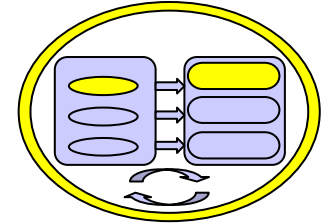


Contenidos

- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. **Resultados Específicos:**
 - 1. **Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.**
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



- Diseño del BSC SPN
 - En función del Plan Estratégico del Sistema Portuario desarrollado en las fases anteriores se diseñó el modelo de formulación de estrategias, seguimiento, evaluación, control y verificación de ellas para el Sistema Portuario.
 - Se desarrolló Balanced Scorecard del Sistema Portuario Nacional que sirve de guía para la implementación de las estrategias de los puertos y para la definición de proyectos estratégicos a realizar, tanto a nivel del sistema portuario como a nivel de los estados costeros y los puertos.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



- La metodología aplicada para la definición de los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional es el Balanced Scorecard
- Cómo Anexo 1 de este documento se adjunta una descripción detallada de esta metodología.
- La metodología Balanced Scorecard se aplicó:
 - Para definir los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicos del Sistema Portuario Nacional y
 - Para definir los objetivos e indicadores estratégicos del BSC Modelo Tipo, que ayuda a traducir la estrategia del Sistema Portuario Nacional a nivel de las APIS Federales.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos

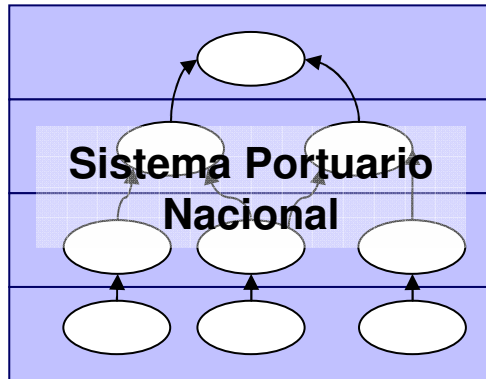


- Entre las reuniones los consultores completaron y sistematizaron los resultados obtenidas en las sesiones de trabajo
- Además se realizaron reuniones individuales para identificar los detalles de los indicadores de seguimiento.

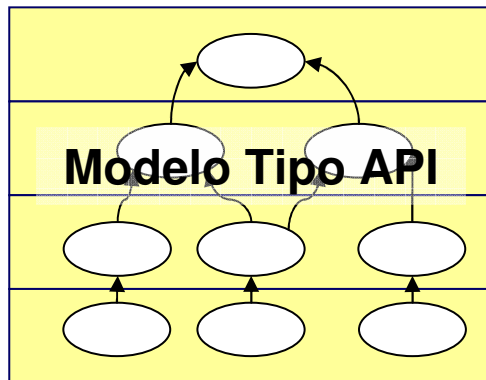
Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



- **Esquema de este capítulo**



- 1.1. Introducción BSC del SPN
- 1.2. Mapa Estratégico del SPN
- 1.3. Definición de Objetivos Estratégicos del SPN
- 1.4. Indicadores estratégicos del SPN



- 1.5. Introducción BSC del Modelo Tipo
- 1.6. Mapa Estratégico del Modelo Tipo
- 1.7. Definición de Objetivos Estratégicos del Modelo Tipo
- 1.8. Indicadores estratégicos del Modelo Tipo

Nota: Las iniciativas definidas en el marco del BSC del SPN son tema del capítulo D.2. de este documento

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.1.El Balanced Scorecard del Sistema Portuario Nacional consiste en:

- Un Mapa Estratégico que refleja los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional considerando:
 - Cuatro perspectivas de negocio:
 - ✓ Perspectiva Financiera
 - ✓ Perspectiva de Clientes
 - ✓ Perspectiva de Procesos Internos
 - ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - Los temas estratégicos a desarrollar en el Sistema Portuario Nacional
 - ✓ Eficiencia Operativa
 - ✓ Inversiones
 - ✓ Competitividad
 - ✓ Relación Puerto Ciudad

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.1.(cont.):

□ Indicadores Estratégicos

- Son los parámetros de medición de los objetivos estratégicos
- En el promedio se identificaron 1,6 indicadores por objetivo, número que se considera óptimo para mantener el en foque estratégico de la gestión.
- Para estos indicadores se debe determinar ¹:
 - ✓ La intención del indicador
 - ✓ La frecuencia de medición
 - ✓ La unidad de medición
 - ✓ La fórmula de cálculo
 - ✓ Los elementos detallados de fuentes
 - ✓ La Disponibilidad
 - ✓ La fuente y el método de fijación de metas

¹ Se determinaron detalles para algunos indicadores existentes. La información pendiente para el resto de los indicadores deberá ser completada por el equipo de desarrollo correspondiente. La información disponible a la fecha de la entrega de este informe se encuentra en el anexo 9 de este documento.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.1.(cont.) :

□ Iniciativas Estratégicas

- Son aquellos proyectos y estudios que se consideran clave para lograr los objetivos estratégicos identificados.
- Cómo primer criterio de priorización de las iniciativas se aplicó el del impacto estratégico.
- Para completar la priorización de las iniciativas identificadas se deberá considerar además criterios adicionales de priorización como pueden ser:
 - ✓ La Rentabilidad
 - ✓ Tiempo de Repago
 - ✓ Costo de inversión
 - ✓ Interdependencia
 - ✓ Riesgo y Complejidad

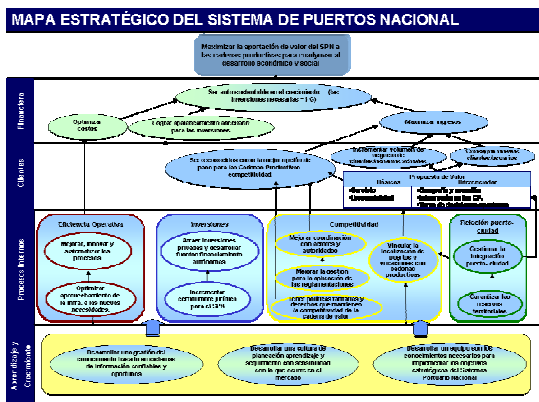
Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.2. El Mapa Estratégico del Sistema Portuario Nacional

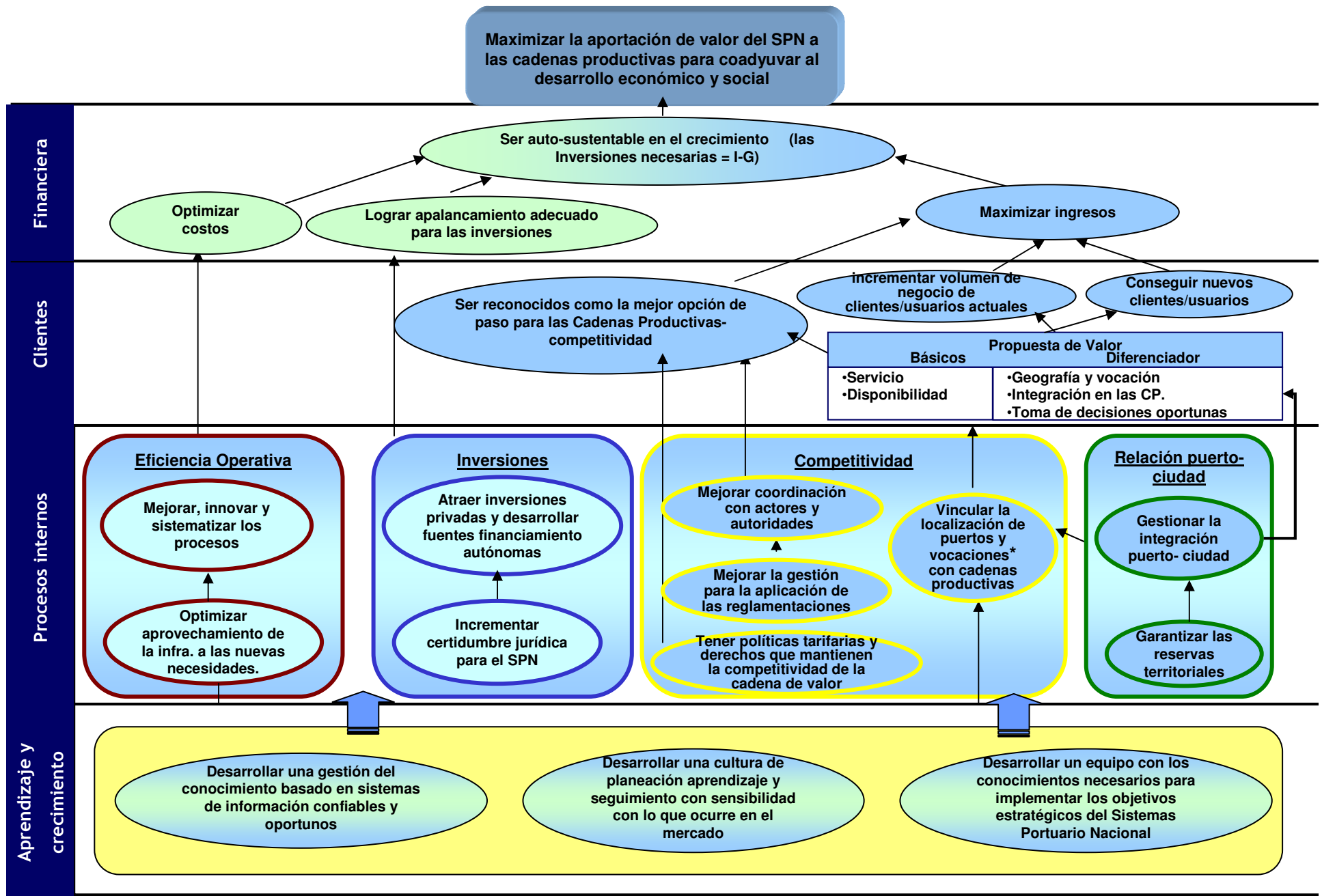
- A continuación se presenta el Mapa Estratégico elaborado para el Sistema Portuario Nacional
- Para su mejor comprensión:
 - Se adjunta la definición de los temas estratégicos mencionados en el Mapa Estratégico y
 - La definición de cada uno de los Objetivos Estratégicos.

Mapa Estratégico ➡ Temas Estratégicos ➡ Objetivos Estratégicos



Objetivo	Definición
Ser más rentables en el comercio.	El Sistema Portuario Nacional debe conseguir unos niveles de rentabilidad financiera y social adecuada que le permitan en la medida de lo posible e idónea.
Optimizar costes.	Evaluar los costes de los recursos que generan ineficiencia en los procesos de gestión del SPN para su optimización.
Lograr equitativa colaboración por parte de los actores productivos-comerciales.	Mejorar la imagen percibida del Sistema Portuario Nacional por los stakeholders en términos de calidad, seguridad, confiabilidad, etc., promoviendo en la medida de lo posible un mayor y mejor trabajo conjunto aumentando la eficiencia de los actores productivos.
Incrementar el volumen de negocio de clientes.	Crear y desarrollar un Sistema Portuario Nacional competitivo, considerando los aspectos operativos, que crece de manera constante.
Mejorar ingresos.	Incrementar el volumen de negocio de clientes.
Mejorar, innovar y automatizar los procesos.	Implementar aquellos procesos clave que eleven la calidad del trabajo del SPN, los recursos que permitan un mayor crecimiento competitivo de la institución.
Optimizar el aprovechamiento de la infraestructura de los puertos mexicanos.	Facilitar la generación y transporte de mercancías e impulsar la producción con el objetivo de optimizar su utilización, considerando la capacidad física de infraestructura, el desarrollo de nuevas capacidades que surgen al momento.
Abrir inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento adicionales.	Fomentar la participación privada de inversiones y crear nuevos mecanismos de financiamiento de infraestructuras, servicios y otros servicios de alto valor agregado.
Incrementar el comercio justo (para el SPN).	Adoptar el marco jurídico de manera que promueva la rentabilidad y seguridad en el Sistema Portuario Nacional, con énfasis en la seguridad y desarrollo económico.
Mejorar la relación con el ciudadano y stakeholders.	Fomentar la relación con stakeholders de manera que el ciudadano pueda mejorar la calidad de su vida. Sistema Portuario Nacional.

MAPA ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL



*vocación = orientación a oportunidades de negocio claras y cadenas productivas

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.2. Temas Estratégicos del SPN

TEMAS ESTRATÉGICOS DEL SPN

Eficiencia Operativa:

El Sistema Portuario Nacional debe buscar la excelencia optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Inversiones:

El Sistema Portuario Nacional debe optimizar el crecimiento económico y social del país a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Competitividad:

El desarrollo del Sistema Portuario Nacional debe lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas del país, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Relación Puerto-Ciudad:

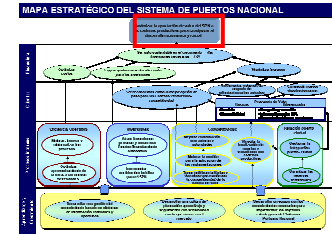
Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de riqueza.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

- Fin último del SPN



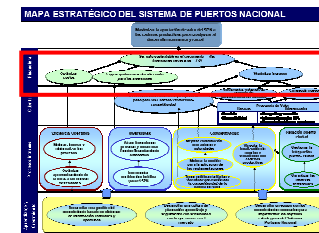
Objetivo	Definición
<p>Maximizar la aportación de valor del SPN a las cadenas de productividad para coadyuvar al desarrollo económico y social.</p>	<p>Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas existentes y potenciales a través de actividades portuarias del SPN que ayuden al crecimiento económico y social del país.</p>

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

▣ Perspectiva Financiera



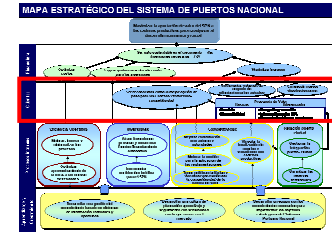
Objetivo	Definición
Ser auto-sustentables en el crecimiento.	El Sistema Portuario Nacional debe conseguir unos niveles de rentabilidad financiera y social adecuados que le permitan en la medida de lo posible autofinanciarse.
Optimizar costos.	Equilibrar los costos de tal manera que incurran únicamente aquellos que permitan al SPN ser auto-sustentable.
Lograr apalancamiento adecuado para invertir.	Potenciar la solidez financiera del Sistema Portuario Nacional, controlando el apalancamiento financiero y el costo derivado del mismo, de forma que permita un crecimiento sostenible que se adecue a la demanda, reduciendo al máximo los riesgos financieros.
Maximizar ingresos	Conseguir el mayor volumen de venta de los clientes nuevos y los actuales mediante la satisfacción de sus necesidades de manera eficiente.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Clientes



Propuesta de Valor	
Básicos	Diferenciador
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio. • Disponibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geografía y Vocación. • Integración en las CP. • Toma de decisiones oportunas.

Construcción de la perspectiva de clientes

La propuesta de Valor: depende del valor añadido que se ofrece frente a otros competidores.

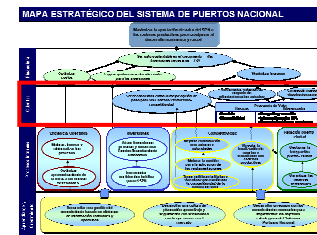
- Básicos:
 - Aquel valor que es elemental para el funcionamiento del negocio.
- Diferenciador:
 - Valor que se diferencia al ofrecido por la competencia y por lo tanto se convierte en una ventaja competitiva.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Clientes



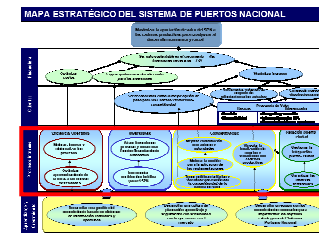
Objetivo	Definición
Ser reconocido como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas-competitividad.	Mejorar la imagen percibida del Sistema Portuario Nacional por los Cliente/Usuarios en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo aumentando la eficiencia de las cadenas productivas.
Incrementar el volumen de negocio de cliente/usuarios.	Conseguir desarrollar un Sistema Portuario Nacional competitivo, considerando los negocios existentes, que crezca y genere nuevos ingresos mediante la eficiencia y excelencia de las actividades vinculadas al puerto. reteniendo y captando clientes/usuarios (pensando en cliente/usuarios nuevos, actuales y nuevos negocios)
Conseguir nuevos cliente/usuarios.	Aumentar la cuota de mercado del Sistema Portuario Nacional a través de la eficiencia y excelencia de los diversos servicios ofrecidos a los clientes/usuarios, así como el cumplimiento a los compromisos de calidad adquiridos.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



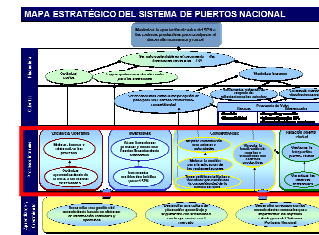
Objetivo	Definición
Mejorar, innovar y sistematizar los procesos.	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la cadena de valor del SPN de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.
Optimizar el aprovechamiento de la infraestructura a las nuevas necesidades.	Desarrollar, gestionar y mantener de manera excelente la infraestructura con el objetivo de optimizar su utilización, garantizando la seguridad y respeto al medioambiente, adecuándolas a las nuevas necesidades que surjan en el mercado.
Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento autónomas.	Fomentar la financiación privada de inversiones y crear nuevos mecanismos de financiamiento en infraestructuras, para lograr ser auto-sustentable en su crecimiento.
Incrementar certidumbre jurídica para el SPN.	Adecuar el marco jurídico de manera que incremente la credibilidad y seguridad en el Sistema Portuario Nacional, con el objeto de atraer y desarrollar inversiones.
Mejorar la coordinación con actores y autoridades.	Mejorar y simplificar la coordinación de actores y autoridades con el objetivo de asegurar la correcta operación del Sistema Portuario Nacional.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



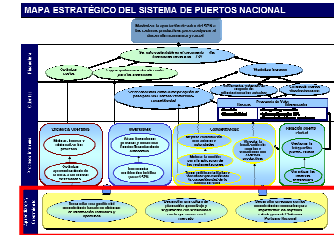
Objetivo	Definición
Mejorar la gestión para la aplicación de la reglamentación.	Alinear los criterios para la aplicación de reglamentaciones.
Tener políticas tarifarias y derechos que mantienen la competitividad de la cadena de valor	Potenciar la competitividad de las tarifas de los servicios ofertados a los cliente/usuarios, contribuyendo a reducir los costos totales logísticos del producto para el cliente final, aumentando así la competitividad del SPN
Vincular la localización de los puertos y vocaciones con cadenas productivas	Enlazar los puertos y sus actividades relacionadas con las cadenas productivas que existen en su entorno, de manera que el Sistema Portuario Nacional añada valor.
Gestionar la integración puerto-ciudad.	Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que lo acoge de manera adecuada, de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar para el entorno.
Garantizar las reservas territoriales del SPN.	Obtener y salvaguardar el entorno en el que el Sistema Portuario Nacional se encuentra para garantizar un crecimiento económico y social.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.3. Definición de Objetivos Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



Objetivo	Definición
Desarrollar gestión del conocimiento basado en sistemas de información confiables y oportunos.	Definir y potenciar la implantación de la nueva cultura del Sistema Portuario Nacional, orientándola hacia las necesidades de los Cliente/Usuarios y del mercado, la consecución de objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.
Desarrollar una cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad a lo que ocurre en el mercado.	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 Sistema Portuario Nacional.
Desarrollar un equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional	Contar con un equipo humano que a través de una correcta selección, formación y experiencia obtenga los conocimientos clave para poder implantar exitosamente la estrategia del SPN.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.4. Indicadores Estratégicos - SPN

- ❑ Partiendo de los objetivos estratégicos del SPN se identificaron los indicadores de seguimiento.
- ❑ Siguiendo la metodología BSC se identificaron:
 - Indicadores de Resultado e
 - Indicadores de Tendencia
- ❑ El equilibrio (balance) de los indicadores además fue asegurado en cuanto al número de indicadores y la retribución en las diferentes perspectivas:
 - Se identificó un promedio de 1,6 indicadores por objetivo estratégico
 - Los indicadores se distribuyen de la siguiente manera en las 4 perspectivas:
 - ✓ 22%, 12%, 50%, 16%

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.4. Indicadores Estratégicos - SPN

- A continuación se presentan:
 - a) Los indicadores identificadas para cada uno de los objetivos estratégicos
 - b) Información acerca de los próximos pasos en el refinamiento de los indicadores.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo - SPN

- Fin último del SPN

Maximizar la aportación de valor del SPN a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social

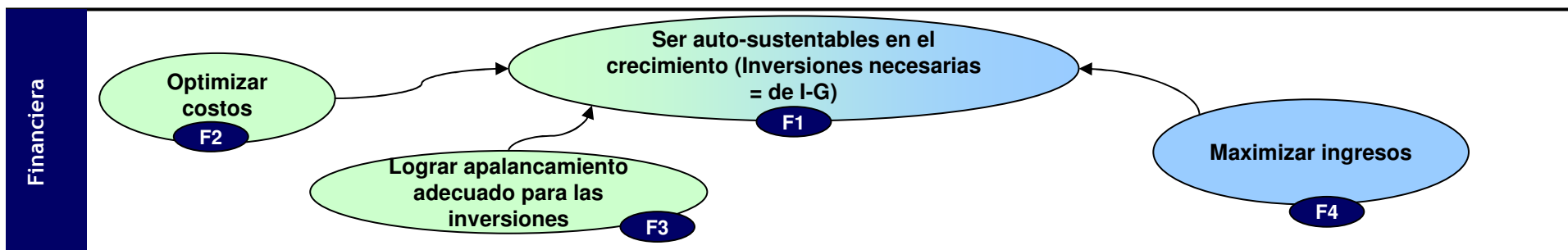
OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
O B J E T I V O M Á X I M O	OM1	Maximizar la aportación de valor del SPN a las cadenas de productividad para coadyuvar al desarrollo económico y social.	Final 01	Porcentaje de importaciones y exportaciones vía puertos
			Final 02	Porcentaje del PIB correspondiente a actividades relacionadas con el litoral
			Final 03	Participación de puertos en el tráfico total.(en relación del mercado total, comparado con la tendencia histórica)
		Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas existentes y potenciales a través de actividades portuarias del SPN que ayuden al crecimiento económico y social del país.		

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo - SPN

□ Perspectiva Financiera



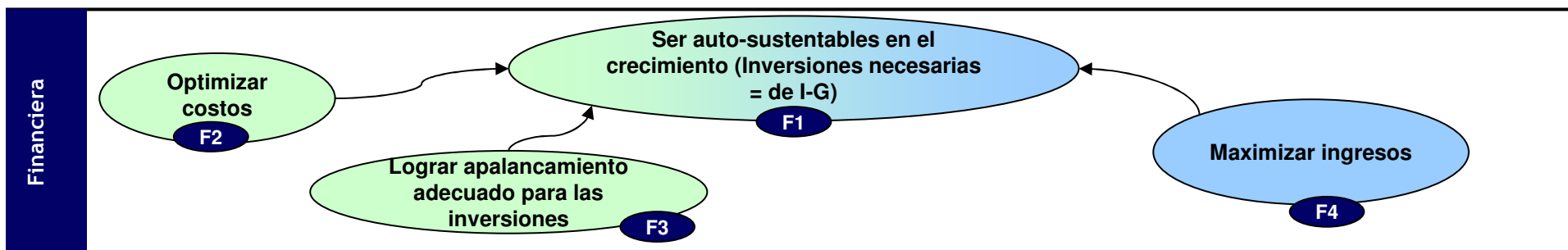
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Financiera	F1	Ser auto-sustentable en el crecimiento (las Inversiones necesarias = I-G)	El Sistema Portuario Nacional a través de sus actividades portuarias debe conseguir unos niveles de rentabilidad financiera y social adecuados que le permitan en la medida de lo posible autofinanciarse.	F101	Rentabilidad Anual
				F102	EBITDA / Inversiones
Financiera	F2	Optimizar costos	Equilibrar los costos de tal manera que incurran únicamente aquellos que permitan al SPN ser auto-sustentable.	F201	Costo / tonelada
				F202	Costos totales / Ingresos totales

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva Financiera



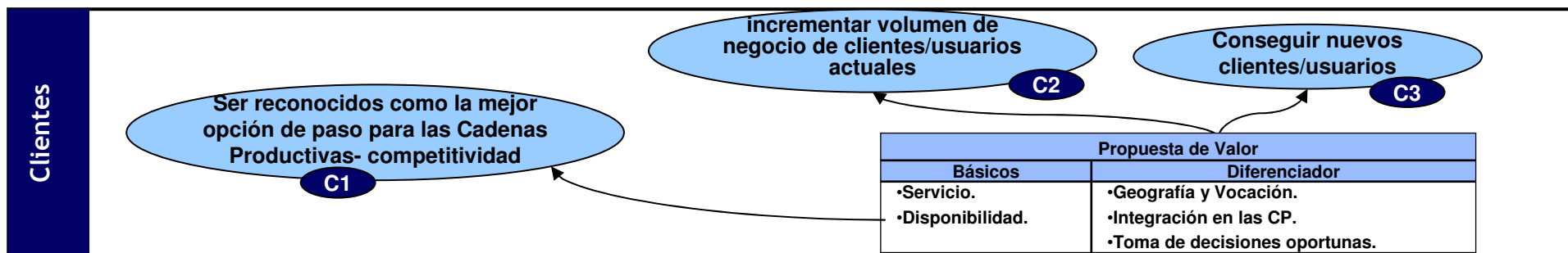
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Financiera	F3	Lograr apalancamiento adecuado para las inversiones	Potenciar la solidez financiera del Sistema Portuario Nacional, controlando el apalancamiento financiero y el costo derivado del mismo, de forma que permita un crecimiento sostenible que se adecue a la demanda, reduciendo al máximo los riesgos financieros.	F301	Tasa de interés
				F302	Índice de apalancamiento
Financiera	F4	Maximizar Ingresos	Conseguir el mayor volumen de venta de los clientes nuevos y los actuales mediante la satisfacción de sus necesidades de manera eficiente.	F401	% incremento ingresos / % incremento del PIB transporte

