



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Planificación Estratégica, fue solicitado por El Consejo Directivo de la Autoridad Marítima Portuaria (CDAMP), para revisar y actualizar el Plan Estratégico 2005-2009 ante el horizonte 2010-2014. A continuación se presenta una breve descripción de cada apartado

I Marco de Referencia

En esta parte se identificaron las diferentes actividades, que por ley, la AMP está obligada a desarrollar y quienes conforman sus diferentes públicos.

II Análisis Interno

En este apartado se visualizaron todas las acciones que ejecuta la AMP para identificar sus fortalezas y debilidades.

III Análisis Externo

Se realizó un análisis del entorno reconociendo las oportunidades y amenazas para AMP.

IV Análisis Estratégico

En esta fase se utilizaron todos los resultados de los análisis efectuados. Con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas se realizó un cruce DAFO, el cual generó las ideas que permitieron establecer las líneas y los objetivos estratégicos, así como las acciones a ejecutar.

V Estilo Estratégico

Se presenta la Misión, Visión y Valores de AMP, tanto las propuestas por el CDAMP, como el Cuerpo Gerencial integrado en el Equipo de Planificación Estratégica Institucional (EPEI)

VI Plan Estratégico AMP

Se presenta de forma detallada el Plan Estratégico de AMP



METODOLOGÍA

La información de AMP fue proporcionada inicialmente por el Licenciado Carlos Borja, Director Ejecutivo y el Licenciado Carlos René Luna Salazar, Gerente Administrativo, posteriormente fue obtenida del Consejo Directivo y del Cuerpo Gerencial de AMP

El método utilizado fue de desarrollo asistido por un facilitador; habiéndose contado con el Licenciado Ángel Rafael Quezada Cuenca, cuya función fue la de motivar, fomentar y apoyar los diferentes procesos de reflexión y que fue asistido por la Licenciada Teresa Escalante.

Las reuniones presenciales se efectuaron en dos partes, la primera con el CDAMP integrado por los señores: Licenciado Rafael Mendoza, Licenciado Roger Avilez, Licenciado Jose Mario Magaña, Ingeniero José Freddy Villalta Barberena, Ingeniero Carlos Guillermo Mejía, Licenciado Jose Roberto Miranda, Licenciado Marco Javier Calvo e Ingeniero Eduardo Castillo Urrutia; la segunda parte con el Director Ejecutivo Licenciado Carlos Borja y el Cuerpo Gerencial integrado por el Licenciado Carlos Rene Luna Salazar, Ingeniero Ramón Aristides Herrera Coello, Arquitecto Jose Eduardo Barrientos Alfaro, Doctor José Alexander González, Licenciada Ana Maria Morales de Osegueda, Licenciado Carlos Ernesto Ticas y Licenciado Nelson Raul Quijada Lara.

La segunda parte requirió el uso de tiempo adicional por parte de del Equipo PEI, quienes se dividieron en dos grupos de trabajo y cuyos resultados se hicieron llegar a RAPSODA haciendo uso de las TIC'S



ANTECEDENTES

La Autoridad Marítima Portuaria (AMP) fue creada con carácter de Institución Autónoma, de servicio público y sin fines de lucro, comprendiendo dicha autonomía lo técnico, administrativo y financiero, teniendo además personalidad jurídica y patrimonio propio.

Responsable de ejercer la regulación técnica y económica de las actividades marítimas y portuarias se rige por la Ley General Marítimo Portuaria, creada por Decreto Legislativo número novecientos noventa y cuatro de fecha diecinueve de septiembre de dos mil dos, publicado en el Diario Oficial número ciento ochenta y dos Tomo trescientos cincuenta y siete y publicado el diez de octubre del mismo año. Con reformas por Decreto Legislativo número novecientos noventa y ocho de fecha veinte de diciembre de dos mil cinco, publicado en el Diario Oficial veintidós Tomo trescientos setenta publicado el primero de febrero de dos mil seis.

