

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

E. Conclusiones y Recomendaciones

Tema: Definición de las estrategias particulares de las APIs piloto	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
APIS Piloto	<p>La estrategia particular de las APIS Piloto están definidas y pueden ser incorporadas en el PMDP;</p> <p>Se recomienda que se haga una revisión periódica de la validez de los objetivos establecidos y de las relaciones causa efecto supuestas (aplicación de aprendizaje organizacional)</p>
Otras APIS	<p>Se recomienda que en las demás APIS se aplique el mismo modelo de gestión para definir, implantar y dar seguimiento al grado de avance de la implantación de la estrategia.</p>
Sistema Portuario Nacional	n.a.

E. Conclusiones y Recomendaciones



Tema: Alineación de los objetivos particulares de las APIs piloto con el SPN	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
APIS Piloto	<p>Los objetivos particulares de las APIS Piloto y el modelo de gestión están perfectamente alineados con el SPN;</p> <p>En el caso de que haya modificaciones en los objetivos o iniciativas en las APIS se debe cuidar su contribución y alineamiento a los objetivos del SPN.</p>
Otras APIS	<p>Es importante que los objetivos de las APIS estén alineados con los del SPN sin que se pierda la individualidad de cada una de ellas.</p> <p>La alineación se debe llevar a cabo tanto a nivel del modelo de gestión aplicado, como a través de los contenidos.</p> <p>Las APIS deben identificar claramente cuales de sus objetivos son compartidos y cuales contribuyen a los objetivos del SPN.</p> <p>Es fundamental que se involucre la Comunidad Portuaria en el proceso de la definición, la ejecución y el seguimiento de la estrategia.</p>
Sistema Portuario Nacional	<p>En su gran mayoría, los objetivos estratégicos del SPN están reflejados en la estrategia particular de las APIS Piloto. Es comprensible que haya unos objetivos (en concreto son 3) que no estén reflejados en la estrategia de los puertos ya que hay temas que se centran exclusivamente en la actuación de la CGPMM.</p> <p>Es importante que se de seguimiento al grado de avance de la implantación de la estrategia del SPN y que se comuniquen los resultados tanto internamente como hacia afuera. Todo ello para dar sentido al modelo de gestión homogéneo que según su planteamiento inicial no únicamente aplica para los puertos, sino para todo el SPN.</p>

E. Conclusiones y Recomendaciones



Tema: Traducción de las estrategias contenidas en el PMDP	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
APIS Piloto	Las APIS Piloto cuentan con toda la información necesaria para elaborar sus PMDP aplicando el nuevo modelo de gestión.
Otras APIS	Para que el modelo de gestión pueda consolidarse a nivel nacional es imprescindible que todas las APIS trabajen con los conceptos del BSC en la elaboración y el seguimiento de su PMDP.
Todas las APIS	Se recomienda que el PMDP sea un documento ejecutivo y que toda la información detallada se refleje en los anexos. Esto además tiene la ventaja de que el PMDP se convierta en un documento que pueda actualizarse de manera mas ágil. Cualquier modificación del PMDP que surja a través del seguimiento periódico de su avance (RAE) y del monitoreo constante del mercado será reflejado tanto en la documentación oficial del PMDP como en la herramienta informática y otros documentos relacionados con el BSC.
Sistema Portuario Nacional	Para contar con un documento que refleja el plan de desarrollo a nivel del SPN, se debería contar con un “Plan Nacional Portuario” que será derivado del informe final del PRODELI. Este documento reflejará las conclusiones y recomendaciones finales del PRODELI.