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Clientes



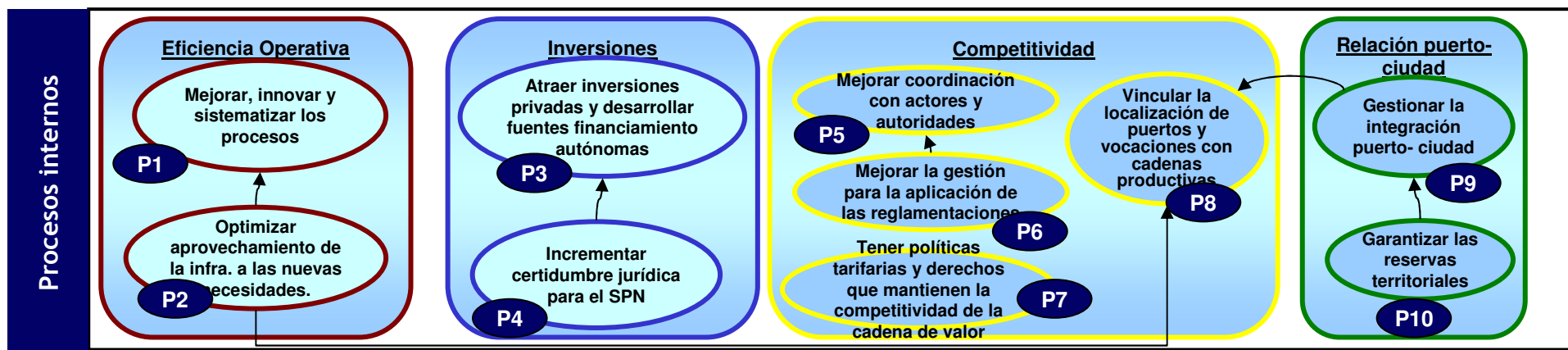
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Cliente	C1	Ser reconocidos como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas-competitividad	Mejorar la imagen percibida del Sistema Portuario Nacional por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo aumentando la eficiencia de las cadenas productivas.	C101	Índice de encuesta de satisfacción
Cliente	C2	Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales	Conseguir desarrollar un Sistema Portuario Nacional competitivo, considerando los negocios existentes, que crezca y genere nuevos ingresos mediante la eficiencia y excelencia de las actividades vinculadas al puerto. reteniendo y captando clientes/usuarios (pensando en cliente/usuarios nuevos, actuales y	C202	% incremento volumen de negocio de clientes actuales
Cliente	C3	Conseguir nuevos clientes/usuarios	Aumentar la cuota de mercado del Sistema Portuario Nacional a través de la eficiencia y excelencia de los diversos servicios ofrecidos a los clientes/usuarios, así como el cumplimiento a los compromisos de calidad adquiridos.	C301	Nº de nuevos clientes
				C302	% Volumen manejado por nuevos clientes

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



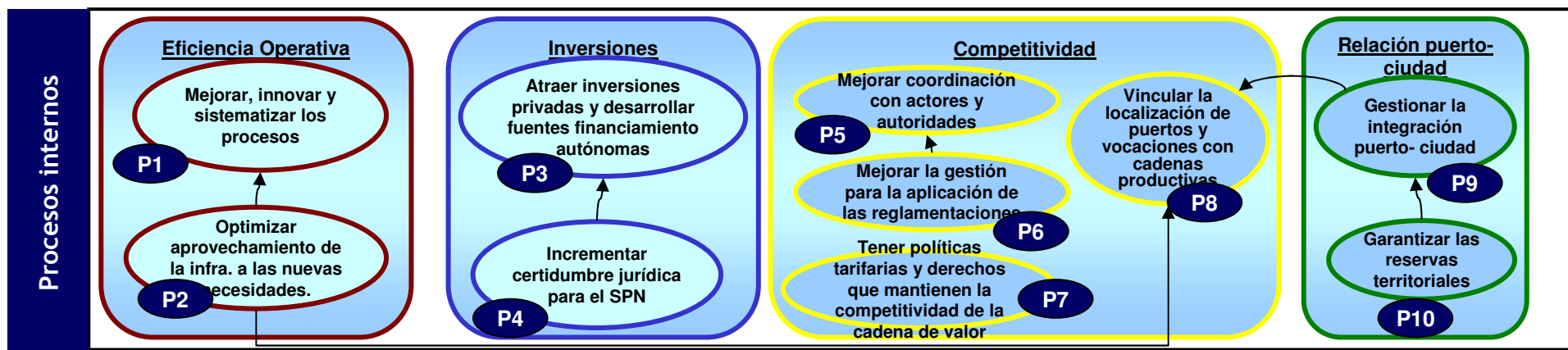
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Proceso	P1	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la cadena de valor del SPN de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.	P101	Índice del Tiempo promedio de permanencia por tipo de carga en el puerto
				P102	Nº de procesos automatizados y certificados / Total de los procesos
Proceso	P2	Optimizar aprovechamiento de la infra. a las nuevas necesidades.	Desarrollar, gestionar y mantener de manera excelente las infraestructura con el objetivo de optimizar su utilización, garantizando la seguridad y respeto al medioambiente, adecuándolas a las nuevas necesidades que surgen en el mercado.	P201	% de uso de capacidad instalada

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



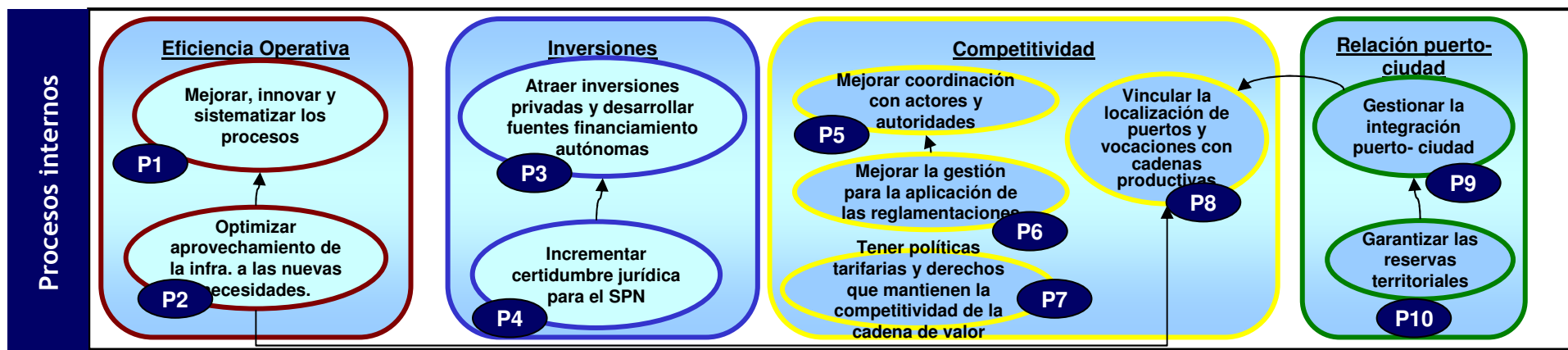
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Proceso	P3	Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento autónomas	Fomentar la financiación privada de inversiones y crear nuevos mecanismos de financiamiento en infraestructuras, para lograr ser auto-sustentable en su crecimiento.	P301	Inversión privada dentro del SPN / Total de inversiones
				P302	Monto de Recursos invertidos autogeneradas / Total de inversión
Proceso	P4	Incrementar certidumbre jurídica para el SPN	Adecuar con un marco jurídico que incremente credibilidad y seguridad en el Sistema Portuario Nacional, con el objeto de atraer y desarrollar inversiones.	P401	Nº de inversiones no concretados / Total de Prospectos de inversión

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



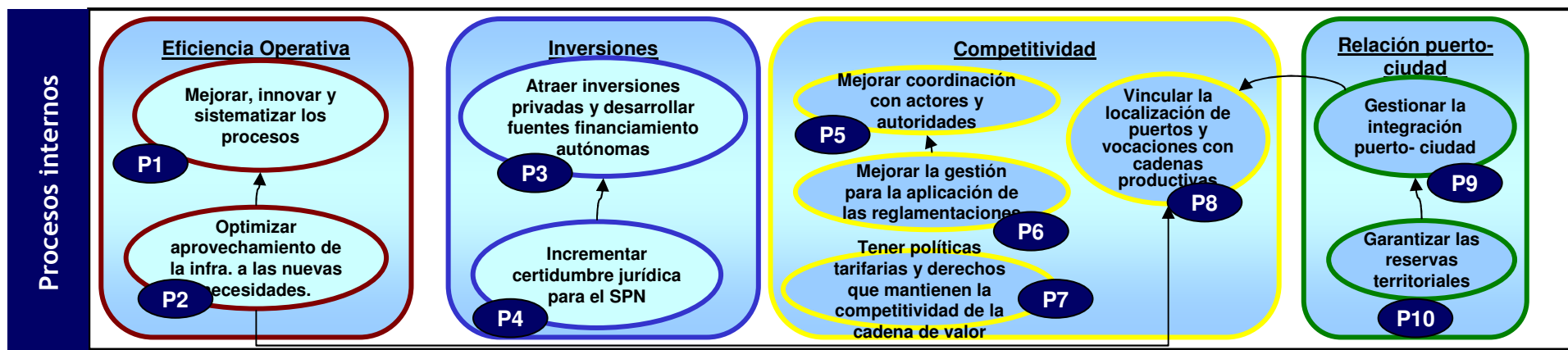
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Proceso	P5	Mejorar coordinación con actores y autoridades	Mejorar y simplificar la coordinación de actores y autoridades con el objetivo de asegurar la correcta operación del Sistema Portuario Nacional.	P501	Tiempo de estadía por sector (desde el fondeo hasta la salida de mercancía)
Procesos	P6	Mejorar la gestión para la aplicación de las reglamentaciones	Alinear los criterios para la aplicación de reglamentaciones.	P601	Número de quejas o sugerencias atendidas/ número total de quejas o sugerencias
Procesos	P7	Tener políticas tarifarias y derechos que mantienen la competitividad de la cadena de valor	Potenciar la competitividad de las tarifas de los servicios ofertados a los clientes, contribuyendo a reducir los costos totales logísticos del producto para el cliente final, aumentando así la competitividad del SPN	P701	% que representan los tarifas en la cadena de valor

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



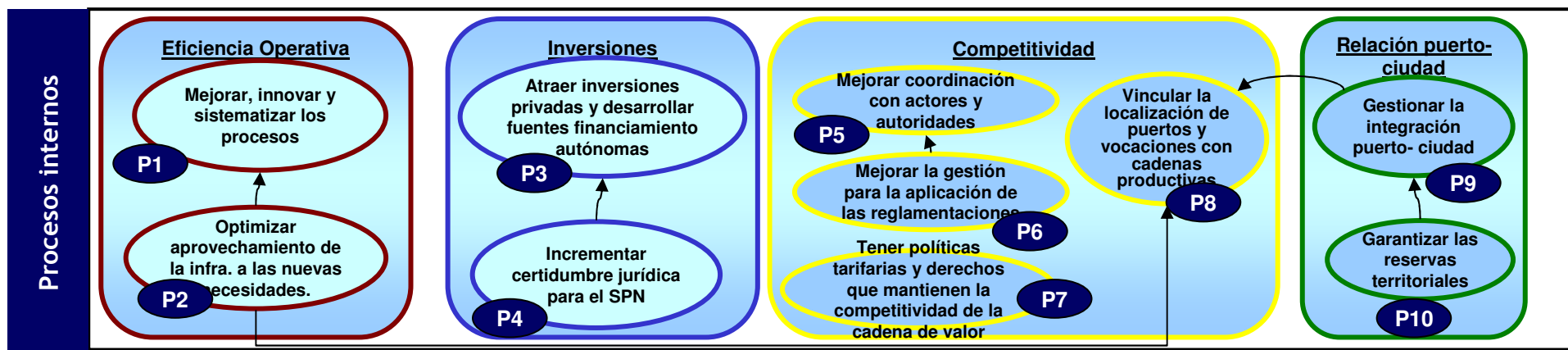
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Procesos	P8	Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas	Enlazar los puertos y sus actividades relacionadas con las cadenas productivas que existen en su entorno, de manera que el Sistema Portuario Nacional añada valor.	P801	% de carga relacionado con su vocación
				P802	Inversiones relacionadas con cadenas de productivas
				P803	% de carga movida por clientes frecuentes

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

□ Perspectiva de Procesos Internos



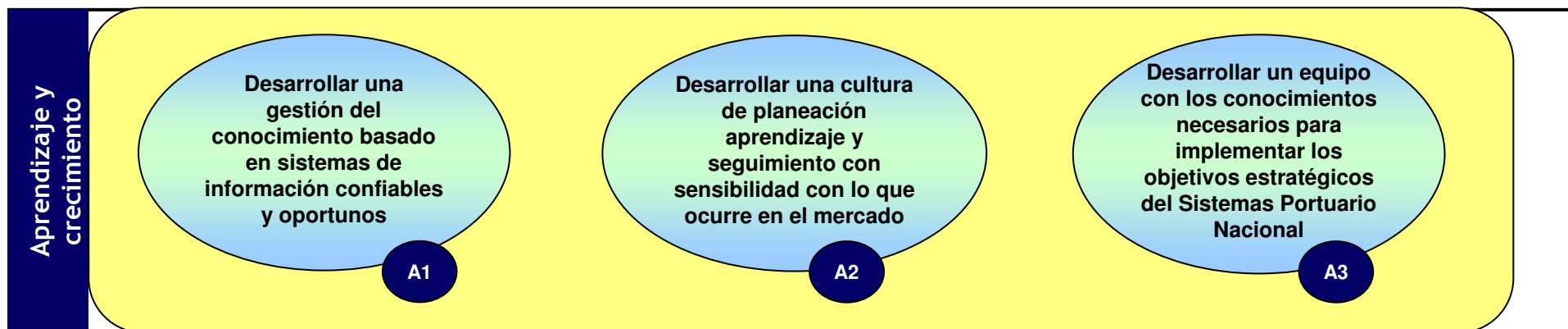
Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Procesos	P9	Gestionar la integración puerto-ciudad	Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que lo acoge de manera adecuada, de forma que sea percibido como una fuente de creación de riqueza para el entorno.	P901	Monto de inversión de proyecto-ciudad + Monto participaciones federales relacionadas / Total de la inversión del SPN
				P902	Nº programas de desarrollo urbano integran los planes de desarrollo de los puertos
Procesos	P10	Garantizar las reservas territoriales	Salvaguardar el entorno en el que el Sistema Portuario Nacional se encuentra para garantizar un crecimiento económico y social.	P1001	Nº de hectáreas identificadas / Nº de ha requeridos
				P1002	Nº de puertos sin necesidades / Total de puertos

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos - SPN

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Perspectiva	CO	Objetivo	Definición del Objetivo	CI	Indicadores
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Desarrollar una gestión del conocimiento basada en sistemas de información confiables y oportunos	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 Sistema Portuario Nacional.	A101	% de información sistematizada
				A102	N° de puertos conectados al sistema de información de la CGPMM / Total de puertos
Aprendizaje y Crecimiento	A2	Desarrollar una cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad con lo que ocurre en el mercado	Definir y potenciar la implantación de la nueva cultura del Sistema Portuario Nacional, orientándola hacia las necesidades de los clientes y del mercado, la consecución de objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.	A201	% de cumplimiento de los PMD/PRODELI (acumulado)
Aprendizaje y Crecimiento	A3	Desarrollar un equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional	Contar con un equipo humano que a través de una correcta selección, formación y experiencia obtenga los conocimientos clave para poder implantar exitosamente la estrategia del SPN.	A301	% de cumplimiento de perfiles de puestos
				A302	N° de personas capacitados en temas estratégicos / N° total de personas

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



b) Plantillas de Medición de Indicadores Estratégico – SPN

- Como se mencionó anteriormente, se determinaron detalles para algunos indicadores.
- La información pendiente para el resto de los indicadores deberá ser completada por el equipo de desarrollo correspondiente.
- Las plantillas de medición con la información para los indicadores disponibles hasta el momento de elaborar el presente informe se adjuntan en el anexo 9 de este documento. Estas plantillas contiene información acerca de:
 - La intención del indicador
 - La frecuencia de su medición
 - La unidad de medición
 - La fórmula de cálculo
 - Los elementos detallados de fuentes
 - La Disponibilidad
 - La fuente y el método de fijación de metas

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos

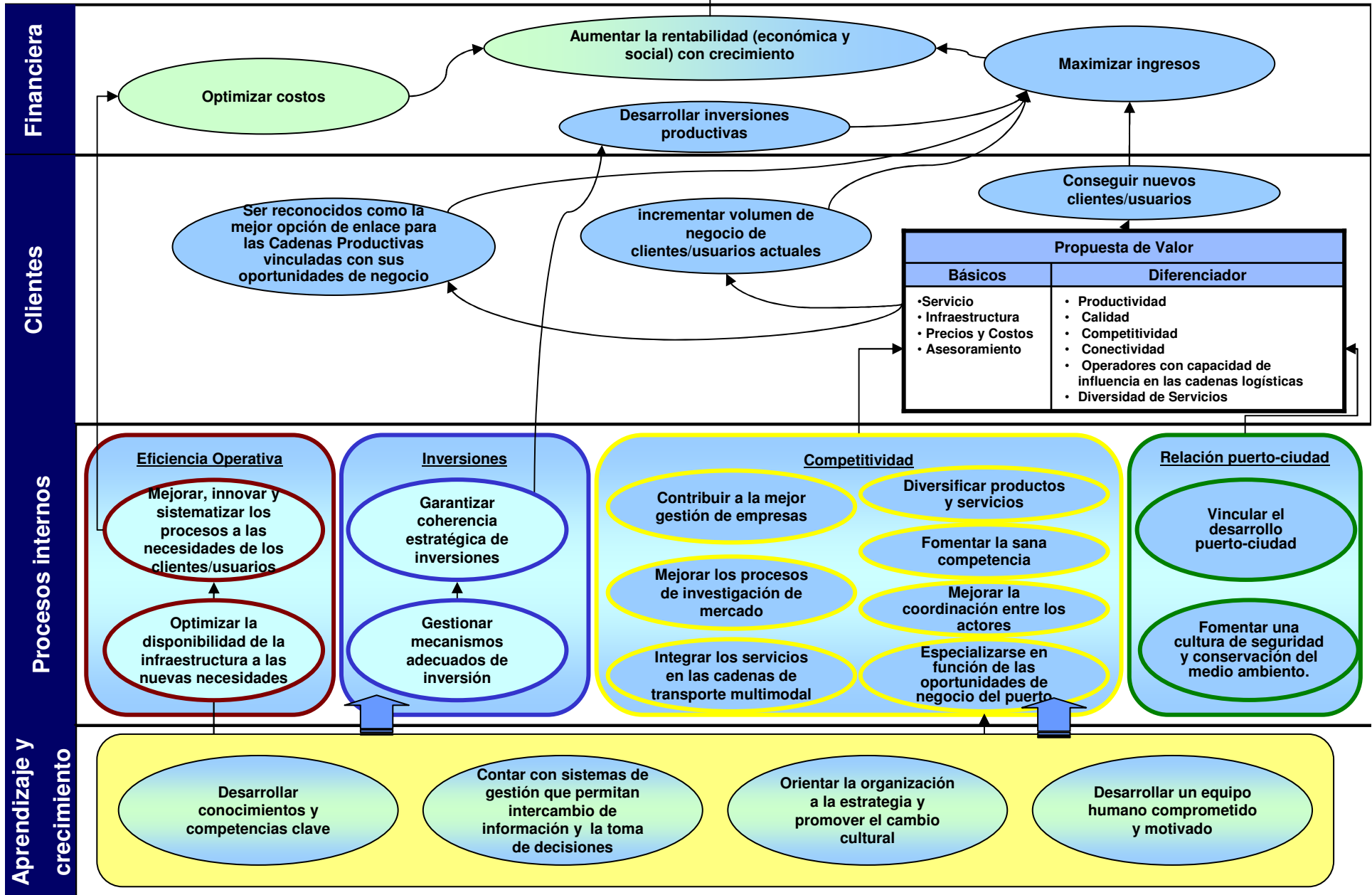


1.5.El BSC Modelo Tipo para API´s

- Como elemento de despliegue del Balanced Scorecard del Sistema Portuario Nacional se construyó un BSC genérico – el Modelo Tipo para las API´s - que tiene las siguientes funciones:
 - Servir de patrón para la implantación en las APIS e incluir las principales líneas de actuación, objetivos estratégicos e indicadores clave de gestión.
 - Identificar cuáles son los objetivos e indicadores del modelo tipo que deben ser comunes a todas las APIS, para su futura implantación.
 - Dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia global del sistema y las estrategias particulares de cada API.

Mapa Tipo API's

Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia



Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.6. Temas Estratégicos del Modelo Tipo

TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

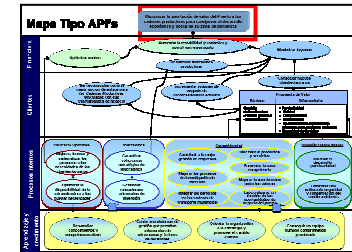
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

- Fin último de la API (Modelo Tipo)



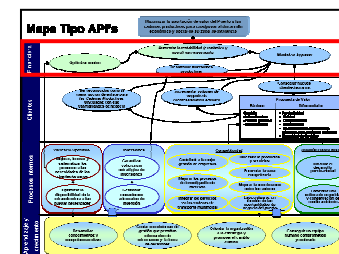
Objetivo	Definición
Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia	Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas existentes y potenciales a través de actividades portuarias que ayuden al crecimiento económico y social de su zona de influencia.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

▣ Perspectiva Financiera



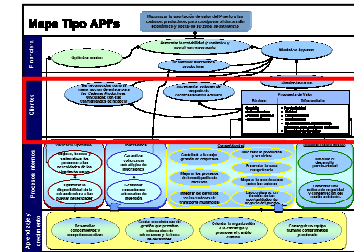
Objetivo	Definición
Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento.	El Puerto, la comunidad, los prestadores de servicios y los cesionarios a través de sus actividades portuarias deben conseguir unos niveles de rentabilidad (económica y social) adecuados que le permitan en la medida de lo posible crecer.
Optimizar costos.	Reducir costos para aumentar la competitividad y permitir realizar inversiones.
Desarrollar inversiones productivas	Mejorar las infraestructuras portuarias para adecuarlas a las necesidades de los clientes/usuarios, garantizando un crecimiento sustentable del Puerto basado en el logro de niveles de rentabilidad adecuados.
Maximizar ingresos	Fomentar el crecimiento de los ingresos para asegurar una mayor estabilidad financiera de la API, prestadores de servicios y cesionarios.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

□ Perspectiva de Clientes



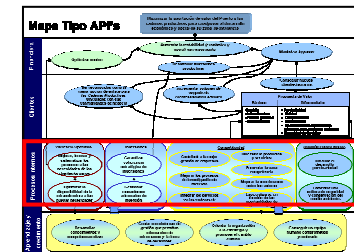
Objetivo	Definición
Ser reconocido como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.	Mejorar la imagen percibida del puerto por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo, y la eficiencia de las cadenas productivas vinculadas con su zona de influencia.
Incrementar volumen de negocio cliente/usuario 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.
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 tráficos, y cumpliendo los compromisos de servicio y calidad adquiridos.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

▣ Perspectiva de Procesos Internos



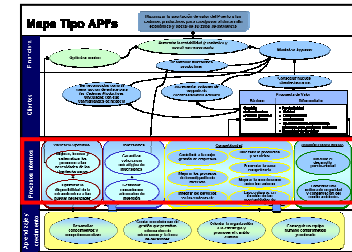
Objetivo	Definición
Mejorar, innovar y sistematizar los procesos de acuerdo a las necesidades de los clientes/usuarios.	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la propuesta de valor del Puerto ofrecida a los clientes/usuarios, de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.
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.
Garantizar coherencia estratégica de las inversiones.	Realizar inversiones que estén alineadas con los objetivos estratégicos del SPN y el Programa Maestro del Puerto.
Gestionar mecanismos adecuados de inversión.	Gestionar nuevos mecanismos de financiamiento (privados o autónomos) en la API, para desarrollar inversiones y lograr ser rentables (económica y socialmente) en el crecimiento.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

- Perspectiva de Procesos Internos



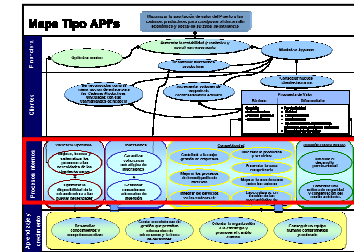
Objetivo	Definición
Contribuir a la mejor gestión de empresas.	Fomentar las relaciones con las empresas para asegurar la correcta operación e integración del Puerto en su entorno.
Mejorar los procesos de investigación de mercado.	Contar con procesos clave que permitan al Puerto conocer lo que sucede en su entorno (necesidades de clientes/usuarios, 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.
Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal.	Enlazar 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.
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.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

- Perspectiva de Procesos Internos



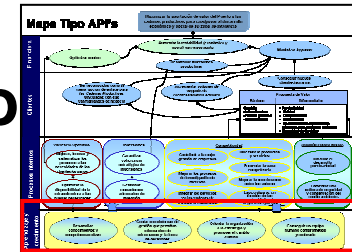
Objetivo	Definición
Fomentar la sana competencia.	Fomentar la competitividad y competencia entre cesionarios y prestadores de servicio dentro del Puerto para asegurar mayor calidad de los servicios y menores costos finales al cliente/usuario, siempre que sea estratégico.
Mejorar la coordinación entre los actores.	Fomentar las relaciones con agentes de interés y autoridades con el objetivo de asegurar la correcta operación del Puerto.
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 valor a las cadenas productivas de los mercados actuales y potenciales.
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.
Vincular el desarrollo puerto-ciudad.	Procurar que la ciudad y el puerto crezcan de manera armónica.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.7. Definición de Objetivos Estratégicos - MT

□ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Objetivo	Definición
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.
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.
Orientar la organización 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 objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.
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 de todos, es clave para el logro de los objetivos últimos.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.8. Indicadores Estratégicos

- Partiendo de los objetivos estratégicos del Modelo Tipo se identificaron los indicadores de seguimiento.
- Siguiendo la metodología BSC se identificaron:
 - Indicadores de Resultado e
 - Indicadores de Tendencia
- El equilibrio (balance) de los indicadores además fue asegurado en cuanto al número de indicadores y la retribución en las diferentes perspectivas:
 - Se identificó un promedio de 1,5 indicadores por objetivo estratégico.
 - Los indicadores se distribuyen de la siguiente manera en las 4 perspectivas:
 - ✓ 24%, 11%, 49%, 16%

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.8. Indicadores Estratégicos

- La metodología prevé los siguientes niveles de indicadores para el despliegue de la estrategia del SPN a las APIS a través del BSC Modelo Tipo.
 - Indicadores Genéricos
 - ✓ Pertencen al modelo común de las API's y deberían ser medidos por todas ellas.
 - ✓ Intención:
 - » Alinear los objetivos estratégicos de todas las API's.
 - » Realizar reportes de "Benchmark" entre las API's.
 - Indicadores Particulares
 - ✓ Pertencen a cada API y miden el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos específicos de cada API.

