones de metas** establecidas de cada API
- Elaboración de informes de **benchmarking**, estableciendo mínimos, máximos a nivel del SPN basado en información de los puertos.
- Cálculo de **información necesaria** para el seguimiento de la estrategia del **SPN**.

Adicionalmente a los indicadores del modelo común establecido en la fase 9 del PRODELI se solicitan a las APIS los indicadores necesarios para elaborar los **indicadores institucionales** solicitados de parte de la Auditoría Superior de la Federación.

Ya que esta información coincide en gran parte con el Modelo Común, a continuación se presenta la información adicional que deberá enviarse trimestralmente sin que esto cause doble trabajo para las APIS, siguiendo un proceso lógico de comparación de ambos modelos.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



• Total Indicadores institucionales

Indicador	Fórmula	Resp. Integrar	Resp. Consolidar	Periodicidad
Índice de construcción de infraestructura	Metros construidos en el sistema portuario nacional / necesidad de construcción	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
Índice de conservación de la infraestructura	N° de obras conservadas en el sistema portuario nacional / necesidad de conservación	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
Índice de atención de la demanda de embarcaciones de carga	Embarcaciones de carga atendidas / demanda estimada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de atención de la demanda de movimiento de carga	Volumen de carga atendida / demanda estimada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de atención de la demanda de embarcaciones de pasajeros	Embarcaciones de pasajeros atendidas / demanda estimada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de utilización de la capacidad instalada	Capacidad utilizada en el sistema portuario nacional / capacidad instalada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de cumplimiento de metas operativas	Metros construidos en el sistema portuario nacional / metros programados	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
	Números de Obras conservadas en el sistema portuario nacional / metros programados	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
	Metros cúbicos de dragado realizados / metros cúbicos programados	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
	Expedientes por revisar / Expedientes revisados	Lic. Arturo Castañeda N.	Lic. Ángel González Rul	Anual
Índice de productividad operativa	Toneladas por hora buque en operación	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
	Contenedores por hora buque en operación	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
	Tarifas cobradas en puerto nac. / tarifa puertos internac.	Lic. Francisco Pastrana A.	Lic. Ángel González Rul	Anual
Índice de la supervisión de la Operación portuaria	Requerimientos ejercidos / Requerimientos realizados	Lic. Arturo Castañeda N.	Lic. Ángel González Rul	Anual
	Procedimientos de Sanciones / Procedimientos de Sanciones Realizados	Lic. Arturo Castañeda N.	Lic. Ángel González Rul	Anual
	N° de visitas técnicas realizadas / N° de concesionarios	Ing. Alberto Azcona G.	Lic. Ángel González Rul	Anual
Situación presupuestaria	Recursos ejercidos / recursos autorizados	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Gasto por unidad de meta	Gastos por unidad de meta realizada / gasto por unidad de meta prevista	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Situación financiera (déficit / superávit)	Ingresos operativos / Gastos operativos	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Cumplimiento de estándares de calidad	Toneladas hora buque en operación / Toneladas hora buque en puerto	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Satisfacción de Cliente	Quejas presentadas / Quejas atendidas	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Competencia de los servidores públicos	Perfil del puesto real / perfil requerido	Lic. Humberto Aguilar H.	Lic. Ángel González Rul	Anual
	Desempeño del personal / perfil de desempeño	Lic. Humberto Aguilar H.	Lic. Ángel González Rul	Anual

Indicadores Institucionales cuya información no proviene de las APIS.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



• Indicadores institucionales con relación API

Indicador	Fórmula	Resp. Integrar	Resp. Consolidar	Periodicidad
Índice de construcción de infraestructura	Metros construidos en el sistema portuario nacional / necesidad de construcción	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
Índice de conservación de la infraestructura	N° de obras conservadas en el sistema portuario nacional / necesidad de conservación	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
Índice de atención de la demanda de embarcaciones de carga	Embarcaciones de carga atendidas / demanda estimada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de atención de la demanda de movimiento de carga	Volumen de carga atendida / demanda estimada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de atención de la demanda de embarcaciones de pasajeros	Embarcaciones de pasajeros atendidas / demanda estimada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de utilización de la capacidad instalada	Capacidad utilizada en el sistema portuario nacional / capacidad instalada	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Índice de cumplimiento de metas operativas	Metros construidos en el sistema portuario nacional / metros programados	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
	Números de Obras conservadas en el sistema portuario nacional / metros programados	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
	Metros cúbicos de dragado realizados / metros cúbicos programados	Ing. Celso Morales Muñoz	Lic. Ángel González Rul	Semestral
Índice de productividad operativa	Toneladas por hora buque en operación	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
	Contenedores por hora buque en operación	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
	Tarifas cobradas en puerto nac. / tarifa puertos internac.	Lic. Francisco Pastrana A.	Lic. Ángel González Rul	Anual
Situación presupuestaria	Recursos ejercidos / recursos autorizados	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Gasto por unidad de meta	Gastos por unidad de meta realizada / gasto por unidad de meta prevista	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Situación financiera (déficit / superávit)	Ingresos operativos / Gastos operativos	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Cumplimiento de estándares de calidad	Toneladas hora buque en operación / Toneladas hora buque en puerto	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral
Satisfacción de Cliente	Quejas presentadas / Quejas atendidas	Lic. Horacio Carrillo S.	Ing. Leonardo Lazo M.	Trimestral

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



- Comparación indicadores institucionales e indicadores comunes fase 9

Perspectiva	Indicador Común	Indicadores Institucional (Formula)	Eval.	Comentario
Objetivo Máximo	Total Volumen manejado en el puerto (Importaciones, Exportaciones, Cabotaje)	Volumen de carga atendida / demanda estimada	1	La demanda estimada se deriva de las metas establecidos para este indicador
Financiera	Total Ingresos API	n.a.	2	No en Institucional
	Total Inversiones API / Total Ingresos API	n.a.	2	No en Institucional
	Costos operativos totales / Total Ingresos API	Ingresos operativos / Gastos operativos	3	Formula de cálculo al revés; el ingreso el indicador institucional se refiere a los ingresos operativos el del indicador común al total de ingresos. La intención del indicador es diferente. Mientras el modelo común pretende conocer el nivel de gastos el indicador institucional pretende conocer el superávit (formula??)
	n.a.	Recursos ejercidos / recursos autorizados	3	No en Modelo Común
	n.a.	Gastos por unidad de meta realizada / gasto por unidad de meta prevista	3	No en Modelo Común
	Rentabilidad (Disponibilidades generadas)	Ingresos operativos / Gastos operativos	3	Este indicador coincide con la idea del indicador institucional “ingresos operativos / Gastos operativos” pero su formula de cálculo es diferente.
	Promedio de Tasa Interna de Retorno (TIR)	n.a.	2	No en Institucional
Clientes	% incremento volumen de negocio de clientes actuales	n.a.	2	No en institucional
	N° de nuevos clientes	n.a.	2	No en Institucional
	n.a.	Embarcaciones de carga atendidas / demanda estimada	3	No en Modelo Común
	n.a.	Embarcaciones de pasajeros atendidas / demanda estimada	3	No en Modelo Común
	% Volumen manejado por nuevos clientes	n.a.	2	No en Institucional
	Índice de encuesta de satisfacción	n.a.	2	No en Institucional
	n.a.	Quejas presentadas / Quejas atendidas	3	No en Modelo Común

1	Indicadores que estén tanto en el modelo común como en el conjunto de indicadores institucionales
2	Indicadores que solo estén en el Modelo Común pero el Conjunto de indicadores institucional no los pide
3	Indicadores del Conjunto Institucional que no se obtienen a través del Modelo Común

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



- Comparación indicadores institucionales e indicadores comunes fase 9

Perspectiva	Indicador Común	Indicadores Institucional (Formula)	Eval.	Comentario
Procesos	Índice de productividad por tipo de carga	Toneladas por hora buque en operación Contenedores por hora buque en operación	1	Idénticos
	n.a.	Toneladas hora buque en operación / Toneladas hora buque en puerto	3	No en Modelo Común
	n.a.	Metros construidos en el sistema portuario nacional / metros programados	3	No en Modelo Común
	n.a.	Números de Obras conservadas en el sistema portuario nacional / metros programados	3	No en Modelo Común
	n.a.	Metros cúbicos de dragado realizados / metros cúbicos programados	3	No en Modelo Común
	% de oportunidades de mejora implantadas	n.a.	2	No en Institucional
	% de uso de capacidad instalada	Capacidad utilizada en el sistema portuario nacional / capacidad instalada	1	Idéntico
	% de carga relacionado con su vocación	n.a.	2	No en Institucional
	Total Inversión privada	n.a.	2	No en Institucional
	% de Variación de Tarifa Máxima y Tarifa cobrada	Tarifas cobradas en puerto nac. / tarifa puertos internac.	1	El indicador común provee la información de las APIS, el otro factor del indicador institucional provee la DGP.
	Total inversión del programa puerto - ciudad	n.a.	2	No en Institucional
Aprendizaje y Crecimiento	% de cumplimiento de perfiles de puestos	n.a.	2	Idéntico
	N° de procesos sistematizados	n.a.	2	No en Institucional

1	Indicadores que estén tanto en el modelo común como en el conjunto de indicadores institucionales
2	Indicadores que solo estén en el Modelo Común pero el Conjunto de indicadores institucional no los pide
3	Indicadores del Conjunto Institucional que no se obtienen a través del Modelo Común

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



- Indicadores Institucionales a solicitar en el POA**

Los indicadores que se mencionan a continuación son éstos indicadores del Modelo Institucional que no están reflejados en el Modelo Común.

