



**AUTORIDAD PORTUARIA
DOMINICANA**

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2017-2020**

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. <i>Presentación</i> | 1 |
| 2. <i>Introducción</i> | 2 |
| 3. <i>Antecedentes</i> | 3 |
| 4. <i>Base legal</i> | 5 |
| 5. <i>Análisis situacional</i> | 9 |
| 5.1 <i>Contexto y situación portuaria de la R.D</i> | 9 |
| 5.2 <i>Contribución a los Objetivos del Milenio</i> | 11 |
| 6. <i>Marco conceptual</i> | 13 |
| 7. <i>Proceso estratégico</i> | 15 |
| 8. <i>Metodología</i> | 16 |
| 9. <i>Marco Estratégico</i> | 17 |
| 10. <i>Ejes y objetivos estratégicos</i> | 18 |
| 11. <i>Ejes transversales</i> | 23 |
| 12. <i>Tabla de Resultados</i> | 24 |
| 13. <i>Equipo de trabajo</i> | 34 |

ÍNDICE



PRESENTACIÓN

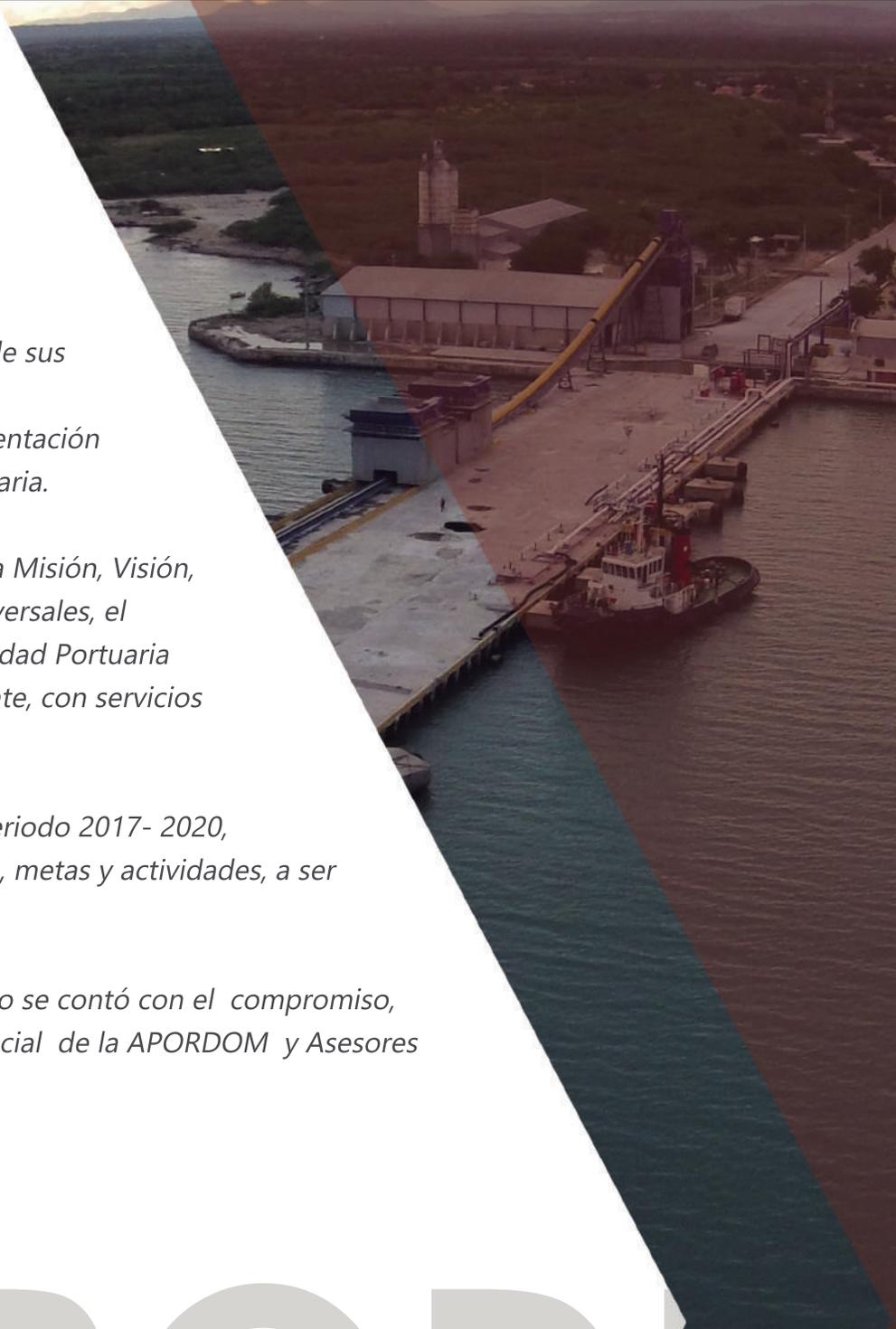
La planificación constituye una piedra angular de la gestión pública. De los procesos de planificación surgen los planes; y los planes son instrumentos que aportan racionalidad y calidad al accionar de las entidades públicas.

Planificar, es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como el establecimiento de objetivos que sirvan como guía a la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

La Ley No. 496-06 y su reglamentación instauran la figura del Plan Estratégico Institucional como el instrumento que establece prioridades, objetivos, metas y requerimientos de recursos de los órganos y organismos del Sector Público.

PRESENT

INTRODUCCIÓN



Los Retos y Desafíos que plantea la modernidad requieren de un análisis profundo de la institución en orden de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, para lograr la implementación de nuevos Modelos en Gestión Portuaria.