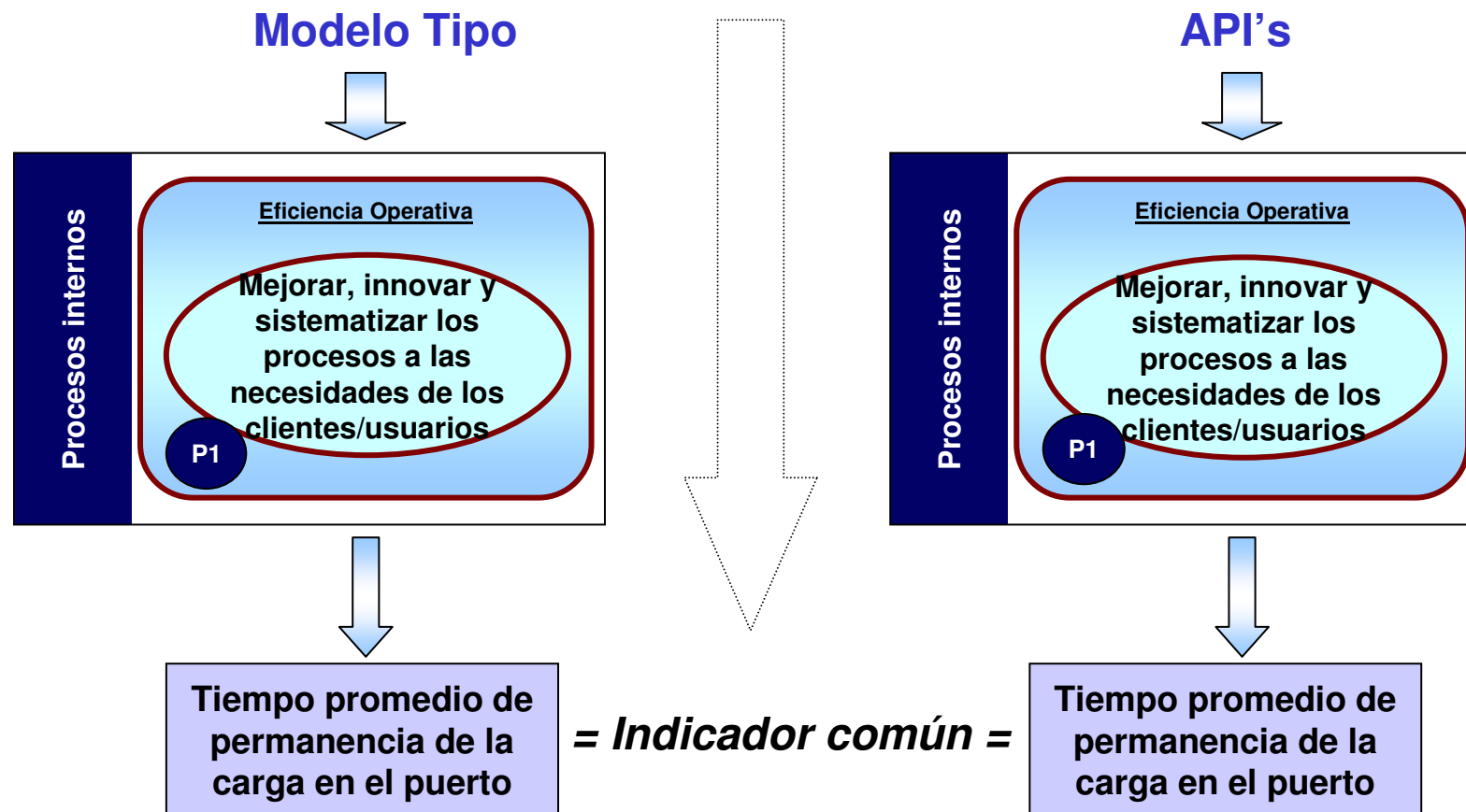
Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.8. Indicadores Estratégicos

Ejemplo de Indicador Genérico

Objetivo Común



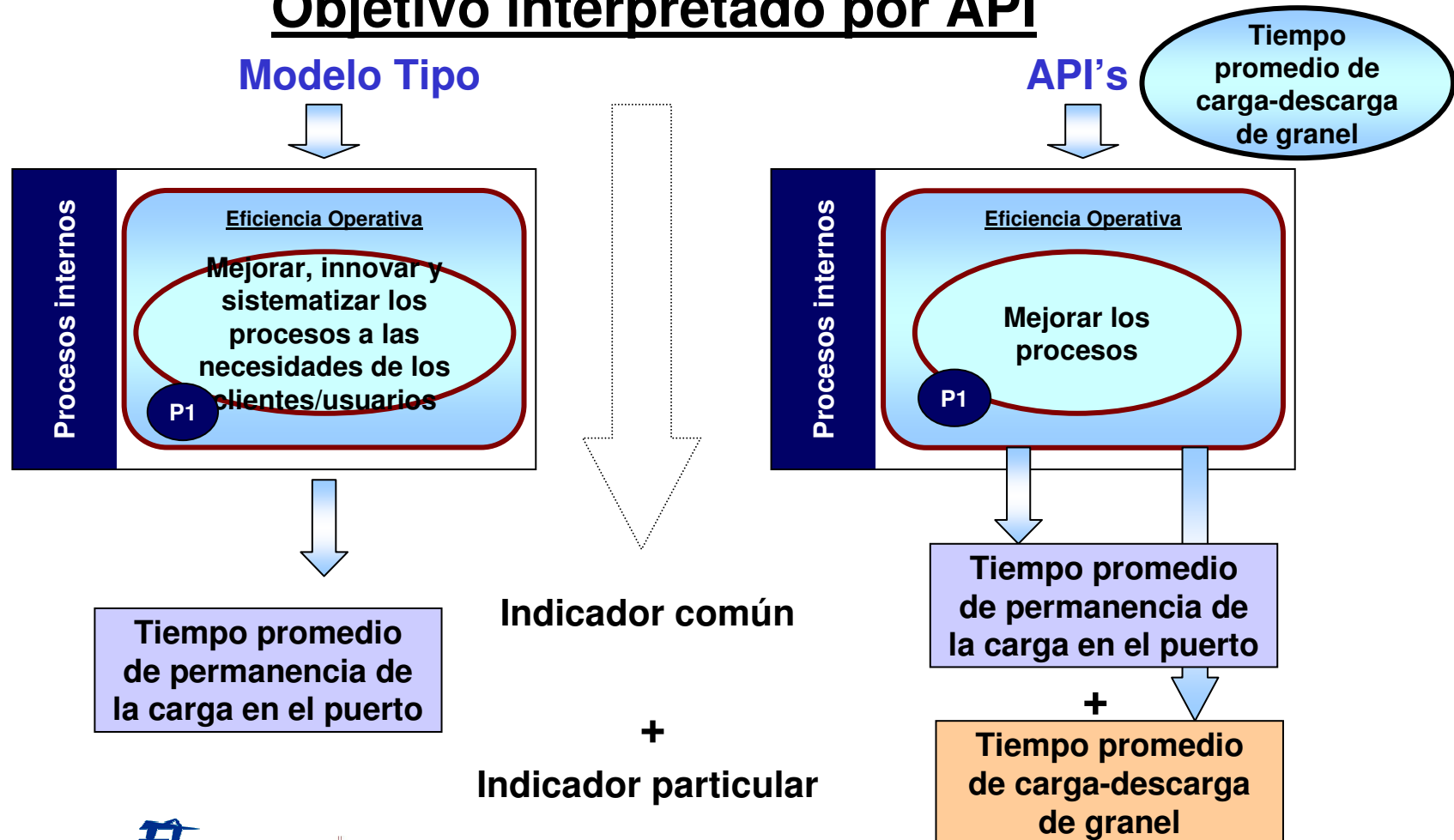
Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.8. Indicadores Estratégicos

Ejemplo de Indicador Particular

Objetivo interpretado por API



Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



Indicadores Genéricos

- **Los Reportes de “Benchmark” entre las API’s tendrán las siguientes ventajas:**
 - Tener una referencia del desempeño y ubicación de cada API, dentro del Sistema Portuario.
 - Conocer la desviación que cada API tiene con respecto a los valores tomados como referencia.
 - Conocer la suma, media o ponderación, según sea el caso, del resultado de los diferentes indicadores comunes y una comparativa entre ellos.
 - Contar con herramientas (gráficas, tablas, etc.) que permitan observar el desempeño de una API.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



1.8. Indicadores Estratégicos

- A continuación se presentan:
 - a) Los indicadores identificadas para cada uno de los objetivos estratégicos del Modelo Tipo
- Las Plantillas de Medición – para la recopilación de los detalles de los indicadores - se aplicarán en la etapa de la implantación del BSC en las APIS Piloto, por que será en este momento cuando se defina cuáles de los objetivos e indicadores del Modelo Tipo se aplicarán en las API´s de acuerdo a sus condiciones particulares. Esta base de homogenización de la información a replicar es necesaria, para diseñar los informes definitivos de benchmark de las APIS.

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Fin último del Modelo Tipo

Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

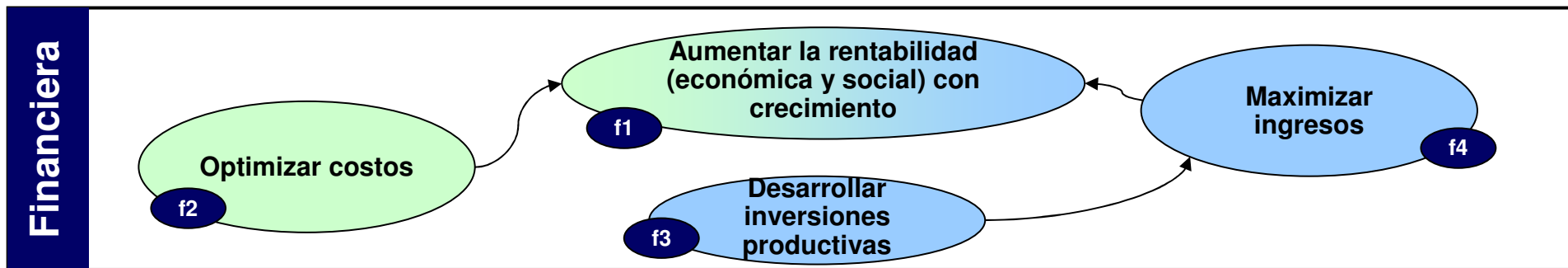
OBJETIVOS				INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
OBJETIVO MÁXIMO	om1	Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia	Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas 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

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva Financiera



	OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
FINANCIERA	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) adecuados que le permitan en la medida de lo posible crecer.	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 adecuarlas a las necesidades de los clientes/usuarios, garantizando un crecimiento sustentable del Puerto basado en el logro de niveles de rentabilidad adecuados.	f301	Inversión privada + Inversión pública/ Inversión Pública
				f302	Inversión/Gastos
				f303	ROI
	f4	Maximizar Ingresos	Fomentar el crecimiento de los ingresos para asegurar una mayor estabilidad financiera de la API, prestadores de servicios y cesionarios.	f401	Ingresos
				f402	Ingreso neto de unidad de negocio/Costo de unidad de negocio

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

□ Perspectiva de Clientes



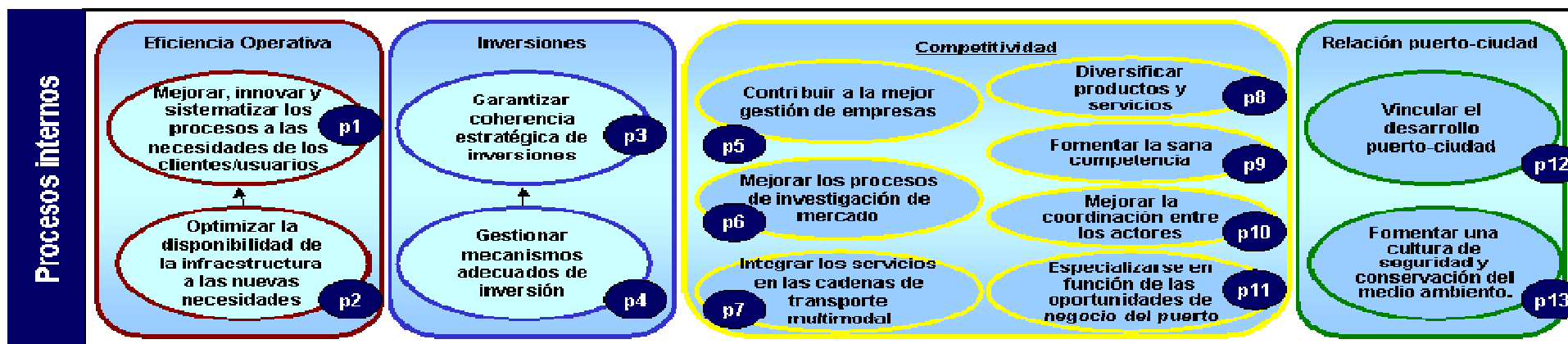
	OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
CLIENTES	c1	Ser reconocido como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.	Mejorar la imagen percibida del puerto por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo, y la eficiencia de las cadenas productivas vinculadas con su zona de influencia.	c101	Índice de encuesta de satisfacción
	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 tráficos, y cumpliendo los compromisos de servicio y calidad adquiridos.	c301	% Volumen manejado por nuevos clientes/usuarios

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva de Procesos Internos



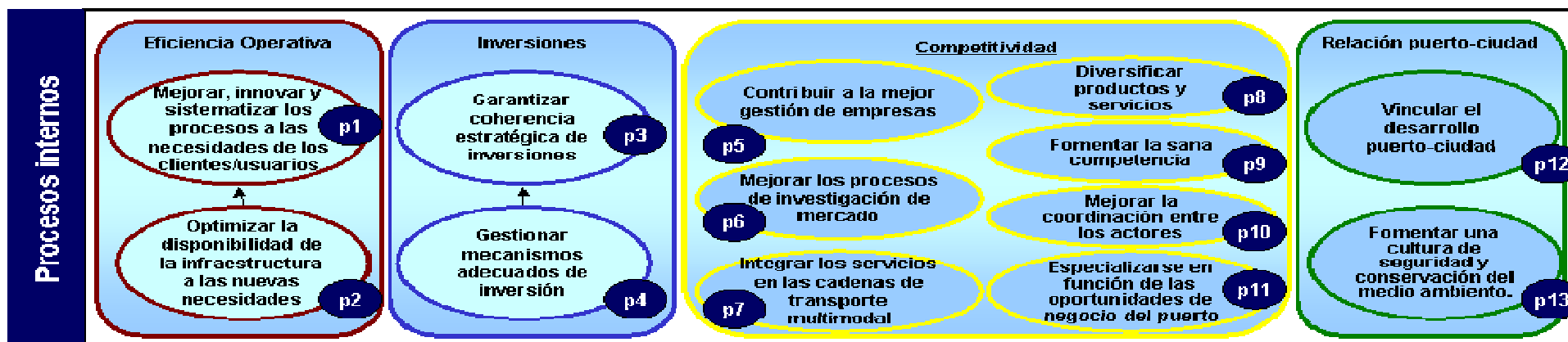
	OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
PROCESOS	p1	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la propuesta de valor del Puerto ofrecida a los clientes/usuarios, de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.	p101	Tiempo promedio de permanencia de la carga en el puerto
				p102	Nº 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 uso de capacidad instalada

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva de Procesos Internos



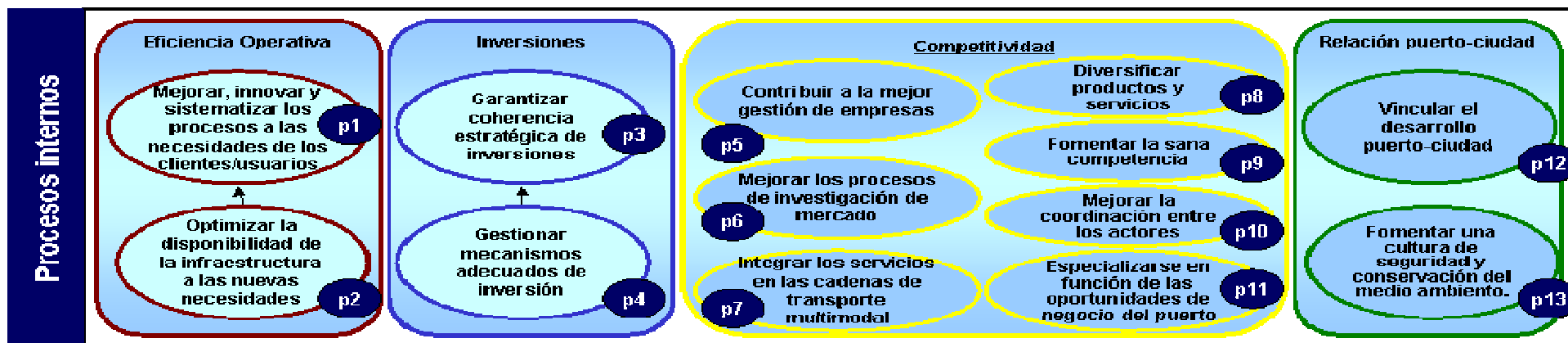
OBJETIVOS				INDICADORES ESTRATÉGICOS	
Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador	
PROCESOS	p3	Garantizar coherencia estratégica de inversiones	p301	Monto de inversiones alineadas con el PMD / Total de Inversión realizadas	
	p4	Gestionar mecanismos adecuados de inversión.	p401	Inversión financiada / Inversión total	

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva de Procesos Internos



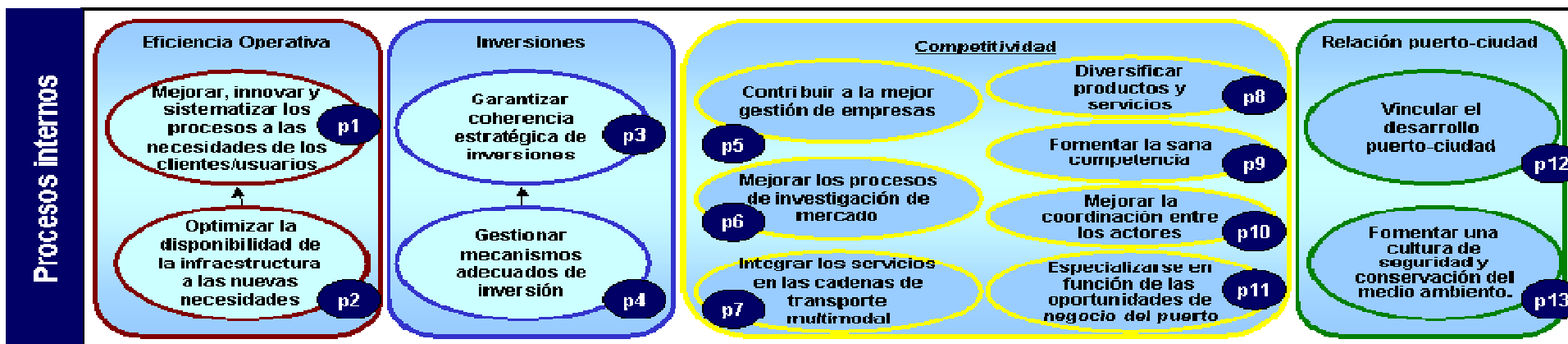
	OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
PROCESOS	p5	Contribuir a la mejor gestión de empresas.	Fomentar las relaciones con las empresas para asegurar la correcta operación e integración del Puerto en su entorno.	p501	Nº de procesos de las empresas automatizados 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 conocer lo que sucede en su entorno (necesidades de clientes/usuarios, 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	Nº de procesos de BI
	p7	Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal.	Enlazar 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

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva de Procesos Internos



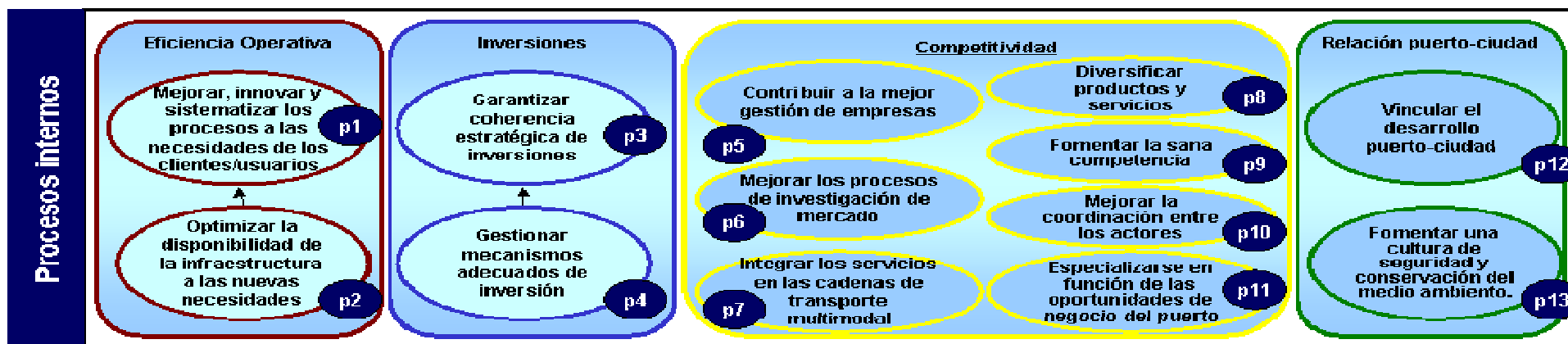
	OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
PROCESOS	p8	Diversificar los productos y servicios.	Ampliar la oferta de productos y servicios prestados por el Puerto, de manera que se cubran las necesidades actuales y futuras de los clientes/usuarios.	p801	Nº de productos / servicios
	p9	Fomentar la sana competencia.	Fomentar la competitividad y competencia entre cesionarios y prestadores de servicio dentro del Puerto para asegurar mayor calidad de los servicios y menores costos finales al cliente/usuario, siempre que sea estratégico.	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 valor a las cadenas productivas de los mercados actuales y potenciales.	p1101	% manejado en terminales especializados / Total de carga manejada	
			p1102	Productividad promedio del puerto (por tipo de mercancía)	

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva de Procesos Internos



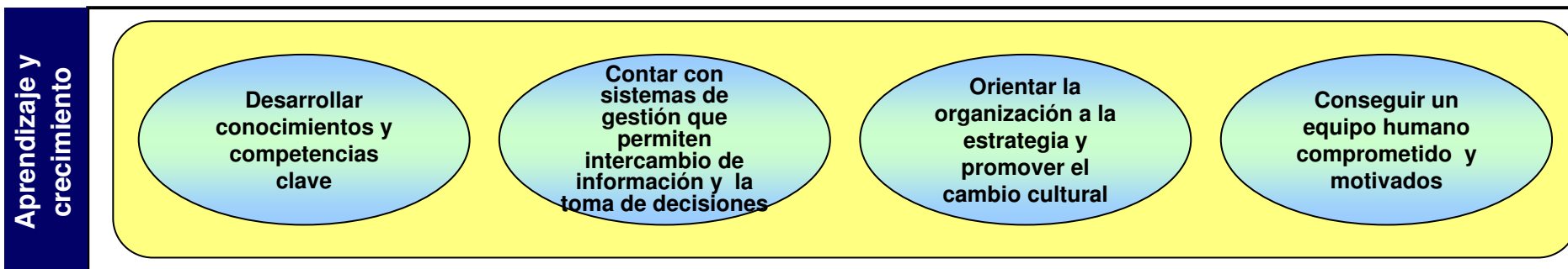
OBJETIVOS				INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
PROCESOS	p12	Vincular el desarrollo puerto-ciudad.	Procurar que la ciudad y el puerto crezcan de manera armónica.	p1201	Monto de inversión de proyecto-ciudad + Monto participaciones federales relacionadas / Total de la inversión
				p1202	Encuestas de opinión a la población
	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	Nº de programas contenidos dentro del programas de gestión certificados o auditados en temas de seguridad y medioambiental

Modelo de Planificación y Seguimiento de Objetivos Estratégicos



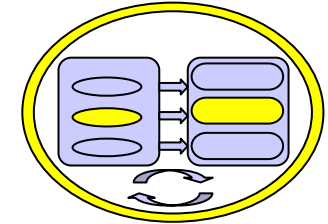
a) Indicadores Estratégicos por Objetivo – Modelo Tipo

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



OBJETIVOS				INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Código	Objetivo	Definición	Código	Indicador
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	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 objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.	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 de todos, es clave para el logro de los objetivos últimos.	a401	Índice de clima laboral
				a402	Monto erogado en bonos o incentivos / Remuneración total

Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.**
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Para poder cumplir con los objetivos estratégicos identificados en el Modelo de planificación y seguimiento de objetivos planteado anteriormente, se requiere de la ejecución de diversas actividades, llamadas:



Líneas de acción traducidas en proyectos y estudios que a través de la metodología BSC permitirán el logro de los objetivos estratégicos

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, es necesario realizar iniciativas (proyectos, estudios) de forma que la organización consiga alcanzar las metas planteadas.

El proceso de determinación de iniciativas estratégicas tiene claramente tres etapas:

1. Identificación de Iniciativas.

En esta etapa se determinan aquellas acciones que contribuirán al cumplimiento de las metas establecidas para la obtención de los objetivos estratégicos. La organización debe recopilar toda la información necesaria para identificar cuáles son aquellas iniciativas estratégicas viables que logren el éxito de los objetivos.

2. Priorización de Iniciativas Estratégicas.

Asociadas a uno o más objetivos, aparecen diferentes iniciativas que pueden ayudar a la consecución de dichos objetivos estratégicos. Decidir cuáles de los proyectos y estudios se aprueban y cuáles no, es una decisión clave en el proceso de planificación estratégica y presupuestaria.

3. Definición detallada de Iniciativas Estratégicas.

Una vez que se hayan determinado las iniciativas estratégicas incluidas en el mapa, es necesario hacer una definición detallada de las mismas que incluya tanto la planificación de la misma como el responsable de ejecutarlas.