La suma de estos Indicadores y el Modelo Común es la información que se tiene que recopilar de manera trimestral de las APIS, para dar seguimiento al POA, elaborar información comparativa y nutrir el sistema de gestión del Sistema Portuario Nacional.

Perspectiva	Indicadores Institucionales no cubierto por el Modelo Común
Financiero	Ingresos operativos / Gastos operativos
	Recursos ejercidos / recursos autorizados
	Gastos por unidad de meta realizada / gasto por unidad de meta prevista
Clientes	Embarcaciones de carga atendidas / demanda estimada
	Embarcaciones de pasajeros atendidas / demanda estimada
	Quejas presentadas / Quejas atendidas
Procesos	Toneladas hora buque en operación / Toneladas hora buque en puerto
	Metros construidos en el sistema portuario nacional / metros programados
	Números de Obras conservadas en el sistema portuario nacional / metros programados
	Metros cúbicos de dragado realizados / metros cúbicos programados

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



- Suma de indicadores institucionales y el modelo común a solicitar en el POA

Perspectiva	Indicador Institucionales
Objetivo Máximo	Total Volumen manejado en el puerto (Importaciones, Exportaciones, Cabotaje)
Financiera	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 prevista
	Gastos por buque realizado / Gastos por buque previsto
	Rentabilidad (Disponibilidades generadas)
	Promedio de Tasa Interna de Retorno (TIR)
Clientes	% incremento volumen de negocio de clientes actuales
	N° de nuevos clientes
	Embarcaciones de carga atendidas / demanda estimada
	Embarcaciones de pasajeros atendidas / demanda estimada
	% Volumen manejado por nuevos clientes
	Índice de encuesta de satisfacción
	Quejas presentadas / Quejas atendidas
Procesos	Toneladas por hora buque en operación
	Contenedores por hora buque en operación
	Toneladas hora buque en operación / Toneladas hora buque en puerto
	Metros construidos en el sistema portuario nacional / metros programados
	Números de Obras conservadas en el sistema portuario nacional / metros programados
	Metros cúbicos de dragado realizados / metros cúbicos programados
	% 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 cobrada
	Total inversión del programa puerto – ciudad
	Aprendizaje y Crecimiento
N° de procesos sistematizados	

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Comparación proceso actual y proceso propuesto:

Proceso Actual	Proceso Propuesto
Evaluación TRIMESTRAL	
Dentro de los primeros 10 días del trimestre, la API envía los avances del POA a la DGP mediante el Formato de Informe de Cumplimiento, en cual se describe el porcentaje de avance en los objetivos, metas y estrategias.	Max. 10 días después del cierre del trimestre, la API envía a la DGP los indicadores institucionales para su seguimiento en los formatos de "Reportes de Gestión" *, los cuales, ilustran gráficamente y por medio de tablas, el desempeño de los indicadores comunes a través del cumplimiento a las metas establecidas. * Informes se maneja a través de la herramienta IRT
El área de Desarrollo Portuario revisa los avances del POA utilizando el formato de Evaluación del POA (EVAPOA). En dicho formato verifican: a. Alineación de las estrategias a las metas y objetivos, así como a los Objetivos descritos en el PMDP. b. Avances en el cumplimiento de dichos objetivos.	El área de Desarrollo Portuario revisa el cumplimiento de los indicadores institucionales. Para la evaluación de los indicadores utiliza la herramienta IRT.
En caso de existir observaciones al avance del POA, éstos son descritos por el Área de Desarrollo Portuario y enviados a la API para su adecuación.	La DGP elabora informes trimestrales en el cuál se refleja el grado de cumplimiento de las metas establecidas y los comunica a la API en cuestión y a otra áreas de la CGPMM.
Así mismo la DGP es auditada para verificar que esté llevando a cabo la evaluación del POA.	n.a.
	En caso de incumplimiento en tiempos de entrega del POA, el Área de Desarrollo Portuario informa a la Dirección de Concesiones y Permisos, el cual aplica el procedimiento correspondiente.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



a) Sistema de evaluación y control APIS

Implementación del Sistema:

➤ Elaboración y registro del POA:

Se trata de un proceso que ya se implantó previamente en la CGPMM. Son los criterios de aprobación los que cambiaron.

1. Existe un nuevo guión para la elaboración del POA (ver anexo 1)
2. La alineación del contenido del POA con el PMDP sigue los elementos establecidos en el modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN (BSC)

Es importante que la guía para la elaboración del POA se distribuya a tiempo a las APIS.

➤ Seguimiento semestral del POA:

Las APIS elaboran un informe de seguimiento semestral que considera los avances en el logro de los objetivos y las iniciativas del año en curso.

➤ Seguimiento trimestral

Para el seguimiento trimestral las APIS facilitan la información denominada “Indicadores Institucionales” en un formato que se adjunta a este informe.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



b) Sistema de evaluación y control ACIS

Resumen de la información de este apartado:

Fundamento	El rol de “planeación integral” que asume el Gobierno Federal en las ACIS; Título de Concesión; Elaboración de un Programa Maestro de Desarrollo Costero; (<i>Guía de elaboración en Anexo</i>)
Relación POA – PMDP – BSC	El BSC es la metodología utilizada para la definición de la estrategia en el PMDC y para el seguimiento del PMDC y del POA;
Contenido del POA	Dos capítulos: “Diagnóstico” que analiza la situación portuaria y “Estrategia” que establece los objetivos e inversiones del año en curso; (<i>Guía de elaboración en Anexo del Informe</i>)
Proceso de Elaboración	Idéntico al proceso de elaboración del POA de las APIS;
Seguimiento del POA en ACIS	Idéntico al proceso de seguimiento del POA en las APIS
Registro del POA	Idéntico al proceso de registro del POA de las APIS;
Evaluación semestral	Idéntico al proceso de evaluación semestral de los POAS de las APIS;
Evaluación trimestral	Evaluación de los principales indicadores de desempeño de las ACIS; todavía no existen indicadores institucionales para las ACIS; sin embargo deberían estar alineados con la estrategia del Sistema Portuario Nacional;
Implementación	Se elaboró toda la documentación necesaria para establecer este proceso de seguimiento y control a partir de la creación de la primera ACI. Es importante señalar que en los Títulos de Concesión de las ACIS existe la obligación de la elaboración del PMDC y del POA siguiendo ciertas reglas (véase guías de elaboración) y la obligación de facilitar la información de seguimiento en los términos establecidos en esta fase.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



b) Sistema de evaluación y control ACIS

Fundamento

- ❑ La participación del Gobierno Federal en las Administraciones Costeras Integrales Sustentables (ACIS) se puede describir como sigue:
 - Rectoría sobre los bienes nacionales costeros
 - Regulación
 - Funciones de verificación
 - **Planeación integral**
- ❑ Para poder cumplir su rol de planeación integral el Gobierno precisa del **Programa Maestro de Desarrollo Costero** (PMDC) de cada una de las ACIS.
- ❑ El contenido de los PMDC es parecido al de los PMDP de las APIS y consiste básicamente en:
 1. Presentación
 2. Antecedentes
 3. Diagnóstico
 4. Estrategia(La Guía completa se encuentra en el Anexo de este documento)

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



b) Sistema de evaluación y control ACIS

Contenido del POA

- Cada año la ACI elaborará un Programa Operativo Anual que refleja los objetivos e iniciativas del año en curso para implantar la estrategia formulada en el PMDC.
- En el anexo de este documento se adjunta una guía para la elaboración del POA de las ACIS.