Este documento expresa a través de la Misión, Visión, Valores, Ejes Estratégicos y Ejes Transversales, el compromiso de transformar la Autoridad Portuaria Dominicana en una institución eficiente, con servicios competitivos y de alta calidad.

Este Plan Estratégico comprende el periodo 2017- 2020, programados los objetivos, productos, metas y actividades, a ser desarrollados durante ese periodo.

Para la elaboración de este documento se contó con el compromiso, entusiasmo y apoyo del Equipo Gerencial de la APORDOM y Asesores Externos.

INTROD

ANTECEDENTES

An aerial photograph of a port at sunset. A large white cargo ship is docked at a long wooden pier. Several people are visible on the pier. The sky is filled with soft, orange and pink clouds, and the water reflects the light. The overall scene is peaceful and industrial.

La Autoridad Portuaria Dominicana nace como respuesta a la necesidad que tenía el país de contar con un sistema portuario moderno, sustentado en reglamentaciones claras; y capaz de garantizar la materialización de operaciones, acorde con las demandas del comercio marítimo internacional vigente.

Antes de los primeros años de la década de 1970, el país no contaba con un organismo rector de las actividades comerciales de los puertos locales, como era la norma en otros países de América Latina. Es con la presentación de un proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que el tema empieza a considerarse, de manera más formal, en los estamentos del gobierno.

El desarrollo del comercio marítimo local dependía, y exigía ya, operar conforme a políticas económicas internacionalmente aceptadas, y para eso se debía contar con un organismo capaz de velar por ello.

El 17 de diciembre de 1970, fue aprobada la Ley 70-70, que creó la Autoridad Portuaria Dominicana. Es a partir de aquí que esta institución fue definida como un organismo autónomo y descentralizado del Estado Dominicano, con el objetivo de dirigir y administrar los puertos marítimos del país e incrementar el comercio internacional.

ANTECE

ANTECEDENTES

An aerial photograph of a port at sunset. A large white ship is docked at a long pier. Several people are visible on the pier. The sky is orange and yellow, and the water is dark blue. The image is partially obscured by a white diagonal shape that contains text.

Con la Ley Número 169-75, del 19 de mayo del año 1995, se varía la conformación del Consejo de Administración, según lo establecía la Ley 70. Dentro de los antecedentes de la institución cabe citar el Reglamento Número 1673, sobre la prestación de servicios de Autoridad Portuaria Dominicana, el cual fue modificado posteriormente en los años 1999, 2002 y el 2005; por los decretos 572-99, 519-02 y 612-05, respectivamente.

La Autoridad Portuaria Dominicana de manos de importantes asesores externos, ha venido desarrollando, desde el año 2006, procesos de planificación estratégica que han contado con el involucramiento de todas sus unidades organizacionales, a través de diversos talleres y reuniones de trabajo.

Estos procesos han posibilitado la identificación de Áreas Estratégicas en el accionar de APORDOM, así como la definición de Objetivos, Operaciones, Acciones y Resultados esperados.

ANTECE

BASE LEGAL

Autoridad Portuaria Dominicana (APORDOM) fundamenta sus acciones en la Ley No. 70, del 17 de diciembre del año 1970, que la crea; la Ley No. 169, del año 1975; así como otras leyes, decretos y resoluciones. Además, en cumplimiento con los dictámenes de convenios internacionales de los que el país es signatario.

- *Ley No. 70, del 17 de diciembre del año 1970 (Gaceta Oficial No. 9210), que crea a la Autoridad Portuaria Dominicana.*
- *Ley No. 169, del 19 de mayo de 1975 (Gaceta Oficial No. 9370), que modifica la integración del Consejo de Administración establecido en la Ley 70.*

Otras leyes

- *Ley 426-07, que sanciona la práctica de polizonaje.*
- *Ley 158-01, Sobre fomento al Desarrollo.*
- *Ley 64-00, Sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales.*
- *Ley 16-95, Sobre Inversión Extranjera.*
- *Ley 84-79, de Turismo de la República Dominicana.*
- *Ley 30-03, 4 de agosto del año 1951, sobre Policías de Puertos y Costas.*

Decretos

- *Decreto 406-10, del 3 de agosto de 2010, modifica el Artículo 3 del Decreto No. 144-05, sobre la integración de la Comisión Presidencial para la Modernización y Seguridad Portuaria.*
- *Decreto 170-08, del 24 de marzo de 2008, que agrega los párrafos III, IV y V al Numeral 3.9 del Art. 3, de la Sección 5, del Reglamento de Prestación de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana, No. 1673 del año 1980.*
- *Decreto 412-06, del 13 de septiembre de 2006, en el que agregan los Párrafos I, II y III al número 3.9 del Artículo 3 de la Sección 5, del Reglamento de Prestación de Servicio de la Autoridad Portuaria Dominicana No. 1673, del 7 de abril de 1980, y sus modificaciones.*