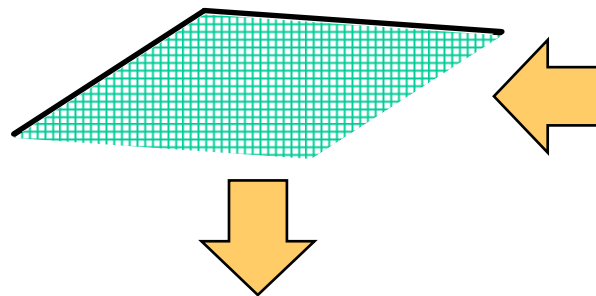
Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



**- 1 -
Identificar
Iniciativas**

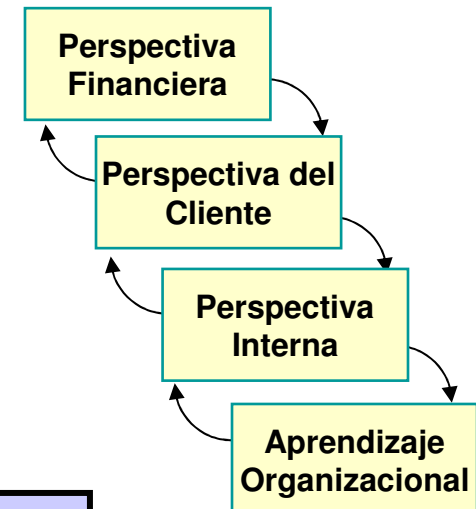


**- 2 -
Filtrar
iniciativas por
prioridad**



**- 3 -
Iniciativas
identificadas**

Resultado: Lista breve de Iniciativas estratégicas alineadas



1. Identificación de Iniciativas.

A continuación, se presenta el proceso de identificación de iniciativas estratégicas del SPN que se llevó a cabo en las sesiones de trabajo.

Para dicho proceso se utilizaron las siguientes plantillas de iniciativas en las que se definen propuestas de iniciativas por cada objetivo e indicador estratégico.

Es de observar que dichas acciones se han identificado únicamente para el SPN, ya que las relativas a cada API serán ellas mismas las que las establezcan a la hora de implantar el BSC.

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Eficiencia Operativa	
Objetivos			Indicadores		
Code	Objetivo	Descripción	Code	Indicador	
P1	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la cadena de valor del SPN de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.	P101	Índice del Tiempo promedio de permanencia por tipo de carga en el puerto	
			P102	N° de procesos automatizados y certificados / Total de los procesos	
P2	Optimizar aprovechamiento de la infra. a las nuevas necesidades.	Desarrollar, gestionar y mantener de manera excelente las infraestructura con el objetivo de optimizar su utilización, garantizando la seguridad y respeto al medioambiente, adecuándolas a las nuevas necesidades que surgan en el mercado.	P201	% de uso de capacidad instalada	
Iniciativas identificadas		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)			
SPI01	Customer Relationship Management	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Sistema de Garantías de servicios a clientes; • Crear centro de atención de servicios a clientes • Establecer mecanismos para dar respuestas a problemas (ventanías únicas) 			
SPI02	Programa de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Permear al resto de los puertos la cultura ISO • Incorporar cesionarios y otros actores al Sistema de Calidad (ISO) • Implantar un sistema estadístico de control de calidad • Sistema de evaluación de cada procesos 			
SPI03	Rediseño de Procesos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar procesos clave, identificar cuales son los resultados esperados, insumos necesarios, diseño de procesos clave y certificación en los procesos • Rediseñar sistema de flujo de carga y almacenaje combinado tráficos de altura y cabotaje; • Mejorar sistema alineamiento y maniobra de contendedores 			

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Eficiencia Operativa
Iniciativas identificadas (cont.)		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)		
SPI04	Revisión Reglas de Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Creación, Revisión y Estandarización las Reglas de Operación • Revisar reglas de operación en función de rendimientos • Revisión integral de Reglas de Operación 		
SPI05	Desarrollo de Mejores Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medición de impacto de cada uno de los actores en el proceso; aplicar políticas de reducción de tiempos • Sensibilizar los actores en cuanto a la importancia en las cadenas productivas • Promover congresos y exposiciones sobre mejores prácticas entre los nodos del sistema y sectores que intervienen • Concretar y promover sistema que premie mejores prácticas • Formar grupo de trabajo multidisciplinarios 		
SPI06	Alinear PMDP con PRODELI	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar los PMDP en base a los resultados del estudio de mercado sobre cadenas de valor • Actualizar los PMDP en función de los resultados de los estudios del PRODELI • Diagnóstico de la estructura (Cálculo de la capacidad e identificar cuellos de botella) • Establecer estándares nacionales (diseño de infraestructura) • Asignar recursos y responsables • Infraestructura: • Modernizar infraestructura, • Evaluar y sancionar los programas de mantenimiento • Que las nuevas infraestructuras tiendan a la especialización 		

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Inversiones	
Objetivos			Indicadores		
Code	Objetivo	Descripción	Code	Indicador	
P3	Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento autónomas	Fomentar la financiación privada de inversiones y crear nuevos mecanismos de financiamiento, tanto en infraestructuras como en instalaciones para lograr ser auto-sustentable en su crecimiento.	P301	Inversión privada dentro del SPN / Total de inversiones	
			P302	Monto de Recursos invertidos autogenerados / Total de inversión	
P4	Incrementar certidumbre jurídica para el SPN	Adecuar con un marco jurídico que incremente credibilidad y seguridad en el Sistema Portuario Nacional, con el objeto de atraer y desarrollar inversiones.	P401	N° de inversiones no concretados / Total de Prospectos de inversión	
Iniciativas identificadas		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)			
SPI07	Comunicación / Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una cartera de inversión productiva del SPN • Promoción de las ventajas de los puertos • Diseño de programas de negocio vinculados con Cadenas Productivas • Crear inteligencia de comercialización • Publicar reglamento de coordinación de puertos • Difusión permanente de normativas • Crear una guía de inversión en la cuál se informa a posibles inversionistas sobre todos los pasos a realizar • Crear incentivos para inversionistas • Campañas de promoción en función de las vocaciones identificadas 			
SPI08	Estrategia de Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la tarifa para incorporar inversiones en el SPN • Crear una administración de fondos para el sistema Portuario con participación pública y privada • Gestionar modificaciones legislativas para instrumentar autofinanciamiento a través de disponibilidades • Flexibilizar esquemas de financiamiento interportuario y de la banco de fomento 			

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Inversiones
Iniciativas identificadas (cont.)		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)		
SPI09	Modificación de la Ley de Puertos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la legislación que afecta al desarrollo del SPN • Modificar tope de ampliación de áreas cedidas para promover desarrollo de instalaciones (20%) Modificar artículo 25 • Crear un grupo interdisciplinario "selecto" para revisar el marco jurídico • Negociar con la comunidad portuaria el legislativo 		

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Competitividad	
Objetivos			Indicadores		
Code	Objetivo	Descripción	Code	Indicador	
P5	Mejorar coordinación con actores y autoridades	Fomentar las relaciones con agentes de interés con el objetivo de asegurar la correcta operación del Sistema Portuario Nacional.	P501	Tiempo de estadía por sector (desde el fondeo hasta la salida)	
P6	Mejorar la gestión para la aplicación de las reglamentaciones	Simplificar mecanismos para la aplicación de las reglamentaciones.	P601	Número de quejas o sugerencias atendidas/ número total de quejas o sugerencias	
P7	Tener políticas tarifarias y derechos que mantienen la competitividad de la cadena de valor	Potenciar la competitividad de las tarifas de los servicios ofertados a los clientes, contribuyendo a reducir los costes totales logísticos del producto para el cliente final, aumentando así la competitividad del SPN	P701	% que representan los tarifas en la cadena de valor	
P8	Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas	Enlazar los puertos y sus actividades relacionadas con las cadenas productivas que existen en su entorno, de manera que el Sistema Portuario Nacional añada valor.	P801	% de carga relacionado con su vocación	
			P802	Inversiones relacionadas con cadenas de productivas	
			P803	% de carga movida por clientes frecuentes	
Iniciativas identificadas		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)			
SPI10	Mecanismos de Coordinación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la autoridad de comités y comisiones y comprometer participación de los involucrados • Reorganizar de los comités de coordinación bajo fundamentos jurídicos (obligatorio) • Crear un comité de coordinación operativa • Comité que da respuesta a solicitudes (información proveniente de encuestas) • Fortalecer los CICOPIS • Publicar reglamentos de coordinación entre autoridades • <i>Seguimiento</i>: Establecer un sistema de medición de monitoreo de tiempos y procesos y • Incorporación de la figura de un auditor general 			

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Competitividad
Iniciativas identificadas (cont.)		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)		
SPI11	Coordinación con SEMARNAT (MIAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Cada puerto cuenta con un plan parcial para el ordenamiento ecológico • Incluir MIA y PMDP 		
SPI12	Portal SPN	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas electrónicos de negocio • Crear un sistemas de comunicación interactivo 		
SPI13a	Coordinación con Aduana	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear servicios de aduana con necesidades del mercado • Gestionar ampliación de servicios aduanero 		
SPI13b	Adecuar el marco regulatorio para prestadores de servicio (Pilotos)	<ul style="list-style-type: none"> • Esta iniciativa surgió en la reunión del 3 de diciembre del 2004. Por lo tanto no está incluido en la evaluación del impacto estratégico. 		
SPI14	Rediseño del proceso de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Definir rendimientos óptimos por sector y actores • Reingeniería en base a encuestas 		
SPI15	Simplificación de Tramites	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer comités de desregularización operativa • Establecer un sistema federal de tramites y como se realicen (transparencia) • Homogenizar los tramites de servicio 		
SPI16	Políticas y Lineamientos de Tarifas	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar y definir los lineamientos para la aplicación de tarifas que respondan a las necesidades de la cadena productiva • Optimizar las tarifas mediante estándares mínimas • Descentralizar las políticas de tarifas • Resolver el impass ferroviario entre líneas 		

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Competitividad
Iniciativas identificadas (cont.)		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)		
SPI17	Estudios de vocación y tarifas	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado para fortalecer nichos y potenciar oportunidades (vocación) • Estudios de vocación regionales (como punto de partida orientados a los Planes de Desarrollo de los Gobiernos) • Estudio de mercado de cadenas productivas enfocada en la demanda del futuro • Encuesta a usuarios / industria • Diagnóstico de vocaciones vs. Realidad (sin involucración de la CGPMM) • Crear Comités de Importadores y Exportadores • Benchmarking de los puertos • Estudio de mercado de tarifas a nivel internacional • Estudio de servicios de acuerdo con tarifas • Revisión del sistema de tarifas • Evaluación de clientes (reciben lo que pagan) • Estudio de costos por nodo y tipo de carga (que parte es lo que más impacta) • Analizar el impacto de costos portuarios (públicos y privados) en cada tipo de cadena 		
SPI18	Definir Alcance del Plan Rector Vocacional	<ul style="list-style-type: none"> • Este punto fue mencionado directamente; no se agruparon diferentes aportaciones 		
SPI19	Programa de Interconectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la aplicación de recursos carreteros para mejorar la conectividad 		

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Puerto Ciudad	
Objetivos			Indicadores		
Code	Objetivo	Descripción	Code	Indicador	
P9	Gestionar la integración puerto-ciudad	Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que lo acoge de manera adecuada, de forma que sea percibido como una fuente de creación de riqueza para el entorno.	P901	Monto de inversión de proyecto-ciudad + Monto participaciones federales relacionadas / Total de la inversión del SPN	
			P902	N° programas de desarrollo urbano integran los planes de desarrollo de los puertos	
P10	Garantizar las reservas territoriales	Salvaguardar el entorno en el que el Sistema Portuario Nacional se encuentra para garantizar un crecimiento económico y social.	P1001	N° de hectáreas identificadas / N° de ha requeridos	
			P1002	N° de puertos sin necesidades / Total de puertos	
Iniciativas identificadas		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)			
SPI20	Coordinación Autoridades Puerto - Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar a autoridades e integrar proyectos rentables • Hacer participe a las autoridades municipales y regionales en el SPN • Creación de comisión del desarrollo urbano-portuario • Establecer convenios con los municipios para las zonas de desarrollo (permisos de construcción) 			
SPI21	Comunicación Puerto Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de programas a la comunidad • Difusión de beneficios económicos generales al municipio (hacer público lo que ahora es secreto); 			

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Procesos	Tema Estratégico:	Puerto Ciudad
Iniciativas identificadas		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)		
SPI22	Integración Planes de Desarrollo Puerto - Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el desarrollo del puerto sea alineado con el programa de desarrollo con la localidad • Desarrollar programas de desarrollos urbanos y portuarios conjuntamente • Integrar áreas de desarrollo con los planes de desarrollo urbano • Alianzas con los actores de las cadenas productivas (con el gobierno, municipios y privados) • Alineación PMDP con Planes de Desarrollo del Hinterland 		
SPI23	Precisar marco normativo Puerto - Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar marco normativo para las aportaciones 		
SPI24	Incentivos fiscales para inversiones Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar incentivos fiscales para aquellos que inviertan en la sociedad 		
SPI25	Identificar uso del suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las reservas y tramitar los usos y destinos con las autoridades competentes • Hacer un levantamiento que identifique los terrenos disponibles y realizar una clasificación de suelos 		

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivos			Indicadores	
Code	Objetivo	Descripción	Code	Indicador
A1	Desarrollar una gestión del conocimiento basada en sistemas de información confiables y oportunos	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 Sistema Portuario Nacional.	A101	% de información sistematizada
			A102	N° de puertos conectados al sistema de información de la CGPMM / Total de puertos
A2	Desarrollar una cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad con lo que ocurre en el mercado	Contar con un equipo humano que a través de una correcta selección, formación y experiencia obtenga los conocimientos clave para poder implantar exitosamente la estrategia del SPN.	A201	% de cumplimiento de los PMD/PRODELI (acumulado)
A3	Desarrollar un equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del Sistema Portuario Nacional	Definir y potenciar la implantación de la nueva cultura del Sistema Portuario Nacional, orientándola hacia las necesidades de los clientes y del mercado, la consecución de objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.	A301	% de cumplimiento de perfiles de puestos
			A302	N° de personas capacitados en temas estratégicos / N° total de personas
Iniciativas identificadas		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)		
SPI26	Homogenizar el Sistema Informático del SPN	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Sistema Electrónico común enfocado en procesos en el SPN • Desarrollar el Software de Sistemas de información (Bases) • Estandarizar los sistemas de información en cantidad y calidad • Sistema integral de información 		
SPI27	Capacitación en temas estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente del personal, (en procesos clave) • Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas para la actualización profesional • Celebrar convenios con universidades para que realicen estudios e intercambio de experiencias • Desarrollar un esquema de estímulos para el personal 		

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

Perspectiva:		Aprendizaje y Crecimiento
Iniciativas identificadas (cont.)		Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)
SPI28	Comunicación de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la estrategia del SPN a todo la comunidad • Celebración de RAES (Reuniones de Análisis Estratégico) trimestrales • Incluir otras asociaciones de miembros de la comunidad
SPI29	Adecuar Recursos Humanos a perfiles requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear perfiles de puestos con áreas de efectividad de procesos del SPN

2. Priorización de Iniciativas Estratégicas.

- Como primer paso de la priorización se evaluó el impacto estratégico de las iniciativas identificadas.
- Para este fin se definió el grado del impacto (bajo = 1, medio = 2 o alto = 3) de las iniciativas para cada uno de los objetivos estratégicos del BSC.

Ejemplo	Iniciativa
Objetivos	Actualización del marco jurídico
Incrementar certidumbre jurídica para el SPN	Alto Impacto = 3
Tener tarifas competitivas que premien la eficiencia	Medio Impacto = 2
Desarrollar una cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad con lo que ocurre en el mercado	n.a.

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Otros criterios para la priorización de iniciativas:
 - ❑ Cabe a destacar que en la sesión de trabajo se aplicó únicamente el criterio de “impacto estratégico” para la priorización de las iniciativas.
 - ❑ Por lo tanto todos los resultados que se presentan a continuación se derivan de la priorización bajo este único criterio.
 - ❑ Otros criterios que se podrán aplicar para determinar la factibilidad de las iniciativas identificadas son por ejemplo:
 - Rentabilidad
 - Tiempo de Repago
 - Costo de Inversión
 - Interdependencia con otras iniciativas
 - Riesgo / Complejidad
 - Etc.

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- **Resultado: Ranking de iniciativas en función del impacto estratégico**

N°	Iniciativa
1	Programa de Calidad
2	Alinear PMDP con PRODELI
3	Políticas y Lineamientos de Tarifas
4	Desarrollo de Mejores Prácticas
5	Estrategias de Financiamiento
6	Capacitación en temas estratégicos
7	Comunicación / Comercialización
8	Reglas de Operación
9	Comunicación de la Estrategia
10	CRM

N°	Iniciativa
11	Modificación de la Ley de Puertos
12	Comunicación Puerto - Ciudad
13	Rediseño de Procesos Estratégicos
14	Definir alcance del Plan Rector Vocacional
15	Estudio de vocación / tarifas
16	Integración Planes de Desarrollo Puerto-Ciudad
17	Coordinación con Aduanas
18	Coordinación Autoridades Puerto - Ciudad
19	Adecuar RRHH a perfiles requeridos
20	Portal SPN

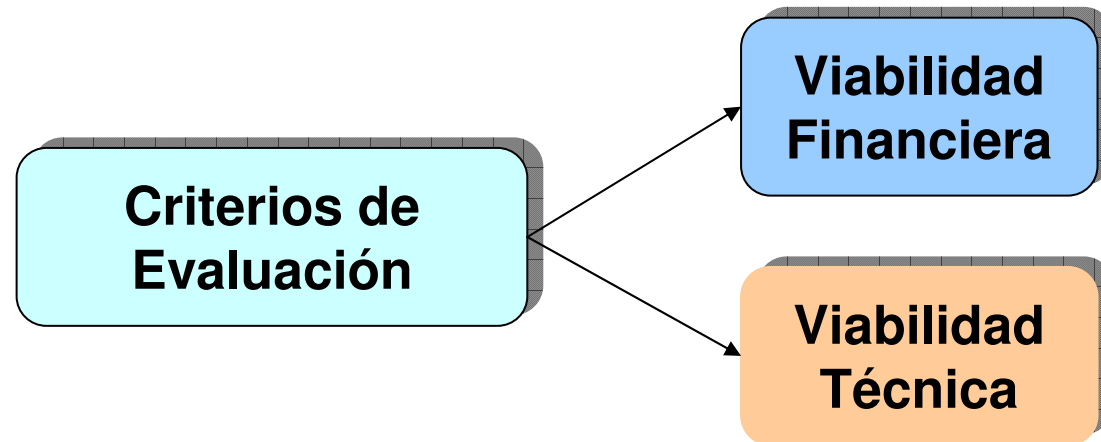
N°	Iniciativa
21	Simplificación de Trámites
22	Coordinación con SEMARNAT MIAS
23	Rediseño de Procesos Administrativos
24	Homogenizar el sistema informático del SPN
25	Mecanismos de Coord. y Seguimiento
26	Programa de Interconectividad
27	Precisar Marco Normativo Puerto - Ciudad
28	Identificar uso de suelo
29	Incentivos fiscales para inversiones Ciudad
	Adecuar el marco regulatorio para prestadores de servicio (Pilotos)*

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- **Resultado: Ranking de iniciativas en función del impacto estratégico**
 - La numeración en la tabla de la página anterior se refiere al lugar en el ranking de iniciativas:
 - Ejemplo:
 - La iniciativa 1 es la que obtuvo la evaluación de impacto estratégico más alto
 - La iniciativa 29 es la que obtuvo la evaluación de impacto estratégico más baja
 - En el anexo 11 de este documento se adjuntan algunas tablas utilizadas en el proceso de evaluación.
- *Iniciativa adicional: “Adecuar el marco regulatorio para prestadores de servicio (Pilotos)”
 - En la sesión del trabajo del 3 de diciembre se identificó una iniciativa adicional. Esta iniciativa no fue considerada en el ranking de la página anterior, ya que fue identificada posteriormente al proceso de evaluación. Para ofrecer la información de manera completa se optó por añadir esta iniciativa sin numeración al final de la lista.

- **Definición detallada de Iniciativas Estratégicas.**
 - Para poder seleccionar adecuadamente las iniciativas estratégicas que se van a realizar, es necesario aplicar otros criterios de evaluación, como los siguientes:



- A continuación se describen algunos criterios utilizados para evaluar la viabilidad tanto financiera como técnica de una iniciativa, así como las plantillas que se pueden utilizar para su selección.

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Viabilidad Financiera: Análisis Financiero

Costo

Inversión

Ahorros anuales

Reducción de costos recurrentes
(y aumento de ingresos recurrentes)

ROI: Return on Investment

Relación Costo - Beneficio

VPN: Valor Presente Neto

Suma de flujos de caja descontados a lo largo del tiempo de vida del proyecto

TIR: Tasa Interna de Retorno

Tasa de interes, donde el VPN = 0

PR: Periodo de Repago

Tiempo de repago de la inversión

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

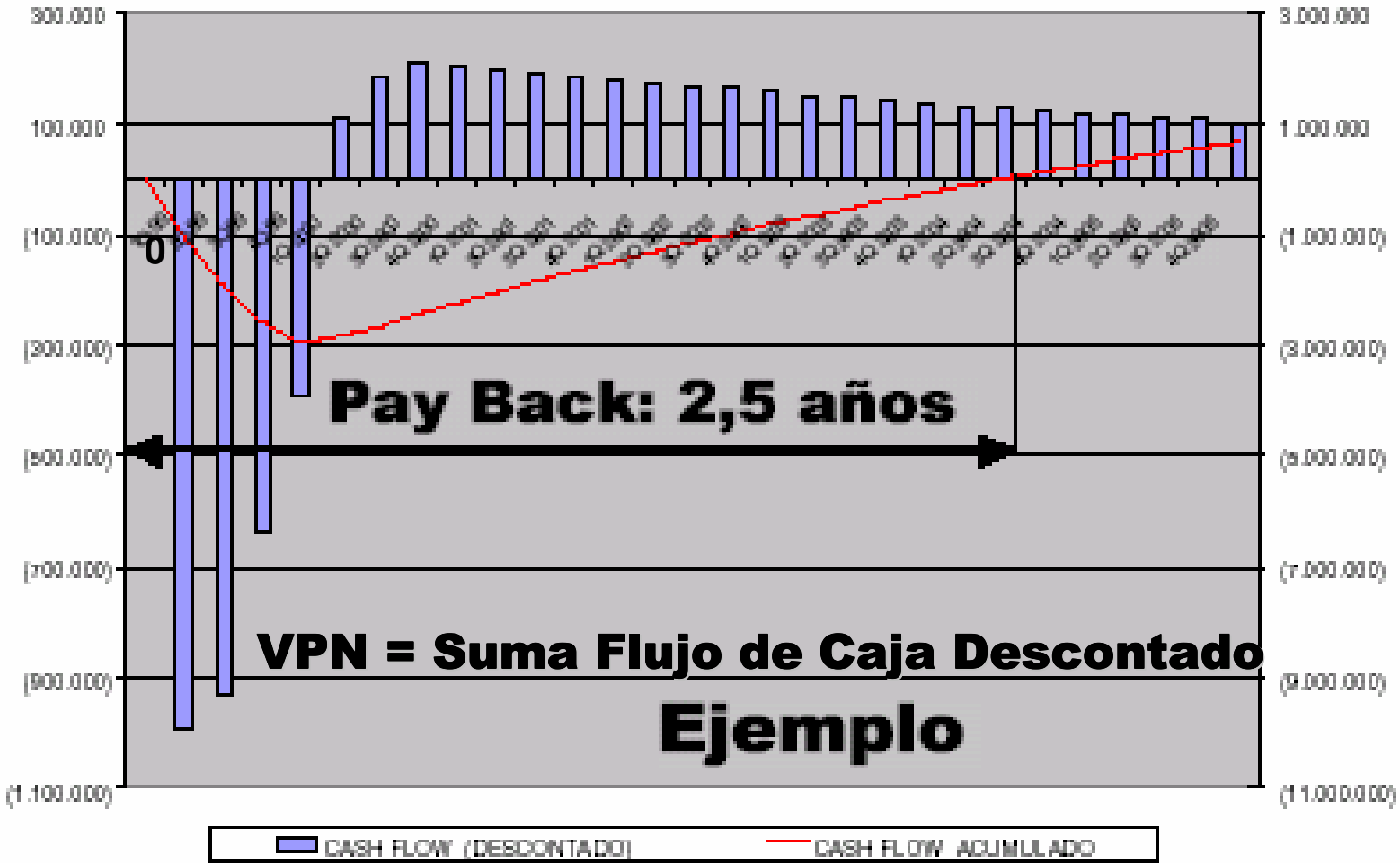


- **Todas las iniciativas tienen una medida financiera calculable:**
 - VPN (Valor Presente Neto).
 - TIR (Tasa Interna de Retorno).
 - PR (Período de Repago).
 - ROI (Retorno sobre Inversión), etc.
- **En algunos casos es más difícil calcularla o la precisión del cálculo es menor, pero siempre pueden estimarse los Costos e Ingresos monetarios.**
- **Flujo de Fondos (de una Iniciativa):**
 - ¿Cuáles son los ingresos adicionales?
 - ¿Cuáles son los costos o erogaciones marginales?
 - ¿Cómo “cambia las cosas” la Iniciativa ?
 - ¿Cómo es el “Antes” vs. el “Después” de la Iniciativa?
- **Debemos acostumbrarnos a siempre calcular el Retorno / Beneficio económico de una iniciativa.**

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Viabilidad Financiera: Ejemplo de Evolución de Flujos de Caja