Relación POA – PMDC – BSC:

- El POA es el mecanismo que utilizamos para el seguimiento y evaluación del PMDC;
- El BSC es la metodología aplicada para determinar los objetivos e inversiones del PMDC;
- El BSC es además la metodología para dar seguimiento a través de los indicadores estratégicos asignados a cada uno de los objetivos.
- La gran diferencia entre el PMDC y el POA es su marco temporal; la metodología de seguimiento es la misma para ambos. El Balanced Scorecard.

Proceso de elaboración y seguimiento:

Para el proceso de elaboración y el seguimiento del POA – tanto en la ACI como en la DGP – aplican las mismas reglas que para el proceso de seguimiento y evaluación de los POA de las Administraciones Portuarias Integrales. Este proceso se describió de manera detallada en el apartado C.1.a) Sistema de evaluación y control APIS.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



b) Sistema de evaluación y control ACIS

Implementación del modelo

- Se recomienda establecer en los títulos de concesión de las ACIS el proceso de:
 - Elaboración del PMDC
 - Elaboración del POA
 - Seguimiento semestral del POA
 - Seguimiento trimestral de los principales indicadores de desempeño.
- Para los procesos de elaboración del POA y del PMDC existen guías que faciliten su elaboración. Estas guías se adjuntan a este documento.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



b) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

Resumen de la información de este apartado:

Fundamento	Ley de Puertos y Reglamento Correspondiente
Diferenciación	Puertos y terminales cuya operación se parece a la de una API – Marinas - Otros puertos y terminales
Puertos y terminales parecidos a APIS	Contenido y Proceso: Aplicaran los mismos elementos y procesos de seguimiento y evaluación de las APIS
	Implementación: Identificación de puertos y terminales parecidos a APIS Comunicación de la necesidad de seguimiento y alineación con el SPN; Integración en el proceso de seguimiento y evaluación de las APIS
Marinas	Contenido y Proceso: Seguimiento anual de indicadores clave considerando las cuatro perspectivas del BSC y los temas estratégicos del SPN que corresponden a las marinas;
	Implementación: Comunicación de la necesidad del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño Comunicación del Contenido y del Proceso Recopilación inicial de información
Otros puertos y terminales	Contenido y Proceso: Seguimiento anual de información básica como son las entradas y salidas del puerto y el número de personas.
	Implementación: Comunicación de la necesidad del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño Comunicación del Contenido y del Proceso Recopilación inicial de información

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

Para enfrentar la heterogeneidad que caracteriza el grupo de los otros puertos y terminales, este apartado se estructura de la siguiente manera:

- i. Puertos y terminales que por la cantidad y/o diversidad de carga se parecen a una API
 - ii. Marinas
 - iii. Otros puertos y terminales
- i. Puertos y terminales que por la cantidad y/o diversidad de carga se parecen a una API**
- **Contenido y Proceso:**
- ✓ A los puertos y terminales que se parecen a APIS dada la cantidad o diversidad de su carga, debería aplicarse el mismo procedimiento que posibilita el seguimiento y evaluación de su desempeño como a las APIS.
 - ✓ Esto significa que deberían contar con un Programa Maestro de Desarrollo Portuario que establece su estrategia para los próximos 5 años. Además deberían elaborar y dar seguimiento a un Programa Operativo Anual.
 - ✓ Todos los procesos de registro y de evaluación y seguimiento descrito en el capítulo *C.1. a) Sistema de evaluación y control APIS*.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

i. *Puertos y terminales que por la cantidad y/o diversidad de carga se parecen a una API (cont.)*

➤ *Implementación:*

- ✓ Como primer paso se recomienda identificar estos puertos y terminales que cumplen las características mencionadas.
- ✓ Se recomienda organizar una reunión personal en la cual se planea la necesidad del seguimiento de la estrategia de desarrollo de estos puertos y terminales desde un punto de vista sistémico (el Sistema Portuario Nacional).
- ✓ Se entrega las guías de elaboración del PMDP y del POA y se integra en el procedimiento de seguimiento y evaluación de las APIS.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

ii. *Marinas*

➤ **Contenido**

- ✓ La información utilizada para evaluar y controlar el desempeño de las Marinas deberá ser básico.
- ✓ El Reglamento de la Ley de Puertos define en su Capítulo IX Artículo 47 los elementos con los cuales una Marina debería contar. En el inciso X se hace referencia a un “registro de usuarios, entradas y salidas de embarcaciones”, lo cual es el elemento requerido relacionado con el seguimiento y el control del desempeño.

Toda marina deberá contar al menos con los servicios e instalaciones que se mencionan a continuación.
I....

X. Oficinas administrativas para llevar el **registro de usuarios, entrada y salida de embarcaciones**, y proporcionar información sobre condiciones climáticas y rutas de navegación locales, y ...

- ✓ Así mismo el Artículo 48 de este Inciso de :

El operador de una marina será responsable de llevar un registro de entradas, estadías y salidas de embarcaciones, mismo que tendrá a disposición de las autoridades, entregando la información resultante con la periodicidad y en la forma que le soliciten las mismas.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

Por lo tanto la información que incluso la Ley prevé para el seguimiento y la evaluación de las marinas son:

- ✓ N° de Entradas
 - » Tráfico de Cabotaje
 - » Tráfico de Altura
- ✓ N° Salidas
 - » Tráfico de Cabotaje
 - » Tráfico de Altura
- ✓ Adicionalmente se recomienda establecer algunos indicadores que ayudan a dar seguimiento a la implantación de la estrategia del Sistema Portuario Nacional, considerando sobre todo los siguientes conceptos:

Perspectiva Financiera

- » Ingresos de la Marina
- » Inversiones realizadas

Perspectiva de Clientes

- » Índice de Satisfacción de Clientes

Perspectiva de Procesos:

- » Excelencia Operativa: N° de incidentes
- » Competitividad: Información sobre tarifas

Aprendizaje y Crecimiento:

- » N° de personas empleadas

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

ii. *Marinas (cont.)*

➤ **Proceso**

- ✓ Se propone que las Marinas envíen una vez por año un informe que refleje los valores reales de cada uno de los indicadores.
- ✓ Además mandarán un informe con las metas (pronósticos) de estos indicadores para el siguiente año.
- ✓ Se evalúa el cumplimiento de las metas establecidas en el informe del año anterior con los valores reales del año en cuestión y se elabora un informe que resume las observaciones realizadas y se turna al área de Concesiones.

➤ **Implementación**

- ✓ Comunicación de la necesidad del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño
- ✓ Comunicación del Contenido y del Proceso
- ✓ Recopilación inicial de información

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

iii. Otros puertos y terminales

➤ **Contenido:**

- ✓ Suponiendo que en el concepto de “Otros puertos y terminales” se juntan sobre todo instalaciones portuarias de menor importancia estratégica para el Sistema Portuario Nacional el sistema de evaluación y control de desempeño debería ser básico.

Se recomienda limitar la información a lo siguiente:

- ✓ N° de Entradas
 - » Tráfico de Cabotaje
 - » Tráfico de Altura
- ✓ N° Salidas
 - » Tráfico de Cabotaje
 - » Tráfico de Altura
- ✓ N° de persona empleadas

➤ **Proceso:**

- ✓ Se propone que los otros puertos y terminales envíen una vez por año un informe que refleje los valores reales de cada uno de los indicadores.
- ✓ Además mandarían un informe con las metas (pronósticos) de estos indicadores para el siguiente año.
- ✓ Se evalúa el cumplimiento de las metas establecidas en el informe del año anterior con los valores reales del año en cuestión y se elabora un informe que resume las observaciones realizadas y se turna al área de Concesiones.

