

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

# COMUNIDADES LOGÍSTICAS PORTUARIAS

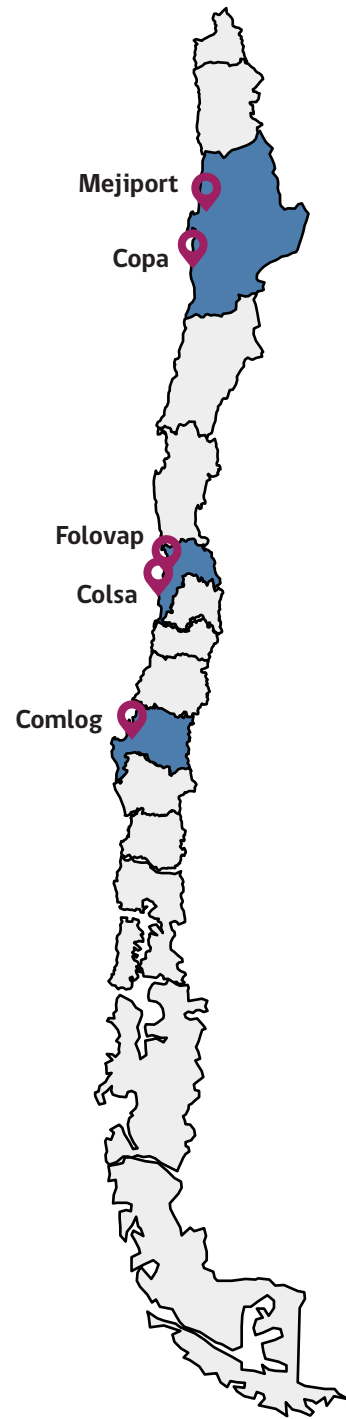
# Índice

Prólogo	4
Introducción	5
Instrucciones para el buen entendimiento de la Guía	6
Guía de Buenas Prácticas para Comunidades Logísticas Portuarias	8
Visualizar a la CLP como una Organización Empresarial	9
Crear un Mapa Relacional de la CLP y un Mapa de Procesos de Negocios del Puerto	10
Conformar la CLP	11
Decidir el Modelo de Gestión y Liderazgo	12
Decidir el Modelo de Financiamiento	13
Desarrollar un Plan Estratégico de la CLP	14
Elaborar un Cuadro de Mando Integral que mida la Competitividad del Sistema Portuario	15
Crear Grupos de Trabajo Permanentes o Comités Técnicos	16
Definir un Plan de Comunicación	17
Levantar las Necesidades de Formación de Capital Humano para la CLP	18
Implementar un Port Community System	19
Crear una Marca de Calidad	20
Elaborar un Plan de Sostenibilidad para la CLP	21
Reconocer a los Actores más proactivos de la CLP	22
Realizar Encuestas de Percepción y Satisfacción sobre el funcionamiento de la CLP	23
Aplicar Metodologías para la Resolución de Conflictos entre Actores	24
Definir Dinámicas para los Grupos de Trabajo	25
Potenciar el Sentido de Pertenencia a la CLP	26
Conclusión	27

Esta guía ha sido financiada por Corfo  
en el alero del proyecto  
Instituto Tecnológico Logístico Nacional.

1ª Edición, 2018.

# Prólogo



La materialización de esta guía consistió en rescatar la mirada de los grupos de interés de cuatro Comunidades Logísticas Portuarias (CLP) nacionales: (i) COLSA en San Antonio; (ii) FOLOVAP en Valparaíso; (iii) COMLOG en Talcahuano-San Vicente; y (iv) COPA en Antofagasta. Paralelamente, se llevó a cabo una investigación de CLP internacionales exitosas: (v) Barcelona, (vi) Bilbao y (vii) Veracruz. Adicionalmente fueron entrevistados miembros del Complejo Portuario Mejillones y Puerto Coronel para dilucidar el caso de los puertos privados y, CLP Coquimbo para evidenciar su estado de conformación.



En las entrevistas realizadas a las CLP nacionales se indagó básicamente en cuatro dimensiones: (i) conformación de la comunidad; (ii) caracterización de la comunidad; (iii) gobernanza y dinámica de trabajo; y (iv) reflexiones y recomendaciones generales de los entrevistados.

# Introducción

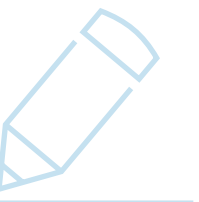
La oportunidad de mejorar los procesos de exportación e importación, junto con el entorno económico cada vez más exigente y competitivo, han impulsado al Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) a desarrollar distintas iniciativas que apuntan a promover herramientas de colaboración y mejoras de procesos. Por otro lado, la escasez de información y coordinación entre los actores de la cadena logística portuaria han sido identificados como una de las principales falencias.

Para abordar este escenario, el MTT propone desarrollar un enfoque integral, el cual permite potenciar las ventajas competitivas de cada actor a través de una mirada consensuada de las necesidades del sector.

En ese contexto, las Comunidades Logísticas Portuarias (CLP) afloran como instancias clave para poder generar el consenso entre los actores, discutir problemáticas locales y lograr el cierre de brechas. Las CLP corresponden a sociedades que se han conformado para trabajar en conjunto y resolver problemas de orden superior en relación a sus cadenas logísticas portuarias, al amparo de la Empresa Portuaria (EP) que los reúne, en el caso de los puertos públicos, la cual suele jugar un rol fundamental como líder y coordinador. Las particularidades de las CLP son reflejo del compromiso de sus miembros, la vocación que tenga el puerto, las normas que los rigen y su *hinterland*. Además, es importante destacar que aparte de los puertos públicos hay comunidades que, en su modelo, incluyen la agrupación de terminales en una bahía (como es el caso de Mejillones), y otras comunidades a nivel regional que se asocian con el fin de resolver problemáticas que escapan del ámbito local, como es el caso de la Mesa Comex del Biobío.

Con la finalidad de promover las CLP se ha desarrollado la **Guía de Buenas Prácticas para la Conformación y Sostenibilidad de Comunidades Logísticas Portuarias**, la cual tiene como propósito entregar un lineamiento metodológico orientativo para las Empresas Portuarias y las organizaciones que forman parte de la cadena logística portuaria, siendo también válida para puertos privados con distintos modelos de asociatividad y grado de desarrollo o madurez.

Se quiere hacer hincapié en que esta guía **no pretende establecer una forma única de abordar la Conformación y Sostenibilidad de la Comunidad**, sino más bien, entregar una serie de recomendaciones o buenas prácticas fundadas en experiencias exitosas de otros puertos de referencia, que permita a las distintas empresas y organizaciones conocer los pasos necesarios para lograr objetivos con mirada hacia el desarrollo conjunto de cadenas logísticas integrales.



# Instrucciones para el Buen Entendimiento de la Guía

Esta Guía consiste en 18 buenas prácticas (BP), las cuales han sido agrupadas en **6 temáticas distintas**: (i) Conformación de la CLP, (ii) Modelo y Estructura de Gobernanza, (iii) Lineamientos Estratégicos, (iv) Herramientas de Soporte, (v) Proyectos y (vi) BP Complementarias.

A cada buena práctica se le otorga un **grado de madurez**, la cual está relacionada con el avance que ha tenido la comunidad de un determinado puerto.

Por ejemplo, una CLP que se está formando tendrá un grado de madurez nulo y deberá ir completando las distintas buenas prácticas (idealmente en el orden sugerido en la Guía), pudiendo abordar más de una en paralelo. Por el contrario, para una CLP que ya lleve tiempo funcionando, se aconseja identificar el grado de madurez en que se encuentran (véase tabla y gráfico de esta sección), revisar si se han ejecutado todas las buenas prácticas hasta ese grado de madurez, y luego continuar con las buenas prácticas que aún no han sido implementadas.

