



Puerto Santo
Tomás de Castilla
E M P O R N A C

**Plan Estratégico
Institucional
2023-2027**



Contenido

Introducción.....5
Antecedentes Históricos.....6
Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y la contribución institucional.....8

Diagnóstico o Análisis Situacional

1. Diagnóstico o Análisis Situacional.....14
1.1 Base Legal EMPORNAC.....14
1.2 Política Integral de Sistemas de Gestión.....15
1.3 Análisis de Mandatos y Políticas.....16
1.3.1 Mandatos.....16
1.3.2 Políticas Gubernamentales e Institucionales.....21

Marco Estratégico Institucional

2.1 Marco Estratégico Institucional.....27
2.2 Ejes Estratégicos Institucionales.....28
2.3 Objetivo Estratégico General.....29
2.4 Objetivos Estratégicos Específicos.....29
2.5 Análisis FODA.....30
2.6 Análisis Estratégico FODA.....32
2.7 Análisis PESTEL.....34

Vinculación y Desarrollo de Modelos Gestión por Resultados GpR

3 Análisis de la Problemática.....38
3.1 Análisis de la Población.....39
a) Población Universo.....39
b) Población Objetivo.....39
b) Población Elegible.....39
3.2 Modelo Conceptual.....40
3.3 Análisis de Actores.....42

Seguimiento, Monitoreo y Evaluación a Nivel Estratégico

4. Seguimiento, Monitoreo y Evaluación46
4.1. Mecanismos de Seguimiento.....46
4.2. Proyectos, Estudios y Acciones Programadas por Problemáticas Identificadas.....47
4.3 Modelo Lógico de la Estrategia.....50
4.4 Cadena de Resultados.....52

Anexos

Anexo 1. Ficha de Indicadores de Resultados.....56
Anexo 2. Tabla de Jerarquización de la Problemática.....57
Anexo 3. Matriz Cálculo de Jerarquización de Factores Directos e Indirectos.....58
Anexo 4. Modelo Explicativo.....60
Anexo 5. Modelo Prescriptivo.....63



Introducción

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla -EMPORNAC- desempeña un papel fundamental en el comercio marítimo de Guatemala, siendo un actor logístico estratégico para la importación y exportación de mercancías a nivel nacional e internacional. En un entorno globalizado y altamente competitivo, la modernización, eficiencia y sostenibilidad del puerto son factores clave para fortalecer y contribuir al desarrollo económico del país.

Este Plan Estratégico Institucional establece la visión, misión, análisis del contexto y objetivos estratégicos que guiarán las acciones de la Empresa en los próximos años, basado en un análisis integral del entorno, considerando factores internos y externos que inciden en la gestión portuaria, así como tendencias globales en logística, tecnología y sostenibilidad.

Para ello, EMPORNAC adopta la Gestión por Resultados como enfoque estratégico, metodología impulsada por el Gobierno de Guatemala, a través de las instituciones rectoras de planificación, siendo la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, logrando asegurar que todas las iniciativas y proyectos estén alineados con el logro de resultados concretos y medibles, orientados a la mejora del desempeño institucional.

A través de este plan, EMPORNAC reafirma su compromiso con la mejora continua de sus servicios, la innovación y automatización de sus procesos operativos, y la adopción de prácticas sostenibles. Asimismo, se enfatiza su rol en la facilitación del comercio exterior guatemalteco, permitiendo enfrentar los desafíos del sector portuario, potenciando nuestras capacidades y consolidándonos como un puerto moderno, seguro y competitivo en beneficio del desarrollo económico y social del país.

Antecedentes Históricos

En el Gobierno del coronel Jacobo Árbenz Guzmán, se impulsó la economía nacional, al establecer la construcción de la Ciudad-Puerto en la bahía de Santo Tomás, en el Departamento de Izabal, declarando el proyecto de utilidad y necesidad pública, lo que permitió firmar el respectivo contrato con la compañía Morrison Knudsen el día 30 de junio de 1953.

Los trabajos de construcción finalizaron durante el Gobierno del presidente Carlos Castillo Armas, inaugurando el 13 de septiembre de 1955 las instalaciones portuarias, como un homenaje a la patria, en dicha actividad se realizó el envío del primer cargamento simbólico, que consistió en varios quintales de minerales de las montañas de las Verapaces, puestas a bordo del *Mare-Liberum* de la compañía *Guatemala-Line*.

El 16 de mayo de 1958 a las instalaciones portuarias se le dio el nombre de Dirección General de Puertos, sin embargo fue en 1963 que se le denominó Empresa Portuaria Nacional Matías de Gálvez, así mismo, cabe mencionar que al momento de inaugurar la segunda etapa de las instalaciones portuarias en 1969, durante el Gobierno del Licenciado Julio Cesar Méndez Montenegro, fue restituido su nombre original como Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, y a la fecha se considera como el principal generador de empleo en la región.



Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 y la contribución institucional



El K'atun propone una visión común de país, un sueño compartido, con confianza en un futuro diferente y mejor, considerando, la diversidad como fuente de riqueza para la construcción de relaciones de convivencia intercultural y el afinamiento de una cultura de paz. Las personas y sus particularidades, devenidas de la condición, posición y situación socio cultural, económica y política a la que pertenecen, son el centro del Plan Nacional de

Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032 que se presenta en este documento.

El Plan Nacional de Desarrollo se encuentra integrado por cinco ejes: a) Guatemala Urbana y Rural b) Bienestar para la Gente c) Riqueza para todas y todos d) Recursos naturales para hoy y para el futuro e) El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo.