C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios



c) Sistema de evaluación y control de otros puertos y terminales

iii. Otros puertos y terminales

➤ *Implementación:*

- ✓ Comunicación de la necesidad del proceso de seguimiento y evaluación del desempeño
- ✓ Comunicación del Contenido y del Proceso
- ✓ Recopilación inicial de información

Contenidos



A. Introducción	Página 4
B. Objetivos de la fase	Página 8
C. <u>Resultados Específicos:</u>	Página 10
1. Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios	Página 16
2. <u>Contar con un instrumento de retroalimentación del PRODELI</u>	<u>Página 47</u>
3. Capacitación del equipo interno de la DGP responsable de coordinar el proceso de la evaluación y control.	Página 71
4. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso	Página 74
D. Conclusiones y Recomendaciones	Página 76

C.2. Retroalimentación del PRODELI

Esquema general de este capítulo

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

- a) Seguimiento y evaluación a nivel local
- b) Seguimiento y evaluación a nivel estatal
- c) Seguimiento y evaluación a nivel regional
- d) Seguimiento y evaluación a nivel federal y regional

II. Interrelación entre los bloques:

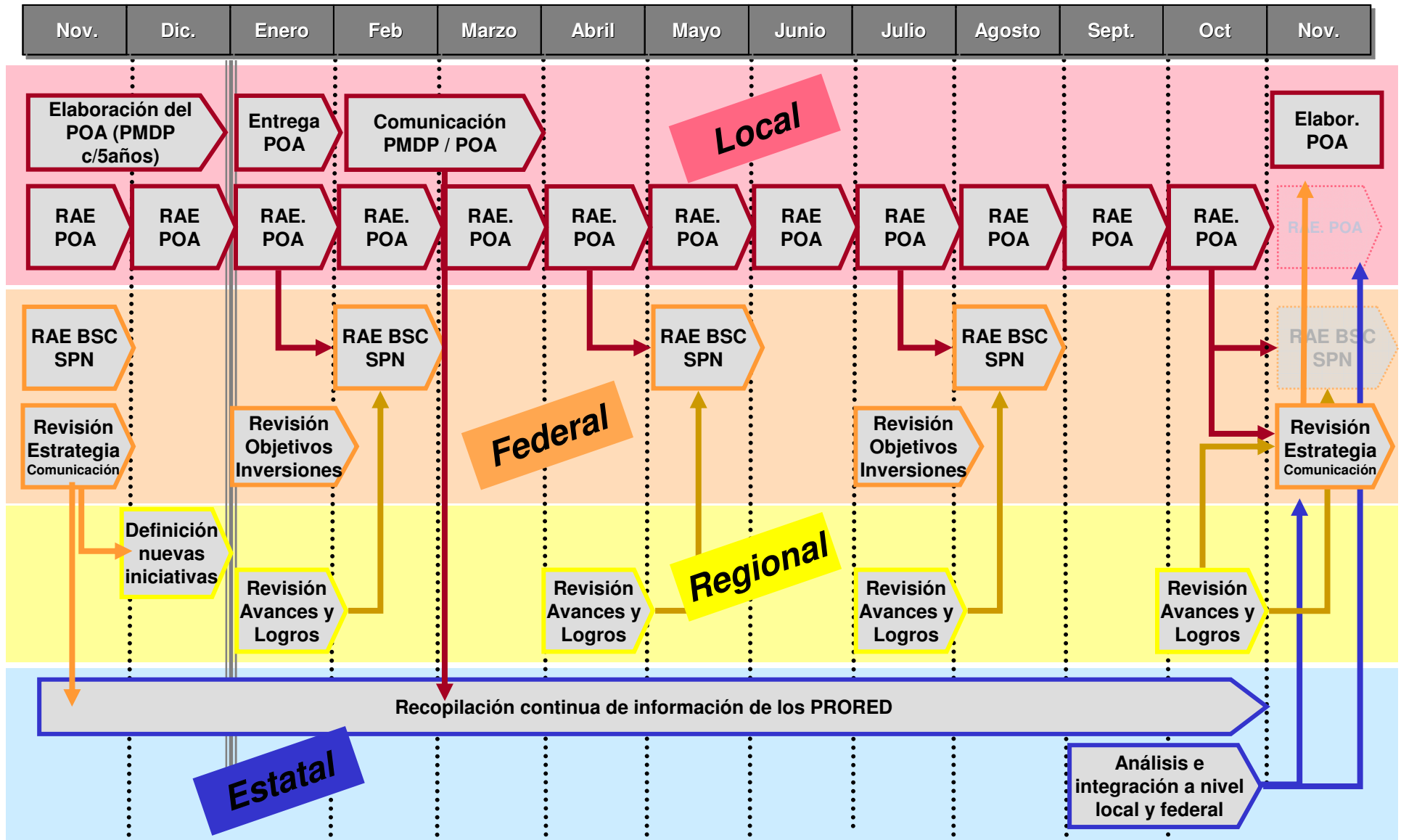
- a) Insumos del nivel federal y regional:
- b) Insumo del nivel regional:
- c) Insumos de nivel estatal:
- d) Insumos de nivel local:

El gráfico en la siguiente página muestra el flujo general que se detalla para cada uno de los puntos mencionados arriba.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

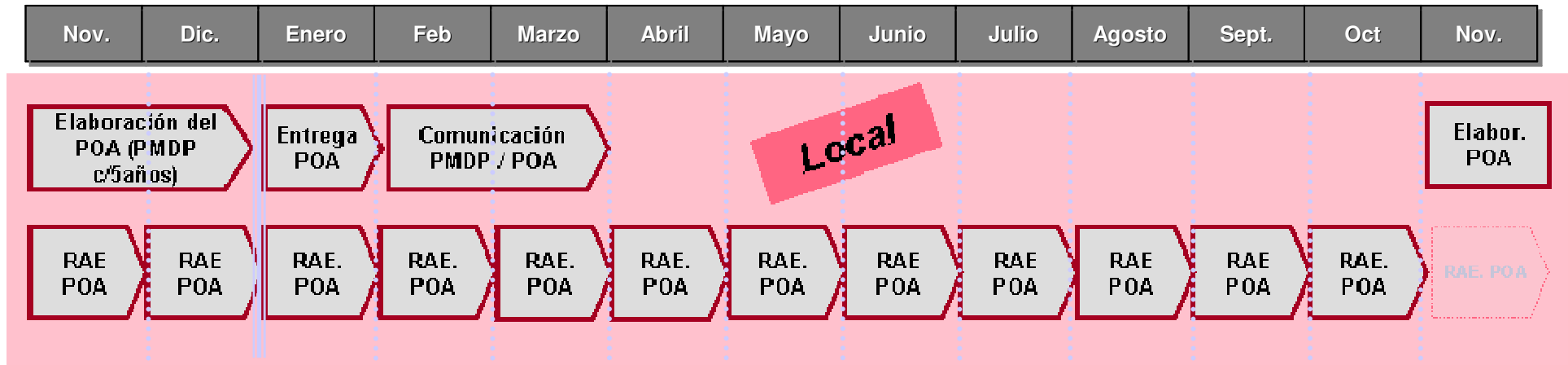


CRONOGRAMA DEL CICLO ANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUERTOS



C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

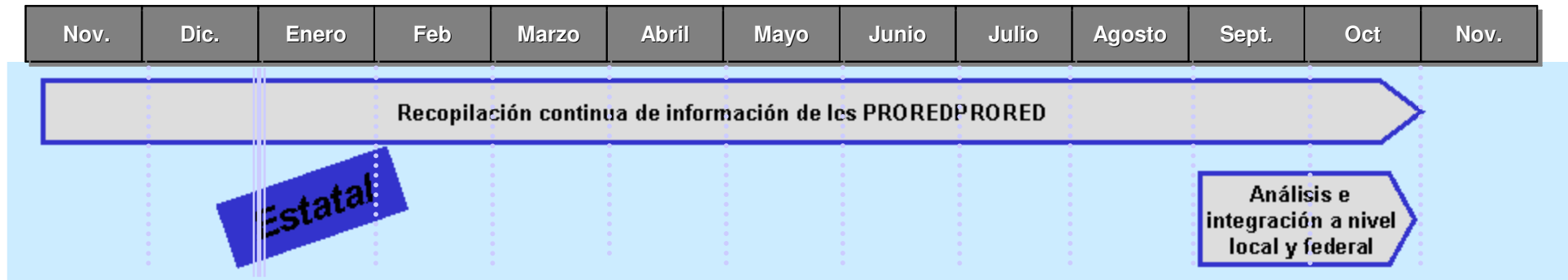


a) Seguimiento y evaluación a nivel local

Para consultar los detalles del proceso de seguimiento y evaluación a nivel local sírvase de consultar el capítulo **C.1. Sistema para evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios** de este documento que se dedicó específicamente a este tema.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:



b) Seguimiento y evaluación a nivel estatal

Fundamento:

Promover la coordinación entre los distintos modos de transporte que concurren en los puertos y fomentar la participación de los sectores social y privado en las actividades portuarias.