En cada ficha se proporciona una orientación sobre el **nivel de dificultad** que significará implementar esta BP, justificando la determinación de esta decisión en función del tiempo, compromiso, costo u otra razón de relevancia. La parte más extensa de cada ficha corresponde a la **descripción** de la BP donde se explica en detalle la definición teórica de ésta, más las consideraciones que se deben tener, entregando también un **ejemplo** en cada caso particular. La ficha cuenta además con los **resultados** esperados más relevantes.

En la columna a la derecha, se muestra una infografía que tiene como propósito orientar al lector en determinar el grado de madurez que tiene la comunidad de la cual es parte y distinguir la BP que debe realizar.

Por otro lado, aclarar que las **buenas prácticas complementarias**, como se verá en el gráfico que se presenta a continuación, no corresponden a ninguno de los grados de madurez presentados, ya que pueden utilizarse como soporte independiente del grado de madurez.

## GRADOS DE MADUREZ



**NULO**

Esta es una Fase centrada en un proceso de reflexión conjunto, en la que se identifican qué actores deben conformar la CLP, cómo se interrelacionan entre sí, cuáles son los procesos de negocio clave del puerto, etc.



**PARTIDA**

En esta Fase se trata de sentar y definir las bases y criterios sobre las que se constituirá la CLP, las cuales deben ser acordadas entre todos los actores o socios.



**BAJO**

Esta es una Fase de pensamiento estratégico, en la que se persigue definir los objetivos y principales líneas de acción de la CLP, así como la mejor forma de abordarlos.



**MEDIO**

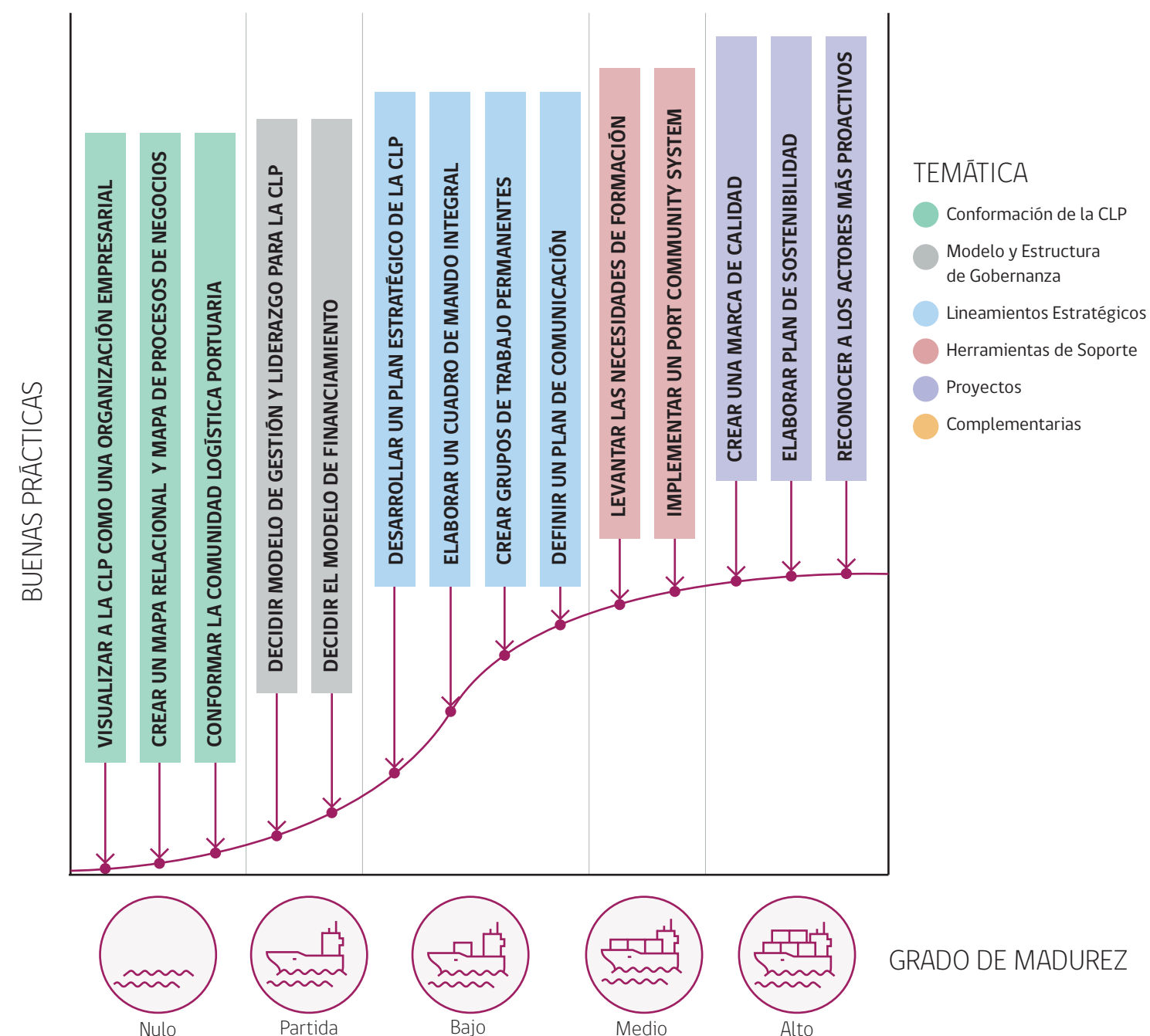
Es una Fase donde ya se está en condiciones de lanzar 2 herramientas clave para el soporte de futuros proyectos de la CLP (Formación de capital humano y PCS).



**ALTO**

Esta es la Fase en la que ya se está en condiciones de abordar proyectos de cualquier índole que impliquen a cadenas logísticas integrales (mejoras de procesos operativos, medioambientales, proyectos de innovación, etc.).

# Gráfico Grado de Madurez



\*Este ícono indicará cuando debe aplicarse una Buena Práctica Complementaria.



## GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA

# COMUNIDADES LOGÍSTICAS PORTUARIAS

# Visualizar a la CLP como una Organización Empresarial

TEMÁTICA: **CONFORMACIÓN DE LA CLP**

## DESCRIPCIÓN

- Mediante esta buena práctica, se iniciará la definición de una CLP y su estructura, estableciendo las bases para los siguientes pasos.
- Se sugiere como primera acción, hacer una revisión de la estructura actual del sistema portuario y analizar su gestión, mediante la *Cadena de Valor de Porter*, asociando las actividades que se identifiquen con los componentes que el esquema define: (i) Infraestructura, (ii) Recursos Humanos (RRHH), (iii) Desarrollo tecnológico o Sistemas de Información (SI). De esta manera, se visualizan los componentes de conformación de la CLP, considerando los roles de los distintos actores que participan en el sistema portuario.
- Al ser una actividad inicial, debe ser la Empresa Portuaria (EP) quien la desarrolle. Debiendo utilizar el análisis de la *Cadena de Valor de Porter* en la generación de una estructura organizacional (preliminar) de la CLP.
- Para una mayor claridad respecto de los componentes del esquema y su aplicabilidad en el desarrollo de la estructura organizacional de la CLP, se debe tener en cuenta lo siguiente:
  1. La infraestructura se relaciona con los aspectos organizacionales de una CLP, por ejemplo, en temas como la planificación y relación entre los actores dentro de la Comunidad. Estas actividades se deberán profundizar en la etapa de establecimiento del Modelo y Estructura de Gobernanza de la CLP.
  2. El desarrollo tecnológico o SI corresponden a los datos disponibles y los flujos de información que se intercambian entre los actores de la cadena logística portuaria para eficientar los procesos que se consideren relevantes por la CLP.
  3. Mientras que los RRHH corresponden a la identificación de los distintos actores y al rol que estos desempeñan dentro de la CLP.