BASE LEGAL

- Decreto 144-05, del 21 de marzo de 2005, que crea la Comisión Presidencial para la Modernización y Seguridad Portuaria.
- Decreto 612-05, que modifica varios Artículos del Decreto No. 572-99 y del Decreto No. 519-02, correspondiente a la Sección 6 del Reglamento de Prestación de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana, No. 1673 del 1980.
- Decreto 534-04, del 16 de junio de 2004, modifica los Artículos 4, 5 y 10 del Decreto No. 572-99, correspondiente a la Sección 6 del Reglamento de Prestación de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana, No. 1673 del 1980.
- Decreto 535-04, del 16 de junio de 2004, que modifican el Párrafo IV y sus Notas 1, 2 y 3 del Artículo 1ro, del Decreto No. 519-02.
- Decreto 1082-03 dispone que el Director Ejecutivo de Autoridad Portuaria Dominicana deberá crear las condiciones para ejecutar las regulaciones establecidas en el Código Internacional ISPS, en lo que respecta a la protección de los buques y de las instalaciones portuarias, tanto públicas como privadas.
- Decreto 519-02, del 5 de julio de 2002, modifica el artículo No. 3, en todas sus partes del Decreto No. 572-99, de fecha 30 de diciembre de 1999, correspondiente a la sección 6 del Reglamento de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana.
- Decreto 746-00, 15 de septiembre de 2000, Que crea el Cuerpo Especializado en Seguridad Portuaria, a cargo de un oficial general o de un almirante de las Fuerzas Armadas y bajo la dependencia del Secretario de Estado de las Fuerzas Armadas.
- Decreto 572-99, del 30 de diciembre de 1999 (Gaceta Oficial No. 10033), modifica la sección 6 del Reglamento de Prestación de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana, número 1673, de 1980.
- Decreto 309-98, del 18 de agosto de 1998 (Gaceta Oficial No. 9999, del 27 de agosto de 1998). Aprueba el Reglamento para el Otorgamiento de las Concesiones Portuarias, establecidas en la Ley 70, de fecha 17 de diciembre de 1970.

BASE LEGAL

- Decreto 30-97, del 22 de enero de 1997, que coloca bajo dependencia de Autoridad Portuaria Dominicana varios puertos, clubes náuticos y fondeaderos de distintas partes del país.
- Decreto 03-94, del 10 de enero de 1994, instruye al Director Ejecutivo de Autoridad Portuaria Dominicana a proceder a la habilitación de todos los puertos del país, que en la actualidad manejen carga de exportación e importación.
- Decreto 104-91, del 14 de marzo de 1991 (Gaceta Oficial No. 9803), instruye a las Fuerzas Armadas y al Jefe de la Policía, a otorgar todas las facilidades y protección necesarias a las personas físicas o morales que deseen transportar efectos de un lugar a otro y retirar o depositar sus mercancías en las aduanas y puertos del país, haciendo uso de vehículos de su propiedad o de particulares, en ejercicio de sus facultades constitucionales.
- Decreto 413-82, del 1 de septiembre de 1982 (Gaceta Oficial No. 9595). Autoriza a la Autoridad Portuaria Dominicana a aplicar la tabla progresiva de los derechos de almacenaje, aprobada por el Consejo de Administración de ese organismo.
- Decreto 292-82, del 7 de abril de 1982 (Gaceta Oficial No. 9575) Dispone que las tarifas establecidas para el Puerto de Haina, en la sección 6 del Reglamento No. 1673, de prestación de servicios serán aplicables a las operaciones de carga de pasajeros en los demás puertos del país.
- Decreto 1673-80, del 7 de abril de 1980 (Gaceta Oficial No. 9528) sobre el Reglamento de Prestación de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana.
- Decreto 487-90, Sobre la modificación de la Sección 6 del Reglamento de Prestación de Servicios No. 1673, de la Autoridad Portuaria Dominicana.
- Decreto 135-92, Sobre la utilización de la Isla Catalina para fondeo con fines turísticos.

BASE LEGAL

- Decreto 4-94, Sobre la modificación de la Sección 6 del Reglamento de Prestación de Servicios Portuarios No. 1673 de Autoridad Portuaria Dominicana.
- Decreto 29-98, Sobre la creación de la Zona Franca Multimodal Caucedo.
- Decreto 519-02, del 5 de julio de 2002. Se modifica el artículo No. 3, en todas sus partes del Decreto No. 572-99, de fecha 30 de diciembre de 1999, correspondiente a la sección 6 del Reglamento de Servicios de la Autoridad Portuaria Dominicana.
- Decreto 1082-03, Sobre las condiciones que debe crear el Director Ejecutivo de APORDOM para ejecutar las regulaciones establecidas en el Código Internacional IPS, en lo que respecta a la protección de los buques y las instalaciones portuarias, tanto público como privado.

BASE LEGAL

ANÁLISIS SITUACIONAL

5.1 Contexto y situación portuaria de la República Dominicana.

La República Dominicana es líder en el Caribe y entre los países miembros del DR-CAFTA en conexión marítima.

Los Puertos dominicanos de mayor importancia son: Haina Oriental, Multimodal Caucedo, Santo Domingo, Puerto Plata, Azua, Barahona, Boca Chica, Cabo Rojo Pedernales, La Romana, Manzanillo, Arroyo Barril, Santa Bárbara, San Pedro de Macorís; habilitados para cargas y pasajeros, además de marinas y puertos deportivos.

Haina Oriental, ha sido el puerto de mayor movimiento de mercancías y de mayor incidencia en el Comercio Internacional. En este puerto, las cargas llegan en contenedores, carga general suelta: maíz, soya, acero, madera; carga líquidas: combustibles, aceites comestibles, químicos y entre otras.

Multimodal Caucedo, puerto moderno, especializado para el manejo de contenedores. Santo Domingo, puerto que cuenta con una terminal para el atraque de buques turísticos (cruceros), con una terminal del Ferry conectando con Puerto Rico y con una terminal de carga utilizado mayormente para la importación de vehículos.