E. Conclusiones y Recomendaciones



Tema: Mecanismos de coordinación y decisión	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
APIS Piloto	<p>Se establecieron los mecanismos de coordinación y toma de decisión necesarios para llevar a cabo el proceso de gestión estratégica.</p> <p>Es imprescindible que se cumpla el calendario de gestión ya que el modelo de gestión a través de la metodología BSC vive de la periodicidad de seguimiento y la toma de decisiones.</p> <p>Si existen oportunidades de mejora a los elementos de gestión las Reuniones de Análisis Estratégico son el foro adecuado para discutirlos e incorporarlos en dado caso.</p>
Otras APIS	<p>Es recomendable que se instale una Oficina de Gestión en las APIS como expertos en temas BSC y como interlocutores con la Oficina de Gestión del SPN,</p> <p>Además se deberían crear equipos multidisciplinarios para la definición, la ejecución y el seguimiento del grado de implantación de la estrategia.</p> <p>Para llevar a cabo el calendario de gestión es necesario que los actores se capaciten en el proceso para llevar a cabo las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE).</p>
Sistema Portuario Nacional	<p>Se establecieron los mecanismos de coordinación y toma de decisión necesarios para llevar a cabo el proceso de gestión estratégica.</p> <p>Es imprescindible que se cumpla el calendario de gestión ya que el modelo de gestión a través de la metodología BSC vive de la periodicidad de seguimiento y la toma de decisiones.</p> <p>Si existen oportunidades de mejora a los elementos de gestión las RAES son el foro adecuado para discutirlos e incorporarlos en dado caso.</p> <p>Para el SPN parece ser un factor crítico el compromiso de las personas con los objetivos e iniciativas estratégicos y con el propio modelo de gestión. Por ello es importante que el seguimiento del grado de avance de la estrategia a través del BSC se adopte como modelo de gestión a máximo nivel de la organización y que se den señales claras a la comunidad del SPN.</p> <p>La penetración del modelo en todo el SPN solo será posible a través de un fuerte liderazgo ejecutivo, ya que solo así gana la credibilidad que el modelo necesita para su buen funcionamiento.</p>

E. Conclusiones y Recomendaciones



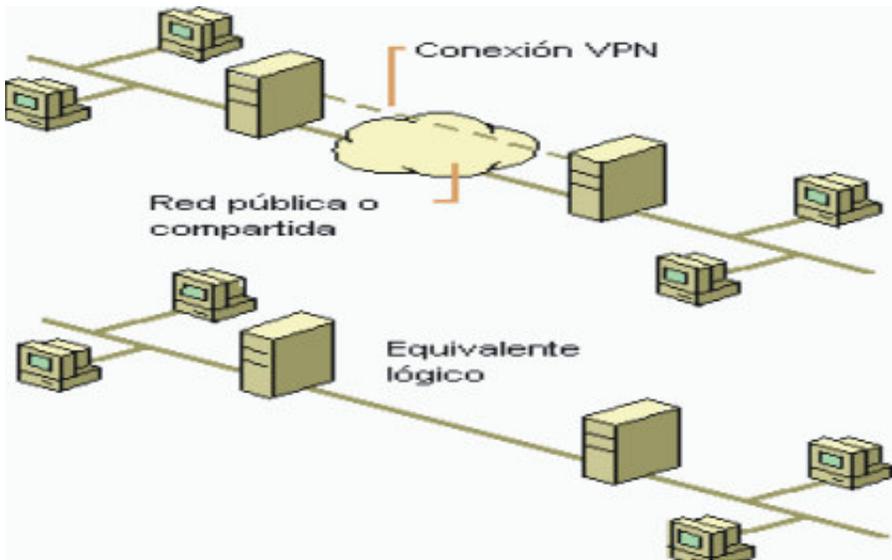
Tema: Implementación de la herramienta informática	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
APIS Piloto	Se instaló la herramienta IRT de acuerdo a la información en los anexos que hacen referencia a la herramienta.
Otras APIS	Se recomienda el uso de la misma herramienta informática que se maneja para la gestión de la estrategia del SPN y de las APIS Piloto, con el objeto de asegurar la integración de la información. Capacitar a las personas en el uso de la herramienta.
Todas las APIS	Es importante que la información en la herramienta se actualice periódicamente y que su uso se convierta en rutina para las personas de la API.
Sistema Portuario Nacional	<p>El IRT es una herramienta informática con topología cliente – servidor, cumple al presente con todos los requerimientos de conectividad para trabajar con base de datos SQL. Actualmente se están haciendo las consultas a la Unidad de Tecnologías de Informático (UTI) con el objeto de aclarar si se puede usar este tipo de bases de datos en la CGPMM. Si esto no fuera posible, se desarrollará la interfase necesaria para que los datos pertenecientes al IRT del SPN sean compatibles con bases de datos DB2, en un período de 10-12 semanas contados a partir de la fecha que se disponga la infraestructura necesaria, la que se comunicará en forma escrita.</p> <p>Con el objetivo de centralizar la información en la CGPMM, es necesario contar con los siguientes recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar las API'S en la red de la CGPMM con el objetivo de que tanto la CGPMM como las API'S tengan acceso a la información derivada del Balanced Scorecard.