Funcionalmente se relaciona con el ente rector del sector transporte, Vice Ministerio de Transporte, que tiene bajo su responsabilidad la definición, difusión, supervisión y control de la política sectorial, la planificación nacional indicativa del desarrollo del sector transporte, y la normativa legal que permita la operativización de dicha política y planificación.



I MARCO DE REFERENCIA

De acuerdo a la Ley General Marítima Portuaria y el Reglamento de Ayudas a la Navegación, se identificaron las actividades que le corresponde realizar a la Autoridad Marítima Portuaria (AMP) y que están dentro de su campo de acción y se detallan a continuación:

1. Fomentar el desarrollo de las actividades marítimas y portuarias de el Salvador, de conformidad a lo establecido en la LGMP.
2. Elaborar y proponer ante las autoridades superiores, propuestas de políticas públicas relacionadas con las actividades marítimo portuarias
3. Fiscalizar, supervisar y controlar todas las actividades de transporte marítimo y portuarias de el Salvador.
4. Establecer reglas y procedimientos técnicos alternos, para garantizar la seguridad de la navegación de los buques, y de todo tipo de artefacto naval, cuando no sea práctico cumplir con algún requerimiento técnico sobre la materia.
5. Ejecutar todas las competencias y funciones, relacionadas con el registro marítimo portuario de El Salvador.
6. Ejercer la función de Autoridad Marítima Portuaria Nacional, con competencias para regular en lo económico a las Autoridades Portuarias Locales, sean estas agencias estatales, propietarias de la infraestructura y superestructura, propiedad del estado, o en su defecto a los operadores portuarios designados por éstas, dicha regulación se ejercerá a su vez a los operadores de puertos de uso público de propiedad privada.
7. Regular en lo técnico a los puertos privados de uso privado, así como todas las actividades de transporte marítimo y de transporte acuático en tierra continental.
8. Establecer, las normas que regulen la construcción, remodelación, rehabilitación y conservación de obras marítimas, inclusive el dragado de puertos, y de canales de acceso, con observancia de las normas aplicables en medio ambiente y las normas técnicas que rigen sobre la materia, asimismo deberá velar por el cumplimiento.



9. Representar al país ante organismos internacionales e intervenir en las negociaciones de tratados y convenios internacionales en materia de puertos y temáticas marítimas, en coordinación con las dependencias competentes.
10. Supervisar y controlar los procesos de otorgamiento y de cumplimiento de los contratos de concesión de los puertos nacionales, de conformidad a lo establecido en el Artículo 120 de la constitución de la República, y declarar la caducidad de dichos contratos de acuerdo a lo que norma sobre la materia la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
11. Aprobar todos los actos legales relacionados con la cesión, prórroga, caducidad, y rescate de las concesiones de acuerdo a la LGMP y lo establecido en LACAP
12. Regular tarifas portuarias y establecer los mecanismos de ajuste de las mismas, de conformidad a lo establecido en LGMP
13. Supervisar las actividades operacionales que se desarrollen en los puertos, incluyendo en mantenimientos de las instalaciones portuarias y todos los aspectos que aniden en la conservación y mejora de los lugares comunes y vías de acceso, de conformidad a los reglamentos de LGMP y de las regulaciones técnicas sobre la materia.
14. Dirimir conflictos marítimos portuarios que se presenten entre los diferentes agentes económicos que intervienen en la actividad económica marítima portuaria de acuerdo a los procedimientos y criterios establecidos en los respectivos reglamentos.
15. Fiscalizar el cumplimiento de requerimientos técnicos relativos a las obras que se construyan en los puertos.
16. Verificar que los usuarios de los puertos nacionales sean sujetos de un trato eficiente, equitativo y universal.
17. Ejercer los derechos que le correspondan al Estado, en relación al cumplimiento de los obligaciones asumidas por los operadores de los puertos y de la actividad marítima.