Cadena de Valor de M. Porter

## RESULTADOS

Identificación de los componentes de soporte que se requieren para conformar la CLP. Además de contribuir en la detección de brechas del sistema portuario.

## CONFORMACIÓN DE LA CLP: Paso 1

### GRADO DE MADUREZ



Nulo

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Bajo.** Es una actividad de carácter estratégico, puesto que se trata básicamente de una reflexión de la estructura actual de los actores de la cadena logística portuaria.

### EJEMPLO

Las bases de la conformación de la CLP del Puerto de Barcelona se sustentan sobre el triángulo formado por:

- **Actores de la CLP:** como son freight forwarders, agentes navieros, Aduana, concesionarios de terminales, agentes de aduanas, empresas de transporte, navieras, importadores/exportadores, etc.
- **Sistemas:** PCS, que en el caso de Barcelona es PORTIC.
- **Organización:** estructura Consejo Rector y Grupos de Trabajo permanentes.

# Crear un Mapa Relacional de la CLP y un Mapa de Procesos de Negocios del Puerto

BPC

## TEMÁTICA: CONFORMACIÓN DE LA CLP

### DESCRIPCIÓN

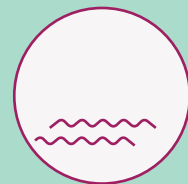
- Para la construcción del **Mapa Relacional** deberán representar de forma esquemática las interacciones entre los distintos agentes o actores de la Comunidad Logística Portuaria.
- Mientras que para la construcción del **Mapa de Procesos de Negocio** deberán representar los principales procesos del puerto, tanto a nivel físico como documental. Para ello se deberá identificar cuáles son sus procesos de negocio clave y representarlos mediante diagramas. Un ejemplo es utilizar la herramienta BPMN (*Business Process Model and Notation*). Los procesos a considerar deben ser transversales para toda la cadena logística portuaria, por ejemplo: Importación/exportación (contenedores), arribo/salida de naves, etc.
- El análisis de los procesos de negocio es útil para conocer al detalle las interrelaciones entre los actores, y ver qué capacidad tienen de influir en las operaciones del otro. Por lo que, para llevar a cabo esta actividad será necesario reunirse con todos los actores de la cadena logística portuaria.
- También es importante que durante el análisis de los procesos de negocio se levanten las brechas existentes, para llevar a cabo una reingeniería de procesos, de ser necesario. En esta actividad puede ser útil recurrir a la Buena Práctica Complementaria "Realizar encuestas de Percepción y Satisfacción sobre el funcionamiento de la CLP".

### RESULTADOS

- Mapa relacional en el que se identifican los actores que participan en el sistema portuario y sus interrelaciones.
- Mapa de procesos de negocio del sistema portuario en el que se detallarán las actividades y relaciones con los distintos actores.
- Identificación de brechas y actividades que agregan valor a la cadena logística portuaria.

## CONFORMACIÓN DE LA CLP: Paso 2

### GRADO DE MADUREZ



Nulo

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** El Mapa relacional debe ser una actividad sencilla de llevar a cabo para una EP, ya que conoce en profundidad la relación entre los distintos actores de la CLP. En cuanto al Mapa de Procesos de Negocio puede ser una actividad más costosa en tiempo y recursos, ya que debe levantar el detalle de los principales procesos de negocio del sistema portuario.

### EJEMPLO

Esquematizar el Mapa Relacional y el Mapa de Procesos de Negocios es un ejercicio que han realizado satisfactoriamente los puertos de Bilbao y Barcelona, lo que les ha permitido visualizar de forma general las interrelaciones y las actividades entre sus *stakeholders*, permitiéndoles por ejemplo levantar brechas operativas.

La CLP de TSV (COMLOG) ha desarrollado un Mapa Relacional muy claro donde se incluye: generadores de carga, transportistas ferroviarios y rodoviarios, depósitos y almacenamiento, operadores portuarios y navieras.

# Conformar la Comunidad Logística Portuaria

BPC

## TEMÁTICA: CONFORMACIÓN DE LA CLP

### DESCRIPCIÓN

- Es muy importante que el actor que impulsa la Comunidad Logística Portuaria sea capaz de convocar a los socios potenciales que se espera la conformen.
- En este grado de Madurez, en el que aún no se ha establecido un Modelo de Gobernanza formal, lo habitual es que sea la EP quien coordine y lidere la ejecución de la buena práctica.
- Para atraer socios a la CLP es recomendable reunirse de manera individual con los actores identificados en el **Mapa Relacional**. Esto permite explicarles la iniciativa, consultarles sus expectativas e indagar su interés sobre la comunidad. Así como las características y objetivos que desearían que tuviese la CLP.
- Para desarrollar esta actividad se sugiere aplicar la Buena Práctica Complementaria "Potenciar el Sentido de Pertenencia a la CLP".
- Se recomienda también priorizar la integración de "socios ancla", que son aquellos que tienen mayor vínculo con el puerto como la Aduana o el concesionario, a partir de los cuales sea más fácil atraer a los demás socios potenciales.
- La búsqueda de socios debe ser amplia con el fin de generar una comunidad heterogénea, representativa y capaz de establecer mejoras importantes en la logística portuaria. En un siguiente paso, con la redacción de los Estatutos, se pueden establecer roles o tipos de socios, maximizando el interés de integración a la CLP. Se propone comenzar formalizando un listado de socios acotado, e ir aumentando, en la medida que los objetivos y el avance en el grado de madurez lo impliquen.

### RESULTADOS

Conformar una CLP con un mínimo de socios anclas que permita la atracción de nuevos participantes.

## CONFORMACIÓN DE LA CLP: Paso 3

### GRADO DE MADUREZ



Nulo

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Se requiere coordinación y capacidad de convocar y atraer socios a la CLP.

### EJEMPLO

Los actores que habitualmente conforman una CLP son como referencia:

- **Autoridades:** Son las entidades que coordinan y regulan las operaciones de comercio exterior. Organismos fiscalizadores (Aduana, SAG, Serna pesca), Empresas Portuarias (EPP) y Autoridad Marítima.
- **Clientes:** Exportadores/Importadores
- **Empresas de gestión de carga y de flujo documental:** Agencias de Aduana, Freight Forwarder, Agencias Navieras y Agencias Embarcadoras.
- **Empresas de transporte y manipulación de carga:** Compañías Navieras, Terminales Portuarios, Almacenes Extraportuarios, Depósitos de Contenedores, Transportistas y Empresas Ferroviarias.

COLSA y COPA han conformado su comunidad realizando una diferenciación por tipo de socios.

- **Socios activos** (empresas privadas en general, por ejemplo operadores logísticos, transportistas, concesionarios).
- **Socios colaboradores** (gremios o asociaciones que interaccionan con la CLP, como ALOG).
- **Socios permanentes** (Organismos Públicos)

# Decidir el Modelo de Gestión y Liderazgo para la CLP

BPC

TEMÁTICA: **MODELO Y ESTRUCTURA DE GOBERNANZA**

## DESCRIPCIÓN

- En esta actividad se pretende establecer el régimen interno de organización de la CLP. Para ello es importante establecer la estructura orgánica y definir los asuntos básicos relativos a la operación de la sociedad, plasmando los resultados en estatutos de asociación. En particular, se recomienda **definir en los Estatutos, los siguientes puntos:**
  1. El tipo de organización (por ejemplo, personalidad jurídica).
  2. La estructura jerárquica.
  3. El financiamiento.
  4. Los deberes y las obligaciones de los socios.
  5. Las instancias de participación y trabajo (por ejemplo: asambleas, comités, etc). Véase en BP "Potenciar el Sentido de Pertenencia".
- Por otra parte, el ente o persona jurídica que gestione y lidere la CLP debe: (i) Ser reconocido y validado como líder; (ii) Tener suficientes recursos y disponibilidad para poder liderar la implementación de las iniciativas; (iii) Tener un perfil ejecutivo y potestad para llevar a cabo sus funciones. Algunos ejemplos de Modelos de Gestión y Liderazgo, que pueden complementarse entre sí, serían:
  1. **Modelo liderado y gestionado en su totalidad por un socio neutral** y con recursos para realizar esta función, como pueden ser las Empresas Portuarias (o los gestores de los Puertos Privados, en su caso).
  2. **Asignación de personal** dedicado en exclusiva a la CLP para gestionar su quehacer, por ejemplo, un Gerente General, el cual puede ser independiente. Este modelo suele estar ligado al pago de cuotas.
  3. **Otros modelos mixtos**, en que se asignan los puestos de liderazgo dentro del organigrama a diversos entes públicos aumentando su compromiso con la CLP, sin perjuicio de que la EP lleve la gestión diaria de las actividades.
- Para esta actividad es recomendable utilizar la Buena Práctica Complementaria "Aplicar Metodologías para la Resolución de conflictos entre Actores".