E. Conclusiones y Recomendaciones



Tema: Implementación de la herramienta informática	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
Sistema Portuario Nacional (cont.)	<p>El IRT esta preparado para ofrecer las ventajas adicionales mencionadas anteriormente, cuando la CGPMM cuente con los elementos tecnológicos que tiene previstos incorporar.</p> <p>Es de nuestro conocimiento que en la actualidad, se esta desarrollando un sistema integral para la CGPMM, dada la naturaleza del motor de Base de Datos (SQL Server 2000) el IRT puede intercambiar datos a través del metalenguaje XML.</p> <p>Se recomienda la implementación de una VPN, (Red privada Virtual) entre la CGPMM y las API'S.</p> <p>Una RED se extiende sobre un área geográfica amplia y contiene una colección de máquinas dedicadas a ejecutar programas de usuario (aplicaciones).</p> <p>En los últimos años las redes se han convertido en un factor crítico para cualquier organización. Cada vez en mayor medida, a través de las redes se transmite información vital, por lo tanto, dichas redes deben cumplir con atributos tales como seguridad, fiabilidad, alcance geográfico y efectividad en costos.</p> <p>Se ha demostrado en la actualidad que las VPN reducen en tiempo y dinero los gastos de las empresas, esto ha significado una gran ventaja para las organizaciones sobre todo las que cuentan con oficinas remotas a varios kilómetros de distancia, cumpliendo los atributos mencionados.</p> <p><i>¿Que es una VPN?</i></p> <p>Es una red privada que se extiende, mediante un proceso de encapsulación y encriptación, de los paquetes de datos a distintos puntos remotos mediante el uso de infraestructuras públicas de transporte.</p> <p>Los paquetes de datos de la red privada viajan por medio de un "túnel" definido en la red pública. (ver figura siguiente).</p>

E. Conclusiones y Recomendaciones

Tema: Implementación de la herramienta informática	
Para:	Conclusiones y Recomendaciones
Sistema Portuario Nacional (cont.)	<p>Dentro de las ventajas más significativas podemos mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Integridad de la información• Implementación rápida y de bajo costo• Seguridad de la información• Información centralizada y accesible  <p>The diagram illustrates a Virtual Private Network (VPN) setup. It shows two separate local networks, each consisting of several desktop computers and a central server. These two networks are connected to a central cloud labeled 'Red pública o compartida' (Public or shared network). A dashed line labeled 'Conexión VPN' (VPN connection) spans across the public network, connecting the two local networks. Below this, the text 'Equivalente lógico' (Logical equivalent) indicates that the two local networks are effectively connected as if they were part of a single, private network.</p>

Elaborado:

Apoderado General y Representante Común

Lic. Alejandro Esteban Toculescu

Supervisado:

Lic. José Víctor Ghigliazza García
Subdirector de Evaluación de Programas

Autorizado:

Ing. Alberto Azcona Gallardo
Director de Desarrollo Portuario