18. Supervisar el buen funcionamiento de los servicios marítimos que se presten a la navegación de los buques, en especial a los servicios de remolque, maniobra, practicaaje y comunicaciones para la seguridad de la navegación.
19. Obtener de los operadores de servicios, informes periódicos que permitan establecer el grado de cumplimiento efectivo de las tarifas aprobadas, exigiendo la pública exhibición de las mismas.
20. Atender los reclamos de todos los usuarios de los servicios marítimos y portuarios prestados en el ámbito de la República de El Salvador
21. Organizar y llevar todos los registros creados por la legislación vigente en materia marítima y portuaria.
22. Supervisar y controlar el cumplimiento efectivo de las normas marítimas y portuarias relativas a la protección y conservación del medio ambiente.
23. Normar la seriedad operacional marítima portuaria en situaciones de riesgo para la seguridad operacional de las instalaciones portuarias, en tales casos la AMP, estará facultada para suspender temporalmente las operaciones portuarias.
24. Establecer las regulaciones técnicas relacionadas con la recepción y zarpe de los buques que utilicen los puertos del país, así como los que navegan en nuestras aguas territoriales con derecho de paso inocente.
25. Establecer la normativa técnica que corresponda a cada una de las áreas funcionales de la administración marítima.
26. Establecer las normas que regulen la construcción, mantenimiento, conservación y funcionamiento de las fábricas ensambladoras de buques y todo tipo de artefacto naval, motores o partes de éstas.
27. Aprobar los itinerarios y frecuencias de todo servicio de transporte marítimo en el territorio nacional



28. Tomar las acciones y medidas que permitan asegurar que los buques y artefactos navales en general que operen en el territorio salvadoreño o que estando con matrícula salvadoreña operen en el extranjero, cumplan con las disposiciones de la LGMP, sus reglamentos y convenios internacionales marítimos portuarios suscritos y ratificados por El Salvador.

29. Prohibir la navegación de buques, artefactos navales e hidroaviones en los puertos nacionales y en sus canales de acceso, cuando las condiciones meteorológicas o hidrográficas resulten peligrosas, o existan obstáculos para la navegación o por razones de orden público. Se exceptúan de esta norma a las unidades navales de la Fuerza Armada.

30. Dictar sanciones por el incumplimiento de la LGMP, sus reglamentos y regulaciones de conformidad a las disposiciones legales pertinentes

Como sujetos y/o beneficiarios de las actividades anteriores se identificaron a:

1. Titulares del puerto
2. Administradores portuarios
3. Operadores, permisionarios o prestadores de servicios portuarios.
4. Personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras que desarrollen actividades marítimas portuarias (Armadores, Agentes Marítimos)



II ANALISIS INTERNO

Por medio del Análisis Interno, se obtuvieron las fortalezas y debilidades que posee AMP

Se dio un repaso exhaustivo a los diversos elementos y factores internos que caracterizan a AMP y que la influyen o condicionan.

Y se determinaron debilidades y fortalezas

Debilidades:

- Clima laboral
- Capacidad financiera
- Calidad en servicio al usuario
- Organización de Procesos

Fortalezas:

- Recursos Humanos
- Poder y Marco Legal
- Imagen de la Institución
- Capacidad de cooperación externa



III ANALISIS EXTERNO

Tomando en consideración las características propias de AMP, se reflexionó sobre las posibles influencias externas que pueden concurrir en el futuro y afectarla negativa o positivamente, en forma de amenazas y oportunidades

Amenazas:

- Intereses políticos y económicos
- Resistencia a la implementación de LGMP
- Cambios en el Régimen de Políticas Sectoriales

Oportunidades

- Fomento de las actividades marítimo portuarias
- Incrementar los ingresos conforme a LGMP
- Vinculación política con el Ejecutivo
- Programas ayudas



IV ANALISIS ESTRATEGICO

Las oportunidades y amenazas del análisis externo y las fortalezas y debilidades del análisis interno, se utilizaron para efectuar el cruce denominado DAFO.

Las ideas producidas por el cruce DAFO, así como las obtenidas a largo del proceso de planificación, sirvieron de base para determinar como aprovechar las fortalezas y oportunidades, y como eliminar o minimizar las debilidades y amenazas; estableciendo con estos productos, las líneas estratégicas y dentro de cada una de ellas, las prioridades, sus objetivos estratégicos y las acciones principales a ejecutar para su logro.

