

V. Instrumentos de evaluación y control en la implantación de los PRORED

V. 1. Instrumentos de evaluación y control



Para que el proceso de evaluación y control de la implantación de los PRORED sea manejable y homogéneo, se recomienda un enfoque que cumpla con los siguientes puntos:

Factores clave de éxito:

1. Aplicación de una metodología única
2. Facilitar la integración con otros elementos del Sistema Portuario Nacional
3. Sencillez de la metodología
4. Enfoque dinámico – resultados de implantación en poco tiempo
5. Enfoque participativo

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

1. Aplicación de una metodología única

- *Para garantizar el cumplimiento de los PRORED se debe aplicar un enfoque integral que se manifiesta a través del uso de una única metodología como columna vertebral de todo el trabajo a realizar, garantizando una visión global de la estrategia en todos los niveles*

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

2. Facilitar la integración con otros elementos del Sistema Portuario Nacional

- *Para facilitar la integración de los instrumentos de evaluación y control de los PRORED con otros elementos de gestión del Sistema Portuario Nacional es recomendable aplicar una metodología afin a estos elementos de gestión (definidos en modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN – a través de la herramienta Balanced Scorecard).*
- *Cómo principales elementos a considerar se destacan en este lugar:*
 - *La definición de objetivos*
 - *La definición de indicadores*
- *Al aplicar estos elementos se fomenta adicionalmente la creación de un vocabulario común en dentro del Sistema Portuario Nacional y organismos relacionados.*

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

3. Sencillez de la metodología

- *Considerando la diversidad de los integrantes de los diferentes equipos de los PRORED es recomendable la aplicación de una metodología que trabaje con pocos elementos, fácilmente entendibles y comunicables; todo ello para asegurar la eficiencia en la gestión de los instrumentos de evaluación y control.*

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

4. Enfoque dinámico – resultados de implantación en poco tiempo

- *Es fundamental que la fase de diseño y desarrollo de los instrumentos de evaluación y control sea lo más ágil y dinámico posible para llegar cuanto antes a la fase de realización.*
- *Este dinamismo se puede lograr a través de sesiones de trabajo enfocado a resultados y a través de la aplicación de una metodología comprobada en el Sistema Portuario Nacional.*

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

5. Enfoque participativo

- *Para fomentar la alineación y el compromiso de las personas con la Estrategia seguida en los PRORED y para agilizar el proceso de cambio en la gestión, se da prioridad a la participación activa de las personas clave del equipo de dirección y el equipo de desarrollo. (ver página 33)*
- *De esta manera se fomenta la comprensión de los instrumentos de evaluación y control de los PRORED, se enriquecen los resultados gracias a la aportación de conocimientos aportados por personas con diferentes puntos de vista y se fomenta el compromiso con los resultados de todo el proceso.*

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

- **Elementos de los instrumentos de evaluación y control**
 - ***Siguiendo el enfoque descrito se recomienda incluir los siguientes elementos de gestión como instrumentos de evaluación y control:***
 - **Objetivos:**
 - ✓ Describen de manera clara el destino de una organización
 - ✓ No deben ser más que 20 objetivos para garantizar el enfoque estratégico.
 - **Indicadores:**
 - ✓ Son los parametros de medición para los objetivos estratégicos
 - ✓ Consisten en indicadores de resultado e indicadores de tendencia
 - ✓ Se recomienda aplicar un promedio de 1,5 indicadores por objetivo para mantener el proceso de evaluación y control gestionable.

V. 1. Instrumentos de evaluación y control

- La evaluación y el control de la instrumentación de los PRORED se puede realizar a través de plantillas de seguimiento que contemplan los elementos en la página anterior y otros elementos necesarios para adecuar una adecuada implementación.
- Una propuesta de estas plantillas se adjuntan en las siguientes páginas.

