

# Contenidos

---

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## B. Objetivos de la Fase

- **Según los Términos de Referencia ...**

... el Objetivo de la Fase 9 “Implantación del modelo de administración estratégica en 4 API’s Piloto” es:

**Alinear a las APIS a una gestión estratégica que permita llevar a la práctica el desarrollo del sistema portuario de manera eficiente y que a la vez, respete las particularidades estratégicas de cada API.**

Para lograr este objetivo se sugieren acciones y políticas públicas que puedan apoyar al logro del modelo de negocio de cada puerto con su respectiva API y utilizar la metodología del BSC o similar, que facilite el desarrollo de una gestión proactiva.

Además, se proponen las bases metodológicas para instrumentar un sistema de administración estratégica que permita a la Dirección General de Puertos (DGP) dar seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas, basados en indicadores que posibiliten hacer homogéneo el análisis global del conjunto de puertos con APIS. Todo ello a través del diseño de un sistema que de congruencia a los lineamientos, objetivos, indicadores y metas estratégicas generales, con estos mismos conceptos pero al nivel de cada puerto y que considere lo siguiente:

## B. Objetivos de la Fase

---

Este sistema debe considerar lo siguiente:

- Todos en la organización entiendan sus estrategias;
- Los objetivos personales estén alineados con la estrategia de la organización;
- El tiempo, la energía y los recursos monetarios estén asignados a aquellos aspectos críticos para la organización y,
- La administración dedique el tiempo necesario a la estrategia general, independientemente del que conceda para las decisiones de corto plazo.

De esta manera se pretende construir un cuadro de mando integral que permita lograr la implantación de las políticas sobre una base participativa de los distintos miembros de la organización portuaria (autoridades, administradores, operadores, prestadores de servicios, etc).

Por otra parte, se deberá tomar en cuenta que a partir de los pronósticos de carga establecidos para el sistema portuario nacional, se establecerá un cuadro comparativo de dichos pronósticos en la parte correspondiente a cada puerto, contrastándolo con los existentes, con objeto de tener una imagen general de la posible distribución de carga y examinar la capacidad potencial actual para derivar de ello inversiones para satisfacer la demanda, así como sugerir posibles fuentes de financiamiento de acuerdo con el carácter de la obra requerida. En esta parte del análisis deberán revisarse las políticas aplicables en materia de tarifas por el uso de infraestructura para tener una visión adecuada de la capacidad de pago de las APIS.