El seguimiento de los PRORED es tarea de los Estados del Litoral, sin embargo es de interés para la CGPMM en que grado de avance se encuentran estos programas para:

- **Dar seguimiento** a uno de los elementos del PRODELI
- **Conocer el impacto** que puedan tener los PRORED en los PMDP / PMDC de los puertos respectivamente de las ACIS y en la estrategia del SPN
- Estar en posición de **dar información** sobre los contenidos y avances en los PRORED.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

b) Seguimiento y evaluación a nivel estatal (cont.)

Contenido y Proceso:

Ya que no existe una relación jerárquica entre la CGPMM y los estados del litoral (“dueños” de los PRORED), la clave para el proceso de seguimiento y evaluación de parte de la CGPMM, es un **proceso proactivo de comunicación** con los estados del litoral, con el objetivo de:

- Fomentar el desarrollo de los PRORED de parte de los Estados del Litoral
- Alinear las acciones que se lleven a cabo en los Estados del Litoral y por otro lado en las APIS / ACIS.

Se recomienda, que por lo menos una vez al año se recopila la información de los PRORED para identificar:

- Sus principales objetivos
- Sus parámetros de medición (indicadores)
- Las iniciativas estratégicas planteadas

Un ejemplo del Formato que se podría utilizar para el seguimiento de los PRORED se encuentra en el Anexo de este informe.

C.2. Retroalimentación del PRODELI



I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

b) Seguimiento y evaluación a nivel estatal (cont.)

Implementación:

Según la fase 4 de este proyecto, denominada “Dirección y Coordinación para la ejecución y desarrollo de los PRORED” estos deberían utilizar las “cedulas programáticas” que facilitan la identificación y clasificación de los proyectos de acuerdo con el número y tipo de estrategias, sus alcances y requerimientos tanto técnicos como administrativos y regulatorios.

También se recomendó que la metodología para dar seguimiento a los PRORED sea el BSC.

En el caso ideal los PRORED cuentan con un mapa estratégico, objetivos e indicadores estratégicos y iniciativas estratégicas definidos según el contenido de las cedulas programáticas, de tal manera que la CGPMM cuente con todos los elementos para dar un seguimiento integral de todos estos elementos.

Si no fuera así es fundamental que por lo menos las iniciativas estratégicas queden recopiladas, con el objetivo de que la CGPMM a través de la DGP puede contar con un inventario actualizado de los PRORED y sus elementos.

Esta información será compartida con los actores locales (APIS, ACIS y otros puertos y terminales) y que se integra en la revisión de la estrategia del propio SPN.

C.2. Retroalimentación del PRODELI



I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

b) Seguimiento y evaluación a nivel estatal (cont.)

En la Fase 5 del PRODELI se sugirieron entre otros los siguientes elementos de evaluación los siguientes:

1. Convenios entre el gobierno federal, a través de la SCT, con los gobiernos de los estados litorales.
2. La integración de los grupos de trabajo responsables de ello, toda vez que se requiere de una acción coordinada y participativa de las autoridades de los tres niveles de gobierno involucradas en el desarrollo costero, así como del sector académico y miembros de la sociedad civil.
3. Para lograr homogeneidad en el proceso de evaluación y control en la implantación de los PRORED, la herramienta será el uso de Balanced Scorecard.

Se recomienda que se integre el proceso de seguimiento y evaluación en los convenios entre el Gobierno Federal y la SCT para contar con un fundamento legal para la recopilación de la información.

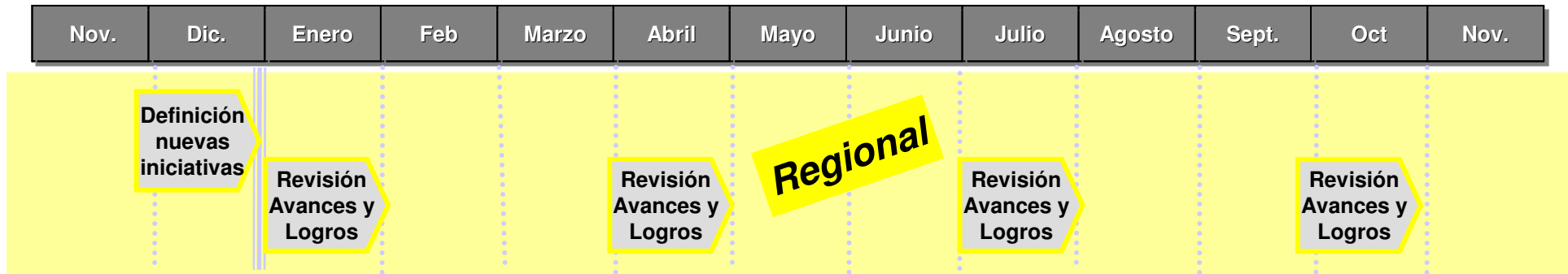
C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado: b) Seguimiento y evaluación a nivel estatal (cont.)

Fundamento	Promover la coordinación entre los distintos modos de transporte que concurren en los puertos y fomentar la participación de los sectores social y privado en las actividades portuarias.
Contenido	<p><i>En los casos en que el PRORED estén desarrollados a través de la metodología BSC:</i> Objetivos Estratégicos con sus parámetros de medición Iniciativas estratégicas según las cédulas programáticas</p> <p><i>En los casos en que el PRORED no esté desarrollado a través de esta metodología:</i> Inventario de iniciativas establecidos a través de las cédulas programáticas</p>
Proceso	<p>Proceso clave es el proceso de comunicación proactiva. Se recomienda por lo menos una visita personal por año a los Estados del Litoral de parte de la CGPMM.</p> <p>Recopilación anual de los avances logrados en la implantación de los PRORED y sobre todo en los avances de las iniciativas estratégicas. (<i>Ejemplo de informe de seguimiento en Anexo del Informe</i>)</p> <p>Elaboración y comunicación de un informe de avance de los PRORED</p>
Implementación	Consideración del proceso de seguimiento y evaluación en los convenios entre el Gobierno Estatal y la CGPMM para contar con un fundamento legal para la recopilación de la información;

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:



c) Seguimiento y evaluación a nivel regional.

Contenido:

Para dar seguimiento a los programas específicos es importante contar con una definición clara de cada programa y con la definición de los logros que se esperan de estos programas para cada uno de los objetivos del SPN al cual impacta significativamente.

Además es necesario contar con un calendario de ejecución de los programas en el cual se indica que actividades se van a realizar en que lapsos de tiempo.

Como información adicional se espera una asignación de recursos financieros a los programas.

Toda esta información se refleja en una plantilla de seguimiento tal y como se presenta de manera ejemplar a continuación.

Esta ficha será llenada por los responsables de los diferentes programas y aprobada por la CGPMM

Plantilla de Actividad: Estudio Graneles



Actividad Clave:	Estudios de Graneles				N°	01B
Descripción	"ESTUDIO PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN PARA INTERNACIÓN DE GRANOS A TRAVÉS DE LOS PUERTOS MEXICANOS"					
Responsable de la Iniciativa	Lic. José Luis Iberri					
Duración estimada	4 Meses	Inicio	15 DE AGOSTO	Fin	15 DICIEMBRE	
Recursos estimados		Equipo de trabajo	TEKNES CONSULTORES, S.A. DE C.V. (ING. ALAN SWIFT GARCÍA / LIC. GERARDO PEREZ), OPERADORES DE TERMINALES, COMERCIALIZADORES DE GRANO, IMPORTADORES FINALES.			
Objetivos en que impacta la iniciativa			Logros esperados por la iniciativa			
C1	Ser reconocidos como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas- competitividad		Una amplia y exhaustiva difusión entre los diversos actores clave (usuarios, operadores logísticos y destinatarios finales) de las iniciativas resultantes del estudio formuladas para elevar la competitividad del SPN en el movimiento de graneles agrícolas en temas como sistemas operativos, mejoras en la infraestructura y mejoras regulatorias y costos integrados de transporte.			
C2	Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales		La instrumentación de las iniciativas propuestas tendrá como efecto hacer más atractivo el movimiento para los usuarios actuales , la medida en que podría manifestarse este efecto será uno de los resultado del estudio			
C3	Conseguir nuevos clientes/usuarios		Al identificar la distribución geográfica de la planta industrial nacional asociada con los principales granos y cereales, se determinarán los niveles factibles de absorción de tráficos de granel agrícola según lo indique la evaluación de la competitividad en las distintas cadenas en que participan (o podrían participar) los puertos mexicanos .			
P8	Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas		El estudio implica la identificación de orígenes y destinos de cada uno de los cereales básicos analizados. Según la zona de producción en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y el destino final nacional, se identificarán cadenas alternativas vía puertos mexicanos y se evaluarán para determinar vocaciones y competencias por puerto.			
A2	Desarrollar planeación aprendizaje y seriedad con lo que ocurre en el		El conjunto de objetivos, inciativas e indicadores vinculados al tema MERCADO (C1,C2, C3 Y P8) resultantes del estudio, conformarán la base de monitoréo y retroalimentación sobre el desempeño del SPN en el movimiento de graneles agrícolas.			