Plantilla de Medición

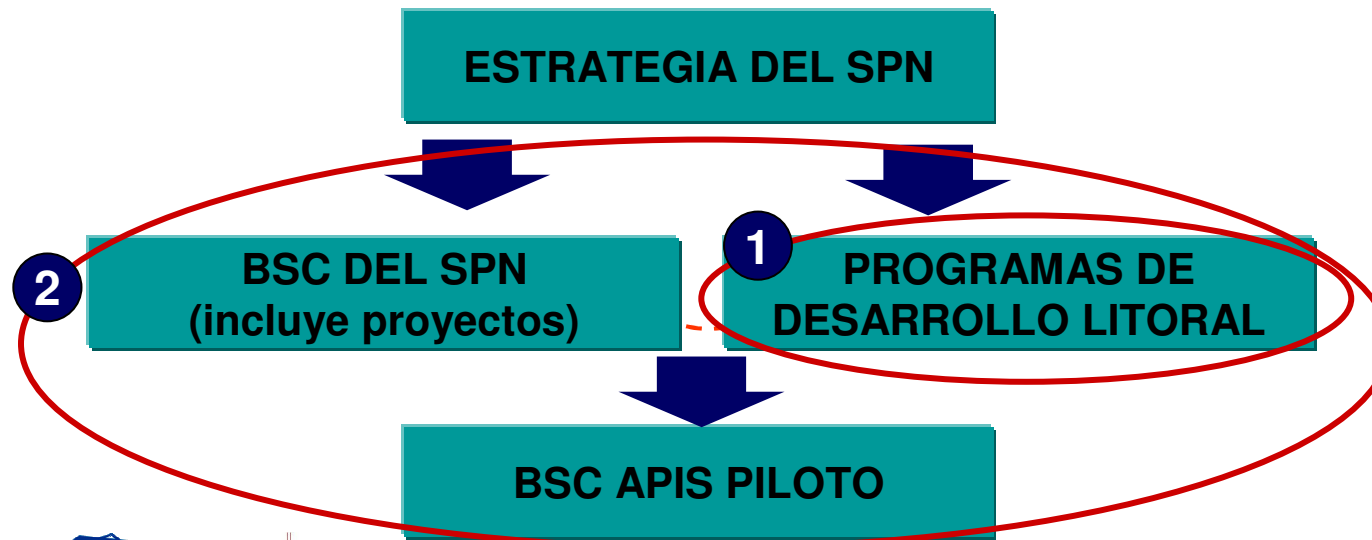


Objetivos:		Descripción del Objetivos		
Indicador: F101		Intención del Indicador:		
Frecuencia:	Unidad de Medición:	Formula de Cálculo:		
Elementos detallados de fuentes:			Disponibilidad:	
Fuente y método de fijación de metas:				
Responsable de la fijación de metas:	Responsable de alcanzar la meta:	Responsable de seguimiento:	Comentarios:	
Meta:	2004 real	2005	2006	2007

V.2. Ventajas

Las ventajas de la aplicación de elementos de la metodología Balanced Scorecard se pueden analizar desde dos perspectivas:

- 1 Ventajas de la metodología como instrumento de evaluación y control de la implantación de los PRORED
- 2 Ventajas de la aplicación de una metodología homogénea en el SPN y los PRORED.



V.3. Uso como instrumento de evaluación y control



1. Definición de la Estrategia

- El Balanced Scorecard es una metodología que ayuda clarificar la estrategia de desarrollo del Litoral, partiendo de la identificación de los principales temas estratégicos y considerando diferentes perspectivas del negocio lo que permite una visión integral pero enfocada a la Estrategia del Desarrollo del Litoral.
- Partiendo de esta clarificación de la Estrategia se desarrollan los mapas estratégicos – elemento fundamental de la metodología BSC – para traducir la estrategia en objetivos operacionales y visualizar la estrategia de una manera fácilmente comunicable y entendible. Los criterios para la evaluación de estos objetivos se fijan en el proceso de definición de los indicadores clave de seguimiento.