Los ejes contienen una serie de metas, resultados y lineamientos estratégicos (decisión que de línea el abordaje de un problema o potencialidad de forma prioritaria) que deben de influir en el mediano y largo plazo, con el objetivo específico de modernizar las estructuras estatales esenciales

Ejes relacionados en el marco de las estrategias de desarrollo

Los ejes relacionados con el tema portuario en el marco de sus estrategias de desarrollo son:

- **Riqueza para todas y todos:** tiene como prioridad la infraestructura para el desarrollo, como meta asegurar un nivel de inversión en capital físico no menor al 20% del PIB, y un nivel de gasto público de capital por encima del 5% del PIB. Resultado 1.1: en el 2032 el país ha asegurado la infraestructura necesaria para garantizar el crecimiento económico inclusivo.

Lineamientos:

- Incrementar las inversiones públicas y privadas, considerando las distintas posibilidades de financiamiento y los mecanismos de regulación más apropiados.
- Proveer un sistema de puertos terrestres, marítimos y aeropuertos, con el fin de conectar al país con el exterior, pero también con las distintas dinámicas económicas internas.

EMPORNAC como eslabón de la cadena logística y suministros, a través de los servicios marítimos-portuarios, facilita el comercio marítimo internacional a sus clientes, lo cual incide en la balanza comercial del país, logrando en el largo plazo que el comportamiento de las exportaciones contribuya al crecimiento de la actividad económica (PIB) y a la generación de empleo.

La cadena de resultados de EMPORNAC va en función de mejorar y ampliar la infraestructura portuaria, para atender de manera eficiente y eficaz la oferta en los servicios portuarios; a través de la ampliación de los espacios de apilamiento, ampliación de un atracadero y adquisición de maquinaria adecuada.



- **Recursos naturales hoy y para el futuro:** proteger y potenciar los recursos naturales en equilibrio con el desarrollo social, cultural, económico y territorial para que permitan satisfacer las demandas actuales y futuras de la población en condiciones de sostenibilidad y resistencia, ante el impacto que la naturaleza presenta. EMPORNAC, como puerto certificado en el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015, tiene normativa interna, la cual le permite ejecutar acciones para el cuidado del medio ambiente y minimizar los impactos ambientales significativos que provienen de actividades que realizan los clientes y usuarios como parte de los procesos de la industria de los servicios portuarios.

- **Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo:** generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública para poner al estado en condiciones de conducir un proceso de desarrollo sostenible, con el enfoque de derechos en el marco de la gobernabilidad democrática.

Como Empresa somos la principal fuente de trabajo en la región, que garantiza los derechos a sus colaboradores apegada a la Constitución Política de la República de Guatemala, Leyes de la materia y normativa interna. Con los empleos directos e indirectos que genera, promueve el desarrollo económico y social del país.

Prioridad Nacional de Desarrollo

- **Empleo e inversión:**

EMPORNAC tiene como objetivo fomentar el empleo y la inversión de manera directa e indirecta, para que el ciudadano tenga un nivel de vida digna y decente, y disminuya la pobreza en nuestra Guatemala.

Meta Estratégica de Desarrollo: MED 6 - En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%:

- a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020,

- b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025,
- c) No menor del 5.4 en los siguientes años, hasta llegar a 2032.

EMPORNAC enfoca sus estrategias del empleo y la inversión, para alcanzar sus metas, estableciendo los puntos estratégicos para incrementar sus ingresos a través de inversiones a nivel nacional y extranjera, para contribuir al incremento del Producto Interno Bruto.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Guatemala adoptó oficialmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2015. Esta Agenda está enfocada en las personas, la paz, el planeta, la prosperidad y una alianza para el desarrollo. Tiene como propósito combatir la pobreza, la desigualdad y el cambio climático durante los próximos 15 años, haciendo énfasis en las necesidades de la población más vulnerable de tal manera que “nadie se quede atrás”.

De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Empresa adopta el Objetivo 9 de la forma que sigue:

- **ODS9.** Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- **Meta 9.1:** Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, lo que incluye las infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos.
- **Indicador:** Volumen de transporte de pasajeros y carga, por medio de transporte.



Puerto Santo
Tomás de Castilla
EMPORNAC

Plan Estratégico
Institucional
2023-2027

Diagnóstico
o Análisis
Situacional

1. Diagnóstico o Análisis Situacional

1.1 Base Legal EMPORNAC

Ley Orgánica de la Empresa Portuaria

Nacional Santo Tomás de Castilla

El fundamento legal que sustenta el ámbito de competencia de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla es el siguiente:

- Decreto-Ley número 63, de fecha 8 de julio de 1963, se creó la Empresa Portuaria Nacional Matías de Gálvez.
- Decreto-Ley número 177, de fecha 18 de febrero de 1964 y Decreto número 15-69 del Congreso de la República de Guatemala, se realizaron modificaciones y se sustituyó el nombre a la Empresa por Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.