Ejemplo

Plantilla de Actividad: Estudio Graneles



Actividad Calve:	Estudios de Graneles			N°	01B
Descripción	"ESTUDIO PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN PARA INTERNACIÓN DE GRANOS A TRAVÉS DE LOS PUERTOS MEXICANOS"				
Responsable de la Iniciativa	Lic. José Luis Iberri				
Duración estimada	4 Meses	Inicio	15 DE AGOSTO	Fin	12 DICIEMBRE
Recursos estimados		Equipo de trabajo	TEKNES CONSULTORES, S.A. DE C.V. (ING. ALAN SWIFT GARCÍA / LIC. GERARDO PEREZ), OPERADORES DE TERMINALES, COMERCIALIZADORES DE GRANO, IMPORTADORES FINALES.		
N°	Principales Actividades (en la realización del estudio)			Inicio	Fin
1	ETAPA DE RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN EN FUENTES SECUNDARIAS			15-AGO-05	15-SEP-05
2	ANALISIS DE VARIABLES RELEVANTES EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO NACIONAL Y EL ROL DE LOS PUERTOS MEXICANOS (MARCO CONCEPTUAL)			15-SEP-05	10-OCT-05
3	ENTREVISTAS A SECTORES Y ACTORES CLAVE: OPERADORES DE TERMINALES, AGENTES LOGÍSTICOS Y CONSUMIDORES FINALES (INDUSTRIA ALIMENTARIA Y SECTOR PECUARIO),			20-AGO-05	10-OCT-05
4	CONFIGURACIÓN DE RED DE FLUJOS DE GRANELES AGRÍCOLAS (ORÍGENES Y DESTINOS)			10-OCT-05	30-OCT-05
5	EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO EN LA PLATAFORMA LOGÍSTICA NACIONAL VINCLADO AL MOVIMIENTO DE GRANELES			30-OCT-05	15-NOV-05
6	DISCUSIÓN Y DEFINICIÓN DE POLÍTICAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			15-NOV-05	30-NOV-05
4	DOCUMENTO FINAL DEL ESTUDIO				08-DIC-05

Ejemplo

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

- c) Seguimiento y evaluación a nivel regional.

Proceso:

De manera trimestral y antes de las RAES del SPN se recopila la información de los avances de los programas específicos de nivel regional.

Se analizan posibles desviaciones de lo programado y se informa al responsable del objetivo estratégico del SPN cuyo cumplimiento depende del logro de la iniciativa.

En el marco de las RAES se señalan los puntos críticos para el éxito de las iniciativas y se exige la toma de decisiones inmanentes.

El impacto positivo (el resultado) de las iniciativas se verá reflejado en los indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos.

Implementación:

El proceso de evaluación y seguimiento de las iniciativas está plenamente implementado. Se elaboraron las “Fichas” de Seguimiento de los estudios específicos del nivel regional en colaboración con los responsables de estas iniciativas y se les dio seguimiento en la RAE del SPN del 13 de octubre del 2005.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

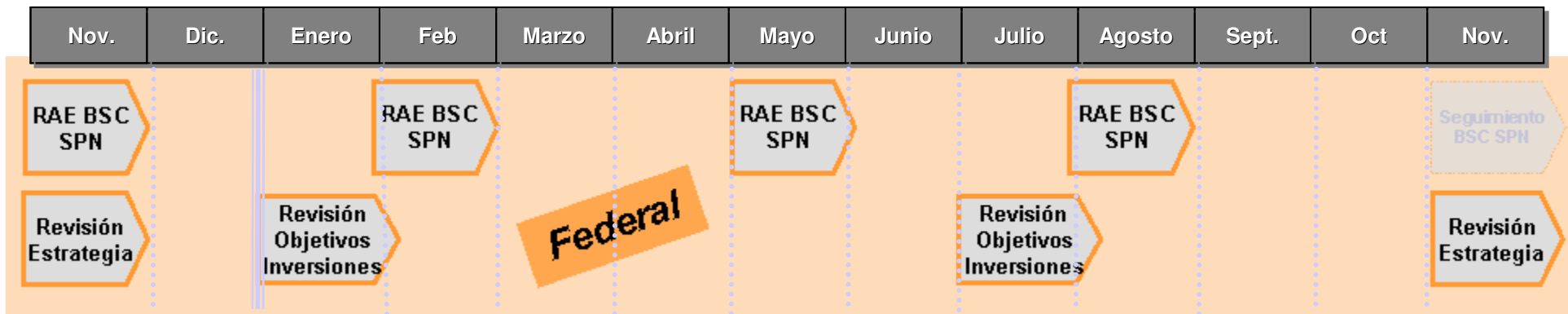
- c) Seguimiento y evaluación a nivel regional.

Resumen de la información de este apartado:

Fundamento	Programa Sectorial de Comunicaciones y Transporte 2001 - 2006, Artículo 27 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes;
Contenido	<i>Elementos a considerar;</i> Definición de del Programa e impacto estratégico (logros para alcanzar objetivos) Calendario de las diferentes actividades de los programas Presupuesto asignado al programa
Proceso	Recopilación de información de manera trimestral, ante de las RAES del SPN; Análisis de posibles desviaciones de lo programado y comunicación de informe al responsable del objetivo estratégico del SPN cuyo cumplimiento depende del logro del programa. Señalamiento de puntos críticos de éxito y necesidad de toma de decisión en el marco de la RAE El impacto positivo (el resultado) de las iniciativas se verá reflejado en los indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos. <i>(Ejemplo de Ficha de Seguimiento en Anexo del Informe)</i>
Implementación	El proceso de evaluación y seguimiento de las iniciativas está plenamente implementado. Se elaboraron las "Fichas" de Seguimiento de los estudios específicos del nivel regional en colaboración con los responsables de estas iniciativas y se les dio seguimiento en la RAE del SPN del 13 de octubre del 2005.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:



d) Seguimiento y evaluación a nivel federal.

El seguimiento y la evaluación de los elementos de nivel federal y regional se realizan a través de las **Reuniones de Análisis Estratégico** del Sistema Portuario Nacional, aplicando la metodología Balanced Scorecard.

Estas reuniones se celebran de manera trimestral, tal y como contemplado en el informe de la fase 7 del **PRODELI Diseño del modelo general para determinar objetivos e inversiones del sistema portuario**.

Se llevaron acabo 3 Reuniones de Análisis Estratégico cuya documentación se encuentra en el anexo de este informe.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

I. Seguimiento de cada uno de los bloques por separado:

d) Seguimiento y evaluación a nivel federal.

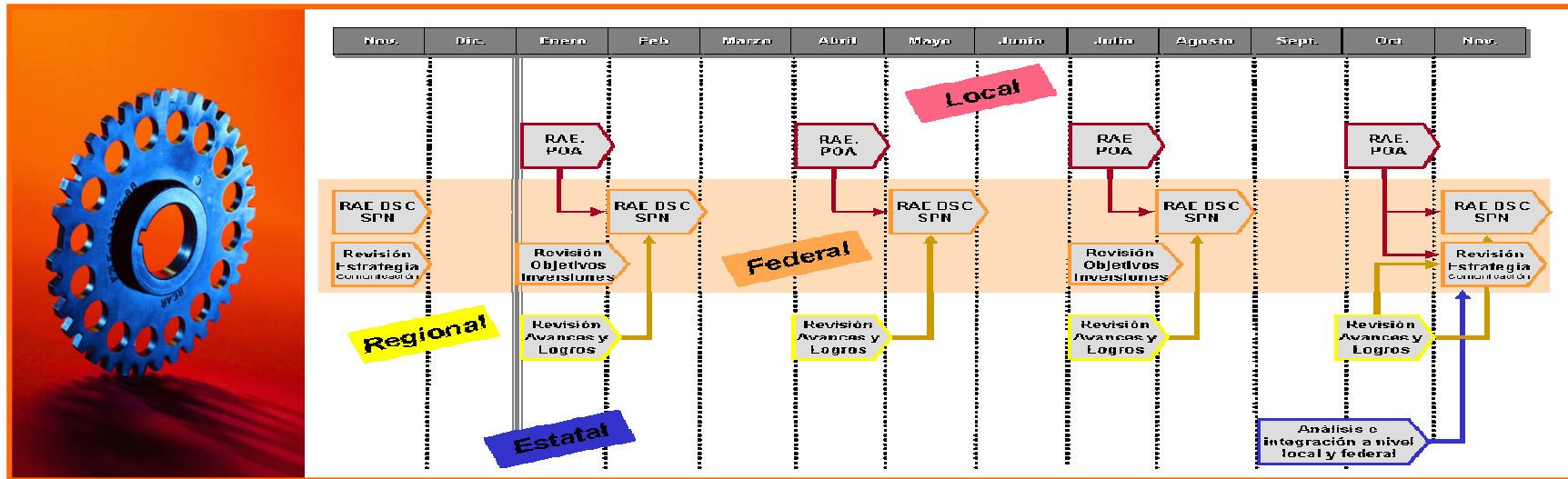
Resumen de la información de este apartado:

Fundamento	Programa Sectorial de Comunicaciones y Transporte 2001 - 2006, Artículo 27 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes;
Contenido	<i>Elementos del BSC del SPN;</i> Mapa Estratégico con Objetivos Estratégicos Indicadores Estratégicos Iniciativas Estratégicas (entre ellos los estudios específicos del nivel estatal)
Proceso	Facilitación de información de los responsables de los diferentes elementos de gestión; Recopilación y procesamiento de la información a través de la herramienta informática IRT (Interactive Reporting Tool) Celebración de Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) de manera trimestral. <i>(Documentación relacionada con las RAES en el Anexo del Informe)</i>
Implementación	El proceso de seguimiento esta plenamente implementado; Ya se llevaron a cago tres RAES del SPN cuya documentación se encuentra en el anexo de este documento;

C.2. Retroalimentación del PRODELI



II. Interrelación entre los bloques:



a) Insumos del nivel federal:

- *Información del nivel local:*

Cada tres meses los actores de nivel local (sobre todo las APIS y ACIS) informan a la CGPMM sobre los indicadores comunes. Esta información se integra al sistema de seguimiento del SPN.

Esta información que se integra en el seguimiento trimestral de las Reuniones de Análisis Estratégico del SPN también alimenta la revisión de la estrategia general del Sistema que se lleva a cabo una vez al año en el mes de noviembre.

C.2. Retroalimentación del PRODELI



II. Interrelación entre los bloques:

a) Insumos del nivel federal :

- *Información del nivel estatal:*

La recopilación de información de los PRORED es un proceso continuo. Sin embargo es necesario analizar esta información a fondo por lo menos una vez al año e integrar los resultados en el proceso de revisión de la estrategia del SPN. (Véase formato propuesto para la evaluación de los PRORED en el anexo)

Se propone que esta revisión se realiza en los meses de septiembre y octubre de cada año para disponer de la información para la revisión de la estrategia del SPN en el mes de noviembre.

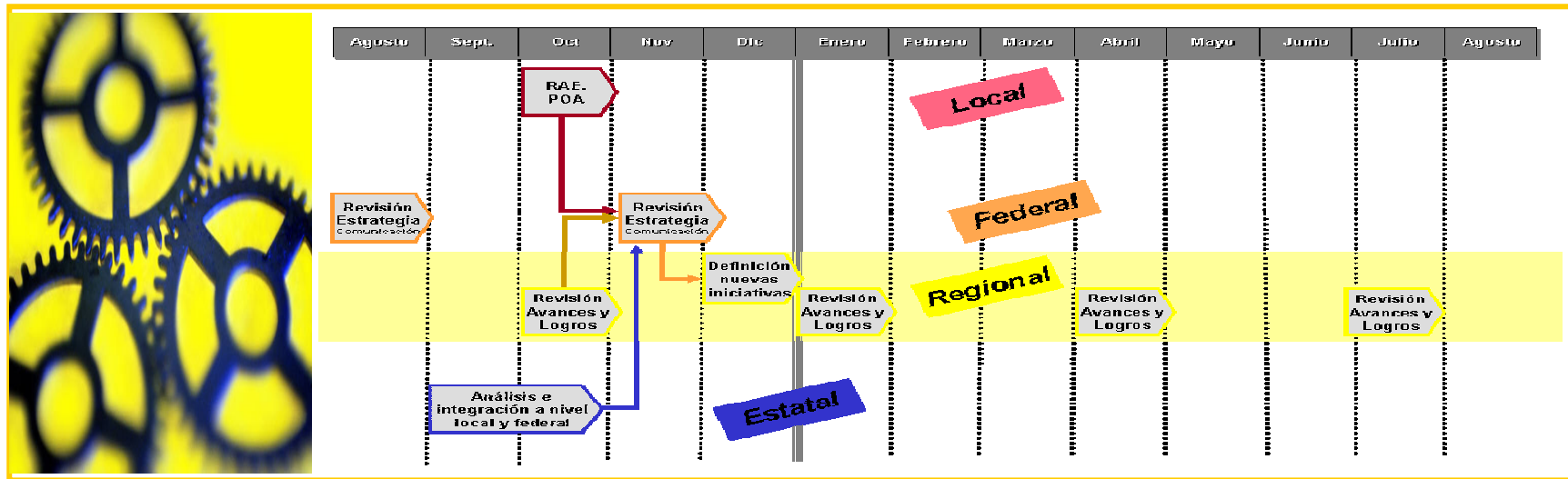
- *Información del nivel regional:*

Existe un vínculo estrecho entre los programa específicos del nivel regional y el nivel federal ya que una parte del proceso de seguimiento y evaluación de estos programas se realiza en las RAES del SPN.

Cada tres meses se actualiza la información de seguimiento de los programas y esta información alimenta el modelo de seguimiento y evaluación del SPN, ya que también los programas regionales se tratan como iniciativas del SPN.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

II. Interrelación entre los bloques:



a) Insumos del regional:

- *Información del nivel local:*

Los elementos del nivel local alimentan los programas regionales de manera indirecta a través de la estrategia del SPN.

La estrategia del SPN se revisa anualmente con información de los cuatro niveles del PRODELI (Federal, Regional, Estatal, Local). A través de un análisis del impacto de la nueva estrategia del SPN en los demás niveles cabe la posibilidad de definir nuevos programas regionales o refinar el alcance de los programas existentes.

C.2. Retroalimentación del PRODELI



II. *Interrelación entre los bloques:*

a) Insumos del regional:

- *Información del nivel estatal:*

También el nivel estatal (los PRORED) impacta en los programas regionales de manera indirecta. Antes de definirse nuevos programas en función de los PRORED la información de estos pasa por la estrategia del SPN dónde se define en que áreas será prioritaria una actuación coordinada.

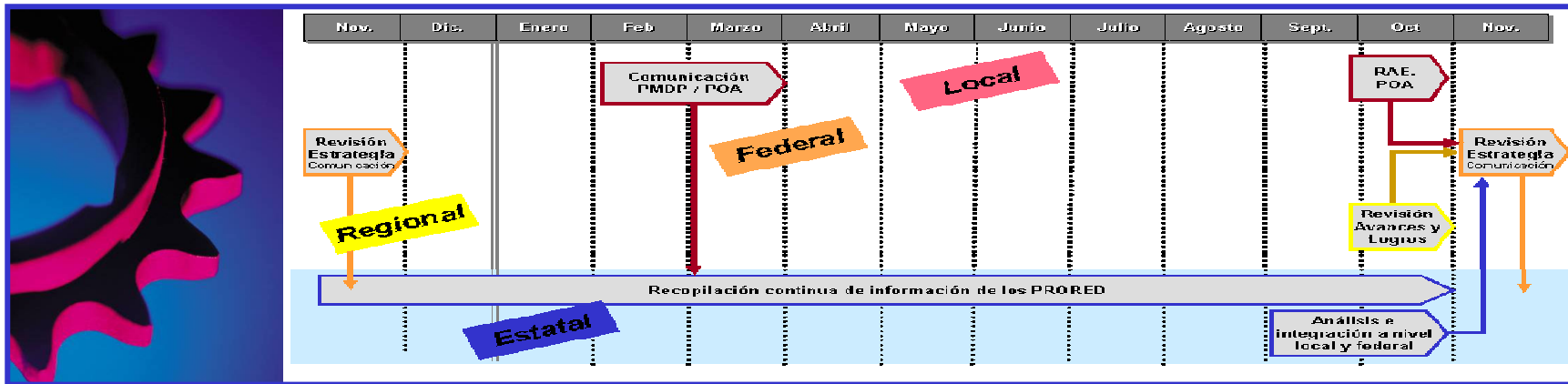
- *Información del nivel federal:*

Independientemente de los resultados del desempeño a nivel local o estatal que podrían tener una influencia sobre la estrategia del SPN, también hay factores de nivel federal que puedan causar su modificación.