Puerto Plata, puerto natural de importancia por el volumen de carga que mueve. Tiene dos muelles: el muelle viejo manejaba gran parte de la carga de las exportaciones e importaciones de la Zona Norte y el muelle nuevo, usado para carga comercial donde pueden realizar el atracado tanto buques de contenedores como de carga general y a granel. Además, realiza descarga de combustibles para plantas eléctricas en el puerto, por vías de tuberías o con el sistema de boyas que van directamente a la planta sin tener que atracar en el puerto.



ANÁLISIS SITUACIONAL

Manzanillo, Montecristi, puerto concesionado de mayor calado del país, realiza operaciones de descargas de clinker y exportaciones de guineo, limón, melón, mango, coco seco y otros productos.

República Dominicana busca convertirse en el Centro Logístico Regional o "HUB" del Caribe en comercio marítimo. Para ello, el país debe aprovechar las oportunidades de crecimiento y conectividad estratégica con las que cuenta.

Como punto de arranque, La Autoridad Portuaria Dominicana llevó a cabo el Diálogo Hacia la Estrategia Marítima y Portuaria donde el presidente Danilo Medina, El Ministro de Relaciones Exteriores, Miguel Vargas Maldonado; de Recursos Naturales, Francisco Domínguez Brito; de Trabajo, José Ramón Fadul, así como otras autoridades civiles y militares, diplomáticos y representantes de organismos internacionales, dieron son apoyo a la conquista de este propósito.

Como parte de una agenda conjunta, representantes del Gobierno, del sector privado y delegados de organismos internacionales, dejaron iniciada una reunión de dos días para definir un plan de desarrollo del sector portuario y marítimo en el país, con el objetivo de proponer una visión estratégica de largo plazo que establezca la ruta a seguir para el desarrollo del sector portuario y marítimo, dando seguimiento a lo abordado en el pasado por otras comisiones similares e incorporando cambios relevantes que trazan los nuevos estándares internacionales.

SITUACIONAL



ANÁLISIS SITUACIONAL

5.2 Contribución a los Objetivos del Milenio.

En el afán de contribuir a los objetivos del milenio y en consonancia con los planes y metas presidenciales, La Autoridad Portuaria Dominicana ha focalizado cuatro objetivos que entran en el rango de acción de la institución:

- **Pobreza extrema y hambre:**

Más que proporcionar a la población dominicana una fuente de asistencia social donde se perpetúa un círculo vicioso de ingresos sin responsabilidad ni sostenibilidad; esta gestión, ha visto estratégico seguir los parámetros internacionales de gestión de personal que contribuyan a la selección objetiva de los recursos humanos que operan diariamente en la entidad, aportando sus capacidades y esfuerzos al crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad de la Autoridad Portuaria Dominicana, disfrutando de la dignidad del trabajo justo y llevando a sus hogares los recursos, no solo para su sostén; sino también para la prosperidad de sus familias.

Se ha desarrollado un paquete de beneficios que no solo se limita a un salario digno, sino que incluye facilidades de financiación de artículos, planes médicos institucionales, facilidades de transportación y alimentación, programas de capacitación y reforzamiento de aptitudes, entre otros. Estas y otras acciones entendemos que aportan al cumplimiento de este objetivo.

- **Igualdad de género, empoderamiento de la mujer:**

La creación del Departamento de Equidad de Género, unidad que dará preponderancia y participación de la mujer, cumpliendo así con nuestro compromiso de ser una institución inclusiva y dar Inicio en el equilibrio de la nómina.

ANÁLISIS SITUACIONAL

- *Sostenibilidad del medio ambiente:*

La División de Seguridad Marítima y Protección de Puertos realiza las labores de mantenimiento de los sistemas de amarre de los diferentes puertos administrados por APORDOM. Se realizan visitas continuas a los puertos donde se colocan defensas en los atracaderos y mantenimiento general preventivo y correctivo de los sistemas de amarre, el soterrado de tuberías, la limpieza y reparación de verja perimetral y la adecuación de los puntos de acceso.

Se realizan recorridos por los ríos Ozama e Isabela con todo el personal de la División de Monitoreo y Control del Movimiento de Buques, con el fin de inspeccionar las operaciones de las diferentes instalaciones portuarias en las márgenes de estos ríos. Todas estas acciones con el objetivo de que nuestras instalaciones portuarias no afecten ni dañen nuestro Medio Ambiente y contribuyan a su sostenibilidad.

- *Alianza mundial para el Desarrollo:*

Autoridad Portuaria Dominicana es admitida a la Comisión Interamericana de Puertos de la OEA.

Además como Delegado del Consejo de la RED-PBIP e Ingreso como miembro en la Asociación Americana de Autoridades Portuarias (AAPA).

SITUACIONAL



MARCO CONCEPTUAL

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado", el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El enfoque estratégico da respuestas a estas preguntas:

¿Quiénes somos?

- Marco Normativo e institucional.
- Prioridades Gubernamentales.

¿Qué hacemos y para quienes?

- Misión.
- Visión.

¿Dónde estamos?

- Valores.

MARCO

MARCO CONCEPTUAL

¿Dónde queremos ir, que resultados queremos lograr?

- *Objetivos Estratégicos.*
- *Logros que la Entidad espera cumplir.*

¿Cómo llegaremos?

- *Estrategias.*

¿Cómo mediremos el desempeño logrado?

- *Indicadores de Desempeño.*

MARCO

PROCESO ESTRATÉGICO

1. Formular una visión.

Establecer hacia donde debe dirigirse la organización y en lo que se quiere convertir a largo plazo.

Expone cierto estado futuro deseado, y expresa lo que la entidad trata de alcanzar.