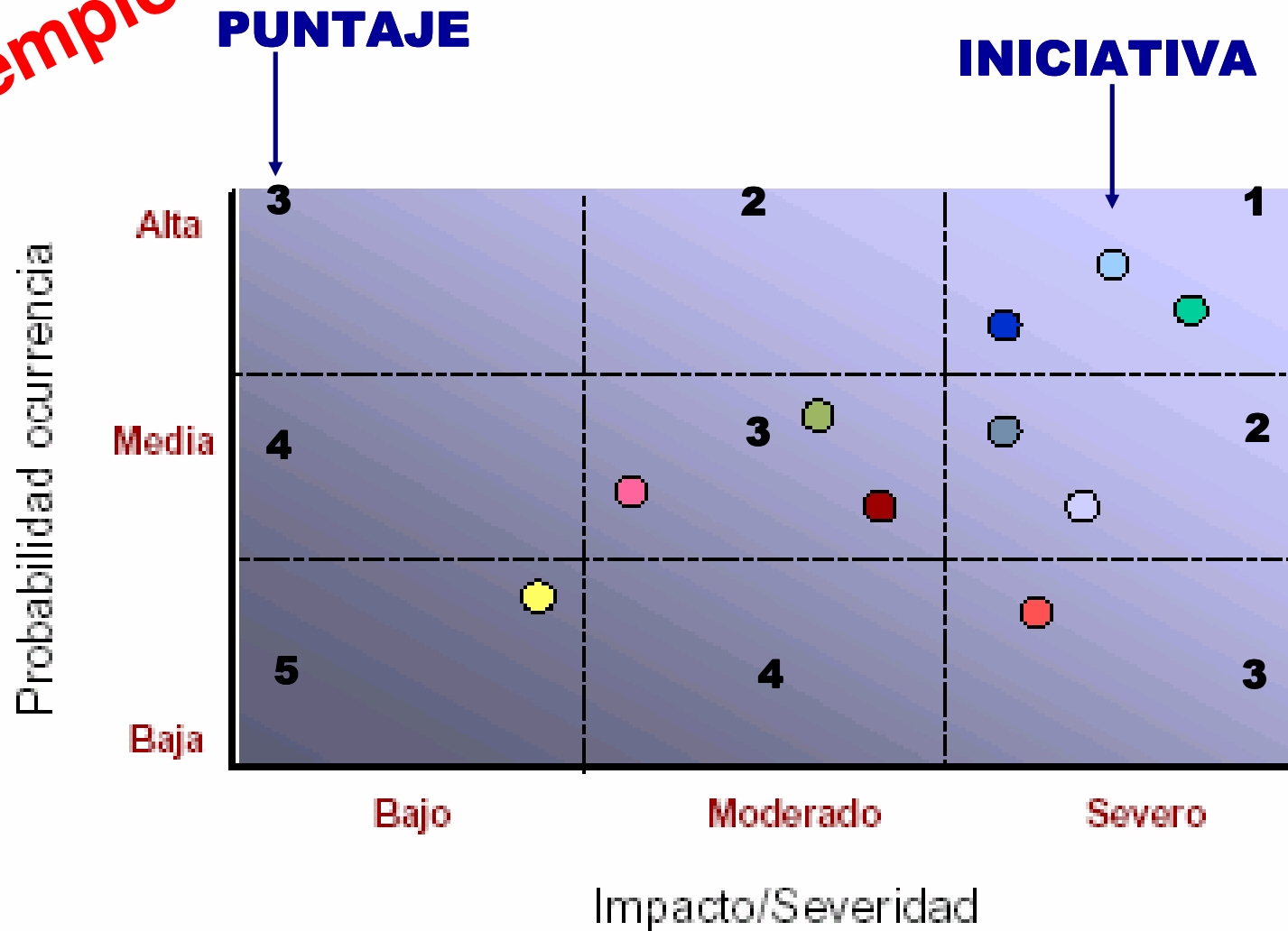


Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Viabilidad Técnica: Análisis de Riesgo

Ejemplo



Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

•Ejemplo de criterios de priorización

Ejemplo

CRITERIOS PARA PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS						
CRITERIO	PESO	PUNTAJE				
		PEOR				MEJOR
	%	1	2	3	4	5
IMPACTO ESTRATÉGICO	30	Muy bajo (1 - 3 pts.)	Bajo (4 - 6 pts.)	Moderado (7 - 9 pts.)	Alto (10 - 12 pts.)	Muy alto (> ó = 13 pts.)
RENTABILIDAD (TIR /ROI / VPN)	20	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
COSTO DE INVERSIÓN	15	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
TIEMPO DE REPAGO	15	Muy Largo	Largo	Moderado	Corto	Muy Corto
INTER-DEPENDENCIA	10	Muy interdependiente	Relativamente interdependiente	Moderadamente interdependiente	Relativamente independiente	Idependiente
RIESGO COMPLEJIDAD	10	Muy alto (nueva tecnología)	Significativo	Moderado	No significativo	Muy Bajo (Tecnología madura)
TOTAL	100					

ALINEADO CON EL PRESUPUESTO ANUAL!

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios

- Ejemplo de plantilla para que de acuerdo a la ponderación de los criterios clave, se seleccionen las iniciativas estratégicas adecuadas.

	<u>PESO DEL CRITERIO</u>	<u>30%</u> <u>Impacto</u>	<u>20%</u> <u>Rentabilidad</u>	<u>15%</u> <u>Costo</u>	<u>15%</u> <u>T. Repago</u>	<u>10%</u> <u>Interde-</u>	<u>10%</u> <u>Riesgo</u>	<u>100%</u> <u>PUNTAJE</u>
N°	<u>INICIATIVA ESTRATÉGICA</u>	<u>Estratégico</u>	<u>VAN / TIR</u>		<u>Trimestres</u>	<u>pendencia</u>		<u>TOTAL</u>
1								0
2								0
3								0
4				EJEMPLO				0
5								0
6								0
7								0
8								0
9								0
10								0
11								0
12								0
13								0
14								0

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Ejemplo de plantilla de definición de iniciativas

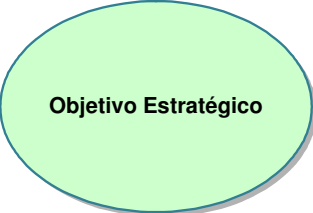
		Estado: ● ● ●													
Iniciativa Estratégica:		Fechas de inicio y terminación:													
Facilitador:		Costo de la Iniciativa (VPN de la Inversión):													
Alcance y Objetivos															
Evaluación															
	2004/5				2005/6				2006/7						
Flujo de Fondos	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
VPN / TIR:.					Premisas:										
Eventos Clave: -					Requerimientos de Recursos (horas/hombre):										
Dependencias:					Riesgos:										

Ejemplo

Modelo de seguimiento de Proyectos y Estudios



- Ejemplo de plantilla de seguimiento de Iniciativas



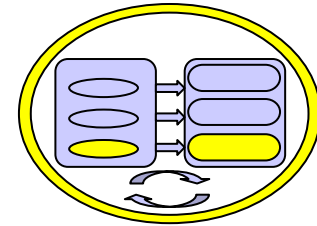
PLANILLA EJEMPLO

Iniciativa: Líder:						
Periodo Trim.	Año 12mes	Año 1mes	Año 2mes	Año 3mes	Año 4mes	Año 5mes
Logros						
Actividades						

Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.**
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



Modelo de planeación y seguimiento de inversiones

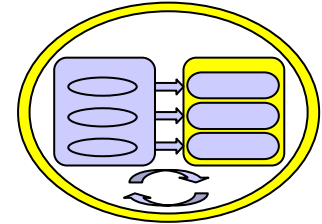


- **La planeación de las inversiones se desprende de las iniciativas identificadas siguiendo el modelo referido en el capítulo anterior.**
- **Para garantizar la ejecución de las iniciativas es fundamental que se les asignen los recursos necesarios.**
- **El instrumento tradicional para la asignación y el seguimiento de dichas inversiones es el presupuesto.**
- **En consecuencia, el seguimiento de las inversiones se realizará en dos instancias:**
 - Como parte del proceso de revisión al cumplimiento del presupuesto, de acuerdo a lo establecido en el ciclo anual de planificación estratégica.
 - Como parte del proceso de seguimiento de iniciativas estratégicas.

Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. **Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. **Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)**
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones

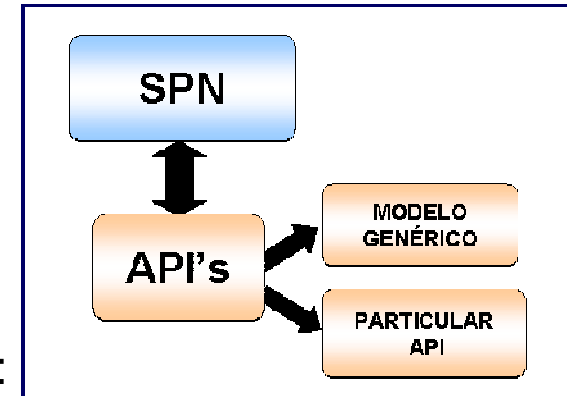


Estructura General de Informes de Gestión



Se trabajó en dos niveles de informes de gestión

- Informes del Sistema Portuario Nacional
- Informes de APIS que contienen a su vez:
 - Informes del Modelo Genérico e
 - Informes particulares de cada API
- Dichos informes tendrán las siguientes ventajas:
 - Tener una referencia del desempeño del SPN.
 - Tener una referencia del desempeño de cada API, dentro del modelo general.
 - Conocer valores de comparación y la desviación que cada API tiene con respecto a estos valores.
 - Contar con herramientas (gráficas, tablas, etc.) que permitan observar el desempeño del SPN y de las API's.
- Ambos tipos de informes contemplan informes existentes y nuevos informes de seguimiento derivado de los nuevos modelos de planeación y seguimiento de objetivos, estudios y proyectos e inversiones.



Estructura General de Informes de Gestión



Entre los informes existentes a considerar en la estructura general de informes de gestión de la DGP destacan:

- Los Tableros de Control de Operación y
- El informe de Inversión pública y privada

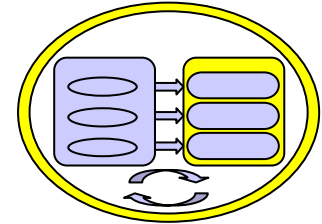
Los informes derivados de los nuevos modelos de planeación y seguimiento de objetivos, estudios y proyectos e inversiones consisten de:

- El informe anual de seguimiento del BSC, que contempla todos los elementos desarrollados en el BSC del SPN y del Modelo Genérico (objetivos, indicadores, iniciativas e inversiones) y sirve como documento clave para la revisión anual de la estrategia.
- El informe trimestral de seguimiento del BSC como documento clave para la preparación de las Reuniones de Análisis Estratégico.

Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.**
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



Diseño de los Informes de Gestión



Se diseñaron los informes de gestión derivados los nuevos modelos de planeación y seguimiento de objetivos, estudios y proyectos e inversiones, usando una herramienta informática especialmente diseñada para dar seguimiento a los elementos del Balanced Scorecard del Sistema Portuario Nacional y del Balanced Scorecard del Modelo Tipo.

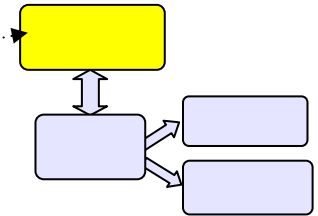
De esta manera, tanto el informe anual de seguimiento del BSC como el informe trimestral reflejan los avances en la consecución:

- Objetivos Estratégicos del SPN y del Modelo Tipo
- Indicadores y Metas estratégicas
- Iniciativas estratégicas y sus inversiones relacionadas.

En la siguiente página se muestran de forma ilustrativa el diseño de los informes del Sistema Portuario Nacional como de APIS.

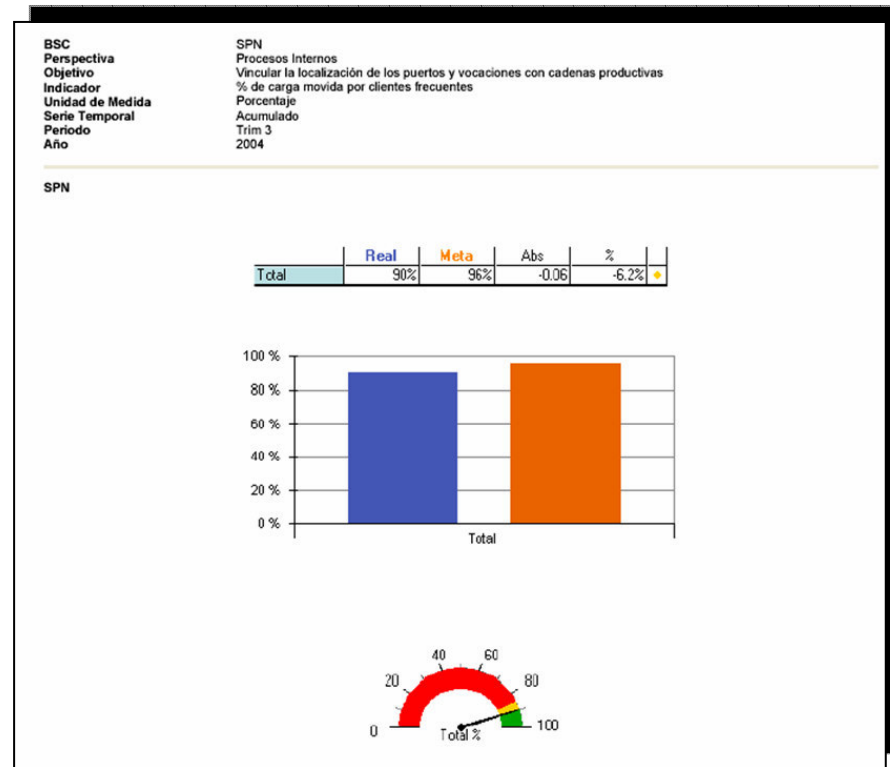
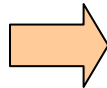
Diseño de los Informes de Gestión

- **Informes del Sistema Portuario Nacional**



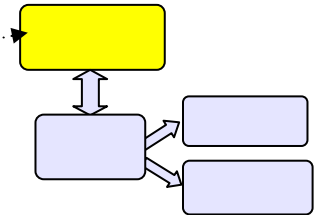
- Tipos de informe:

Detalle del Indicador



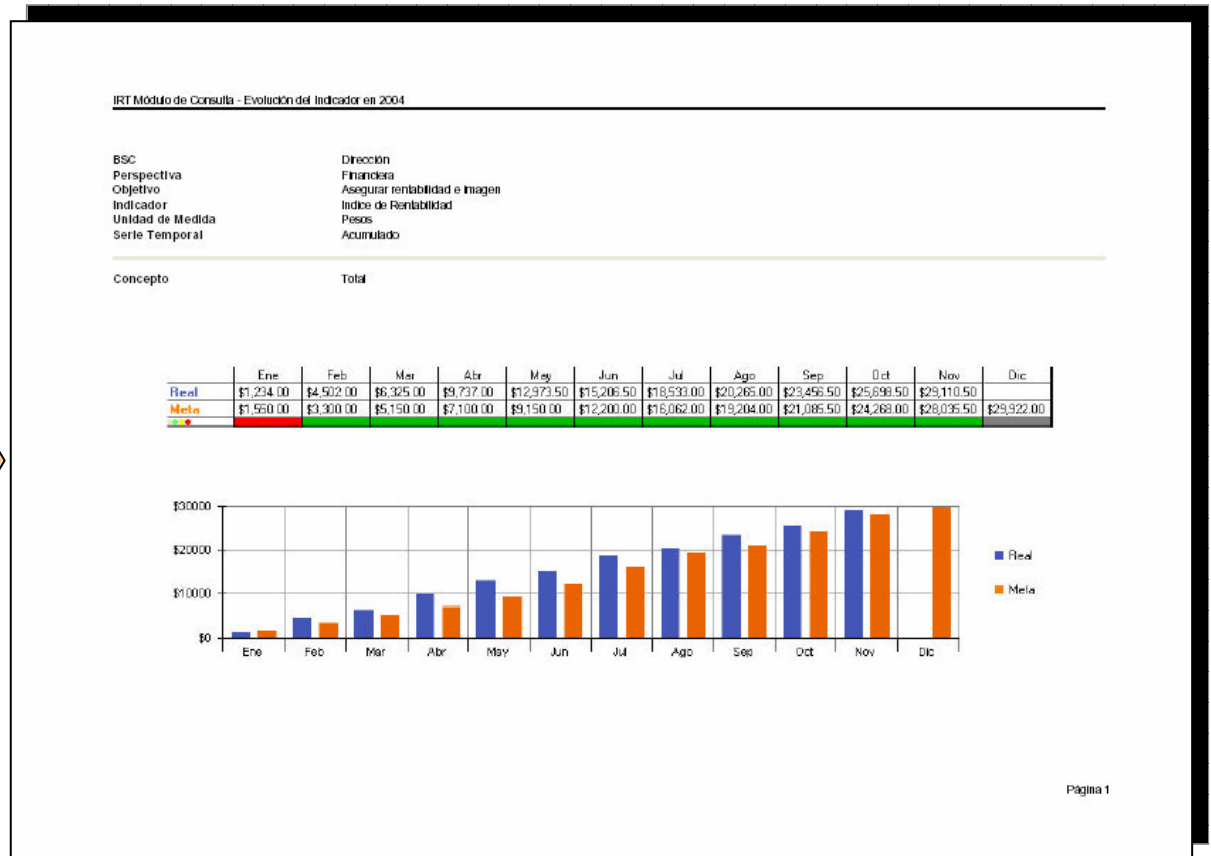
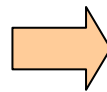
Diseño de los Informes de Gestión

- Informes del Sistema Portuario Nacional



- Tipos de informe:

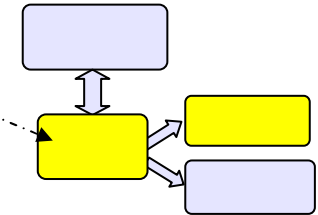
Evolución del Indicador



Diseño de los Informes de Gestión



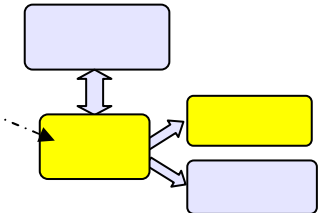
- **Informes del Modelo Genérico de las API's**



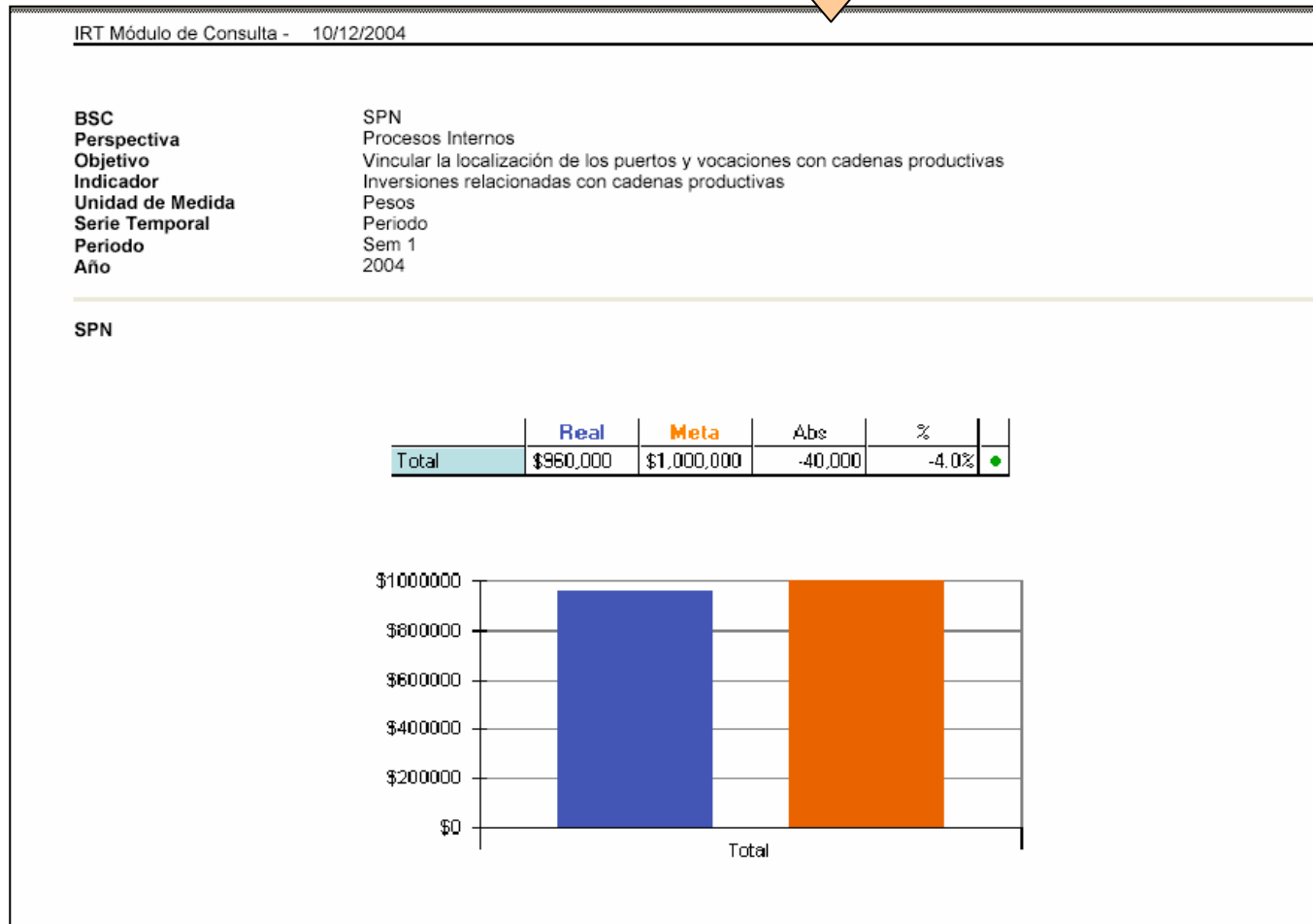
- Estos informes estarán conformados por el resultado de los diferentes indicadores comunes de las API's, así como de un comparativo entre ellos.
- Cada API, podrá ver el resultado de sus indicadores comunes tanto del período actual como del anterior comparable, así como valores de comparación del modelo genérico. Esto permitirá a las API's tener una referencia de su desempeño y ubicación dentro del Modelo.
- Tipos de informe:
 - Resumen consolidado del Modelo Genérico.
 - Informes de "Benchmark".

Diseño de los Informes de Gestión

- Informes del Modelo Genérico de las API's

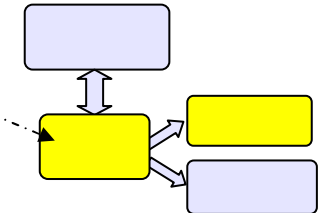


Resumen consolidado por indicador

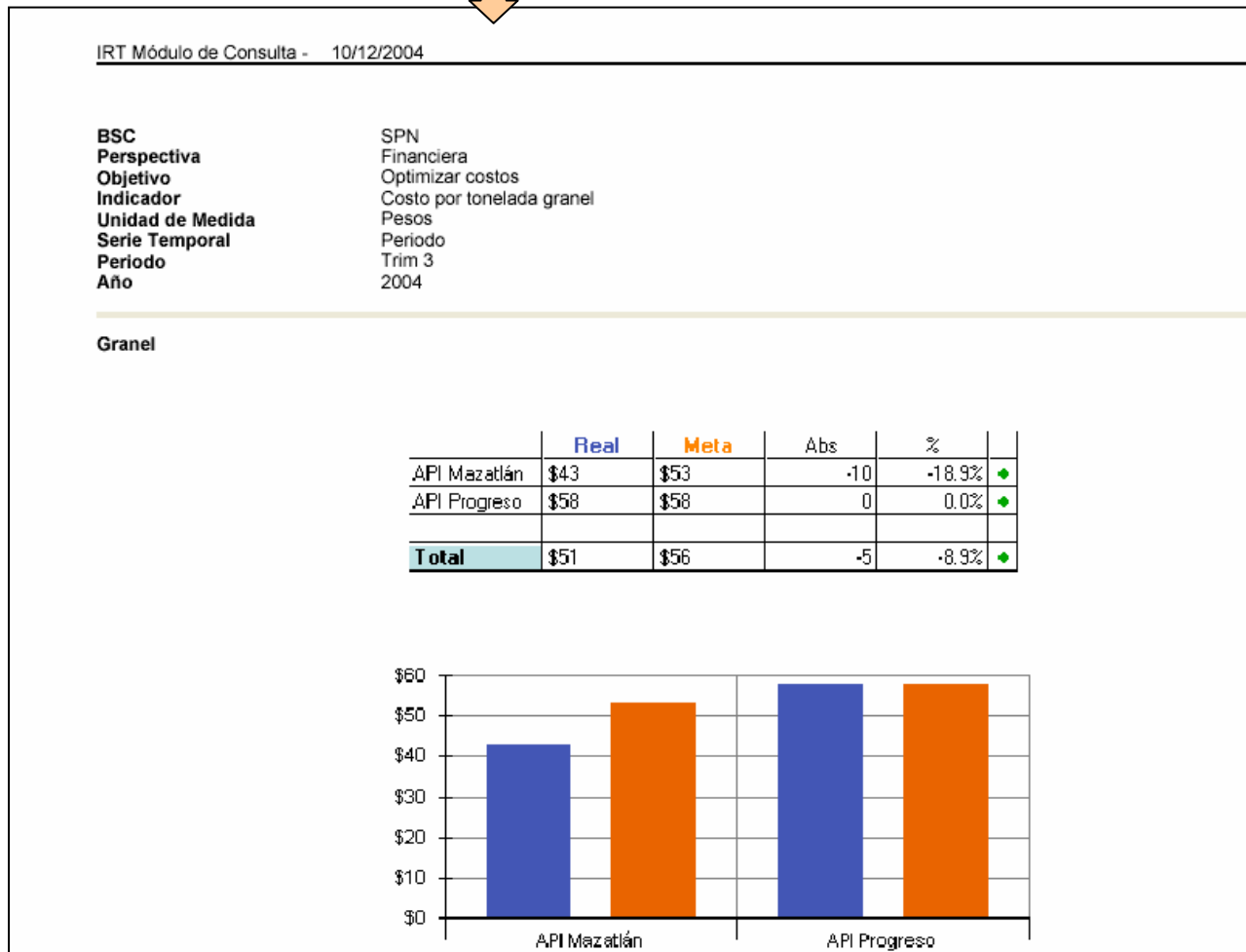


Diseño de los Informes de Gestión

- Informes del Modelo Genérico de las API's



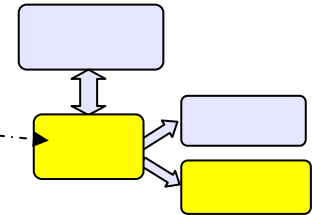
Informes de "Benchmark"