## RESULTADOS

Modelo de gestión y estatutos de asociación.

## MODELO Y ESTRUCTURA DE GOBERNANZA:

Paso 1

GRADO DE MADUREZ



Partida

NIVEL DE DIFICULTAD



**Alto.** Determinar, redactar y consensuar las normas y el marco de acción de la CLP es una actividad que requiere tiempo, reflexión y entendimiento entre varios actores. En algunos puertos, encontrar un ente y/o persona jurídica con recursos dispuesta a liderar y dinamizar la CLP es complejo.

## EJEMPLO

UNIPORT Bilbao y COLSA cuentan con Estatutos desde donde se declara (i) los tipos de socios, (ii) las fuentes de financiamiento y, (iii) las dinámicas de trabajo, entre otros. Entre los ejemplos de liderazgo se puede mencionar:

- **Modelos de liderazgo exclusivo** de la Empresa Portuaria, como es el caso de Valparaíso.
- **Modelos con liderazgo independiente**, (contratación de una gerencia) como es el caso de San Antonio y Bilbao.
- **Modelo Mixto** como es el caso del Puerto de Barcelona, que en la presidencia de los Grupos de Trabajo permanentes pueden tener a la Aduana u otro agente de la CLP, pero la gestión diaria la lleva la Autoridad Portuaria.

# Decidir el Modelo de Financiamiento

TEMÁTICA: **MODELO Y ESTRUCTURA DE GOBERNANZA**

## DESCRIPCIÓN

- La determinación del modelo de financiamiento es realizada generalmente al momento de crear los estatutos. Se explica como una buena práctica adicional a la anterior, debido a su importancia en la solvencia de la CLP.
- Por regla general, existen las siguientes opciones de financiamiento:
  1. Establecimiento de un sistema de pago de cuotas por parte de los socios de la CLP.
  2. Financiamiento íntegro de la EP, con participación voluntaria del resto de miembros de la CLP.
- Existen **pros y contras** asociados al establecimiento de un sistema de cuotas cobrado a los socios:
  1. Por un lado, cobrar cuotas puede restringir la incorporación de socios, ya que hay empresas que no tienen la capacidad de dedicar fondos a las CLP.
  2. Por otro lado, pedir cuotas puede ayudar a establecer un presupuesto más amplio y estable, lo que permite, por ejemplo, contratar personal dedicado a dinamizar la CLP, y así participar en programas que requieren cofinanciamiento.
- En el caso de optar por el cobro de cuotas, se recomienda definir distintos tipos de socios y cobrar un canon diferenciado, para así lograr incorporar un mayor número de actores. Habitualmente, los miembros que no pagan, no tienen derecho a voto, lo que queda a criterio de cada CLP.
- En los inicios de la CLP, se recomienda que la Empresa Portuaria subvencione la CLP hasta que ésta se auto sustente.

## RESULTADOS

Establecer un Modelo de Financiamiento que permita a la CLP contar con recursos necesarios para solventar gastos administrativos, generar proyectos y optar a cofinanciamientos de algún organismo de fomento.

## MODELO Y ESTRUCTURA DE GOBERNANZA:

Paso 2

GRADO DE MADUREZ



Partida

NIVEL DE DIFICULTAD



**Alto.** Acordar un Modelo de Financiamiento con la CLP es una tarea compleja ya que a las organizaciones les dificulta financiar iniciativas que no son parte de su negocio principal. El cobro puede ser visto como una barrera de entrada. Se necesita justificar claramente la iniciativa para lograr cautivar a los actores y solicitar el pago de un canon.

## EJEMPLO

La CLP de Bilbao promueve el pago de cuotas de sus socios alcanzando el año 2017 un 52% de sus ingresos. El 48% restante es proporcionado por la Autoridad Portuaria (17%), Programas Públicos (6%), Convenio clúster (20%) y Gobierno Vasco (5%). Este modelo de financiamiento les ha permitido realizar promoción comercial, asistencia en ferias, seminarios y capacitaciones en formación, entre otras actividades.

Por su parte FOLOVAP, mantiene un modelo de financiamiento íntegro de la EP. Mientras que COLSA posee un sistema de cuotas.



# Desarrollar un Plan Estratégico para la CLP

BPC

TEMÁTICA: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## DESCRIPCIÓN

- Desarrollar un Plan Estratégico es una actividad en la cual deberían participar activamente los socios de la CLP, para asegurar que las metas, visiones y actividades que se fijan sean pertinentes y realistas desde su punto de vista. Esto implica, por ejemplo, un esfuerzo para considerar de manera simultánea los intereses de los socios del sector privado y las apreciaciones de los servicios públicos, en cuanto a políticas y normativa.
- Los componentes del Plan Estratégico deben ser como mínimo: (i) Misión, (ii) Visión, (iii) Valores en que se sustenta, (iv) Análisis FODA, (v) Objetivos, (vi) Lineamientos Estratégicos, (vii) Plan de acción y seguimiento.
- Es importante también fijar el horizonte temporal del plan. Este tipo de planes estratégicos suelen ser trienales o quinquenales.
- Se sugiere utilizar como *input* la Buena Práctica Complementaria "Realizar Encuestas de Percepción y Satisfacción sobre el Funcionamiento de la CLP".
- Es importante señalar que los objetivos del Plan Estratégico condicionarán la temática de los Grupos de Trabajo permanentes que se conformen a posteriori.
- Al menos se deberá realizar una evaluación anual del Plan Estratégico para verificar que se estén implementando correctamente sus objetivos.

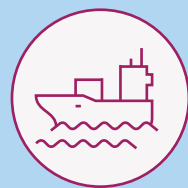
## RESULTADOS

Plan estratégico que permita definir claramente los objetivos y líneas de trabajo de la comunidad, fijando metas que son medibles para el corto, medio y largo plazo. Esto, a su vez, ayuda a asegurar que la comunidad tenga una visión clara, y una base para evaluar su desempeño respecto a esa visión.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Paso 1

GRADO DE MADUREZ



Bajo

NIVEL DE DIFICULTAD



**Alto.** Para la definición de los objetivos del Plan, se necesita alinear criterios e intereses de los socios que muchas veces son contrapuestos, establecer los recursos que deberán ser destinados y definir las responsabilidades para el desarrollo de la estrategia.

## EJEMPLO

La CLP de San Antonio (COLSA) ha desarrollado un Plan Estratégico para el trienio 2016-2018, donde se definen los objetivos y proyectos asociados a sus pilares estratégicos (Sostenibilidad, Logística e Infraestructura).