2. Declaración de la Misión y metas.

La Misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

Describe qué hace la organización. Convierte la visión en los resultados que quiere conseguir la entidad.

3. Análisis del ambiente competitivo externo para identificar Oportunidades y Amenazas.

Análisis de Ambiente externo para identificar los factores del entorno que puedan afectar el presente y el futuro de APORDOM.

4. Análisis de ambiente operativo interno para identificar Fortalezas y Debilidades.

Para determinar la cantidad y calidad de los recursos disponibles en la institución.

5. Formulación de estrategias.

Fundamentadas en las fortalezas, para explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

6. Implementar y ejecutar las estrategias elegidas.

7. Evaluar desempeño y tomar medidas correctivas.

METODOLOGÍA

1ra. Etapa: Iniciación.

2da. Etapa: Diagnóstico y diseño del marco estratégico institucional.

3ra. Etapa: Elaboración y aprobación del Plan Estratégico 2017-2020.

4ta. Etapa: Lanzamiento y difusión del Plan Estratégico 2017-2020.

METODOLOGÍA



MARCO ESTRATÉGICO

MISIÓN.

Somos la entidad que administra, regula y fiscaliza el sistema portuario nacional, cumpliendo con las normas nacionales e internacionales, procurando un desarrollo sostenible de la economía nacional y regional.

VISIÓN.

Ser líder en la gestión portuaria regional, convirtiendo al país en un centro de servicios logísticos (HUB) interoceánico, generando capital social y desarrollo sostenible.

VALORES.

- *Innovación*
- *Compromiso Institucional*
- *Ética*
- *Responsabilidad*
- *Confiabilidad*
- *Calidad*

ESTRATÉGICO

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.-Fortalecimiento Institucional.

Para la Autoridad Portuaria Dominicana, el Fortalecimiento Institucional es la clave fundamental que le permite mantener una apropiada gestión. Enfocados a la excelencia en el servicio, la eficiencia en el recurso humano y el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales en materia de medio ambiente y de seguridad portuaria, logrando así el desarrollo de sus fortalezas, la adecuación de la Institución a los cambios necesarios garantizando el cumplimiento de su misión y visión.

Elevar la capacidad de los recursos humanos requiere que los sectores público y privado aborden de manera conjunta la capacitación y la formación profesional

Objetivos Estratégicos.

1.1. Readecuación del Marco Organizativo de APORDOM, mediante el diseño de un organigrama funcional que permita adecuar la Institución a las funciones requeridas en la actualidad

1.2. Implementar un sistema de evaluación y reclutamiento del personal, fundamentado en las capacidades requeridas en cada función.

1.3. Diseñar y aplicar una política salarial, teniendo como base los parámetros establecidos por el Ministerio de Administración Pública.

1.4. Desarrollar y mantener una nueva plataforma tecnológica, que permita la automatización de todos los procesos de la Institución.

1.5. Fortalecer la gestión de Recursos Humanos.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.-Modernización de la Infraestructura y la Gestión.

Modernizar la infraestructura de los puertos permitirá su transformación en nodos eficientes (interface) de una cadena de transporte multimodal que vincule orígenes y destinos, de cadenas de valor, corredores y plataformas logísticas que impulsan el intercambio comercial a nivel mundial.

La estrategia pretende lograr el desarrollo de una infraestructura portuaria eficiente y de alta capacidad, capaz de integrar todos los sectores y contar con un sistema tecnológico portuario que integre todas las operaciones, logrando la unificación generalizada hasta obtener resultados óptimos y confiables de todos los procesos

Objetivos Estratégicos.

- 2.1 Readecuación y optimización del uso de la infraestructura portuaria.*
- 2.2 Mejorar la integración y conectividad del comercio marítimo internacional.*
- 2.3 Establecer un área responsable de las auditorias de los puertos para el cumplimiento del código PBIP.*
- 2.4 Fortalecer el área de operaciones portuarias, que vele de manera efectiva sobre el control en el tráfico de buques, manejo de cargas, pasajeros y mantenimiento de los muelles.*

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.-Gestión Financiera y Comercial.

Alcanzar niveles de servicios portuarios competitivos, tanto a nivel Nacional como Internacional, a fin de aprovechar oportunidades a nivel Internacional.

Desarrollando una efectiva planificación financiera y presupuestaria que nos permita alcanzar niveles de servicios portuarios competitivos tanto a nivel Nacional como Internacional.

Promover a la Rep. Dom., de manera eficiente en el mercado marítimo y portuario.

Objetivos Estratégicos.

3.1. Mantener una efectiva planificación financiera y presupuestaria que respondan a las demandas y necesidades de recursos de la Institución.

3.2. Alcanzar mayores ingresos que permitan la autosuficiencia económica, que se pueda cumplir con los compromisos corrientes y aumentar las inversiones de capital.

OBJETIVO

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.-Marco Legal de la Institución.

El Sistema Portuario Nacional debe contribuir con el crecimiento económico y social del país, a través de una excelente gestión de sus activos, logrando garantizar su sostenibilidad financiera.

Para lograr esto el sector marítimo y portuario nacional debe contar con una legislación moderna, con reglas claras y que promuevan un clima de colaboración e innovación abierta entre los sectores público y privado.

Objetivos Estratégicos.

4.1 Revisión del Marco Jurídico, en virtud de los roles que impone el nuevo orden del comercio mundial, delimitando las áreas de acción de las demás instituciones públicas y privadas que interactúan en el sector.