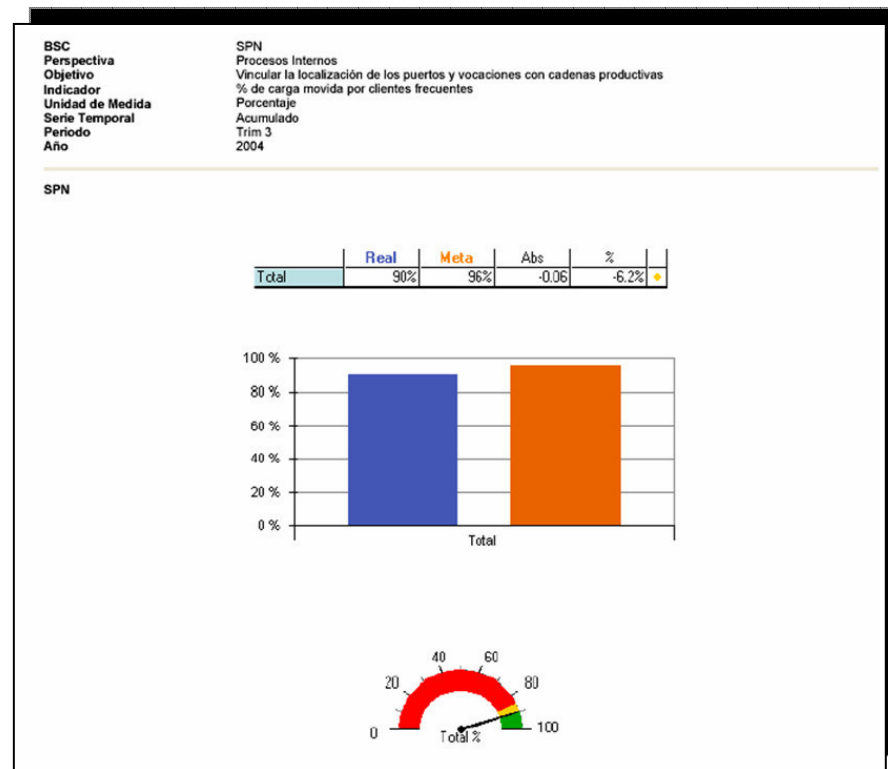
Diseño de los Informes de Gestión

- Informes de la API

- Tipos de informe:

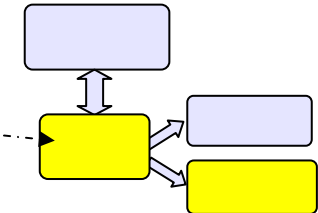


Detalle del Indicador →



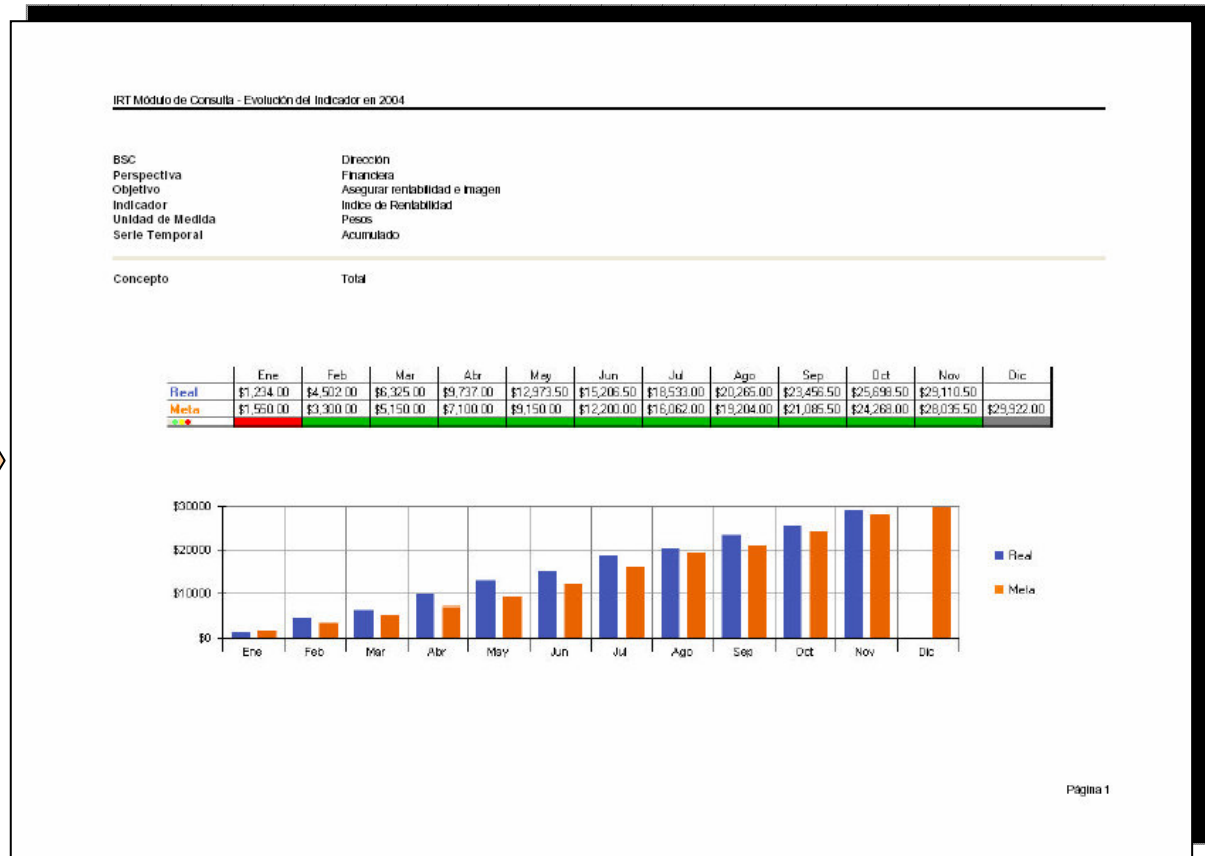
Diseño de los Informes de Gestión

- Informes de la API



- Tipos de informe:

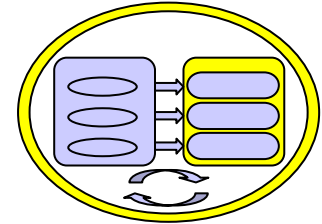
Evolución del Indicador →



Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.**
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



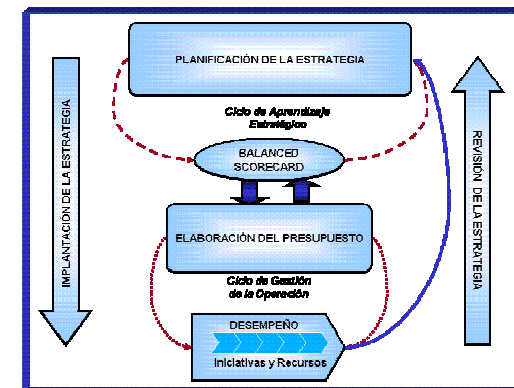
Calendario anual de reuniones

Partiendo de un análisis del actual ciclo de gestión se desarrollaron dos calendarios anuales de reuniones para la ejecución del proceso.

- Un calendario anual de reuniones para dar seguimiento y tomar decisiones respecto al Balanced Scorecard del Sistema Portuario Nacional.
- Un calendario anual de reuniones para dar seguimiento y tomar decisiones respecto al Balanced Scorecard en las APIS.

Ambos calendarios consideran el ciclo de la gestión estratégica elaborado con años de experiencia en la gestión estratégica. Este ciclo tiene como principales fases:

- La Planificación de la Estrategia
- La traducción de la estrategia en objetivos concretos y la elaboración de un modelo de seguimiento (en este caso el Balanced Scorecard)
- La elaboración del presupuesto y
- La implantación de las iniciativas identificadas (Desempeño)



Todas estas fases son interrelacionadas para permitir el ciclo de implantación y revisión de la estrategia.

Calendario anual de reuniones



El calendario anual de reuniones del Sistema Portuario Nacional parte del Programa Sectorial, del BSC del Sistema Portuario Nacional y del BSC del Modelo Tipo desarrollados en esta fase y consiste en las siguientes Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's):

- 1 sesión de trabajo anual para revisar la estrategia y adaptar los elementos del BSC desarrollados.
- 2 sesiones de trabajo semestrales para revisar la validez de los objetivos, relaciones causa – efecto, iniciativas e inversiones.
- 4 sesiones de trabajo trimestrales para dar seguimiento a objetivos, indicadores, iniciativas e inversiones.

Ciclo Anual de Planificación Estratégica

CRONOGRAMA DEL CICLO ANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SPN



Calendario anual de reuniones

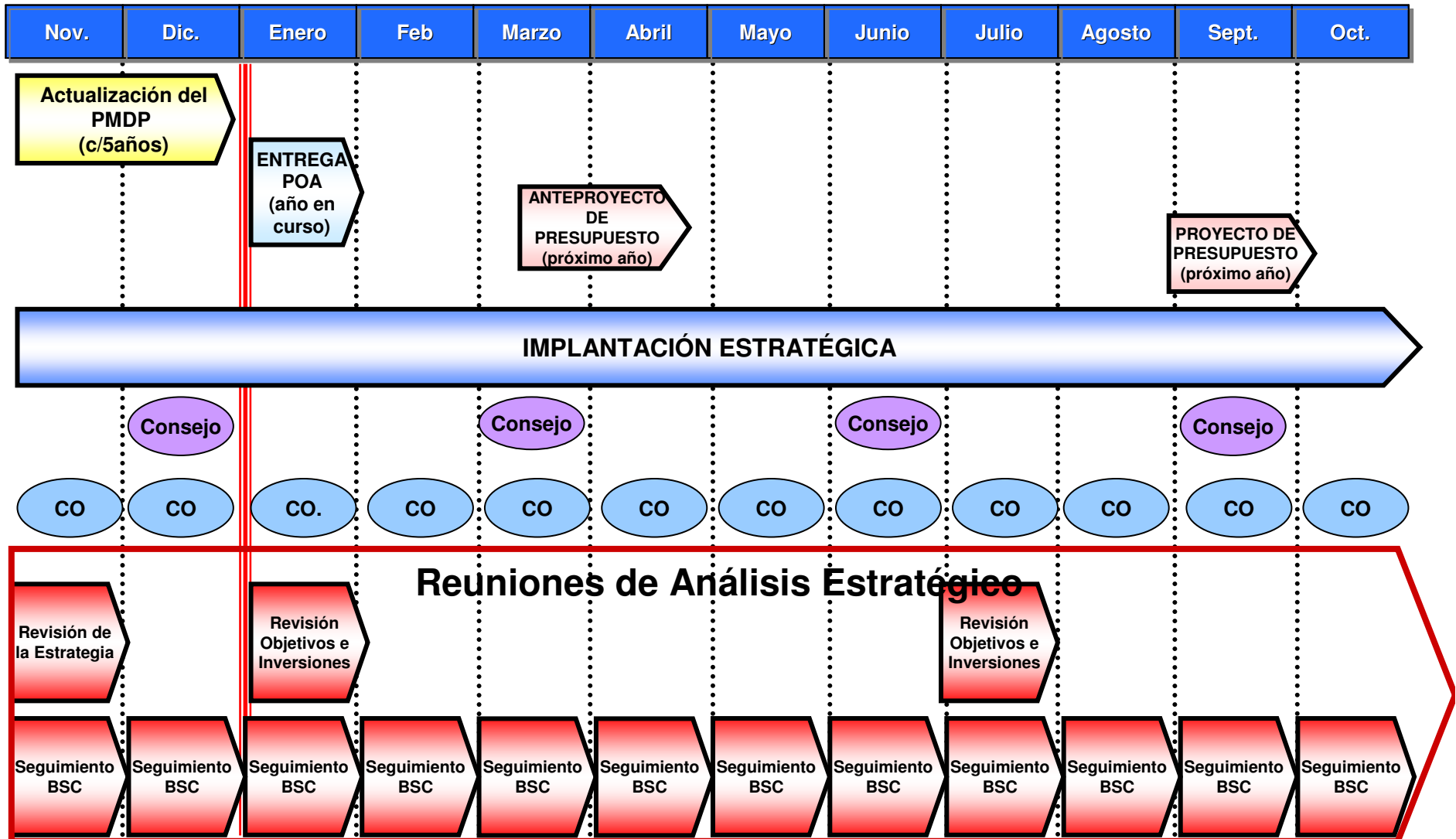


El calendario anual de reuniones de los puertos parte del PMDP y del BSC de la propia API, y consiste de las siguientes Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's):

- 1 sesión de trabajo anual para revisar la estrategia y adaptar los elementos del BSC desarrollados
- 2 sesiones de trabajo semestrales para revisar la validez de los objetivos, relaciones causa – efecto, iniciativas e inversiones.
- 12 sesiones de trabajo mensuales para dar seguimiento a objetivos, indicadores, iniciativas e inversiones.
- 12 sesiones de trabajo mensuales del Comité de Operaciones para dar seguimiento al cumplimiento del POA.
- 4 sesiones del Consejo de Administración para dar seguimiento a los objetivos y la ejecución del presupuesto.

Ciclo Anual de Planificación Estratégica

CRONOGRAMA DEL CICLO ANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PUERTOS

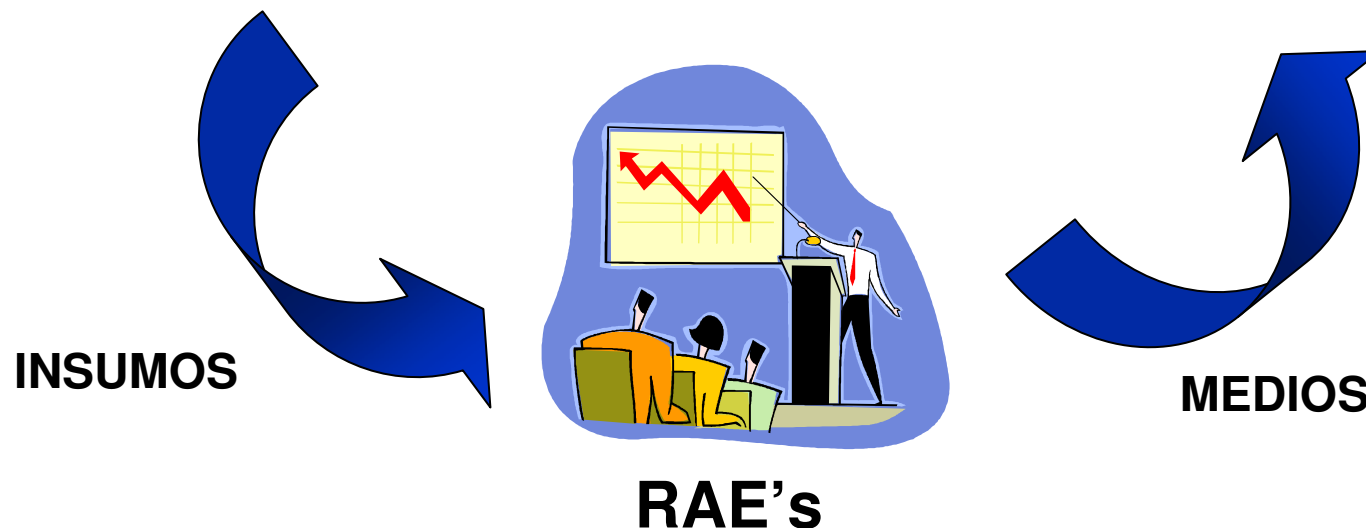
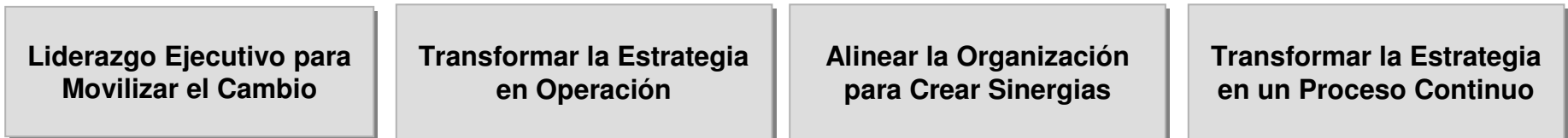


A continuación se explica la metodología a utilizar para la realización de una Reunión de Análisis Estratégico (RAE).

Calendario anual de reuniones

Reuniones de análisis estratégico (RAE'S)

- Las Reuniones de Análisis Estratégico: son eventos facilitadores para que la organización sea “Orientada a la Estrategia”



Calendario anual de reuniones



Objetivo de una RAE:

- Ejercitar el Pensamiento estratégico a través del BSC.
- Activar el sentido de urgencia para con las Iniciativas Estratégicas.
- Priorización de los Temas Estratégicos.
- Tomar decisiones estratégicas y definir responsabilidades.
- Consolidar el Aprendizaje Estratégico.



Calendario anual de reuniones



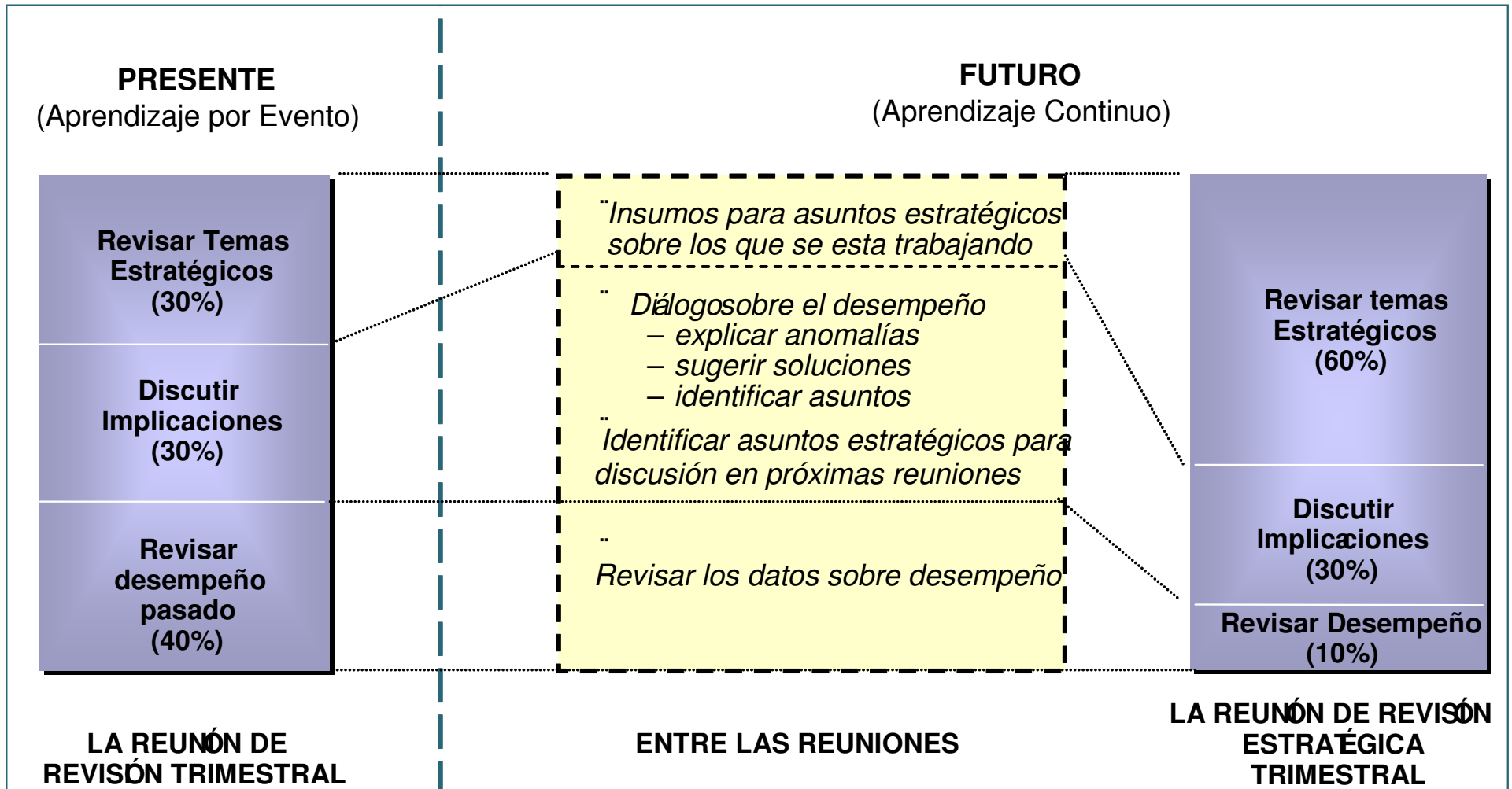
Actividades de una RAE:

- ❑ Introducir en el contexto de las Reuniones Estratégicas.
- ❑ Presentar la Agenda e Iniciar Discusiones.
 - Realizar análisis crítico de cada tema priorizado en la Agenda.
 - Identificar y discutir los puntos de no-consenso.
 - Discutir y alinear las propuestas y acciones, revisando las Iniciativas Estratégicas.
 - Revisar la importancia estratégica del ciclo de seguimiento.



Calendario anual de reuniones

Distribución del tiempo en una RAE:



Calendario anual de reuniones

Agenda Tipo

EJEMPLO

ACTIVIDAD	TIEMPO
<input type="checkbox"/> Pendientes de la última reunión	5%
2. Reflexión de la Estrategia	30%
3. Análisis de Temas Estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mapa estratégico ⇒ Desempeño de indicadores estratégicos ⇒ Ejecución de iniciativas ⇒ Priorización de iniciativas ⇒ Necesidad o reasignación de recursos 	40%
4. Conclusiones	20%
5. Puntos relevantes de la próxima reunión	5%

Calendario anual de reuniones

Acta Tipo

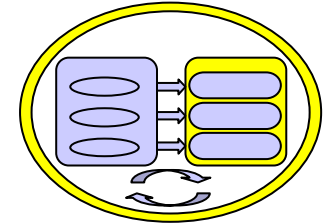
EJEMPLO

DECISIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
<input type="checkbox"/> Cambio del Objetivo estratégico C <input type="checkbox"/>	Director General	dd-mm-aa
2. Comunicación de la modificación al objetivo	Gerente Comercial	dd-mm-aa
3. Capacitación al nuevo personal en el proceso de planificación estratégica.	Director RRHH	dd-mm-aa
4. Adecuación de la herramienta a las modificaciones realizadas en el mapa estratégico.	Director de Sistemas	dd-mm-aa
5. Realizar reporte de indicadores nuevos.	Coordinador BSC	dd-mm-aa

Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.**
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



Diseño de una Herramienta Informática



La herramienta informática propuesta para el seguimiento inicial de la implantación del Balanced Scorecard, tanto a nivel del SPN como a nivel de las APIS es:

IRT (Information and Reporting Tool).

A través de los años de experiencia en la implantación de diversas herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de la implantación de la estrategia en las organizaciones, hemos observado que IRT cuenta con diversas ventajas para ayudar a la implantación.

En las fase de implantación que involucran: BSC del SPN y 4 APIS Piloto la herramienta es provista por los consultores.

Diseño de una Herramienta Informática



Algunas de estas ventajas con respecto a otras herramientas, son:

- 1** **Cubrimiento de todos los elementos de gestión que sugiere la metodología BSC.**
- 2** **Adecuación a las diversas necesidades de las organizaciones**
- 3** **Requerimientos tecnológicos mínimos para su uso**

Diseño de una Herramienta Informática



1. Cubrimiento de todos los elementos de gestión que sugiere la metodología BSC

IRT es una herramienta de diseño sencillo y práctico y orientada a la facilidad de gestión. La herramienta soporta los principales elementos que definen la metodología de gestión estratégica mediante el Balanced Scorecard y además se adapta para cubrir los requerimientos específicos del Sistema Portuario Mexicano y las API's.

2. Adecuación a las diversas necesidades de las organizaciones

- Tamaño de la organización.
- Niveles de Mapas Estratégicos, diseñado para desplegar mapas individuales partiendo de uno genérico (ideal para el SPN, modelo genérico de API's y la propia API).
- Cantidad de Mapas Estratégicos.
- Diversos tipos de reportes.
- Permisos para el manejo y consulta.

3. Requerimientos tecnológicos mínimos para su uso

El programa está basado en un esquema de Cliente/Servidor, en el cual todas las personas que utilicen el programa cliente necesitan contar con una computadora que cumpla con los siguientes requisitos:

- *Sistema Operativo Microsoft Windows NT 4.0 o superior (se recomienda Windows 2000).*
- *Un mínimo de 128 Mb de memoria RAM.*
- *Espacio libre aproximado de 5 MB en disco duro para instalación de herramienta de Consulta.*
- *Espacio libre aproximado de 10 MB en disco duro para instalación de todos los módulos de la aplicación.*
- *Conexión de red que permita acceder al servidor de SQL.*

Diseño de una Herramienta Informática



Los requisitos para el Servidor son los siguientes:

- ❑ *Sistema Operativo Microsoft Windows NT Server 4.0 ó superior (se recomienda Windows 2000 Server)*
- ❑ *Servidor de Bases de Datos SQL 7.0 ó superior (se recomienda SQL 2000)*
- ❑ *Un mínimo de 256 Mb de memoria RAM (se recomiendan 512Mb)*
- ❑ *Espacio libre aproximado de 200 Mb para la base de datos.*
- ❑ *Permitir la conexión de todos los clientes de SQL.*

Todos los clientes deben de poder acceder al servidor de base de datos para realizar consultas, altas o modificaciones en la base de datos. Esta conexión puede ser mediante una red de área local, mediante una red privada virtual (VPN) o mediante un acceso telefónico a la red local siempre y cuando éstas opciones permitan acceder al servidor de base de datos.

En caso de que cada cliente no cuente con acceso al servidor de base de datos se pueden utilizar distintos servidores de bases de datos y sincronizarlos mediante las funciones del servidor de Base de Datos.

Diseño de una Herramienta Informática



El uso de la herramienta tiene los siguientes beneficios:

- Soporte en la construcción del BSC del SPN, del modelo genérico y de las API's.
- Soporte en el despliegue del BSC al resto de unidades de apoyo y de negocio, asegurando su alineamiento a la estrategia del sistema.
- Garantiza la homogeneidad de la comprensión de la metodología y el módulo de implantación.
- Involucrar a toda la Organización, la hace partícipe y consigue alineamiento en los distintos niveles.