Las líneas estratégicas establecidas son:

LINEA 1: COMPETENCIAS

PRIORIDAD ESTRATEGICA: EJECUTAR TODAS LAS COMPETENCIAS DE LA LGMP, ELABORAR LOS REGLAMENTOS PENDIENTES Y APLICAR OPORTUNAMENTE EL MARCO LEGAL DE LA AMP.

LINEA 2: RECURSOS HUMANOS

PRIORIDAD ESTRATEGICA: PROMOVER EL DESEMPEÑO EFICIENTE DEL PERSONAL POTENCIANDO SUS COMPETENCIAS HACIA LA CONSECUION DE LAS METAS DE LA INSTITUCION. PROPICIANDO UN CLIMA ORGANIZACIONAL AGRADABLE QUE GENERE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y COMPAÑERISMO, BAJO UNA ESTRUCTURA ADECUADA.

LINEA 3: IMAGEN INSTITUCIONAL

PRIORIDAD ESTRATEGICA: FORTALECER LA IMAGEN Y EL PRESTIGIO DE LA AMP QUE COMO ENTE REGULADOR DE LAS ACTIVIDADES MARITIMO PORTUARIAS POSEE, TANTO EN LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES COMO CON LA EMPRESA PRIVADA Y EL PUBLICO EN GENERAL

LINEA 4: SERVICIO AL USUARIO

PRIORIDAD ESTRATEGICA: ESTABLECER POLITICAS ORIENTADAS A PROPORCIONAR UN SERVICIO DE CALIDAD A LOS USUARIOS

LINEA 5: FINANZAS

PRIORIDAD ESTRATEGICA: LOGRAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA AMP, PARA GARANTIZAR EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS Y APROVECHAR ADECUADAMENTE LOS PROGRAMAS DE AYUDA Y COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL



V ESTILO ESTRATEGICO

La misión, la visión y los valores se refieren a cual es el propósito o la razón de ser de la organización (MISION), la imagen del futuro deseado (VISION), y la forma como desean actuar en coherencia con la misión (VALORES)

Estas declaraciones se han formulado de forma separada por el Consejo Directivo y el Equipo de Planificación Estratégica Institucional, se presentan junto con las formuladas en el PEI anterior para su correspondiente evaluación y adopción; ratificación o mejora de las anteriores.

MISION CDAMP

Regular, controlar, habilitar, registrar al subsector marítimo portuario, así como representar a El Salvador en organismos internacionales y demás competencias que nos confiere la ley, por medio de la LGMP y sus reglamentos en beneficio de todos los Salvadoreños para mejorar la competitividad del País, en nuestro carácter de autoridad reguladora del sector marítimo portuario,

VISION

“Ser una Institución altamente especializada en aspectos marítimos y portuarios, reconocida a nivel nacional e internacional, con independencia de criterio técnico, asesorando al Ejecutivo y a los regulados en los temas relacionados al sub sector.”



VALORES

COMPROMISO

Cumplimos nuestros compromisos, asumimos nuestras obligaciones, hacemos lo que decimos.

TRANSPARENCIA

Ponemos a disposición de nuestros diferentes públicos información de calidad, para que exista claridad en los procesos.

MISTICA

Trabajamos con esa fuerza interior que supera todos los obstáculos y nos impulsa a lograr los objetivos propuestos coherentes con nuestra Misión y Visión

EFICACIA

Implica obtener resultados con el menor número de eventos posibles.

ETICA

Nuestro desempeño se rige por principios y normas morales que regulan todas nuestras actividades



AUTORIDAD MARITIMA PORTUARIA (AMP)



LOGO





VI PLAN ESTRATEGICO AUTORIDAD MARITIMA PORTUARIA (AMP)

El Plan Estratégico a ejecutar por AMP está formado por cinco líneas estratégicas.