4.2. Revisión de los contratos de concesión y arrendamiento de los puertos públicos y privados.

4.3. Aplicar una política de saneamiento escalonado en los compromisos financieros de APORDOM, especialmente los relacionados con el pasivo laboral acumulado.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.- Comunicación e integración social y compromiso medioambiental.

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 y avance sustentable para la comunidad y mejoramiento del medio ambiente.

Promover la creación de comunidades portuarias, logrando mayor nivel de vinculación entre los usuarios y actores de los puertos, extendiéndose por igual a las ciudades aledañas.

Objetivos Estratégicos

5.1 Fomentar el empoderamiento de toda la comunidad del entorno de cada puerto.

5.2 Utilizar a los puertos como ejes de desarrollo de las zonas costeras.

5.3 Impulsar la competitividad por medio de una cultura del conocimiento portuario

5.4 Contribuir con las normas ambientales y su cumplimiento.

5.5 Promover la creación de capacidades a través de acuerdos interinstitucionales con academias nacionales e internacionales, así como la incorporación de un instituto superior de formación portuaria.

OBJETIVO

EJES TRANSVERSALES

- *Equidad de Género.*
- *Cultura Democrática.*
- *Protección al Medio Ambiente.*
- *Operaciones Portuarias Rentables.*

EJES TR



TABLA DE RESULTADOS
PRODUCTOS, INDICADORES

METAS

TABLA DE RESULTADOS/PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS

Autoridad Portuaria Dominicana

| Eje Estratégico: | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|------------|------|------|------|---|
| 1.Fortalecimiento Institucional / RRHH | | | | | | | | | |
| Objetivos Estratégicos (1.1) Readequación del marco organizativo, mediante el diseño de un organigrama funcional que permita adecuar la Institución a las funciones requeridas en la actualidad (1.2) Implementar un sistema de reclutamiento, evaluación y selección del personal, fundamentado en las capacidades requeridas por la institución (1.3) Diseñar y Aplicar una política salarial que tenga como base los parámetros establecidos por el MAP (1.4) Implementar una nueva plataforma tecnológica, que permita la automatización de todos los Procesos de la institución. (1.5) Fortalecer la gestión de RR.HH. | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | 7 |
| Resultados Esperados | Indicadores(s) | Meta o indicador Estándar | Medios de Verificación | Responsables o involucrados | Cronograma | | | | Requerimientos financieros y no Financieros |
| | | | | | Años | | | | |
| | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| (1.1) Organigrama actualizado y aprobado por el MAP | Organigrama implementado | Organigrama implementado | Organigrama visible en áreas de acceso publico | Dirección de RRHH Dirección de Planificación | 100% | | | | |
| (1.2) Sistema de evaluación continuo del personal apegado a los lineamientos del MAP | Aplicación de sistema de evaluación | El 70% del personal evaluado conforme a la metodología del MAP | Informe con los resultados de las evaluaciones | Dirección de RRHH | 50% | 50% | | | |
| (1.3) Establecimiento de un sistema salarial alineado con el MAP | Elaboración de las escalas salariales en todos los niveles | Diseño y elaboración del manual de política de salario aprobado por el MAP | Manual de políticas salariales de la Institución elaborado | Dirección de RRHH Dirección Administrativa y Financiera | 25% | 30% | 30% | 15% | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|-----|-----|-----|-----|--|
| (1.4) Implementación de una nueva plataforma que permita la automatización de todos los procesos de la institución | Todos los procesos Administrativos y operativos automatizados | 100 % de los procesos pueden ser solicitados y verificados en línea | Automatización en un 100% | Dirección de Planificación Tecnología | 50% | 50% | | | |
| (1.5) Sistema de capacitación a todos los empleados, implementado | Cantidad de empleados capacitados según su función | 100% de empleados capacitados en temas sustantivos y transversales | Plan de capacitación documentado y socializados y ejecutado por las áreas | Dirección de RRHH MAP INAP, INFOTEP, DIGEIG | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| 2. Implementado y funcionando a toda capacidad los programas de servicios sociales | Cantidad de empleados que reciben los servicios sociales | 100% empleados satisfecho con los beneficios sociales de la Institución | Informe estadístico de los empleados que han recibido los servicios | Dirección de Planificación Dirección de RRHH Departamento Administrativo | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| 3. Establecimiento de políticas de relaciones laborales, comunicaciones y manejo de conflictos en el marco de Ley 41-08 | Políticas de manejo de conflictos y relaciones laborales aplicadas, según la ley de Función Pública | Unidad de relaciones laborales y manejo de conflictos en funcionamiento | Documento de políticas elaborado y su unidad en funcionamiento | Dirección de RRHH Dirección de Planificación y Desarrollo | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| 4. Procesos administrativos revisados, evaluados, rediseñados y socializados | Nuevos procesos administrativos implementados | Procesos administrativos implementados al 100% | Manuales de procesos administrativos elaborados | Dirección de RRHH Dirección de Control Interno Dirección de Planificación | 50% | 50% | | | |

Eje Estratégico:

2. Modernización de la Infraestructura y la Gestión

- Objetivos Estratégicos**
- 2.1 Readeacuación y optimización del uso de la infraestructura portuaria.
 - 2.2 Mejorar la integración y conectividad del comercio marítimo internacional.
 - 2.3 Establecer un área responsable de las auditorías de los puertos para el cumplimiento del Código PBIP
 - 2.4 Fortalecer el área de operaciones portuarias, que vele de manera efectiva sobre el control en El tráfico de buques, manejo de cargas, pasajeros y mantenimiento de los muelles.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | 7 |
|--|---|--|---------------------------------------|--|------------|------|------|------|---|
| Resultados Esperados | Indicadores(s) | Meta o indicador Estándar | Medios de Verificación | Responsables o involucrados | Cronograma | | | | Requerimientos financieros y no Financieros |
| | | | | | Años | | | | |
| | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| (2.1) Fortalecida y adecuada la capacidad de aprovechamiento y uso de las instalaciones portuarias | Elaboración del plan de Desarrollo Portuario de la RD | Elaboración del Plan De Desarrollo | Implementación del Plan De desarrollo | Dirección Ejecutiva Dirección de Operaciones Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Ingeniería | 20% | 30% | 25% | 25% | |
| (2.2) Creadas las condiciones de infraestructura tecnológicas y logísticas para promover el incremento de intercambio comercial y de conectividad a través de los puertos de la RD | Construir nuevas instalaciones y mejorar las existentes | Rehabilitación y Adecuación de todos los puertos | Registros estadísticos anuales | Dirección Ejecutiva Dirección de Operaciones Tecnología Dirección de Planificación y Desarrollo | 25% | 25% | 25% | 25% | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|------------|------------|--|--|--|
| <p>(2.3) Instalaciones portuarias con declaración de cumplimiento actualizadas y de refrendas anuales</p> | <p>Instalaciones portuarias certificadas de acuerdo al código PBIP</p> | <p>Instalaciones Logradas en un 100%</p> | <p>Auditorías internas y externas aprobadas</p> | <p>Dirección Ejecutiva Dirección de Operaciones Inspectoría</p> | <p>60%</p> | <p>40%</p> | | | |
| <p>(2.4) Dotada la dirección de operaciones de las capacidades para fiscalizar y supervisar las operaciones portuarias</p> | <p>Personal entrenado, medio logístico disponible y sistema de información sistematizado</p> | <p>Puertos 100% tecnificados, fiscalizados y supervisados</p> | <p>Informes periódicos de las administraciones de los puertos y auditorías de servicios concesionados</p> | <p>Dirección Ejecutiva Dirección de Operaciones Inspectoría</p> | <p>50%</p> | <p>50%</p> | | | |

TABLA DE RESULTADOS/PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS

Autoridad Portuaria Dominicana

| Eje Estratégico: | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|------------|------|------|------|---|
| 3. Gestión Financiera y Comercial | | | | | | | | | |
| <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>3.1 Mantener una efectiva planificación financiera y presupuestaria, que responda a las demandas de recursos de la Institución</p> <p>3.2 Alcanzar mayores ingresos que permitan la autosuficiencia económica, que se pueda cumplir Los compromisos corrientes y aumentar la inversión de capital</p> | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | 7 |
| Resultados Esperados | Indicadores(s) | Meta o indicador Estándar | Medios de Verificación | Responsables o involucrados | Cronograma | | | | Requerimientos financieros y no Financieros |
| | | | | | Años | | | | |
| | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| (3.1) institución Planificada y eficiente en el gasto, ajustada al presupuesto concebido anualmente | Eficiencia medible en la realización del gasto | Reducidos los imprevistos en compras y contrataciones un 80%, | Plan de compra elaborado y ejecutado satisfactoriamente Presupuesto anual ejecutado con márgenes mínimos de variación según lo concebido | Dirección Ejecutiva Dirección Administrativa Dirección de Financiera Dirección de Planificación | 50% | 50% | | | |
| (3.2) logrado el incremento del ingreso de la institución. | Tarifas Revisadas, gastos controlados y controles internos establecidos. | Ingresos aumentados | Servicios facturados y cobrados al día | Dirección Financiera Dirección de Control Interno | 50% | 50% | | | |

TABLA DE RESULTADOS/PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS

Autoridad Portuaria Dominicana

Eje Estratégico:

4. MARCO LEGAL

- Objetivos Estratégicos**
- 4.1 Revisión y modificación del marco legal de la institución
 - 4.2 Revisión de los contratos de concesión y arrendamiento de los puertos públicos y privados.
 - 4.3 Aplicar una política de saneamiento escalonado en los compromisos financieros de APORDOM, Especialmente los relacionados con el pasivo laboral acumulado.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | 7 |
|---|---|--|---|--|------------|------|------|------|---|
| Resultados Esperados | Indicadores(s) | Meta o indicador Estándar | Medios de Verificación | Responsables o involucrados | Cronograma | | | | Requerimientos financieros y no financieros |
| | | | | | Años | | | | |
| | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| (4.1) Dotada la Institución de un nuevo Marco Legal que responda a la realidad económica, social y política del país. | Borrador del nuevo Marco Legal | Anteproyecto del Marco Legal Consensuado | Modificado y publicado del nuevo Marco Legal | Consejo de Administración Dirección Ejecutiva, Dirección Legal, Comisión Interna Multi- Departamental | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| (4.2) Revisados y actualizados los contratos de concesión y arrendamiento de los puertos públicos y privados | Informe de la realidad actual de los contratos, fechas de caducidad y modificaciones a realizar según corresponda | Todos Los contratos de concesión y arrendamiento debidamente saneados y actualizados | Informe con la actualización de cada contrato y las acciones tomadas en cada caso | Consejo de Administración Dirección Ejecutiva, Dirección Legal, Comisión Interna Multi- Departamental | 100% | | | | |
| (4.3) | Informe | | Pasivo laboral | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|------------|------------|------------|------------|--|
| <i>Levantamiento exhaustivo de los compromisos financieros (especialmente del pasivo laboral)</i> | <i>presentado sobre la realidad actual de los compromisos financieros</i> | <i>Estado Actualizado del compromiso pasivo laboral y planificación de pagos</i> | <i>identificado, saneado y pagos ejecutados</i> | <i>Consejo de Administración Dirección Ejecutiva, Dirección Legal, Comisión Interna Multi-Departamental</i> | <i>25%</i> | <i>25%</i> | <i>25%</i> | <i>25%</i> | |
|---|---|--|---|---|------------|------------|------------|------------|--|