Diseño de una Herramienta Informática



•A considerar:

- La Herramienta Informática es un módulo independiente especialmente diseñada para cumplir con los requisitos de la metodología BSC.
- No forma parte de un Sistema “Business Intelligence” ya que esto requiere de una base homogénea de datos por parte de todos los puertos y de la CGPMM.
- Si en un futuro se implanta una solución de “Business Intelligence” (se mencionó un proyecto planificado de parte de la SCT) se recomienda integrar un módulo de gestión estratégica a través del BSC en sus funciones. Todos los proveedores de prestigio de soluciones de “Business Intelligence” suelen ofrecer módulos certificados de esta índole.

Diseño de una Herramienta Informática



IRT cuenta con 4 módulos de gestión:



1. Módulo de Administración



2. Módulo de Configuración



4. Módulo de Consulta



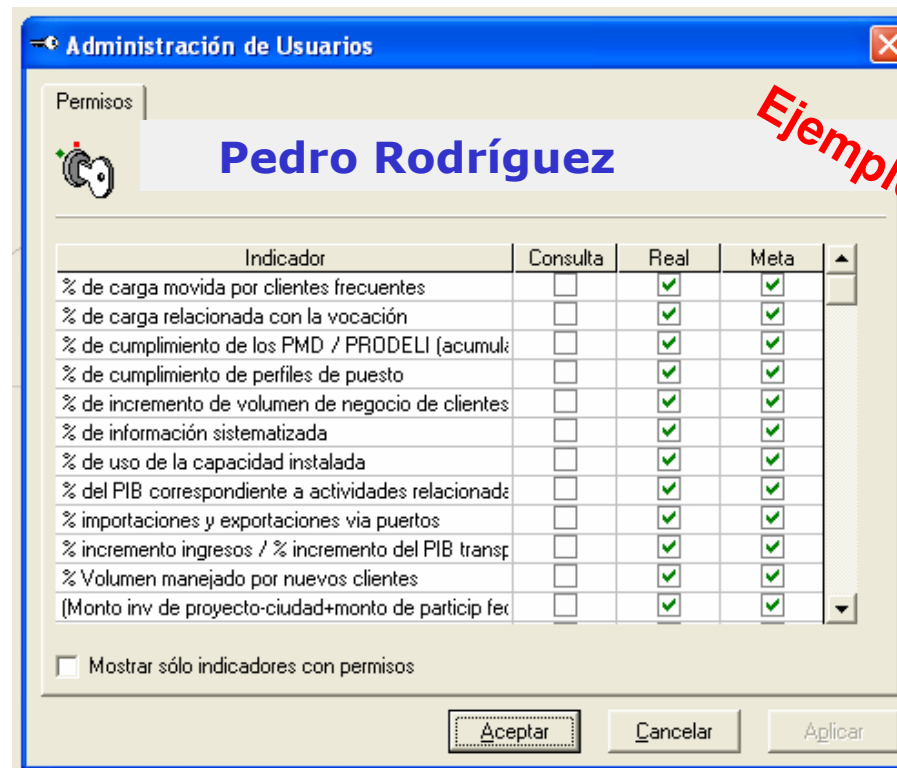
3. Módulo de Entrada

Diseño de una Herramienta Informática

1. Módulo de Administración:



Es aquel en que se dan de alta a los usuarios de la herramienta, y los diferentes niveles de permisos de cada una de ellas.

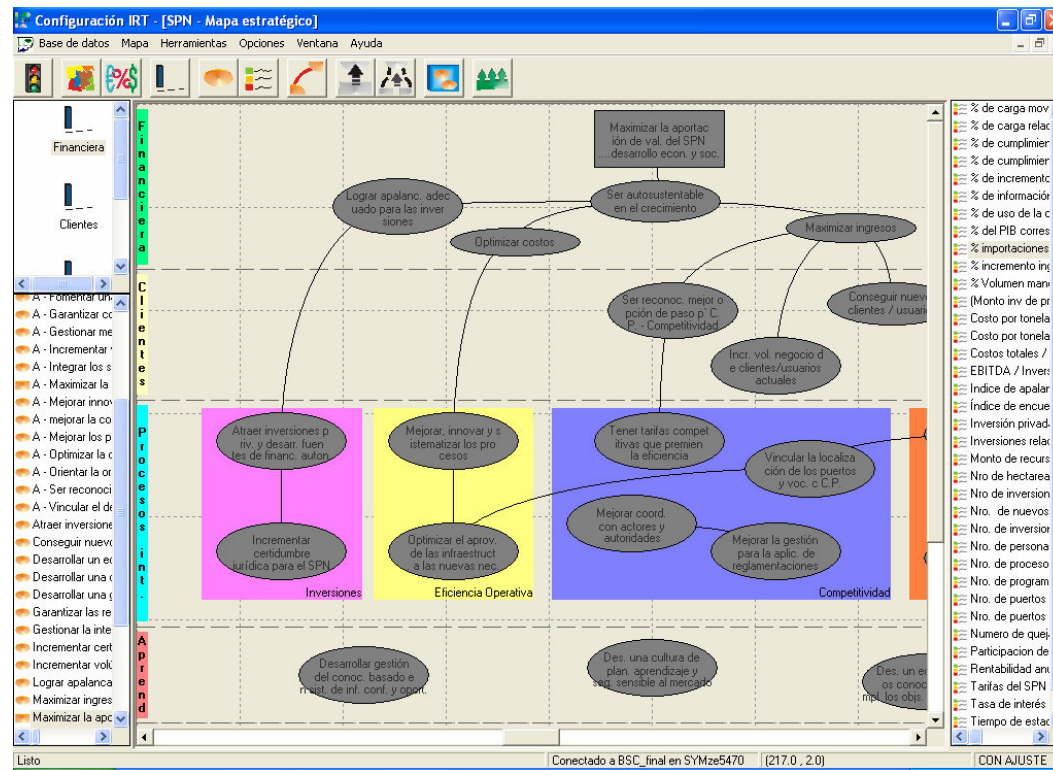


Diseño de una Herramienta Informática



2. Módulo de Configuración:

Es aquel en que se elaboran los elementos de gestión del BSC, como son: el Mapa estratégico, los objetivos, los indicadores y las iniciativas estratégicas. Así como donde se determinan los tiempos y responsables de cada elemento.



Diseño de una Herramienta Informática



3. Módulo de Entrada:

Es aquel en que se capturan los datos para la medición de los indicadores e iniciativas estratégicas.

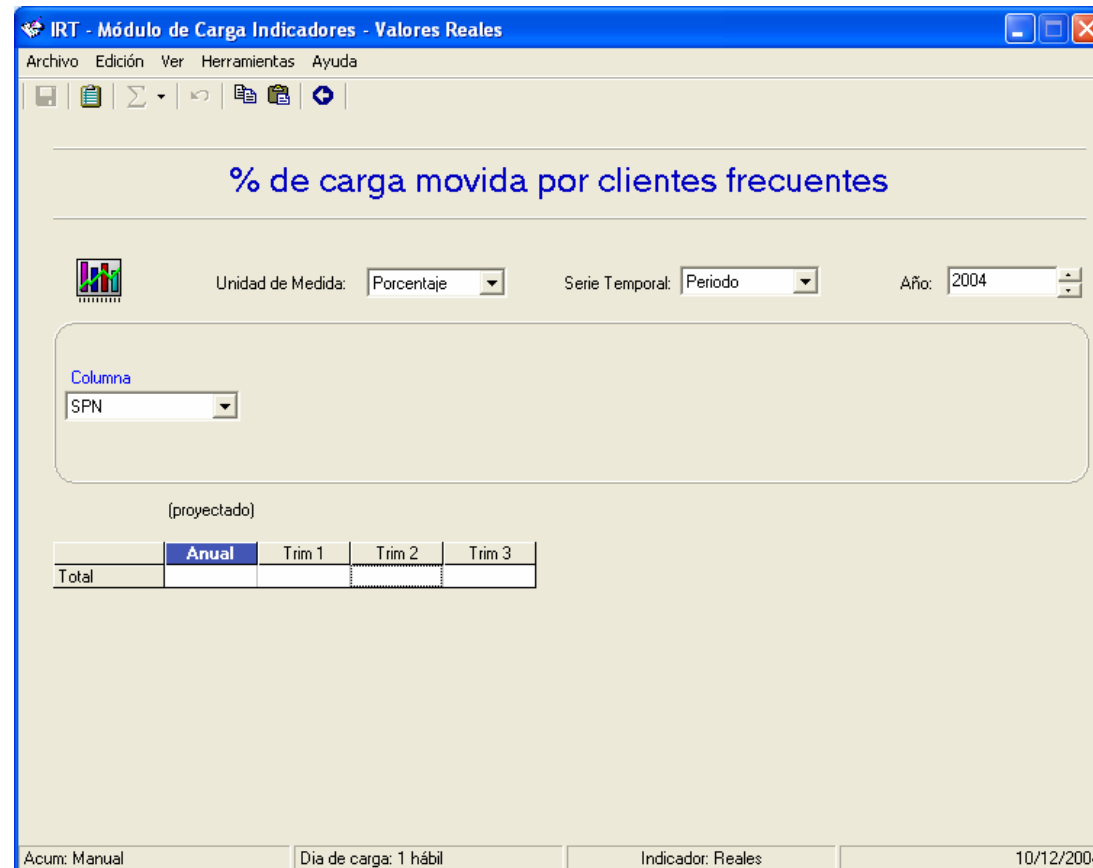
	Anual	Trim 1	Trim 2	Trim 3
Total				

Diseño de una Herramienta Informática



4. Módulo de Consulta:

En este módulo se puede apreciar el desempeño de la organización a través de la medición de los indicadores e iniciativas estratégicas.



Diseño de una Herramienta Informática



Resultados en la aplicación de la herramienta informática:

- Configuración de la herramienta según las necesidades del SPN.
- Definición de diferentes niveles de Mapas Estratégicos en la herramienta
- Diseño de las Mapas Estratégicos
- Carga de información relativa a Objetivos Estratégicos
- Carga de información relativa a los Indicadores
- Carga de información relativa a Iniciativas

Diseño de una Herramienta Informática



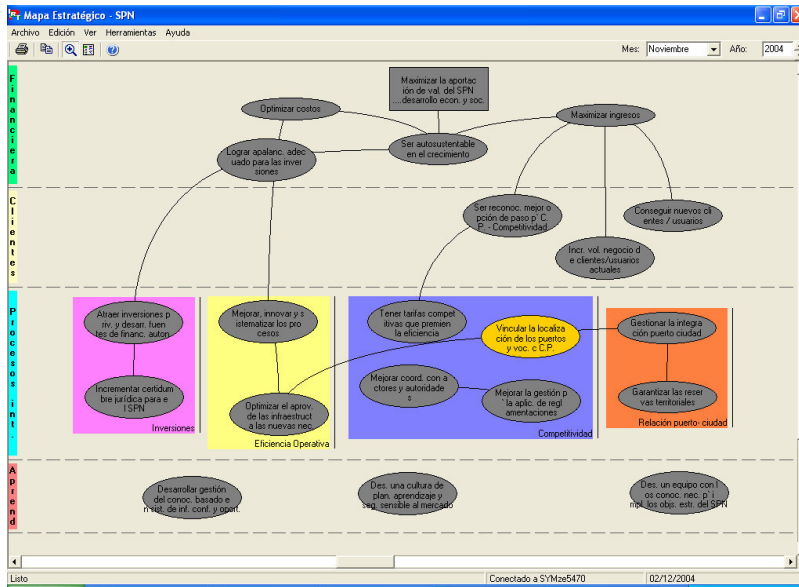
Resultados en la aplicación de la herramienta informática:

- Diseño de Informes para el seguimiento de indicadores estratégicos
- Diseño de Informes de seguimiento de iniciativas
- Elaboración de Reportes de Indicadores Estratégicos
- Elaboración de Reportes de Evolución de Indicadores Estratégicos
- Carga de datos ilustrativos para la capacitación en el uso de la herramienta

Diseño de una Herramienta Informática

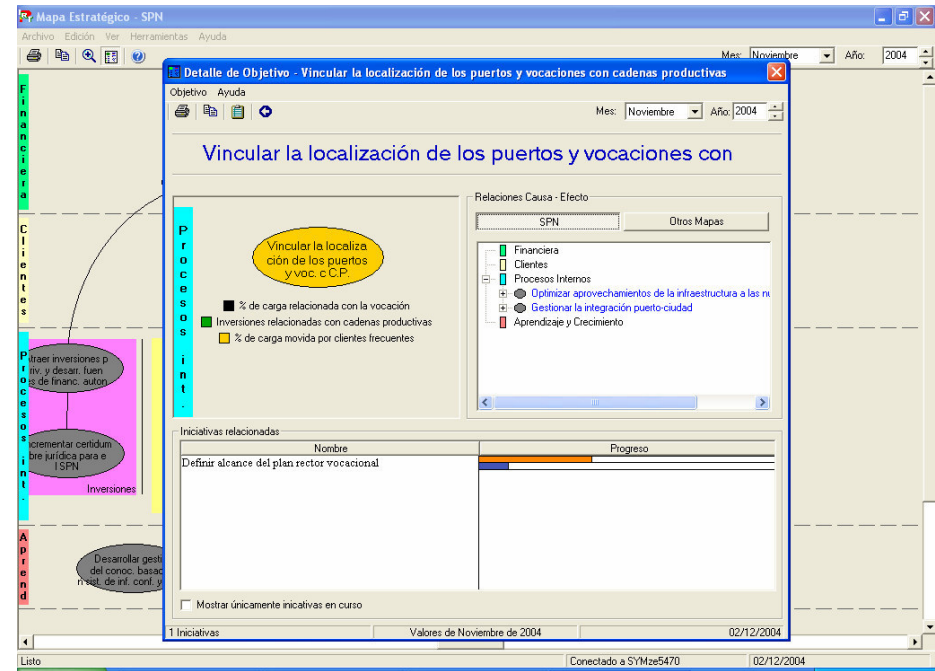
A continuación se ilustran algunos usos de la herramienta.

⇒ Elaboración del Mapa Estratégico



EJEMPLO

⇒ Detalle de Objetivos

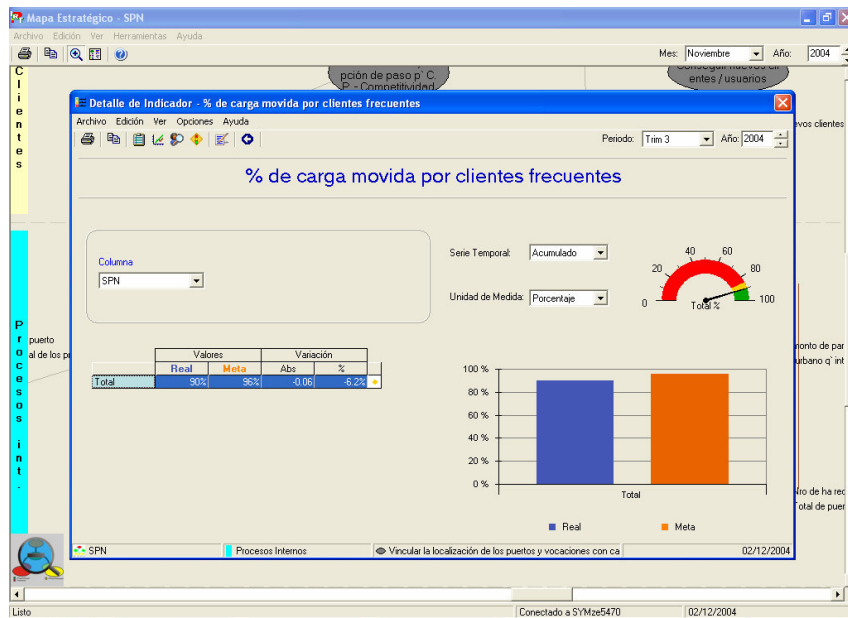


Diseño de una Herramienta Informática

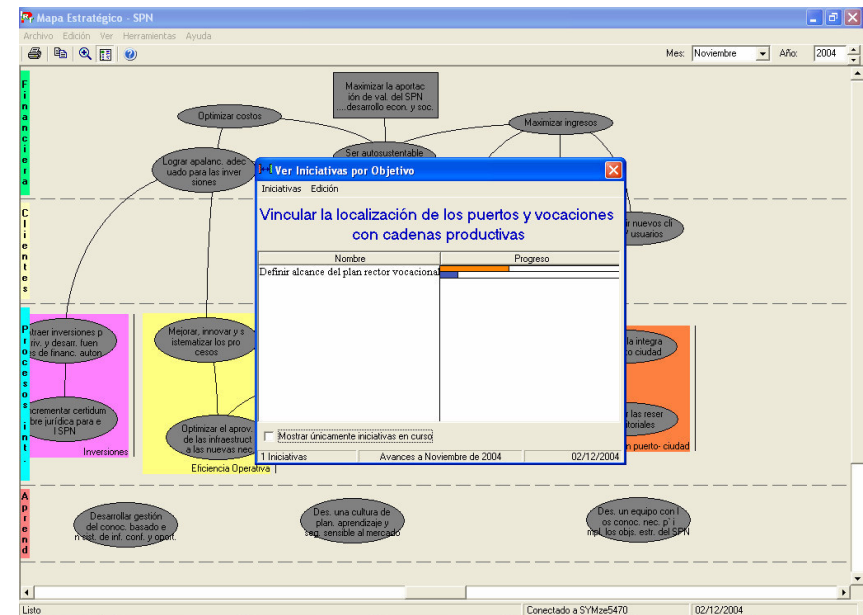
A continuación se ilustran algunos usos de la herramienta.

⇒ Seguimiento a Indicadores

EJEMPLO



⇒ Seguimiento a Iniciativas

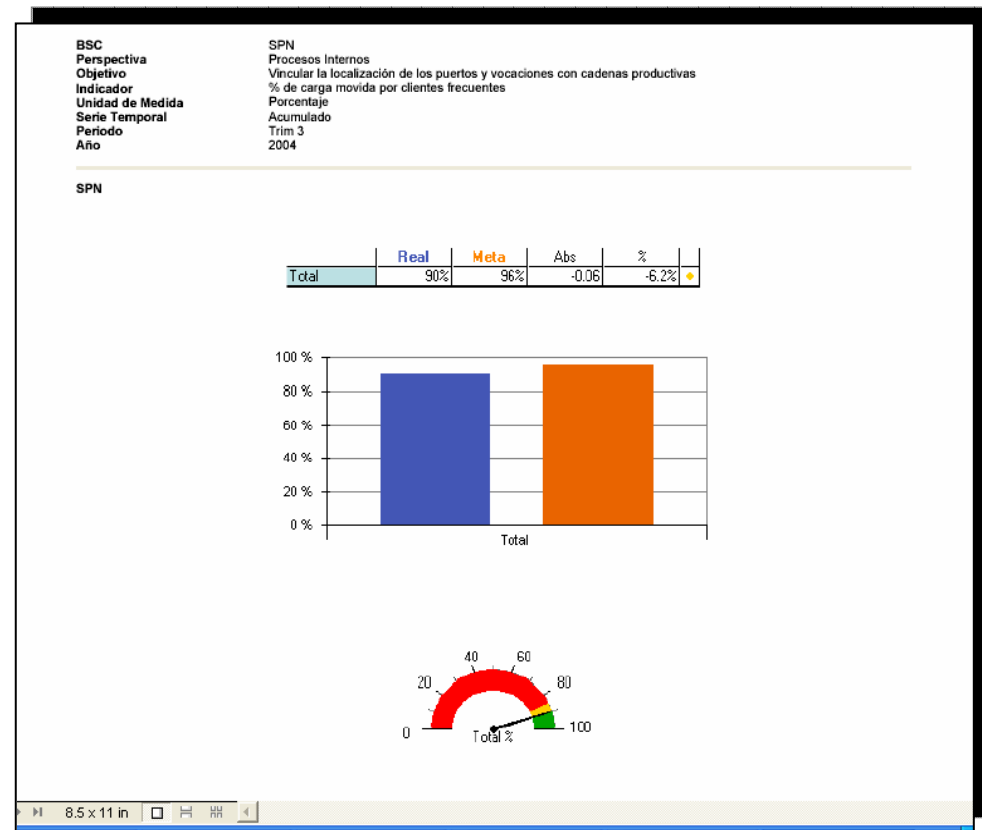


Diseño de una Herramienta Informática

A continuación se ilustran algunos usos de la herramienta.

⇒ Elaboración de reportes de Indicadores

EJEMPLO

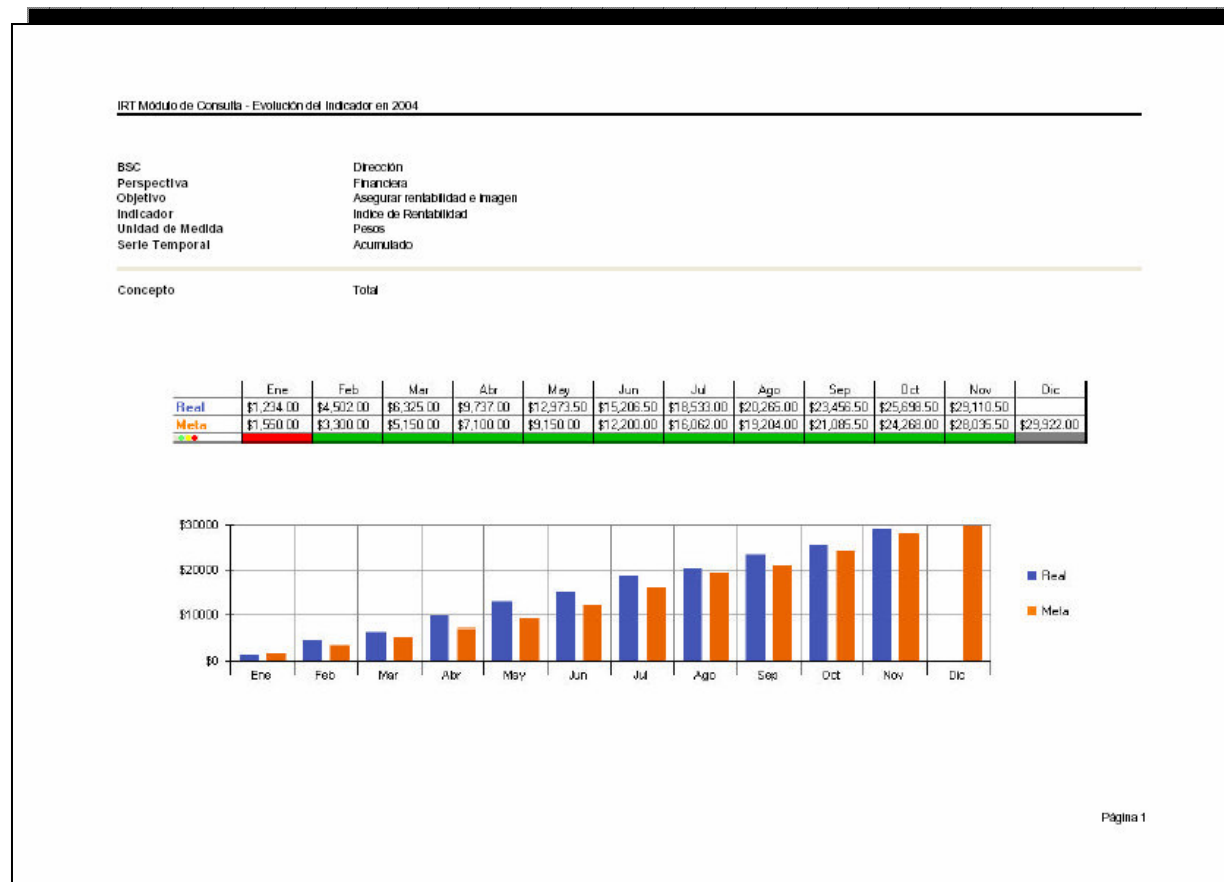


Diseño de una Herramienta Informática

A continuación se ilustran algunos usos de la herramienta.

⇒ Elaboración de reportes de Evolución del Indicador

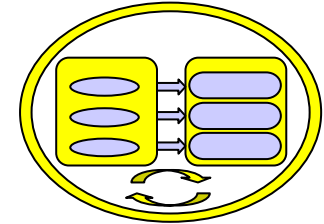
EJEMPLO



Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.**
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



Creación y Capacitación del Equipo Interno



- **Creación del Equipo**

- **Integrantes:**

- El equipo que se encargará de realizar los procesos relacionados con el ciclo anual de gestión estratégica del Sistema Portuario Nacional y del modelo genérico de las API's, está formado por personal de:
 - ✓ CGPMM.
 - ✓ DGP.
 - ✓ DGC.
 - ✓ DGMM.

Creación y Capacitación del Equipo Interno



- **Creación del Equipo**

- **Funciones Generales:**

- Dar soporte en la revisión del BSC del SPN y Modelo genérico de API's.
 - Gestionar los indicadores y herramienta informática del SPN y modelo genérico de API's.
 - Elaboración de informes de gestión.
 - Gestionar la documentación que debe generarse alrededor del BSC (informes, actas, etc.).
 - Gestionar la comunicación periódica al SPN y API's de los resultados conseguidos y principales decisiones tomadas. Fungir como "ventanilla única".