Dichos instrumentos jurídicos no le permitían a la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla desarrollar sus funciones con mayor eficiencia, en consecuencia:

- El Congreso de la República de Guatemala en enero de 1993, emite el Decreto 4-93, Ley Orgánica de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, el cual le faculta a gozar de autonomía como una empresa descentralizada, dotada de personalidad jurídica propia con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

La Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla tiene como finalidad, administrar y proporcionar servicios de embarque y desembarque de pasajeros, carga, descarga y transferencia de mercancías y servicios conexos, así como proporcionar cualquier otro servicio público afín con su actividad. Su relación con el Gobierno Central depende del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

1.2 Política Integral de Sistemas de Gestión

Cumpliendo con requisitos legales normativos, de la organización, de los clientes, usuarios y partes interesadas; Puerto Santo Tomás de Castilla ha desarrollado una política integral de sistemas de gestión, nos comprometemos a cumplir con las normativas de los sistemas:



SG Seguridad y Salud en el Trabajo

Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de incidentes y control de riesgos laborales.



SG Ambiental

Prevenir la contaminación ambiental en sus actividades y servicios para la protección del medio ambiente.



SG Calidad

Aumentar la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.



SG Control y Seguridad

Aplicar procesos y controles de seguridad para prevenir corrupción, soborno, lavado de activos, trabajo forzoso; así también minimizar amenazas e ilícitos.



SG Seguridad de la Información

Promover y aplicar seguridad a la tecnología, comunicación e información.

Implementando procesos de mejora continua en toda la organización. Somos un puerto certificado que cumple con normas y estándares internacionales.



1.3 Análisis de Mandatos y Políticas

1.3.1 Mandatos

El Plan Estratégico Institucional con periodicidad 2023-2027, comprende los siguientes mandatos:

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Constitución Política de la República de Guatemala.	<p>Artículo 1. Protección a la persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común.</p> <p>Artículo 2. Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.</p> <p>Artículo 119. Obligaciones del Estado. Son obligaciones fundamentales del Estado: n) Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.</p> <p>Artículo 131. Servicio de transporte comercial. Las terminales terrestres, aeropuertos y puertos marítimos comerciales, se consideran bienes de uso público común y así como los servicios del transporte, quedan sujetos únicamente a la jurisdicción de autoridades civiles. Queda prohibida la utilización de naves, vehículos y terminales, propiedad de entidades gubernamentales y del Ejército Nacional, para fines comerciales; esta disposición no es aplicable a las entidades estatales descentralizadas que presten servicio de transporte.</p>	Población Nacional
Reglamento para el Gobierno y Policía de los Puertos de la República. Fecha de emisión 1939	Este Reglamento comprende los puertos marítimos, aéreos, lacustres, fluviales, terrestres e hidro puertos; y, a su vez asegura y facilita la aplicación de disposiciones legales preeexistentes, con relación al movimiento migratorio en el país, en lo que corresponde a los expresados puertos.	Población Nacional
Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo. Fecha de emisión 1961.	Artículo 1. El referido Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.	Clientes internos

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Decreto número 1748 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Servicio Civil. Fecha de emisión 1968.	Artículo 1; que esta Ley es de orden público y los derechos que consigna son garantías mínimas irrenunciables para los servidores públicos, susceptibles de ser mejoradas conforme las necesidades y posibilidades del Estado.	Clientes internos
Decreto número 74-82 del Presidente de la República de Guatemala. Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar 1974 ratificado por Acuerdo Gubernativo. 234-82. Fecha de emisión 1982.	Disposiciones Técnicas: Según el Capítulo XI-2 Medidas especiales para incrementar la seguridad marítima tiene en la regla XI-2/3 la aplicación del Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (Código PBIP). La parte A de dicho código es obligatoria y en la parte B figuran orientaciones sobre la mejor manera de cumplir las prescripciones obligatorias.	Clientes internos y clientes externos/Embarcaciones
Decreto número 4-89 del Congreso de la República de Guatemala y sus modificaciones Decreto numero 110-96. Ley de Áreas Protegidas. Fecha de emisión 1989.	El objetivo de las áreas protegidas es la conservación, el manejo racional y la restauración de la flora y fauna silvestre, recursos conexos y sus interacciones naturales y culturales, que tengan alta significación por su función o sus valores genéticos.	Población en general
Decreto número 57-92 del Congreso de la República y sus modificaciones Decreto 9-2015 y al Reglamento Acuerdo Gubernativo número 122-2016, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Fecha de emisión 1992.	Según lo establece en su artículo 1, la compra, venta y contrataciones de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas, y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la referida Ley y su Reglamento.	Proveedores con garantía de la transparencia en los procesos de compras.
Decreto número 4-93 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla. Fecha de emisión 1993.	Administrar y proporcionar servicios de embarque y desembarque de pasajeros, carga, descarga y transferencia de mercancías y servicios conexos, administrar y proporcionar otro servicio público afín con su actividad.	Clientes internos/ Clientes externos/ Jubilados
Decreto número 129-96 del Congreso de la República de Guatemala. Ley que declara área protegida la reserva protectora de manantiales Cerro San Gil. Fecha de emisión 1996.	Promover los cuidados de los cuerpos de agua y fauna existentes en el lugar.	Población en general