Autoridad Portuaria Dominicana

Eje Estratégico:

**5 .Comunicación e Integración Social y
Compromiso Medioambiental**

Relación Puerto-Ciudad

**Objetivos
Estratégicos**

- 5.1 Fomentar el empoderamiento de toda la comunidad del entorno de cada puerto
- 5.2 Utilizar los puertos como ejes de desarrollo de las zonas costeras
- 5.3 Impulsar la competitividad por medio de una cultura del conocimiento portuario
- 5.4 Contribuir con las normas ambientales y su cumplimiento
- 5.5 Promover la creación de capacidades a través de acuerdos interinstitucionales, con academias Nacionales e internacionales , así como la incorporación de un instituto superior de formación Portuaria

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | 7 |
|--|--|---|--|--|------------|------|------|------|---|
| Resultados Esperados | Indicadores(s) | Meta o indicador Estándar | Medios de Verificación | Responsables o involucrados | Cronograma | | | | Requerimientos financieros y no Financieros |
| | | | | | Años | | | | |
| | | | | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| (5.1) Comunidad empoderada y viviendo de cara al mar | Los comunitarios están integrados a los trabajos portuarios y al cuidado del entorno | | Comunidad integrada | Dirección de Planificación y Desarrollo | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| (5.2) puertos utilizados por las comunidades como ejes de desarrollo de las zonas costeras | Aprovechamiento potencializado de los puertos en las zonas costeras para su desarrollo | Desarrollo de nuevos negocios, incremento de la comunidad en la realización de los mismos | Operaciones costeras incrementadas en la zona | Dirección Logística Dirección Comercial | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| (5.3) Comunidades altamente | Comunitarios involucrados e integrados en las | Transformación evidente en la integración Comunidad- Puerto | Actividad comercial altamente incrementada con presencia | Dirección Ejecutiva Dirección Comercial | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|-----|-----|-----|-----|--|
| <i>competitivas</i> | <i>actividades portuarias</i> | | <i>masiva de la comunidad</i> | | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| (5.4) <i>Comunidades con alto conocimiento y respeto de las normas medioambientales y su cumplimiento</i> | <i>Talleres para la divulgación de las leyes medioambientales en todas los puertos del país con activa participación de la comunidad</i> | <i>Diseño y elaboración calendario de talleres sobre el cuidado al medioambiente</i> | <i>Presentación y divulgación calendario talleres sobre el cuidado del medio ambiente</i> | <i>Dirección Ejecutiva Dirección de RRHH Dirección de Planificación Asesor Medioambiental</i> | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| (5.5) <i>Capacitación Continua para los comunitarios y público en general en materia portuaria</i> | <i>Acuerdos institucionales con academias e institutos de formación portuaria Incorporación del Instituto Superior de Formación Portuaria</i> | <i>Elaboración Calendario de actividades de capacitación portuaria</i> | <i>Presentación y divulgación del calendario de formación portuaria en todos los puertos del país y sus comunidades</i> | <i>Dirección Ejecutiva Dirección de Recursos Humanos Dirección de Planificación</i> | 25% | 25% | 25% | 25% | |

EQUIPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO:

Para la elaboración de este Plan Estratégico se contó con la participación de una comisión formada por:

| | |
|--------------------------------|--|
| <i>Lic. Julissa Hernández</i> | <i>Directora Planificación y Desarrollo</i> |
| <i>Lic. Francisco Sierra</i> | <i>Sub Director Planificación y Desarrollo</i> |
| <i>Lic. Rosaura Belliard</i> | <i>Enc. División Desarrollo Org.</i> |
| <i>Ing. Igor Bucarelli</i> | <i>Asesor RR.HH</i> |
| <i>Lic. José Mejía Oviedo</i> | <i>Enc. División Capacitación</i> |
| <i>Lic. Lilibeth Leo</i> | <i>Enc. Reclutamiento y Selección</i> |
| <i>TN. Juan Miguel Morales</i> | <i>Sub- Director de Operaciones</i> |

Para la Validación del Plan Estratégico se contó con la participación de los Directores de esta APORDOM.

| | |
|--------------------------------|---|
| <i>Lic. Javier Rosario</i> | <i>Director Administrativo</i> |
| <i>Lic. Marianne Cruz</i> | <i>Directora de Comunicaciones</i> |
| <i>Lic. Ruddy Pimentel</i> | <i>Director de RR.HH</i> |
| <i>Lic. Marcelino Meran</i> | <i>Director Financiero</i> |
| <i>Lic. Juan Carlos Farías</i> | <i>Director Comercial</i> |
| <i>Lic. Aníbal Piña</i> | <i>Director Control Interno</i> |
| <i>Lic. Marco Peláez Baco</i> | <i>Director Jurídico</i> |
| <i>Lic. Amín Vásquez</i> | <i>Director Logística</i> |
| <i>Lic. Julissa Hernández</i> | <i>Directora Planificación y Desarrollo</i> |
| <i>Arq. Zeques Sarraff</i> | <i>Director de Ingeniería</i> |
| <i>CN. José David Rojas</i> | <i>Director de Operaciones</i> |

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2020



**AUTORIDAD PORTUARIA
DOMINICANA**