Creación y Capacitación del Equipo Interno



- **Funciones Específicas**

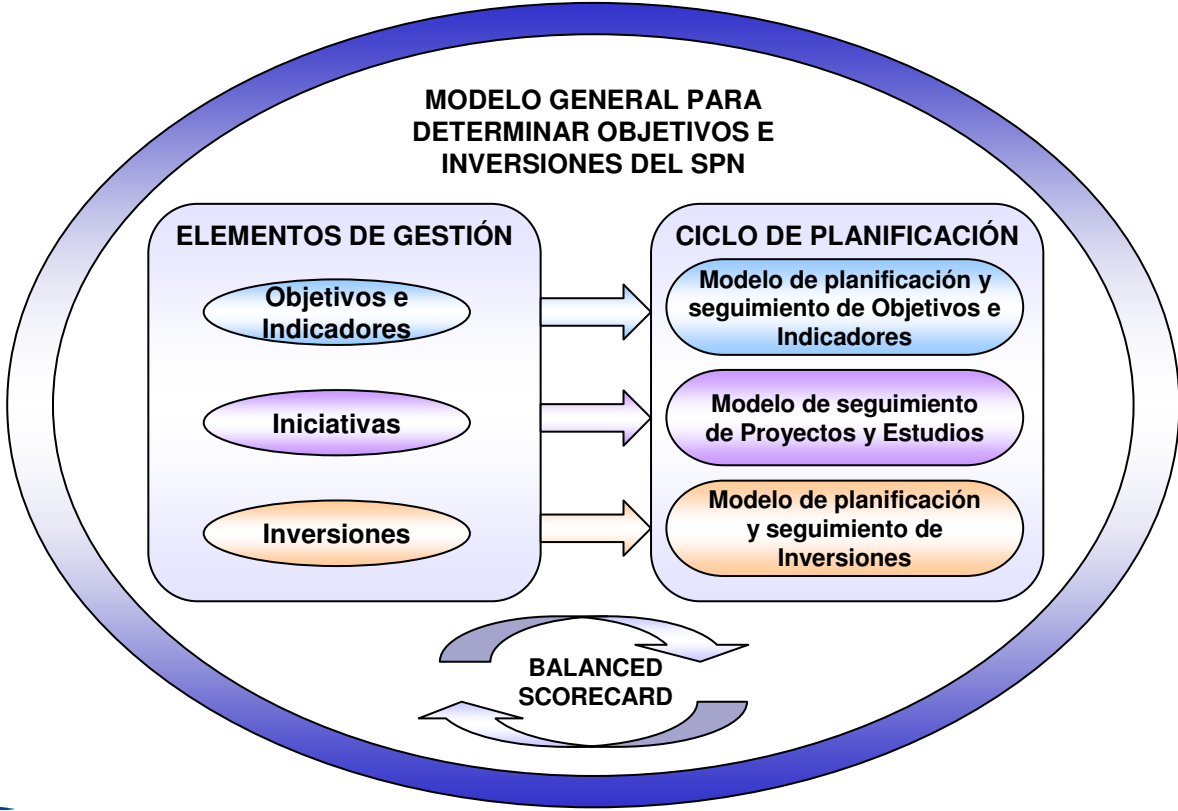
- Indicadores comunes y herramienta informática:
 - Solicitar trimestralmente los datos de indicadores comunes a los coordinadores de las API's.
 - Comprobar que los datos se han enviado correctamente y en caso contrario contactar con las API's en cuestión para solucionarlo.
 - Preparar los informes de gestión y enviarlos a las API's.
 - Actualizar la herramienta Informática y las hojas Excel que contienen los indicadores comunes y sus fórmulas de cálculo con cualquier cambio que se produzca.
 - Recoger sugerencias de mejora de la herramienta informática.
 - Participar en una reunión anual o semestral con los coordinadores BSC de las API's para revisar la propuesta vigente de indicadores comunes y discutir posibles cambios.
 - Preparar trimestralmente informes al Equipo de Liderazgo.

- **Funciones Específicas**

- Gestión de la comunicación y la documentación:
 - Gestionar toda la comunicación relacionada con el BSC: comunicar resultados conseguidos en el proyecto (publicación de noticias en la revista Puertos y otras publicaciones, emails, etc.), convocatoria de reuniones, elaboración de actas de reuniones.
- “Ventanilla Única”:
 - Recibir las llamadas e e-mails relacionadas con el proyecto BSC y canalizarlas hacia la persona adecuada.
 - Dar soporte metodológico básico, resolver dudas y recoger sugerencias.

Creación y Capacitación del Equipo Interno

- **Capacitación del Equipo interno**
 - El equipo interno se capacitó en los conceptos del modelo general para determinar los objetivos e inversiones del SPN.



Creación y Capacitación del Equipo Interno



- **Capacitación del Equipo interno**

- **Capacitación en Elementos de Gestión**

- De manera teórica se llevó a cabo el 8 de octubre del 2004 en la capacitación en la metodología Balanced Scorecard.
 - De manera práctica la capacitación se llevó a cabo en las sesiones de trabajo del desarrollo del BSC del SPN y del Modelo Tipo que se describen de manera detallada en el capítulo siguiente.
 - En las siguientes páginas se muestra la lista de asistente del equipo interno a las sesiones de trabajo
 - Las agendas y los resultados de las sesiones de trabajo se encuentran en el siguiente capítulo de este informe.

- **Capacitación en Ciclo de Planificación**

- Se llevó a cabo en la reunión de trabajo el 3 de diciembre del 2004 con un enfoque en la gestión de las Reuniones de Análisis Estratégico.
 - En las siguientes páginas se muestra la lista de asistentes del equipo interno a esta sesión de trabajo
 - Las agendas y los resultados de las sesiones de trabajo se encuentran en el siguiente capítulo de este informe.

- **Capacitación en el uso de la herramienta informática para el seguimiento del Balanced Scorecard**

- Se llevó a cabo en una sesión de trabajo de el 9 de diciembre del 2004.
 - En las siguientes páginas se muestra la agenda y la lista de asistencia del equipo interno a esta sesión de trabajo.

Creación y Capacitación del Equipo Interno

- **Capacitación del Equipo interno**
 - Capacitación en Elementos de Gestión
 - Lista de asistencia del equipo interno a las diferentes sesiones de trabajo

Nombre	Organización
Ing. Cesar Reyes Roel	CGPMM
Ángel González Rul	DGP
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Horacio Carrillo Suárez	DGC
Carmelo García Barrera	DGP Obras Marítimas
Celso Morales Muñoz	DGP Director de Obras Marítimas de DGP
Francisco Pastrana Alcántara	DGP Director de Tarifas y Estadísticas
Víctor Ghigliazza	DDP / DGP / SCT
Arturo de la Merced	DDP/DGP
Ángel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Sabás Lemarroy R.	UPEMP-CGPMM
Mario Eduardo Leyva A.	CGPMM - UPEMP
Ma. Teresa León Palomina	DGP
José Antonio Saucedo Q.	DDP / DGP / SCT
José Roberto Zapién G.	DGP

Creación y Capacitación del Equipo Interno

- **Capacitación del Equipo interno**
 - Capacitación en Ciclo de Planificación
 - Lista de asistencia del equipo interno

Nombre	Organización
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Mario Eduardo Leyva A.	CGPMM - UPEMP
José Antonio Saucedo Q.	DDP / DGP / SCT
Sabás Lemarroy R.	UPEMP-CGPMM
Celso Morales Muñoz	DGP / DOM
Marco Tulio Munive Temoltzin	CGPMM
Carmelo García Barrera	DGP

Creación y Capacitación del Equipo Interno

- **Capacitación del Equipo interno**
 - Capacitación en el uso de la herramienta informática para el seguimiento del Balanced Scorecard
 - Agenda
 - 5:00 - 5:30 Introducción.
 - 5:30 – 5:45 Herramienta informática.
 - 5:45 – 6:00 Resultados de la aplicación.
 - 6:00 – 7:00 Utilización de la Herramienta.
 - Lista de asistencia del equipo interno

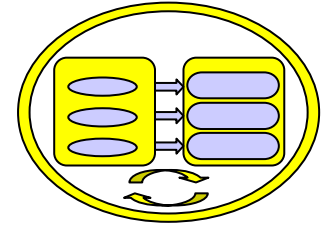
Nombre	Organización
José Antonio Saucedo Q.	DDP / DGP / SCT
Francisco Pastrana Alcántara	DGP Director de Tarifas y Estadísticas
Víctor Ghigliazza García	DDP / DGP / SCT
José Luis Chávex	
Arturo Parra de la Merced	DDP/DGP
Mónica Ayala Cardoso	DDO / DGP
María Teresa León Palomino	DOM, DGP
Alma Hernández	DDP / DPG
Martha Ruiz Sánchez	DDP/DGP
José Roberto Zapién Guerrero	DCYP; DGP
Carmelo García Barrera	DGP



Contenidos



- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.**
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones



Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Personal involucrado**

- Cómo personal involucrado se consideran:
 - Representantes del Sector Privado
 - Representantes de la CGPMM
 - Representantes de la DGP
 - Representantes de la DPMM
 - Representantes de la DGC
 - Representantes de las APIS

- **Capacitación**

- La capacitación en los conceptos del modelo de gestión estratégica se llevó a cabo en la sesión de capacitación en la metodología BSC, las 5 sesiones de trabajo para desarrollar el BSC del SPN y las 2 sesiones de trabajo para desarrollar el BSC del Modelo Tipo. ¹
- A continuación se presentan las agendas, las listas de asistencia así que los resultados generales de las diferentes sesiones de trabajo.

¹ El material de formación se adjunta en los anexos 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 de este documento

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Capacitación en la metodología Balanced Scorecard**
 - Agenda de la capacitación BSC 26 de octubre de 2004

Mañana: 11:00 – 14:30

Módulo 1: Introducción a los Conceptos y Procesos del Balanced Scorecard

Módulo 2: Mapeando la Estrategia

Módulo 3: Definición de Indicadores

Comida: 14:30 – 16:00

Tarde: 16:00 – 19:00

Módulo 4: Definir Metas

Módulo 5: Identificar, Mapear y priorizar Iniciativas

Módulo 6: Implementación del Balanced Scorecard

Módulo 7: Cierre y Resumen

- A la capacitación asistieron todos los Directores Generales de APIS y el equipo interno de la CGPMM.

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 y 2 para el Desarrollo del BSC del SPN**

- **Agenda Lunes 8 de noviembre de 2004**

09:00 – 09:15	Introducción al Proyecto, Equipos y Reuniones de Trabajo.
09:15 – 10:00	Revisión de conceptos del Balanced Scorecard.
10:00 – 11:30	Resumen del Estudio de Competitividad y Plan Estratégico .
11:30 – 11:45	Café.
11:45 – 14:00	Sistema Portuario Nacional.
14:00 – 15:30	Comida.
15:30 – 19:00	Sistema Portuario Nacional.

- **Agenda Martes 9 de noviembre de 2004**

09:00 – 09:45	Revisión de resultados del día anterior.
09:45 – 12:00	Sistema Portuario Nacional (máximo objetivo e involucrados).
12:00 – 12:15	Café.
12:15 – 14:00	Definición de Objetivos por Perspectiva
14:00 – 15:30	Comida.
15:30 – 18:00	Elaboración de la Versión 1 del Mapa Estratégico del SPN.
18:00 – 19:00	Posibles indicadores para el objetivo máximo del SPN.

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 y 2 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Lista de Asistencia Lunes 8 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Lic. Heriberto Artigas Valdivieso	Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal
Ángel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Carmelo García Barrera	DGP Obras Marítimas
Celso Morales Muñoz	DGP Director de Obras Marítimas de DGP
Ing. Tristan Ruiz	Instituto Mexicano del Transporte – SCT
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Alejandro Gochicoa M.	API Dos Bocas
Juan Luis Rejas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Francisco Pastrana Alcántara	DGP Director de Tarifas y Estadísticas
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
Miguel Ángel Andrade Gómez	AMANAC
Yolanda Patricia Licono O.	AMANAC
Eduardo Escamillo Castillo	DGTTF y M
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Horacio Carrillo Suárez	Director General Capitanías
Herman Deutsch	API Progreso
Karenna N. López Vara	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Gilberto Ríos Ruiz	API Coatzacoalcos
Arturo Cors	API Altamira
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	EPEMP-CGPMM
José Roberto Zapién G.	DGP

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 y 2 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Lista de Asistencia Martes 9 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Lic. Heriberto Artigas Valdivieso	Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal
Ángel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Carmelo García Barrera	DGP Obras Marítimas
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Juan Luis Rejas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Francisco Pastrana Alcántara	DGP Director de Tarifas y Estadísticas
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
Yolanda Patricia Licono O.	AMANAC
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Horacio Carrillo Suárez	Director General Capitanías
Herman Deutsch	API Progreso
Karena N. López Vara	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Gilberto Ríos Ruiz	API Coatzacoalcos
Arturo Cors	API Altamira
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	UPEMP-CGPMM
Agnes Celís	Asociación Nacional de Terminales Marítimas y Portuarias
José Roberto Zapién G.	DGP

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 y 2 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Resultados**
 - **Comunicación de los objetivos y resultados des PRODELI**
 - **Clarificación de los Objetivos de las Sesiones de trabajo para el desarrollo del BSC del SPN y del BSC Modelo Tipo para APIS.**
 - **Clarificación de la Estrategia del Sistema Portuario Nacional en función de los resultados de las fases 1 y 2 (Estudio de Competitividad y Plan Estratégico del SPN)**
 - **Identificación del Objetivos Máximo del Sistema Portuario Nacional**
 - **Primera definición de temas estratégicos del Sistema Portuario Nacional.**
 - **Desarrollo del Mapa Estratégico del Sistema Portuario Nacional. (ver página 76 de este informe)**
 - **Aclaración de dudas e incertidumbre de parte de los participantes.**

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 3 para el Desarrollo del BSC del SPN**

- **Lunes 15 de noviembre de 2004**

- 09:00 – 11:00 Revisión del Mapa Estratégico.

- 11:00 – 11:15 Café.

- 11:15 – 12:00 Metodología de Indicadores.

- 12:00 – 14:00 Identificación de Indicadores Estratégicos.

- 14:00 – 15:30 Comida.

- 15:30 – 18:00 Identificación de Indicadores Estratégicos.

- **Martes 16 de Noviembre de 2004**

- 09:00 – 13:00 Identificación de Indicadores Estratégicos.

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 3 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Asistentes Lunes 15 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Lic. Heriberto Artigas Valdivieso	Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal
Angel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Carmelo García Barrera	DGP Obras Marítimas
Celso Morales Muñoz	DGP Director de Obras Marítimas de DGP
Arturo Reyes Rosas	CAAAREM
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Alejandro Gochicoa M.	API Dos Bocas
Juan Luis Rojas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Dios	API Quintana Roo
Francisco Pastrana Alcántara	DGP Director de Tarifas y Estadísticas
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
Miguel Ángel Andrade Gómez	AMANAC
Yolanda Patricia Licono O.	AMANAC
Pedro Reyes Jiménez	API Coatzacoalcos
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Mario Eduardo Leyva A.	CGPMM - UPEMP
Herman Deutsch	API Progreso
Karenna N. López Vara	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Gilberto Ríos Ruiz	API Coatzacoalcos
Arturo Cors	API Altamira
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	EPEMP-CGPMM
Luis Felipe Corral Valenzuela	API Veracruz
Jorge González Olivieri	API Veracruz
Ma. Teresa León Palomina	DGP
José Roberto Zapién G.	DGP

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 3 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Asistentes Martes 16 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Javier García Jurado	API Dos Bocas
Angel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Carmelo García Barrera	DGP Obras Marítimas
Celso Morales Muñoz	DGP Director de Obras Marítimas de DGP
Lorenzo Cabanillas Tirado	API Guaymas
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Alejandro Gochicoa M.	API Dos Bocas
Juan Luis Rojas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Hugo Anaya Sánchez	API Tuxpan
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
M. René Escobedo	API Baja California Sur
José Antonio Saucedo	DDP DGP
Pedro Reyes Jiménez	API Coatzacoalcos
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Ernesto Corripio	API Altamira
Herman Deutsch	API Progreso
Karena N. López Vara	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Gilberto Ríos Ruiz	API Coatzacoalcos
Arturo Cors	API Altamira
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	EPEMP-CGPMM
Luis Felipe Corral Valenzuela	API Veracruz
Juan Carlos Ochoa Morales	API Ensenada
Ma. Teresa León Palomina	DGP

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 3 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Resultados**
 - **Revisión del Mapa Estratégico del SPN y de las definiciones de los objetivos estratégicos (ver páginas 78 a 84 de este informe)**
 - **Identificación de indicadores estratégicos para todos los objetivos del Mapa Estratégico del SPN (ver páginas 87 a 96 de este informe)**

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 4 para el Desarrollo del BSC del SPN**

- **Agenda Lunes 22 de noviembre de 2004**

09:00 – 11:00	Revisión Resultados hasta la fecha y próximos pasos.
11:00 – 11:15	Café.
11:15 – 11:45	Metodología para la identificación de iniciativas estratégicas
11:45 – 14:00	Identificación de Iniciativas Estratégicas
14:00 – 15:30	Comida.
15:30 – 18:00	Identificación y Priorización de Iniciativas Estratégicas

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 4 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Asistentes Lunes 22 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Ing. Cesar Reyes Roel	CGPMM
Lic. Heriberto Artigas Valdivieso	Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal
Ángel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Juan Paratore García	API Lázaro Cárdenas
José Luis Ibarri M.	API Guaymas
Alejandro Gochicoa M.	API Dos Bocas
Juan Luis Rojas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
Yolanda Patricia Licona O.	AMANAC
Pedro Reyes Jiménez	API Coatzacoalcos
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Mario Eduardo Leyva A.	CGPMM - UPEMP
Herman Deutsch	API Progreso
Karena N. López Vara	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
José Antonio Saucedo Q.	DDP / DGP / SCT
Arturo Cors	API Altamira
Ernesto Corripio	API Altamiro
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	EPEMP-CGPMM
Luis Felipe Corral Valenzuela	API Veracruz
Jorge González Olivieri	API Veracruz
Ma. Teresa León Palomina	DGP

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 4 para el Desarrollo del BSC del SPN**

- **Resultados**

- Revisión de resultados hasta la fecha sobre todo la definición de los indicadores estratégicos identificados en el taller 3.
 - Identificación de posibles acciones para contribuir a los objetivos estratégicos
 - Agrupación de acciones en 29 iniciativas
 - Priorización de las iniciativas en función del impacto estratégico en los objetivos del Mapa Estratégico del SPN (ver página 142 de este informe)

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 5 para el Desarrollo del BSC del SPN**

- **Agenda Viernes 3 de diciembre de 2004**

09:00 – 11:00	Revisión de Resultados hasta la fecha
11:00 – 11:15	Café.
11:15 – 12:45	Revisión de Resultados hasta la fecha cont. y próximos pasos
12:45 – 14:00	Modelo de planificación seguimiento de objetivos proyectos estratégicos e inversiones
14:00 – 15:30	Comida.
15:30 – 18:00	Ejercicio práctico de Reuniones de Análisis Estratégico (RAE´s)

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 5 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Asistentes Viernes 3 de diciembre de 2004**

Nombre	Organización
Lic. Heriberto Artigas Valdivieso	Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal
Juan Paratore García	API Lázaro Cárdenas
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Alejandro Gochicoa M.	API Dos Bocas
Juan Luis Rojas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Yolanda Patricia Licono O.	AMANAC
Pedro Reyes Jiménez	API Coatzacoalcos
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Mario Eduardo Leyva A.	CGPMM - UPEMP
Herman Deutsch	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
José Antonio Saucedo Q.	DDP / DGP / SCT
Arturo Cors	API Altamira
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	EPEMP-CGPMM
Martha A. Moriel Fernández	API Tuxpan
Celso Morales Muñoz	DGP / DOM
Marco Tulio Munive Temoltzin	CGPMM
Carmelo García Barrera	DGP
Gilberto Ríos Ruiz	API Coatzacoalcos
Moisés Treviño Ventura	API Tuxpan

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 5 para el Desarrollo del BSC del SPN**
 - **Resultados**
 - Revisión y aprobación de los resultados desarrollados en las 4 talleres anteriores
 - Capacitación en el Modelo de planificación seguimiento de objetivos proyectos estratégicos e inversiones

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 para el Desarrollo del BSC Modelo Tipo**

- **Agenda Martes 16 de noviembre de 2004**

13:00 – 13:15	Objetivos de la Sesión y Metodología de Trabajo.
13:15 – 13:45	Destino Estratégico de APIs.
13:45 – 14:15	Definición de Objetivos Estratégicos de las perspectivas financiera.
14:15 – 15:30	Comida.
15:30 – 18:00	Definición de Objetivos Estratégicos de la perspectivas de clientes, procesos y de aprendizaje y crecimiento

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 para el Desarrollo del BSC Modelo Tipo**
 - **Asistentes Martes 16 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Javier García Jurado	API Dos Bocas
Angel Cortés Pérez	CGPMM – UPEMP
Carmelo García Barrera	DGP Obras Marítimas
Celso Morales Muñoz	DGP Director de Obras Marítimas de DGP
Lorenzo Cabanillas Tirado	API Guaymas
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Alejandro Gochicoa M.	API Dos Bocas
Juan Luis Rojas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Hugo Anaya Sánchez	API Tuxpan
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
M. René Escobedo	API Baja California Sur
José Antonio Saucedo	DDP DGP
Pedro Reyes Jiménez	API Coatzacoalcos
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Ernesto Corripio	API Altamira
Herman Deutsch	API Progreso
Karena N. López Vara	API Progreso
Alberto Azcona Gallardo	DDP / DGP / SCT
Gilberto Ríos Ruiz	API Coatzacoalcos
Arturo Cors	API Altamira
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Sabás Lemarroy R.	EPEMP-CGPMM
Luis Felipe Corral Valenzuela	API Veracruz
Juan Carlos Ochoa Morales	API Ensenada
Ma. Teresa León Palomina	DGP

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 1 para el Desarrollo del BSC Modelo Tipo**
 - **Resultados**
 - **Definición del Objetivo Máximo de APIS en general**
 - **Definición del Mapa Estratégico del BSC Modelo Tipo en alineación con el BSC del Sistema Portuario Nacional (ver página 100 de este informe)**

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.



- **Taller 2 para el Desarrollo del BSC Modelo Tipo**

- **Agenda Martes 23 de noviembre de 2004**

9:00 – 11:00	Revisión del Mapa Estratégico del Modelo Tipo
11:00 – 11:15	Café
11:15 – 14:15	Identificación de indicadores estratégicos del Modelo Tipo
14:15 – 15:15	Comida.
15:15 – 18:00	Identificación de indicadores estratégicos del Modelo Tipo (continuación)

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.

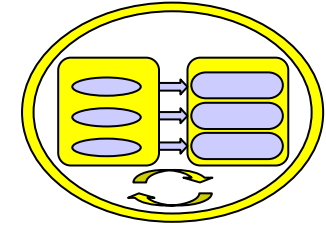


- **Taller 2 para el Desarrollo del BSC Modelo Tipo**
 - **Asistentes Martes 23 de noviembre de 2004**

Nombre	Organización
Mario Eduardo Leyu Arredondo	CGPMM – UPEMP
Heriberto Artigas Valdivieso	DGTTFM
Jaime Miguel Aguilar Cheluja	API Quintana Roo
José Luis Iberri M.	API Guaymas
Juan Luis Rojas Aguilar	API Baja California Sur
Alfredo Pérez de Díos	API Quintana Roo
Hugo Anaya Sánchez	API Tuxpan
Marcial Guzmán Díaz	API Tuxpan
M. René Escobedo	API Baja California Sur
José Antonio Saucedo	DDP DGP
Pedro Reyes Jiménez	API Coatzacoalcos
Carlos M. Jáuregui González	API Ensenada
Ernesto Corripio	API Altamira
Herman Deutsch	API Progreso
Karenna N. López Vara	API Progreso
Arturo Cors	API Altamira
Juan Paratore García	API Lázaro Cárdenas
Isaac Daniel Gutiérrez S.	API Lázaro Cárdenas
Jaime González Montes	API Lázaro Cárdenas
Juan Carlos Ochoa Morales	API Ensenada

Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.

- **Taller 2 para el Desarrollo del BSC Modelo Tipo**
 - **Resultados**
 - **Revisión del Mapa Estratégico del BSC Modelo Tipo**
 - **Revisión de las definiciones de los objetivos estratégicos (ver páginas 102 a 108 de este informe)**
 - **Identificación de indicadores estratégicos del Modelo Tipo (ver páginas 115 a 123 de este informe)**



Contenidos

- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.**
 - 11. Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.
- E. Conclusiones y Recomendaciones

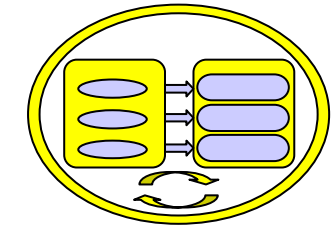
Difundir el proceso a las personas involucradas



- **Sesiones de Comunicación Global**

- Se contemplaron 2 reuniones de comunicación con invitados de todo el sector para difundir el proceso de gestión estratégica, informar sobre los resultados de los avances del proyecto PRODELI y para fomentar la retroalimentación y por lo tanto la mejora continua del proceso establecido.
 - La primera reunión con casi 100 participantes se celebró el 26 de octubre del 2004 (el documento de esta presentación se encuentra el anexo 12 de este documento)
 - La segunda reunión se celebrará el 16 de diciembre del 2004 (el documento preliminar para este evento se adjunta en el anexo 13 de este documento)

Nota: La lista de los invitados al para el primer evento encuentra en el anexo 14 de este documento. La lista de invitados para el segundo evento no está disponible a fecha de redacción de este informe.



Contenidos

- A. Introducción.
- B. Objetivos de la fase.
- C. Resultados Generales:
 - 1. Elementos del Modelo general para determinar objetivos e inversiones del SPN.
 - 2. Ciclo anual de Planificación Estratégica del Sistema Portuario.
 - 3. Estructura general de Informes de Gestión.
- D. **Resultados Específicos:**
 - 1. Modelo de planificación y seguimiento de objetivos estratégicos basado en la metodología del BSC, para formular el cuadro de mando integral.
 - 2. Modelo de seguimiento de proyectos y estudios.
 - 3. Modelo de planeación y seguimiento de inversiones.
 - 4. Estructura general de informes de gestión de la DGP. (cuadros comparativos mensuales de indicadores de gestión, información relevante a las APIS, anuarios portuarios, etc.)
 - 5. Diseño de informes de gestión.
 - 6. Calendario anual de reuniones para la ejecución del proceso.
 - 7. Diseño de una herramienta informática que de soporte a las diferentes etapas del proceso.
 - 8. Creación y capacitación del equipo interno de la DGP para gestionar el proceso.
 - 9. Capacitar al personal involucrado en el proceso de implantación del modelo de gestión estratégica.
 - 10. Difundir el proceso a las personas involucradas.
 - 11. **Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.**
- E. Conclusiones y Recomendaciones

Creación y uso de los materiales de soporte al proceso.



- **A lo largo de la fase se desarrollaron varios documentos de soporte que se encuentran en el anexo de este documento.**
- **Lista del material de soporte desarrollado:**

Material de soporte	Anexo:
Manual del PRODELI	15
Manual de la Metodología de Balanced Scorecard	1
Material de Capacitación en la Metodología Balanced Scorecard	2
Presentaciones utilizadas en las sesiones de trabajo del SPN	3,4,5,y 6
Presentaciones utilizadas en las sesiones de trabajo del Modelo Tipo	7 y 8
Presentación de la capacitación en la herramienta informática	10
Material de soporte utilizado en las sesiones de trabajo del SPN	16,17 y 18
Material de soporte utilizado en las sesiones de trabajo del Modelo Tipo	19 y 20