Estas líneas estratégicas se han resumido en un **Propósito Estratégico Básico**:

“Cumplir oportunamente las **competencias** de la LGMP, mediante la adecuada organización y el desempeño eficiente de los **recursos humanos**; comprometidos a: fortalecer la **Imagen Institucional**, proporcionar **Servicios** de calidad a los usuarios y lograr la **autosostenibilidad financiera** de la AMP.



LINEA 1: COMPETENCIAS	
PRIORIDAD ESTRATEGICA: EJECUTAR TODAS LAS COMPETENCIAS DE LA LGMP, ELABORAR LOS REGLAMENTOS PENDIENTES Y APLICAR OPORTUNAMENTE EL MARCO LEGAL DE LA AMP.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIÓN PRINCIPAL
APLICAR TODAS LAS COMPETENCIAS DE LA LGMP	Determinar el grado de cumplimiento de las competencias Proponer mejoras a la LGMP.
REVISAR LA REGLAMENTACION DE LA LGMP	Determinar el grado de reglamentación de la ley Proponer mejoras a la reglamentación aprobada
DESARROLLAR LOS PROYECTOS QUE ESTEN ENCAMINADOS AL BENEFICIO DEL SUBSECTOR MARITIMO PORTUARIO	Impulsar la creación de las Escuelas de Marineros Promover la creación de Cluster Marítimo Portuario Liderar la creación de Canales Interoceánicos Asesorar al Ejecutivo respecto a los modelos de operación de los puertos.



LÍNEA 2: RECURSOS HUMANOS	
PRIORIDAD ESTRATEGICA:	
PROMOVER EL DESEMPEÑO EFICIENTE DEL PERSONAL POTENCIANDO SUS COMPETENCIAS HACIA LA CONSECUION DE LAS METAS DE LA INSTITUCION. PROPICIANDO UN CLIMA ORGANIZACIONAL AGRADABLE QUE GENERE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y COMPAÑERISMO, BAJO UNA ESTRUCTURA ADECUADA.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIÓN PRINCIPAL
FORTALECER EL PERSONAL A TRAVES DE ACCIONES CONCRETAS DE CAPACITACION	<p>Diagnosticar el Clima Organizacional(POR UN TERCERO)(RECOM)</p> <p>Desarrollar Plan Institucional de Capacitación.</p> <p>Revisar políticas de capacitación para garantizar la aplicación y transferencia de conocimientos.</p> <p>Formular plan de acción para capacitar, captando la cooperación internacional y nacional</p>
GENERAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO Y CONFIANZA	<p>Revisar normativa interna, posterior a los resultados del Diagnóstico del Clima Organizacional (Reglamento Interno, Políticas, etc.)</p> <p>Elaborar Política de Comunicación Institucional, utilizando los insumos de la Evaluación del clima Organizacional.</p> <p>Realizar acciones y jornadas para fomentar el Trabajo en Equipo</p> <p>Dar a conocer a cada empleado su Manual de Puestos (verificar que tengan indicadores de desempeño)</p>
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Revisar la estructura organizativa



LÍNEA 3: IMAGEN INSTITUCIONAL	
PRIORIDAD ESTRATEGICA: FORTALECER LA IMAGEN Y EL PRESTIGIO DE LA AMP QUE COMO ENTE REGULADOR DE LAS ACTIVIDADES MARITIMO PORTUARIAS POSEE, TANTO EN LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES COMO CON LA EMPRESA PRIVADA Y EL PUBLICO EN GENERAL	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIÓN PRINCIPAL
FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL	Divulgar el rol de la AMP en los procesos con relación a los modelos de operación portuaria. Presentar ante los públicos estratégicos de la institución las bondades de la aplicación del Marco Legal de la AMP Definir una estrategia de comunicación institucional Difundir permanentemente los beneficios (valor agregado) de la actividad de la AMP ante los actores del sub sector marítimo portuario, tales como Seguridad jurídica y la seguridad de la vida humana en la navegación Dar a conocer logros institucionales, explicando los beneficios de Nación de proyectos impulsados.
PROMOVER VINCULOS CON EL EJECUTIVO Y OTROS SECTORES PUBLICOS Y PRIVADOS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DE LA AMP	Propiciar un mayor acercamiento con el Ejecutivo que permita obtener cooperación externa Gestionar nombramiento del Presidente CDAMP