UNIPORT-Bilbao también tiene su plan estratégico (2017-2020), donde definen 4 ejes fundamentales (Innovación para la competitividad, Promoción e internacionalización, Representación de la CLP, y Contribución a la Federación para la Logística y Movilidad del País Vasco). Este Plan se encuentra alineado con el Plan estratégico de la Autoridad Portuaria.

# Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que mida la Competitividad del Sistema Portuario

TEMÁTICA: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## DESCRIPCIÓN

- Para elaborar un CMI se debe comenzar con la revisión del Plan Estratégico o el Plan Maestro del puerto, especialmente su Misión, Visión y Mapa estratégico. Además, este debe considerar los objetivos del plan estratégico desarrollado para la CLP.
- De forma consensuada con los clientes del puerto (armadores, generadores y atractores de carga) y miembros de la CLP, se deben definir los factores de competitividad del modelo, por ejemplo: (i) Conectividad y Accesibilidad, (ii) Nivel de servicio, (iii) Sustentabilidad, (iv) Nivel implementación de sistemas de tecnologías de información (TI).
- Para cada factor se deben definir grupos de indicadores que permitan medir su desempeño. Para cada indicador se debe formular su metodología de cálculo, así como los requerimientos de información.
- Una vez se automatice la obtención de indicadores de las distintas bases de datos (BBDD), se debe generar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita evaluar el desempeño del sistema portuario y la generación de reportes periódicos. Idealmente, este CMI debería estar implementado en una herramienta de *Business Intelligence* (Creación de conocimiento, a través del análisis de datos existente).
- Finalmente, del análisis de resultados y en coherencia con el Plan Estratégico, se propondrán acciones a corto y medio plazo para mejorar el desempeño y la posición competitiva del sistema portuario definidos por la CLP.

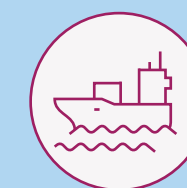
## RESULTADOS

Construcción de un CMI que permita evaluar la competitividad del sistema portuario. Dicha evaluación debe gatillar acciones que permita lograr mejoras en el desempeño del sistema.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Paso 2

GRADO DE MADUREZ



Bajo

NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Requiere la contratación de una asesoría externa que evalúe estratégicamente la posición y el desempeño del puerto respecto a sus lineamientos objetivos y que defina, formule y aplique el sistema de indicadores que compondrá el modelo de competitividad. Se requiere asimismo recursos para lograr la obtención sistematizada de datos.

## EJEMPLO

Puerto Valparaíso desarrolló su Modelo de Competitividad aplicando un CMI (2016) el cual incluía dos submodelos: Modelo Navieras/ Armadores con 9 factores estratégicos a evaluar y Modelo de Clientes/Importadores/Exportadores, con 8 factores estratégicos.



# Crear Grupos de Trabajo (GT) Permanentes o Comités Técnicos

BPC

TEMÁTICA: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## DESCRIPCIÓN

- Los comités Técnicos o Grupos de Trabajo (GT) cuentan con la participación de distintos actores de la cadena logística y su fin es resolver problemáticas o buscar oportunidades de mejora, teniendo a la vista el Plan Estratégico definido y sus líneas de trabajo principales.
- Es recomendable asegurar que existan vínculos entre los GT y las Asambleas de la CLP. Por ejemplo, los GT pueden presentar avances y solicitar retroalimentación en la Asamblea general. También es recomendable que los GT generen y distribuyan actas de reuniones a los miembros de la CLP que no pertenecen a los GT.
- Se recomienda que al inicio de la conformación de la CLP no se creen más de 2 ó 3 GT, para asegurar su buen funcionamiento. En estado de régimen de la CLP se sugiere que los GT no sean más de 6.
- Asimismo, se recomienda, como mínimo, tener una persona dedicada exclusivamente a la coordinación y dinamismo de los GT o Comités Técnico de la CLP.
- Para una definición más detallada del funcionamiento y gestión de estos GT, se recomienda dirigirse a las Buenas Prácticas Complementarias "Definir Dinámicas para los Grupos de Trabajo" y "Aplicar Metodologías para la Resolución de Conflictos entre Actores".

## RESULTADOS

Conformación de GT acordes a las temáticas de trabajo definidas en el Plan Estratégico.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Paso 3

GRADO DE MADUREZ



Bajo

NIVEL DE DIFICULTAD



**Bajo.** La definición de Grupos de Trabajo permanentes o Comités Técnicos no posee mayor dificultad, dado que surge en los procesos de conformación y establecimiento de la planificación estratégica.

## EJEMPLO

La CLP de Bilbao cuenta con 6 GT: (1) Industriales, (2) Aduanas, (3) Contenedor, (4) Inspector de Frontera, (5) Mercancía Convencional, (6) Cargas de Proyecto, dentro de los cuales se revisan las actividades que son transmitidas aguas arriba hacia los Órganos Directivos de la CLP.

En las CLP chilenas, FOLOVAP, COLSA, COPA, los GT han abordado las siguientes temáticas:

- Infraestructura.
- Logística/Procesos.
- Sostenibilidad.
- Innovación y Marketing.

# Definir un Plan de Comunicación

TEMÁTICA: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## DESCRIPCIÓN

- Esta actividad consiste en definir mecanismos que ayuden a posicionar a la CLP de manera local, regional y nacional como un organismo protagonista en las actividades logísticas portuarias y de comercio exterior.
- En la práctica, es común que las CLP desarrollen esta actividad mediante el trabajo y la asesoría de una consultora en materia de comunicaciones, un periodista u otro profesional afín.
- Para definir un plan de comunicación, es recomendable empezar por determinar cuál es el público objetivo más importante y cuáles son los mensajes clave que se quieren comunicar.
- Asimismo, los planes de comunicación pueden contemplar distintos mecanismos y vías de comunicación. Algunos ejemplos incluyen:
  1. Logo y eslogan, que permiten la diferenciación de la CLP.
  2. Página web propia y presencia en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.).
  3. Boletines que proporcionan información técnica y/o relacionada con las actividades desarrolladas por la CLP, para difundir en la comunidad local.

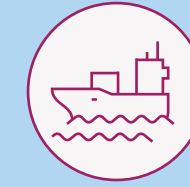
## RESULTADOS

Plan de Comunicación para difundir la existencia de la CLP, sus líneas de acción y actividades principales, generando así mayor conciencia de sus aportes y un mayor grado de acercamiento con el entorno portuario y la ciudad.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Paso 4

GRADO DE MADUREZ



Bajo

NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Se requiere de la contratación de empresas o profesionales especializados en comunicación estratégica y definición de marca.

## EJEMPLO

FOLOVAP ha trabajado activamente en la difusión de su comunidad, desarrollando una página web, actividad en redes sociales y un encuentro anual (ENLOCE), donde se difunden las actividades de la comunidad y se reúnen a las empresas relacionadas con el sector, Universidades e Instituciones Públicas.

La Administración Portuaria Integral (API) de Veracruz, que también tiene alta vinculación con la ciudadanía, ha desarrollado una plataforma Web de la CLP, y ha promocionado eventos anuales de alta envergadura como son el Congreso Latinoamericano de Puertos y el Foro de Comercio Exterior.

# Levantar las Necesidades de Formación de Capital Humano para la CLP

## TEMÁTICA: HERRAMIENTAS DE SOPORTE

### DESCRIPCIÓN

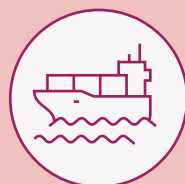
- Para crear el Plan de Formación, la CLP debe identificar las brechas de Capital Humano en el sistema portuario, y luego apoyarse en los organismos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- Desarrollar este tipo de proyecto típicamente involucra fomentar la colaboración con entidades educacionales, por ejemplo, Centros de Investigación, Universidades y Empresas de Capacitación. Con la finalidad de formar capital humano que responda a las necesidades de las actividades logísticas portuarias.
- También puede implicar promover la actividad logística portuaria en liceos técnico profesionales a través conferencias, jornadas de puertas abiertas y ferias laborales, pensando en que estos jóvenes a futuro podrían incorporarse en el mercado laboral portuario.
- Otra recomendación es realizar, con los miembros de la CLP, visitas técnicas en los diferentes eslabones de la cadena logística con el fin de conocer los distintos procesos.