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Decreto número 109-96 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado. Fecha de emisión 1996.	Su propósito es prevenir, mitigar, atender y participar en la rehabilitación y reconstrucción por los daños derivados de los efectos de los desastres. La Coordinadora Nacional estará integrada por dependencias y entidades del sector público y del sector privado.	Población en general
Decreto número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Presupuesto. Fecha de emisión 1997; y Acuerdo Gubernativo número 540-2013. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto. Fecha de emisión 2013.	Establece la vinculación plan-presupuesto, los cuáles deben ser elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, captando y asignando los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales.	Clientes internos/ Clientes externos/ Jubilados
Acuerdo Gubernativo número 791- 2003 del Presidente de la República de Guatemala. Normativa sobre la Política Marco de Gestión Ambiental. Fecha de emisión 2003.	Establece que es obligación fundamental del Estado promover el desarrollo económico de la nación y estimular las actividades, así mismo adoptar medidas que garanticen el equilibrio ecológico, la conservación, sostenibilidad, y buen uso del ambiente y el patrimonio natural del país, para garantizar un ambiente saludable.	Población portuaria y población en general
Decreto número 7-2013 del Congreso de la República de Guatemala. Ley Marco para regular la reducción de la vulnerabilidad, la adaptación obligatoria ante los efectos del cambio climático y la mitigación de gases de efecto invernadero. Fecha de emisión 2013.	Esta ley tiene como fin principal, que el Estado de Guatemala a través del Gobierno Central, entidades descentralizadas, entidades autónomas, las municipalidades, sociedad civil organizada y la población en general, adopte prácticas que propicien condiciones para reducir la vulnerabilidad, mejoren las capacidades de adaptación y permitan desarrollar propuestas de mitigación de los efectos del cambio climático producido por las emisiones de gases de efecto invernadero.	Población en general
Acuerdo Ministerial número 09-2013 del Ministerio de la Defensa. Reglamento de navegación para uso del canal de acceso hacia los puertos de Santo Tomás de Castilla y Puerto Barrios. Fecha de emisión 2013.	Este reglamento regula la ruta de navegación entre Puerto Barrios y Santo Tomás de Castilla, incluyendo las áreas de Fondeo.	Embarcaciones que recalcan en el Puerto Santo Tomás y Puerto Barrios

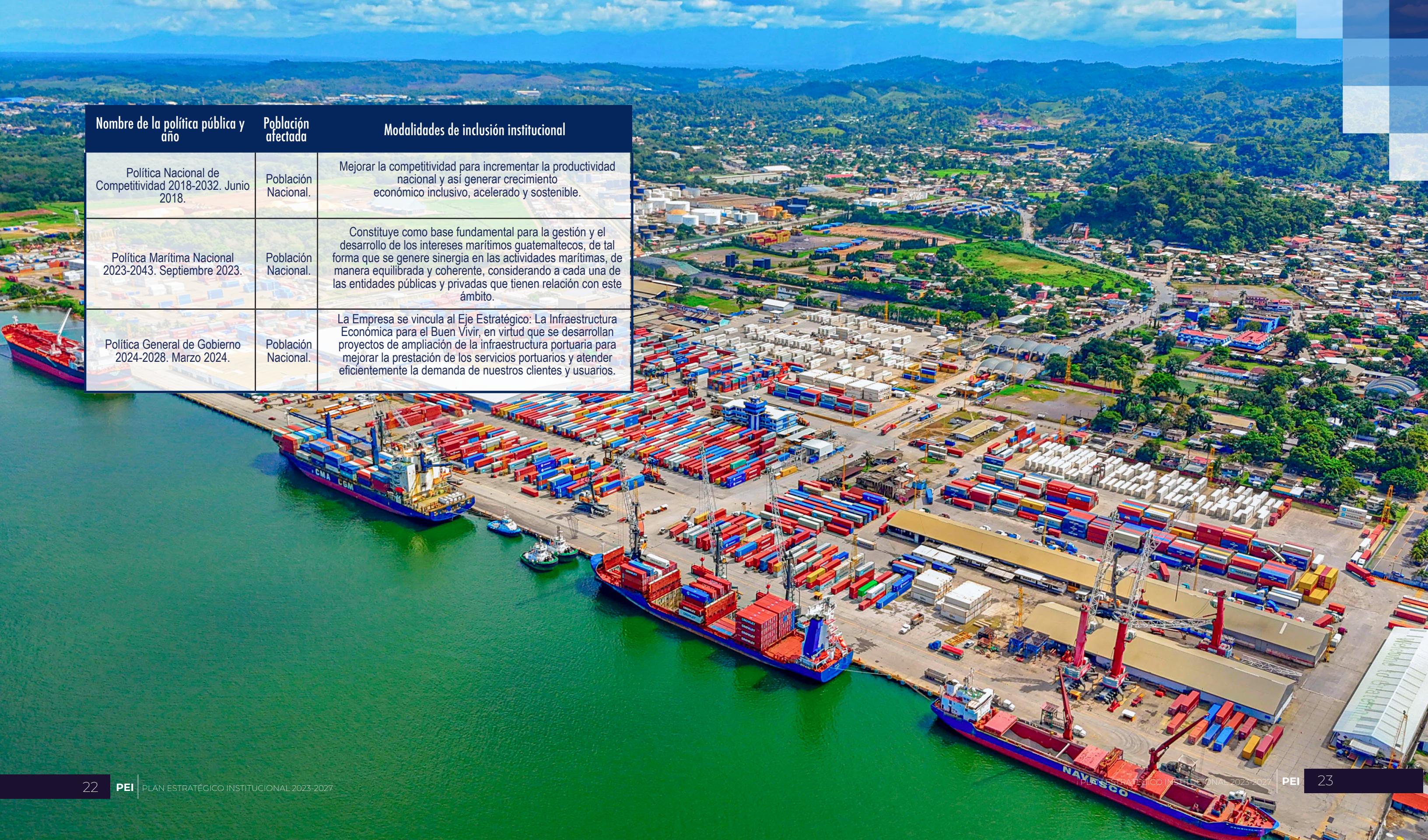
Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Acuerdo Gubernativo número 229-2014 del Presidente de la República de Guatemala. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Fecha de emisión 2014; y sus reformas Acuerdo Gubernativo número 33-2016 del Presidente de la República de Guatemala. Fecha de emisión 2016. Reformas al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	El presente reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales de Salud y Seguridad Ocupacional, en las cuales deben ejecutar sus labores los trabajadores de entidades y patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, semiautónomas y descentralizadas con el fin de proteger la vida, la salud y su integridad, en la prestación de sus servicios.	Población en general.
Acuerdo Gubernativo número 112-2021. Reglamento para la protección de buques e instalaciones portuarias. Fecha de emisión 2021.	El Reglamento ha sido dictado en cumplimiento de las enmiendas realizadas al Capítulo XI-2 del Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar, y tiene por objeto dar plena y total efectividad al Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (PBIIP). Se establece que cada instalación portuaria debe ser responsable de elaborar y mantener un Plan de Protección de la Instalación Portuaria en el cual se deben incluir las medidas de protección específicas a cada uno de los niveles de protección que se definen en el presente Reglamento.	Clientes internos/ Clientes externos.
Decreto número 26-2024 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de la autoridad designada del Sistema Portuario Nacional. Fecha de emisión 2024.	Esta ley promueve la aprobación de procedimientos en los puertos del país, para el transporte seguro y ordenado de mercancías y a su vez fortalecerá la autoridad portuaria y la transparencia. Será la encargada de normar la actividad de la autoridad designada del Sistema Portuario Nacional, que conforma los servicios que se prestan en los puertos marítimos, incluyendo sus terminales especializadas, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas internacionales de seguridad y convenios ratificados por Guatemala, para promover el desarrollo, modernización y la competitividad en los puertos.	Población Nacional
Acuerdo Gubernativo número 164-2021 del Presidente de la República de Guatemala. Reglamento para la gestión integral de los residuos y desechos sólidos comunes. Fecha de emisión 2024.	El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas sanitarias y ambientales que deben aplicarse para la gestión integral de los residuos y desechos sólidos comunes, en función de asegurar la protección de la salud humana y evitar la contaminación del ambiente. El cual será aplicable a los entes sujetos al presente Reglamento.	Población Nacional