V.3. Uso como instrumento de evaluación y control



2. Proceso de Administración Estratégica

- Los instrumentos de evaluación y control estratégicos deben considerar diferentes niveles (Estrategia general, objetivos estratégicos, indicadores, proyectos, inversiones), para los cuales se precisa de información de seguimiento como base para la toma de decisiones.
- Los elementos del BSC consideran un conjunto de indicadores estratégicos e indicadores operacionales clave que reflejan la evolución de la organización a partir de diferentes puntos de vista, proporcionando informes clave, al concentrar los indicadores que permiten el seguimiento de los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas derivadas de estos objetivos.

V.3. Uso como instrumento de evaluación y control



3. Gestión de los PRORED

- La alineación de los comportamientos y actuaciones de las personas o colectivos alrededor de la Estrategia, seguramente es uno de los retos más significativos para la Gestión de los PRORED.
- La aplicación de los elementos del BSC como modelo de gestión de los PRORED fomenta una visión integral y el compromiso de las personas involucradas con la Estrategia a través de procesos participativos y formativos.
- Esta visión compartida permite claridad sobre el funcionamiento de la comunidad con la estrategia para el desarrollo del litoral, y permite lograr consensos sobre la coordinación de esfuerzos y la asignación de recursos.

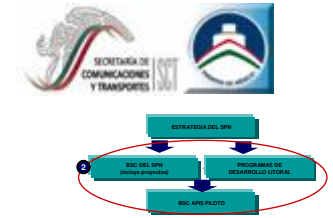
V.3. Uso como instrumento de evaluación y control



4. Definición de Proyectos

- Aplicar elementos del BSC para traducir la estrategia en objetivos operacionales facilita la asignación de recursos de una forma más equilibrada y coherente y ayuda a priorizar el lanzamiento de Estudios y Proyectos Estratégicos.
- Se asegura la alineación de los proyectos del PRORED con la Estrategia a través de un proceso consecuente de análisis de impacto.
- Proyectos que resultan de poca relevancia estratégica son descartados a favor de una reasignación de recursos hacia proyectos prioritarios, optimizando de esta manera las inversiones.

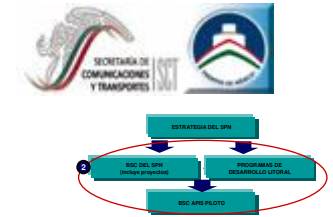
V.4. Ventajas de la aplicación de una metodología homogénea



1. Homogeneidad del modelo de gestión

- El modelo general para determinar objetivos e inversiones del Sistema Portuario está basado en la metodología Balanced Scorecard.
- Derivado de este modelo del Sistema Portuario se desarrolló un Balanced Scorecard Modelo Tipo para el despliegue de la estrategia del SPN en las APIS.
- La aplicación de elementos de la misma metodología para la evaluación y el control de los PRORED favorece una posible integración de la información en el SPN.

V.4. Ventajas de la aplicación de una metodología homogénea



2. Lenguaje de Gestión común

- La metodología Balanced Scorecard trabaja con conceptos como:
 - ✓ Mapa Estratégico
 - ✓ Temas Estratégicos
 - ✓ Objetivos Estratégicos
 - ✓ Relaciones Causa-Efecto
 - ✓ Indicadores Estratégicos (de Resultados y de Tendencia)
 - ✓ Iniciativas Estratégicas
 - ✓ Etc.

- Al aplicar los mismos conceptos en la gestión de los PRORED, se facilita el desarrollo de un lenguaje común entre los diferentes actores y se favorece el desarrollo de una cultura de planificación y seguimiento.

V.4. Ventajas de la aplicación de una metodología homogénea



3. Eficiencia en la implantación general de la estrategia del SPN

- La aplicación de la misma metodología – el Balanced Scorecard – a nivel de Sistema Portuario como a nivel de los PRORED asegura la coherencia del modelo de gestión y por ende la eficiencia en la implantación de la Estrategia general.