Siempre y cuando estos cambios de la estrategia federal requieren de un programa regional que les sustente, cabe la posibilidad de definir nuevos programas o modificar el alcance de los programas existentes.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

II. Interrelación entre los bloques:



b) Insumos de nivel estatal:

- *Información del nivel local:*

Para que los estados del litoral puedan actualizar o enriquecer sus Programas es indispensable que se les comunique la estrategia de los puertos en su zona, así como los PMDP y los POA de cada uno de los actores locales.

Se propone que esta comunicación sea una entrega personal de la documentación a los estados correspondientes.

Hay otro impacto indirecto del nivel local en los PRORED, ya que al final de año se revisa la estrategia del SPN en base a los resultados de desempeño de los cuatro niveles del PRODELI – entre ellos el nivel local.

C.2. Retroalimentación del PRODELI



II. Interrelación entre los bloques:

b) Insumos de nivel estatal:

- *Información del nivel regional*

El impacto de los programas regionales en los PRORED es indirecto a través de la estrategia del SPN; Recordamos en este momento que la evaluación de los resultados de estos programas se realice en el marco de la RAES y que a su vez son insumo para la actualización de los objetivos estratégicos del SPN.

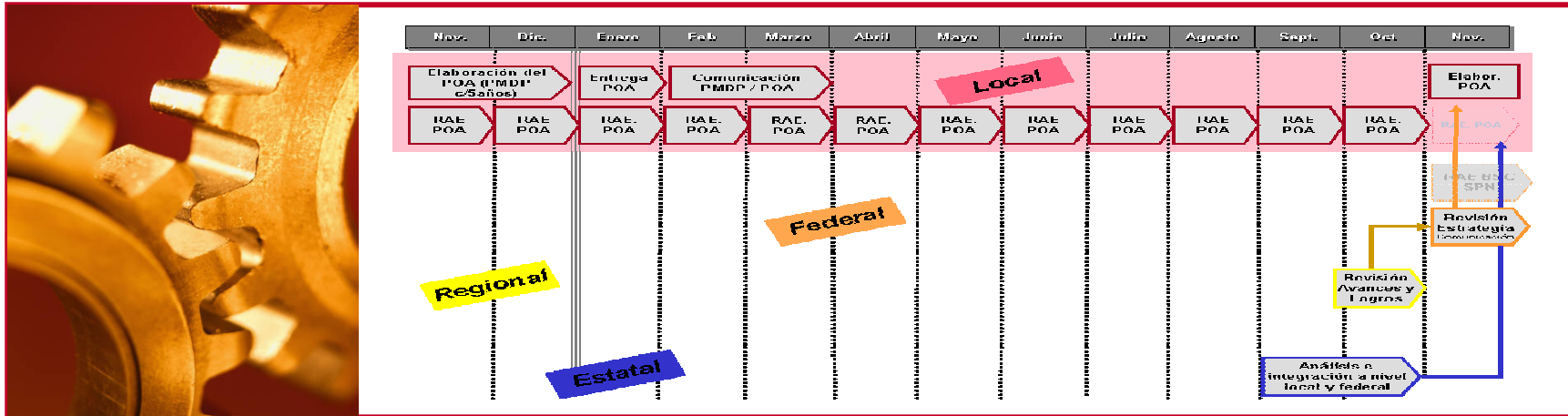
- *Información del nivel federal*

Para que los Estados del Litoral puedan alinear sus actividades de desarrollo costero con la estrategia del SPN (que refleja todos los niveles) es de fundamental importancia comunicar los objetivos estratégicos así que las iniciativas estratégicas del SPN

Se propone por lo tanto la realización de un programa de comunicación institucional a los estados del litoral a principios de cada año.

C.2. Retroalimentación del PRODELI

II. Interrelación entre los bloques:



c) Insumos de nivel local:

- *Información del nivel federal:*

La revisión de la estrategia del SPN con sus principales objetivos e iniciativas es información valiosa para la actualización de los PMDP / POA.

Se propone un proceso de comunicación institucional del BSC actualizado del SPN a los actores locales para asegurar la alineación de sus programas.

C.2. Retroalimentación del PRODELI



II. Interrelación entre los bloques:

c) Insumos de nivel local:

• *Información del nivel regional:*

Los resultados de los programa específicos que se desarrollan a nivel regional deberían comunicarse a estos actores locales que se ven afectados directamente por ellos para que integren las conclusiones y las actividades resultantes en su PMDP respectivamente en su POA.

Este proceso de comunicación estará vinculado con la comunicación de la estrategia de nivel federal.

• *Información del nivel estatal:*

De la misma manera es importante comunicar los resultados del análisis de los PRORED a los actores locales para darles la posibilidad de alinear sus programas con el plan de desarrollo costero de su estado y aprovechar sinergias.

Contenidos



A. Introducción	Página 4
B. Objetivos de la fase	Página 8
C. <u>Resultados Específicos:</u>	Página 10
1. Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios	Página 16
2. Contar con un instrumento de retroalimentación del PRODELI	Página 47
3. <u>Capacitación del equipo interno de la DGP responsable de coordinar el proceso de la evaluación y control.</u>	<u>Página 71</u>
4. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso	Página 74
D. Conclusiones y Recomendaciones	Página 76

C.3. Capacitación del equipo interno

- **Tipos de capacitación**

- La capacitación al equipo interno de la DGP se dividió en dos tipos:

- **Capacitación teórica:**

Se llevó a cabo una sesión de capacitación al equipo interno responsable de coordinar el proceso el día 14 de noviembre en las instalaciones de la CGPMM.

La documentación utilizada así que la lista de asistencia se encuentran en el anexo de este documento.

Contenido de la Capacitación:

Resumen de los resultados de la Fase 10 del PRODELI.

Conocer la Guía de elaboración del POA (APIS / ACIS)

Presentación de Formatos para la elaboración del POA

Presentación de Formatos de evaluación del POA

Presentación de un informe ejemplar de seguimiento y evaluación del POA

Presentación de los fichas de seguimiento se los programas específicos a nivel regional

Presentación del formato para la evaluación de los PRORED

C.3. Capacitación del equipo interno

- **Tipos de capacitación**

- La capacitación al equipo interno de la DGP se dividió en dos tipos:

- ***Capacitación práctica:***

- RAES del SPN:

- La capacitación práctica inició con las reuniones que se celebraron en Manzanillo el 20 de abril del 2005 y en México D.F. el 16 de junio del 2005 y se concluyó el 13 de octubre del 2005 en México D.F.

- La documentación generada en este proceso práctico de capacitación se encuentra en el anexo de informe definitivo.

- RAE en APIS:

- Preparación y coordinación de una Reunión de Análisis Estratégico en la APIS Guaymas

- 1. Guaymas, 5 de agosto del 2005

Toda documentación relacionada se encuentra en el anexo del informe definitivo de esta fase.

Contenidos



A. Introducción	Página 4
B. Objetivos de la fase	Página 8
C. <u>Resultados Específicos:</u>	Página 10
1. Disponer de un sistema ágil y simplificado que permita a la DGP objetivamente evaluar y controlar el desempeño de los concesionarios	Página 16
2. Contar con un instrumento de retroalimentación del PRODELI	Página 47
3. Capacitación del equipo interno de la DGP responsable de coordinar el proceso de la evaluación y control.	Página 71
4. <u>Creación y uso de los materiales de soporte al proceso</u>	<u>Página 74</u>
D. Conclusiones y Recomendaciones	Página 76

C.4. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso



- **Se elaboraron los siguientes documentos que apoyen el proceso:**
 - Nivel local:
 - Guía para elaboración del POA APIS
 - Formato para la elaboración del POA
 - Guía para la elaboración del PMDC ACIS
 - Guía para la elaboración del POA ACIS
 - Ejemplo de informes benchmark
 - Ejemplo de informe de seguimiento anual de POA (EVAPOA)
 - Nivel estatal:
 - Formato de análisis anual PRORED
 - Nivel regional:
 - Fichas de seguimiento de los programas específicos
 - Nivel federal:
 - Material para RAES
 - General:
 - Documentación de capacitación

Toda esta información se encuentra en el anexo de este informe.