1.3.2 Políticas Gubernamentales e Institucionales

Estas políticas se derivan de fuentes de información documentadas que sirven de referencia en la gestión pública, por lo cual en el presente documento se enuncian políticas públicas e institucionales.

Nombre de la política pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional
Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y de los Recursos Naturales. Marzo 2007.	Población Nacional	Buenas prácticas de cuidados al medio ambiente, a través de los Sistemas de Gestión Integral.
Política Nacional de Cambio Climático, formulada por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-. Diciembre 2009.	Población Nacional	Buenas prácticas de cuidados al medio ambiente, a través de los Sistemas de Gestión Integral.
Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023. Noviembre 2009.	Mujeres portuarias	En EMPORNAC existe una RED MAMLA; red de mujeres de autoridades marítimas de Latinoamérica, cuyo objetivo es: integrar el desarrollo personal, profesional y académico de la mujer en el sector marítimo portuario.
Política para la Desconcentración y Descentralización de la Gestión Ambiental en Guatemala. Agosto 2011.	Población Nacional	Buenas prácticas de cuidados al medio ambiente, a través de los Sistemas de Gestión Integral.
Política Nacional para la Gestión Ambientalmente Racional de Productos Químicos y Desechos Peligrosos en Guatemala. Septiembre 2013.	Población Nacional	Buenas prácticas de cuidados al medio ambiente, a través de los Sistemas de Gestión Integral.
K'atun Nuestra Guatemala 2032 y la contribución institucional. Agosto 2014.	Población Nacional	EMPORNAC como eslabón de la cadena logística y suministros, a través de los servicios marítimos-portuarios, facilita el comercio marítimo internacional a sus clientes, lo cual incide en la balanza comercial del país, logrando en el largo plazo que el comportamiento de las exportaciones contribuya al crecimiento de la actividad económica (PIB) y a la generación de empleo.
Política Nacional de Prevención y Combate de la Defraudación y el Contrabando Aduanero 2018-2028. Agosto 2018.	Población Nacional	A través del eje estratégico: Fortalecimiento de la Seguridad Integral en el Depósito Aduanero Temporal -DAT-, cuyo objetivo es: Brindar a los buques, carga e instalaciones portuarias la máxima seguridad, para garantizar a nuestros clientes que reciban su carga en buenas condiciones, a través del Código PBIP, Certificación Operador Económico Autorizado -OEA-, Certificación BASC.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Decreto número 6-2024 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de certificaciones biopsicosocial de las personas con discapacidad. Fecha de emisión 2024.	En EMPORNAC laboran personas con capacidades diferentes, quienes se encuentran en áreas de trabajo adecuadas a sus limitaciones, permitiendo que desempeñen sus actividades sin ningún tipo de discriminación.	Personas con discapacidades diferentes.
Lineamientos para formulación del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Multianual y Plan Operativo Anual proporcionados por SEGEPLAN y el Instructivo Presidencial sobre Directrices para la formulación Plan-Presupuesto en el marco de la Gestión por Resultados.	Estos lineamientos generales de política consisten en brindar las orientaciones para el proceso de planificación estratégica y operativa de las instituciones del sector público, para los ejercicios fiscales anuales y la planificación y presupuesto multianuales.	Clientes internos/ Clientes externos
Anexo a la Resolución número 223-2008 (COMIECO-XLIX) del Consejo de Ministros de Integración Económica. Código Aduanero Uniforme Centroamericano -CAUCA- Fecha de emisión 2008.	El presente Código Aduanero Uniforme Centroamericano tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano.	Clientes internos/ Clientes externos
Anexo de la Resolución No. 224-2008 (COMIECO-XLIX) del Consejo de Ministros de Integración Económica. Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano -RECAUCA- Fecha de emisión 2008.	El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, estableciendo la regulación, disposiciones referentes a las condiciones, requisitos, obligaciones y procedimientos de operación que corresponden al Depósito Aduanero Temporal -DAT-.	Clientes internos/ Clientes externos
Acuerdo Centroamericano sobre señales viales uniforme. Anexo. Manual Centroamericano de Dispositivos Uniformes para el Control de Tránsito. Fecha de emisión 2014.	El propósito del presente Manual es establecer mediante el cumplimiento de las normas una adecuada uniformidad de la señalización del tránsito vehicular y peatonal en la Región Centroamericana, así mismo la utilización de los dispositivos de control de tránsito para el señalamiento vial, las reglas de justificación para su uso, así como los otros criterios técnicos establecidos, para facilitar y garantizar el movimiento ordenado, seguro y predecible de todos los usuarios de la vía.	Población Nacional