AUTORIDAD MARITIMA PORTUARIA (AMP)



	<p>Obtener la aprobación de Políticas Públicas relacionadas con las actividades marítimo portuarias.</p> <p>Acercamiento con las diferentes instancias de gobierno</p> <p>Asesorar al Ejecutivo en los temas relacionados con el sub sector marítimo portuario.</p> <p>Propiciar acercamiento con sectores políticos y económicos</p> <p>Mantener las relaciones con organismos internacionales, que fortalezcan la institución</p>
--	---



LÍNEA 4: SERVICIO AL USUARIO	
PRIORIDAD ESTRATEGICA: ESTABLECER POLITICAS ORIENTADAS A PROPORCIONAR UN SERVICIO DE CALIDAD A LOS USUARIOS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIÓN PRINCIPAL
IMPLEMENTAR SISTEMAS DE CALIDAD EN SERVICIO A LOS USUARIOS	Implementar sistemas de calidad en servicio a los usuarios.
ESTABLECER Y DIVULGAR PROCEDIMIENTOS CLAROS PARA LOS USUARIOS	Establecer y divulgar procedimientos claros para el regulado
HACER ÉNFASIS EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, QUE GENERE CONFIANZA EN LOS PUBLICOS QUE SE ATIENDE	Determinar los procesos susceptibles a ser estandarizados, mecanizados, agilizados e implementarlos. Gestionar cooperaciones técnicas orientadas al mejoramiento de los procesos en la prestación de servicios.



LINEA 5: FINANZAS	
PRIORIDAD ESTRATEGICA:	
LOGRAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA AMP, PARA GARANTIZAR EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS Y APROVECHAR ADECUADAMENTE LOS PROGRAMAS DE AYUDA Y COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIÓN PRINCIPAL
LOGRAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA AMP PARA GARANTIZAR EL EJERCICIO DE SUS COMPETENCIAS	Lograr la autosostenibilidad de la AMP, ejerciendo las competencias que la ley le confiere, en cumplimiento del Artículo 18 LGMP Revisión del Manual de Prestación de Servicios de AMP para implementar los pendientes.
APROVECHAR ADECUADAMENTE LOS PROGRAMAS DE AYUDA Y COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL	Lograr Apoyo del Ejecutivo (Secretaría Técnica), en gestiones ante organismos internacionales y países amigos Gestionar Cooperación no reembolsable y/o horizontal con organismos tales como: BID(FOMIN), Banco Mundial, para proyectos (Ejemplo: Sistemas de calidad en la atención al usuario, gestionar la presencia de expertos a nivel mundial)



RECOMENDACIONES

El Plan Estratégico puede tener una validez de 5 años, pero deberá ser revisado anualmente a efecto de verificar su cumplimiento y sobre todo su validez, dadas las características de ser una Institución inmersa en un entorno cambiante.

Dentro de la Planificación surgieron las siguientes recomendaciones, que por tratarse de situaciones de tipo eminentemente operativo o de índole administrativo no requieren un plan especial para su ejecución:

- Aplicación oportuna, ecuánime y firme del Marco Legal de la AMP.
- Ejercer firmemente la independencia técnica y económica que la LGMP le confiere a la AMP

También apareció una inquietud, que si bien será tratada en el tema de la estructura de la organización, se solicitó de manera especial consignarla como una recomendación.

“Desarrollar y aplicar indicadores de gestión para cada puesto de trabajo”

Finalmente el Equipo PEI debe reunirse, de forma especial, para la elaboración del Plan Operativo y de los Planes de Acción, cuya ejecución ayudará a la AMP al logro del Plan Estratégico.

Ángel Rafael Quezada Cuenca
Gerente General
RAPSODA S.A. DE C.V.