### RESULTADOS

Plan de formación de Capital Humano que permita a la CLP gestionar las acciones necesarias que den soluciones a carencias laborales específicas.

## HERRAMIENTAS DE SOPORTE: Paso 1

### GRADO DE MADUREZ



Medio

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Debe existir compromiso de las empresas para otorgar capacitación y coordinación con los centros educacionales para el desarrollo de programas de formación.

### EJEMPLO

El **Puerto de Barcelona** cuenta con un GT permanente dedicado a la formación de personal, el cual tiene la misión de establecer un marco de diálogo, trabajo conjunto entre los centros educativos y las empresas, para desarrollar programas de formación y prácticas laborales que permitan mejorar la adaptación de la oferta y demanda de trabajo en el sistema portuario.

El primer Plan de Formación del puerto de Barcelona se llevó a cabo por un convenio de Escuelas de Negocios y Universidades y consideró 2 elementos:

**1) Plan dirigido a la CLP**, a tres niveles de las organizaciones:

- **Gerencial:** cursos de estrategia y gestión empresarial.
- **Mandos intermedios:** curso de gestión de *Marketing*, calidad y *supply chain*.
- **Técnicos:** cursos de inglés, informática, herramientas de calidad.

**2) Plan dirigido a clientes finales** (Navieras, Importadores/Exportadores). El que incluía la divulgación de los procesos portuarios.

**Uniport Bilbao** realiza un diagnóstico de las necesidades de formación cada vez que surge un tema nuevo dentro del ámbito portuario, por ejemplo nuevas normativas de Aduana, procedimientos de inspección en frontera, etc

# Implementar un Port Community System (PCS)

## TEMÁTICA: HERRAMIENTAS DE SOPORTE

### DESCRIPCIÓN

- Un PCS es una plataforma tecnológica que sirve para transmitir información y gestionar los procesos logísticos realizados por los distintos operadores.
- Entre los principales objetivos de un PCS está la eliminación de la documentación en papel. Este objetivo, al mismo tiempo, sirve para optimizar los intercambios documentales y físicos entre operadores, generando transparencia, información, eficacia, etc.
- Implementar un PCS involucra una serie de tareas, varias de las cuales son complejas y necesitan de la participación de los actores de la CLP. Las tareas principales son:
  1. Realizar una reingeniería de los procesos portuarios.
  2. Elegir un modelo tecnológico para la plataforma del PCS.
  3. Estudiar los beneficios para todos los actores de la cadena logística portuaria.
  4. Determinar el modelo de desarrollo y operación del PCS.
  5. Establecer un Modelo de Gestión y Financiamiento del PCS.
- Para la tarea de realización de la reingeniería de procesos portuarios, como punto de partida, puede utilizarse el Mapa de Procesos de Negocio desarrollado durante la segunda buena práctica de la Guía.
- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones posee entre sus líneas de acción, el impulso al desarrollo de este tipo de herramientas. Liderando una estrategia que involucra la implementación de PCS integrados con la ventanilla única de comercio exterior, SICEX y la ventanilla única marítima, VUMAR. Ha diseñado y se encuentra desarrollando también, funcionalidades comunes que permitan facilitar su implementación en los distintos sistemas portuarios.

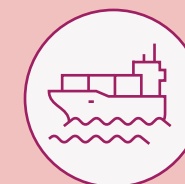
### RESULTADOS

Implementación de un PCS. Los beneficios esperados para la CLP son entre otros:

1. Estandarización y optimización de los procesos.
2. Distribución de información a los *stakeholders* de forma correcta (sin errores), segura y precisa.
3. Trazabilidad en tiempo real de la carga.
4. Mejoras en el posicionamiento y competitividad del sistema portuario.

## HERRAMIENTAS DE SOPORTE: Paso 2

### GRADO DE MADUREZ



Medio

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Alto.** Es un proyecto que necesita de un presupuesto significativo para planificar, diseñar e implementar el PCS. Luego también está la dificultad de superar la resistencia al cambio de los actores de la CLP, ya que la implementación de un PCS implica cambios en la forma que se realizan los procesos en la actualidad.

### EJEMPLO

A nivel internacional, existen casos exitosos de implementación de esta tecnología, por ejemplo Felixstowe, Hong Kong, Rotterdam, Amberes, Le Havre, Abu Dhabi y PORTIC de Barcelona.

En Chile se destaca el PCS SILOGPORT del Puerto de Valparaíso, correspondiente a una plataforma web constituida por tres sistemas: Gestión, Operaciones y Servicios, con las cuales amplía el ámbito de acción hacia la gestión anticipada en diferentes eslabones de la cadena logística. Entre las principales ventajas de este PCS están:

- Gestiona la información de la cadena de suministros.
- Visualiza la demanda logística.
- Sincroniza el flujo documental.
- Genera documentos electrónicos.
- Reduce costos.

# Crear una Marca de Calidad

BPC

TEMÁTICA: PROYECTOS

## DESCRIPCIÓN

- Crear una Marca de Calidad supone desarrollar una metodología de coordinación entre los actores de la CLP que permita hacer más eficiente la operación del puerto, a través de la prestación de servicios con estándares de calidad.
- La Marca de Calidad es un programa liderado por la Empresa Portuaria, mediante el cual:
  1. Se ofrecen Compromisos de Calidad de Servicio (basados en el cumplimiento de estándares de calidad: tiempos de servicio, fiabilidad de operaciones, seguridad, información, etc.) a los usuarios finales del puerto (importadores, exportadores y empresas navieras).
  2. Se crean los mecanismos que permiten la medición de los estándares de calidad, la optimización y agilización de los procesos, y la mejora continua.
  3. Se crea un Comité de Calidad del puerto que permite articular la participación de la CLP en la medición y las mejoras.
- En el marco de esta actividad, es recomendable la aplicación de la Buena Práctica Complementaria "Potenciar el sentido de Pertenencia a la CLP"
- Es necesario un estudio inicial que permita definir la línea base de calidad de servicio ofrecido al cliente final (importador/exportador, naviera).

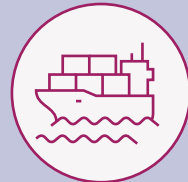
## RESULTADOS

Marca de Calidad, cuyos beneficios son:

1. Mejora del servicio al cliente, mediante la mejora de los procesos portuarios.
2. Detección y medición de ineficiencias y oportunidades de mejora de los procesos.
3. Transparencia de los procesos, trazabilidad y visibilidad.
4. Incentivo al uso de sistemas de información necesarios para automatizar la obtención de indicadores de calidad.
5. Disponer de una herramienta comercial y de marketing.

PROYECTOS: Paso 1

GRADO DE MADUREZ



Alto

NIVEL DE DIFICULTAD



**Alto.** La metodología del proyecto es compleja, se necesita presupuesto y recursos (empresa especializada en la implementación de la Marca de Calidad en puertos) para implementarla. Requiere un alto grado de compromiso de la Empresa Portuaria y la CLP.

## EJEMPLO

El puerto de Barcelona tiene implementada su propia Marca de Calidad (*Efficiency Network*), la cual está orientada a garantizar los siguientes compromisos de eficiencia en los procesos de importación y exportación:

- Fiabilidad en las operaciones.
- Información, transparencia y trazabilidad.
- Seguridad con la mercancía.