Nombre de la política pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional
Política Nacional de Competitividad 2018-2032. Junio 2018.	Población Nacional.	Mejorar la competitividad para incrementar la productividad nacional y así generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible.
Política Marítima Nacional 2023-2043. Septiembre 2023.	Población Nacional.	Constituye como base fundamental para la gestión y el desarrollo de los intereses marítimos guatemaltecos, de tal forma que se genere sinergia en las actividades marítimas, de manera equilibrada y coherente, considerando a cada una de las entidades públicas y privadas que tienen relación con este ámbito.
Política General de Gobierno 2024-2028. Marzo 2024.	Población Nacional.	La Empresa se vincula al Eje Estratégico: La Infraestructura Económica para el Buen Vivir, en virtud que se desarrollan proyectos de ampliación de la infraestructura portuaria para mejorar la prestación de los servicios portuarios y atender eficientemente la demanda de nuestros clientes y usuarios.



2

Marco Estratégico Institucional



**Plan Estratégico
Institucional
2023-2027**

**Somos un puerto
facilitador del comercio
marítimo internacional
que administra y
proporciona con
profesionalismo el
servicio de embarque y
desembarque de carga,
descarga y transferencia
de mercancías.**

2.1 Marco Estratégico Institucional

Misión

Somos un puerto facilitador del comercio marítimo internacional que administra y proporciona con profesionalismo el servicio de embarque y desembarque de carga, descarga y transferencia de mercancías.



Profesionalismo

Desempeñamos nuestro trabajo con compromiso, responsabilidad, eficiencia y eficacia, para satisfacer la demanda de nuestros clientes y usuarios.



Trabajo en Equipo

Somos un equipo especializado y capacitado que trabaja para el logro de los objetivos institucionales.



Ética

Nuestra conducta se rige por normas y valores que son parte de nuestra filosofía empresarial.



Competitividad

Nuestra ventaja competitiva permite la rentabilidad institucional, lo cual promueve el desarrollo económico.



Honestidad

Realizamos nuestras actividades con rectitud y honradez, observando nuestras normas, actuando con la verdad y respetando nuestros compromisos.

2.2 Ejes Estratégicos Institucionales



2.3 Objetivo Estratégico General

Consolidar a EMPORNAC como el puerto líder en competitividad, eficiencia operativa e innovación en la región, mediante la modernización integral de su infraestructura, la digitalización de procesos críticos, el fortalecimiento de la seguridad integral y el desarrollo sostenible, garantizando excelencia en el servicio al cliente, sostenibilidad financiera y una gestión por resultados institucional transparente y eficiente.

2.4 Objetivos Estratégicos Específicos

Los objetivos estratégicos específicos se desarrollan en función de los ejes estratégicos propuestos, alineados a cada uno de ellos, asegurando que sean medibles, alcanzables y orientados a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de EMPORNAC.

- Optimizar la estructura organizacional y fortalecer la gestión institucional a través del desarrollo del talento humano, la eficiencia financiera y el cumplimiento normativo, asegurando la continuidad y mejora de la gestión por resultados, garantizando una administración eficiente, transparente y orientada al desempeño.
- Ampliar y modernizar la infraestructura portuaria, mantenimiento y renovación de la maquinaria crítica, incrementando la capacidad operativa y reduciendo los tiempos de carga y descarga, optimizando la competitividad y eficiencia logística.
- Mejorar los procesos operativos y administrativos críticos, mediante soluciones de automatización, optimizando la eficiencia.
- Fortalecer la seguridad integral, garantizando la protección de instalaciones, bienes, personal, mercancías e información, mediante la vigilancia y control de accesos, así como la implementación y mejora continua de sistemas avanzados de seguridad física y cibernética.
- Establecer y consolidar alianzas estratégicas con actores clave de la cadena logística y entidades gubernamentales (nacionales y extranjeras), mejorando la coordinación interinstitucional.
- Mejorar la eficiencia operativa y facilitar el comercio mediante la optimización de la cadena logística y la agilización de procesos, incorporando soluciones de modernización y automatización que fortalezcan la competitividad y el flujo del comercio internacional.
- Mantener y asegurar el cumplimiento continuo de los Sistemas de Gestión Integrados, garantizando condiciones seguras y saludables de trabajo, la protección del medio ambiente, la satisfacción del cliente, el control y seguridad operativa, y la protección de la información. Todo ello en cumplimiento de normativas nacionales e internacionales y bajo un enfoque de mejora continua.