La AP Integral de Veracruz implementó su marca de calidad denominada "Calidad Puntual Puerto de Veracruz", de acuerdo a la metodología de la Autoridad Portuaria de Barcelona. De esta forma se ha logrado un desarrollo eficiente de los procesos logísticos portuarios vinculados a los procesos de:

- Entrada y Salida de Naves.
- Contenedores prioritarios (Materia Prima para industria automotriz).
- Automóviles en régimen de mercancía (exportación de autos fabricados en México).

# Elaborar un Plan de Sostenibilidad para la CLP

TEMÁTICA: PROYECTOS

## DESCRIPCIÓN

- Los planes de sostenibilidad se generan como proyectos complementarios al Plan Estratégico desarrollado por la CLP, y su enfoque principal corresponde a 3 líneas de acción o Grupos de Interés (GI): económico, social y medioambiental, los que pueden variar de acuerdo a las prioridades de cada Comunidad.
- Se recomienda identificar claramente las líneas de acción o GI para que los Grupos de Trabajo se encarguen de establecer los alcances y las expectativas de cada GI.
- Los GT deberán asegurar que los objetivos de cada línea de acción estén alineados con el Plan Estratégico de la CLP, determinando los objetivos del Plan de Sostenibilidad.
- Se sugiere desarrollar un trabajo de vinculación de los actores de la CLP, para asegurar el involucramiento en las actividades, su evolución y las posteriores propuestas de mejora.
- Se recomienda elaborar el reporte de Sostenibilidad, en función de cada GI, con periodicidad anual, haciendo énfasis en los resultados obtenidos y su evolución. Identificando los puntos críticos en un análisis interno y del entorno del puerto. Con ello, se deberán definir indicadores de los factores prioritarios para la CLP, para medir su desempeño.
- Con la misma periodicidad, se deberán proponer acciones de mejora al corto plazo en la CLP para reducir brechas y reforzar las virtudes en materia de sostenibilidad.
- Es importante trabajar continuamente en la comunicación y promoción del Plan de Sostenibilidad hacia actores ajenos a la CLP.

## RESULTADOS

- Desarrollo de un Plan de Sostenibilidad de la CLP, en función de las líneas de acción definidas por la comunidad y su Planificación Estratégica generando beneficios en el corto, mediano, y largo plazo.
- Este instrumento, aporta valor añadido a la Empresa Portuaria (transparencia de sus procesos, mejora de imagen corporativa de su entorno, etc.), como también a los actores asociados a la cadena logística portuaria.

PROYECTOS: Paso 2

GRADO DE MADUREZ



Alto

NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Se requiere establecer los objetivos e identificar los grupos de interés representativos. Luego de elaborar el plan, se debe mantener un trabajo de monitoreo y evaluación sumado a proyectos de mejora con frecuencia anual.

## EJEMPLO

El Puerto de Barcelona ha trabajado durante los años 2016 y 2017 en la definición y puesta en marcha del 1º Plan de Sostenibilidad Sectorial, que incluye como alcance las entidades pertenecientes a la CLP.

En su primer año, consiguió la adhesión de 53 empresas y administraciones de la CLP. La Memoria correspondiente a 2015 se publicó en versión piloto, mientras que a partir de la 2016 ya se publica el reporte de forma oficial.



# Reconocer a los Actores más Proactivos de la CLP

TEMÁTICA: **PROYECTOS**

## DESCRIPCIÓN

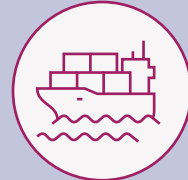
- Se recomienda establecer un reconocimiento por la contribución en resolver problemáticas que involucran a la CLP, ya sean de índole operativo, medioambiental, etc. Con ello, se pretende motivar a los socios a seguir participando activamente en los proyectos de la CLP.
- La forma en cómo se realizará este reconocimiento debe ser acordada en Asamblea, debiendo definir su periodicidad, las categorías a reconocer, los alcances, lineamientos a cumplir, etc.

## RESULTADOS

Objetivo y condiciones del reconocimiento. El resultado esperado es una mayor adherencia y colaboración de los socios para conseguir las metas definidas, así como motivarlos para que sean los principales impulsores en el logro de un puerto más eficiente.

## PROYECTOS: Paso 3

GRADO DE MADUREZ



Alto

NIVEL DE DIFICULTAD



**Baja.** Se debe motivar a los actores y reconocer su compromiso en las distintas líneas de acción y no lo contrario.

## EJEMPLO

La CLP Barcelona entrega premios a sus socios de la *Efficiency Network* (nombre de la Marca de Calidad), los cuales tienen por propósito condecorar a las personas y empresas certificadas que hayan ayudado a transmitir e implantar los compromisos de la Marca de Calidad del puerto. Se tienen 4 categorías de premios: Personas, Empresas, Colaboración entre empresas y cliente final (importadores/exportadores y Navieras).

Estos premios reconocen el compromiso de personas en el desarrollo y consolidación de la Marca, las cadenas logísticas que hayan implementado herramientas colaborativas y las empresas que hayan puesto en marcha herramientas relacionadas con la mejora de la calidad del servicio.

# Realizar Encuestas de Percepción y Satisfacción sobre el Funcionamiento de la CLP

## DESCRIPCIÓN

- La encuesta de satisfacción permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la CLP o en el momento de su conformación.
- Debe estar dirigida a todos los actores de CLP.
- El líder de la CLP deberá lanzar la encuesta, y luego analizar y exponer los resultados en Asamblea.
- Se recomienda, como mínimo, efectuar la Encuesta de Percepción y Satisfacción en la etapa de conformación de la CLP, y también una vez concluido el Plan Estratégico (trienal o quinquenal), con la finalidad de evaluar el progreso que ha tenido la comunidad, comparando una encuesta con otra.

## RESULTADOS

- Desarrollo de encuestas que permitirán medir constantemente el desempeño de la CLP.
- El resultado de esta BP puede ser utilizada como *input* en las distintas etapas de una CLP, desde su conformación (foto inicial), o también para la elaboración de un nuevo Plan Estratégico.

## BUENAS PRÁCTICAS COMPLEMENTARIAS

NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Se requiere la contratación de una empresa externa para la realización de la encuesta

## EJEMPLO

Uniport Bilbao elabora encuestas de satisfacción entre sus miembros para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados del periodo anterior.

Algunas de las preguntas realizadas por esta comunidad fueron:

- ¿Está satisfecho en general con la marcha de la CLP? (Poner opciones de respuesta en escala Likert).
- ¿Siguen siendo válidas para usted las líneas estratégicas definidas en la última versión del Plan Estratégico de la CLP? (mostrar listado de las líneas estratégicas).



# Aplicar Metodologías para la Resolución de Conflictos entre Actores

## DESCRIPCIÓN

- Entre las metodologías existentes dentro de esta temática, se recomienda utilizar la Negociación Basada en Intereses. Esta actividad consiste en identificar los intereses más importantes de todas las partes involucradas, para luego buscar acuerdos que satisfacen dichos intereses. Hacer lo anterior involucra tres pasos claves:
  1. Identificar intereses – a través del diálogo, entender cuáles son las necesidades prioritarias de cada parte. Esto generalmente implica indagar más allá de sus de sus posiciones o planteamientos iniciales.
  2. Crear opciones – a través de una lluvia de ideas (*Brainstorming*), generar distintas alternativas que podrían satisfacer los intereses identificados. Para fomentar la creatividad, se debería evitar la generación de compromisos durante la búsqueda de opciones.
  3. Generar acuerdos – elegir entre las alternativas identificadas, utilizando criterios de selección que son mutuamente aceptables. En esta labor de selección de alternativas es recomendable que sea realizada por la Empresa Portuaria o alguna entidad neutral en el proceso.
- Para temas de mayor complejidad, puede ser útil involucrar a un experto independiente para apoyar la negociación y asistir en la búsqueda de acuerdos.
- Esta buena práctica puede ser útil sobre todo para la Definición del Modelo y Estructura de Gobernanza o para la buena gestión de los Grupos de Trabajo, momentos en los que es habitual que surjan discusiones debido a intereses contrapuestos entre los miembros de la CLP.