2.5 Análisis FODA

Este análisis proporciona información de factores internos y externos para identificar, las fortalezas y oportunidades que son el conjunto de elementos positivos que se convierten en oportunidades para lograr un mejor desempeño y las debilidades y amenazas que son los elementos negativos internos y externos que una vez identificadas se pueden puntualizar estrategias para eliminarse.

El Grupo de Trabajo Técnico Institucional -GTTI-, realizó un análisis exhaustivo con el objeto de determinar la situación actual de la Empresa, obteniendo como resultado lo siguiente:

- Un listado de los factores internos (fortalezas y debilidades), que son el resultado de decisiones organizativas que están bajo el control de la EMPORNAC.
- Un análisis de los factores externos que constituyen amenazas u oportunidades con el objetivo de determinar las estrategias para eliminar o minimizar las amenazas, y lograr establecer el grado de control que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades o sobre los problemas (debilidades detectadas).

El análisis FODA permitió al GTTI, elaborar un mapa sobre los principales problemas que enfrenta la Empresa, así mismo definir las intervenciones eficaces que son necesarias para la solución de la problemática, con lo cual se facilita la toma de decisiones de la Autoridad Superior, para el logro de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

F	FORTALEZAS
1	Comunicación eficiente entre usuarios e instituciones.
2	Espacios físicos disponibles dentro del polígono portuario para desarrollo de proyectos de expansión.
3	Contar con ingresos propios.
4	Programas continuos de formación y desarrollo del personal, incrementando la eficiencia y competitividad.
5	Certificaciones internacionales en ISO 9001:2015 (Calidad), ISO 14001:2015 (Medio Ambiente), ISO 27001:2022 (Seguridad de la Información), BASC OEA-GT (Seguridad en la Cadena de Suministros), ISO 45001:2018 (Seguridad y Salud Ocupacional).
6	Implementación de buenas prácticas en la protección de personas, buques e instalaciones portuarias.
7	Mejora en los rendimientos operacionales.
8	Ubicación geográfica.
9	Estrategias de mercadeo y comunicación.
10	Trazabilidad de Carga (Web Services).
11	Información batimétrica actualizada.
12	Infraestructura especializada para el control de la carga refrigerada.

O	OPORTUNIDADES
1	Proyectos de modernización y ampliación de la infraestructura portuaria.
2	Alianzas público-privadas.
3	Convenios interinstucionales de cooperación y coordinación.
4	Mayor capacidad de almacenamiento para la atención de carga.
5	Aumento del comercio internacional.
6	Simulación de ciberataques y auditorías de seguridad.
7	Modernización y automatización de procesos.
8	Cooperaciones y asistencias técnicas.

D	DEBILIDADES
1	Infraestructura inadecuada y en mal estado.
2	Falta de calados adecuados al rostro de muelle, dársena de maniobras y canal de acceso.
3	Costos elevados internos administrativos y operativos.
4	Procesos logísticos portuarios efectuados de forma manual y obsoletos.
5	Falta de terminales especializadas para graneles líquidos y buques cruceros.
6	Inexistencia del reglamento de la Ley Orgánica (Decreto 4-93).
7	Desafíos laborales.
8	Burocracia en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria.
9	Desactualización de normativas internas.
10	Ubicación incorrecta de las oficinas o lugares donde ejercen actividades los diversos actores dentro del recinto portuario.
11	Falta de un Plan Maestro de Desarrollo Portuario.
12	Insuficiente asignación presupuestaria para el mantenimiento de equipos (adquisición de repuestos, mantenimiento de la maquinaria portuaria y de las unidades flotantes).
13	Desorganización en la distribución y disposición de insumos.

A	AMENAZAS
1	Invasión de áreas para expansión dentro del polígono portuario.
2	Metodología deficiente de los agentes rectores en la socialización de cambios en los procesos de la administración financiera.
3	Incremento en el costo de los insumos.
4	Impactos de pandemias, epidemias o crisis de salud.
5	Fenómenos naturales extremos.
6	Competencia regional (tecnología, procesos, infraestructura).
7	Cambios en la política de Gobierno Central que influyen directamente en la institución.
8	Ciberataques a sistemas informáticos críticos que afecten los procesos internos institucionales.
9	Bloqueos y manifestaciones.
10	Falta de recurso humano para el sector de transporte de carga.

2.6 Análisis Estratégico FODA

Posterior a la finalización del análisis FODA, el GTTI procedió a determinar las estrategias FO, FA, DO y DA, las cuales permitirán modificar la situación actual, cuyo resultado contribuirá al logro de los objetivos estratégicos; en tal virtud, corresponde a la Autoridad Superior de esta Empresa la toma de decisiones para la ejecución de estas.