## RESULTADOS

Definición de metodología para la resolución de conflictos.

## BUENAS PRÁCTICAS COMPLEMENTARIAS

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** El grado de dificultad dependerá de la complejidad asociada al tipo de metodología aplicada.

### EJEMPLO

En los GT del Puerto de Barcelona, el ente que realiza la propuesta de mejora, por ejemplo, un proceso operativo, es la Autoridad Portuaria. En el GT, se recogen los intereses de todos los actores de la cadena logística portuaria que participan en el proceso, y luego es la Autoridad Portuaria quien genera el acuerdo, eligiendo la solución que se acerca más al bien común de todos, ya que corresponde a la entidad más neutral que participa en los Grupos de Trabajo. Además, también es quien tiene los recursos para realizar un análisis de decisión de alternativas.

# Definir Dinámicas para los Grupos de Trabajo

## DESCRIPCIÓN

- Los Grupos de Trabajo (GT) se conforman de acuerdo a temáticas o líneas estratégicas establecidas previamente por la CLP. Los miembros de cada GT deben acordar la dinámica de trabajo que considera frecuencia de las reuniones, la duración de las jornadas, el lugar, el programa de trabajo, etc.
- Es importante que los GT cuenten con miembros comprometidos y que tengan poder de decisión dentro de su Empresa u Organización.
- Es recomendable contar con la figura de moderador o facilitador dentro de los GT, para dinamizarlos, quien además convoque a los miembros a las reuniones, elabore presentaciones y actas de reunión, realice los estudios de análisis, etc.
- El número de integrantes por GT estará definido de acuerdo a la temática a resolver. Se recomiendan que los GT se compongan de 8 ó 9 personas, para que su desempeño sea operativo.
- Dependiendo de la temática a tratar, se podrán definir GT temporales o permanentes.

## RESULTADOS

- Definición de frecuencia, número de integrantes y líder de GT.
- Planificación y definición de una buena dinámica de trabajo que permita a los miembros de los GT poder programar sus actividades, resolver problemáticas, optimizar recursos y aprovechar las instancias para desarrollar iniciativas de proyectos.
- Aunque esta buena práctica es accesoria a la buena práctica de Creación de Grupos de Trabajo o Comités Técnicos, también tiene aplicación en proyectos continuados, como por ejemplo la Marca de Calidad, donde se puede requerir la creación de Grupos de Trabajo temporales.

## BUENAS PRÁCTICAS COMPLEMENTARIAS

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Bajo.** Los miembros de la CLP poseen la motivación para formar los GT. Se espera que estos determinen su dinámica de trabajo.

### EJEMPLO

Una buena dinámica es la desarrollada por el GT *Fòrum Telemàtic* de la CLP de Barcelona. Este GT se reúne de forma periódica, cada mes y medio. Pero además de él, surgen GT temporales para proyectos de temáticas específicas, las que se reúnen cada 2 ó 3 semanas durante 2 ó 3 meses aproximadamente.

La gestión de las reuniones de los GT está a cargo de la Autoridad Portuaria, quien convoca, modera y da respuesta a las observaciones y/o comentarios de los integrantes de los GT.

Asimismo, el GT *Fòrum Telemàtic* ha desarrollado una metodología o dinámica de trabajo propia, dividida en fases, las cuales son: (i) Identificación de ineficiencias, (ii) Priorización de proyectos de mejora, (iii) Análisis de viabilidad, (iv) Decisión, (v) Diseño de mejora, (vi) Comunicación al GT y (vii) Seguimiento de la mejora.

# Potenciar el Sentido de Pertenencia a la CLP

## DESCRIPCIÓN

- Dentro de esta BP es necesario que los actores del sistema portuario puedan identificar objetivos orientados al bien común del puerto, por el que habrá un proceso de debate y priorización de soluciones a través de una dinámica tipo *workshop* o talleres de trabajo. Se recomienda contar con un moderador.
- Una dinámica de trabajo sugerida es la siguiente:
  1. Identificar los objetivos de cada actor de la CLP. Se debe evitar el foco en los intereses particulares, ya que el propósito es discutir sobre los objetivos clave que se pretenden lograr como comunidad.
  2. Priorizar los objetivos e intereses levantados. Esto involucra determinar aquellos prioritarios para la mayor cantidad de los actores de la CLP.
- Se recomienda que los participantes posean capacidad de toma de decisión dentro de sus organizaciones.
- Para los *workshop* se sugiere, utilizar material gráfico y didáctico que facilite la capacidad de trabajo en equipo y potencie las sinergias que puedan surgir entre los miembros de la CLP.
- Para comunidades más avanzadas, es importante plantear y debatir nuevos enfoques de acuerdo con la renovación de los objetivos e intereses del sistema portuario.
- Esta buena práctica puede ser útil en cualquier estado de madurez. Se puede materializar tanto en el momento de conformación de la CLP como en un grado de madurez más avanzado

## RESULTADOS

La realización del *workshop* o talleres de trabajo que permitirán alinear objetivos y reforzar la cohesión de los miembros de la CLP.

## BUENAS PRÁCTICAS COMPLEMENTARIAS

### NIVEL DE DIFICULTAD



**Medio.** Es necesario identificar problemáticas e intereses compartidos, donde el rol del moderador es clave.

### EJEMPLO

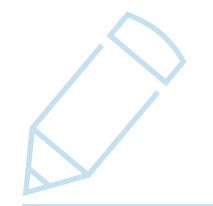
Esta buena práctica es realizada por el puerto de Barcelona, donde anualmente se organiza un *workshop* de un día entero, en el que se invita a todos sus miembros a reflexionar conjuntamente sobre la buena marcha de la Marca de Calidad.

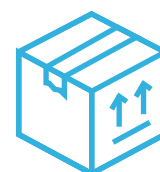
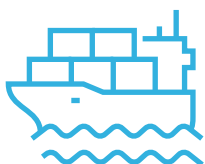
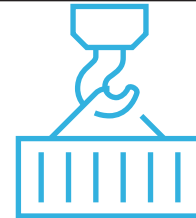
# Conclusión

Las Comunidades Logísticas Portuarias se han establecido para resolver problemáticas comunes a todos los *stakeholders*, quienes en ocasiones tienen objetivos contrapuestos. La diversificación de actores, realidades económicas y normativas, implican distintas formas de establecer comunidades, es por esto que fue necesario definir una Guía con una metodología clara, donde se propusieran acciones específicas para lograr CLP sólidas, cohesionadas y colaborativas.

La conformación de una CLP es útil también para abordar temáticas como: Logística e Intermodalidad; Planificación y Desarrollo; Gestión de Calidad; Formación; Seguridad; Marketing, entre otros. Una CLP bien conformada permite abordar proyectos de innovación ambiciosos como, por ejemplo, el establecer un sello verde a nivel de cadena logística portuaria (*Green Port*) o conseguir ser un *Smart Port*. Esta última tipología de proyectos requiere de una CLP con un alto grado de madurez, ya que se construyen sobre la base de cadenas logísticas integrales que necesitan del compromiso de los miembros de la Comunidad.

Esta Guía no pretende establecer una forma única de abordar los desafíos de conformación y sostenibilidad de una CLP, sino indicar recomendaciones para lograr objetivos que son ampliamente reconocidos a nivel internacional. El éxito de cada buena práctica dependerá del compromiso que tengan los miembros involucrados y de visualizar el bien común del sistema portuario.





# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS **COMUNIDADES LOGÍSTICAS PORTUARIAS**

Consultor:

**IDOM**

2018

**CORFO** 