FO (Maxi-Mini)		DO (Mini - Maxi)	
FA (Maxi-Mini)		DA (Maxi-Mini)	
1	Elaborar y diseñar un Plan Maestro de Desarrollo Portuario	1	Asesoramiento legal administrativo que prevenga demandas legales que afecten a la Empresa.
2	Desarrollo de proyectos de infraestructura portuaria en espacios físicos disponibles con base al Plan Maestro	2	Promover proyectos de inversión con alianzas públicos-privadas para construcción de terminales especializadas..
3	Crear canales de comunicación entre usuarios e instituciones.	3	Desarrollar un análisis histórico de consumo de insumos y repuestos para determinar las cantidades necesarias a adquirir alineado a la planificación anual de compras para el mantenimiento de la maquinaria y equipo.
4	Implementar un programa continuo de desarrollo profesional y liderazgo.	4	Ánálisis de costo y tarifas de los servicios portuarios para toma de decisiones financieras gerenciales.
5	Establecer un plan integral de protección.	5	Conformación de la Mesa de Trabajo para la elaboración del proyecto reglamento de la Ley Orgánica.
6	Fomentar alianzas con entes cooperantes y asistencias técnicas.		
7	Implementación de tecnología para la automatización de procesos logísticos.		

2.7 Análisis PESTEL

Este análisis es una herramienta estratégica que a través de sus factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales ayudan a la Empresa a conocer el entorno externo que influye en el logro de metas y objetivos.

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLOGÍA	ECOLÓGICO	LEGAL
Cambios en la política de Gobierno Central que influyen directamente en la institución.	Alto costo por demandas legales que afectan a la Empresa.	Crecimiento de la población en áreas cercanas a las instalaciones de la Empresa que incrementa la necesidad de empleo y servicios relacionados.	Avances tecnológicos en buques y contenedores pueden requerir ajustes en la infraestructura del puerto.	Impacto del cambio climático y condiciones climáticas extremas.	Cumplimiento a las leyes nacionales que poseen vigencia en el país.
Intereses políticos partidistas.	Resistencia para ajustar tarifas de servicios portuarios por presiones internas y externas.	Prioridad de ingreso a personal no capacitado y con pensum educativo incompleto debido a los convenios internos laborales.	Aumento de riesgos por carencia de normativas de protección de datos derivados de la automatización de procesos.	Catástrofes naturales y antropogénicas.	Normativas de las políticas de los Sistemas de Gestión.
Cambios constantes de autoridades y Alta Dirección EMPORNAC.	Costos elevados internos administrativos y operativos.	Conflictos por la invasión de inmuebles pertenecientes a la Empresa, interfiriendo con los proyectos de expansión.	Ataques informáticos que pueden vulnerar sistemas críticos que pueden afectar el funcionamiento de la Empresa.	Aplicación y conocimiento sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el medio ambiente, siendo estos los ODS13: Acción por el clima, ODS14: Vida submarina, y ODS15: Vida de ecosistemas terrestres.	Normativas internas desactualizadas.
Relación con el gobierno central y local.	Limitación en los proveedores que ofrecen insumos marítimos portuarios.	Delincuencia organizada: maras, terrorismo, extorsiones, lavado de dinero, narcotráfico.	Implementación de plataformas digitales que permitan a los clientes monitorear en tiempo real el estado del proceso de carga.	Gestión de Residuos y Derrames derivados de las operaciones portuarias.	Regulaciones sobre leyes marítimo-portuarias y de comercio exterior.
Dependencia de decisiones para el desarrollo de las políticas de Gobierno Central en proyectos de inversión, presupuestos etc.	Reducción de la carga derivado del tipo de cambio frente al dólar.	Manifestaciones de grupos externos, internos y bloqueos que impiden la operación normal del puerto.	Intercambio de información electrónica de los diversos actores logísticos para la integración de datos dentro del Portal Web de la Empresa.	Cumplimiento de compromisos ambientales derivados de la Resolución Aprobatoria que da vigencia a la Licencia Ambiental Categoría A de EMPORNAC.	Tratados y acuerdos internacionales.
Relaciones internacionales de Guatemala con otros países que puedan influir en los volúmenes de carga que maneja la Empresa.		Desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial para mantener buenas relaciones con la población.	Incorporación de la inteligencia artificial a los procesos de la Empresa.		Otros instrumentos normativos emitidos por instituciones de estado de aplicación interna.



Puerto Santo
Tomás de Castilla
EMPORNAC

Plan Estratégico
Institucional
2023-2027

**Vinculación
y Desarrollo de
Modelos Gestión por
Resultados GpR**

3

3 Análisis de la Problemática

Se realizó un análisis y priorización de la problemática a través de un instrumento metodológico participativo, desarrollando ideas creativas para la identificación de uno o más problemas con base a la información recolectada y la experiencia de los Directores del área, quienes tienen el conocimiento y observan las necesidades de las áreas de trabajo que integran su Dirección, por consiguiente, representan los principales problemas que afectan a nuestra Empresa.

Problemas más relevantes identificados en la empresa.

1. Infraestructura portuaria y marítima insuficiente.
2. Baja productividad en los servicios portuarios.
3. Falta de calados adecuados al rostro de muelle, dársena de maniobras y canal de acceso.
4. Falta de un plan maestro de desarrollo portuario.
5. Ubicación incorrecta de actores en el recinto portuario.
6. Desafíos laborales.
7. Procesos administrativos y operativos con bajo rendimiento.
8. Tarifas por servicios portuarios desactualizadas.

Del análisis y discusión en los talleres de grupo, de la problemática detectada anteriormente, el GTI estableció como problemática central las **“Capacidades limitadas para atender la demanda de servicios portuarios”**, derivándose de esta dos (2) problemas sustanciales que afecta a la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, los cuales son la prioridad para definir la ruta a seguir y encontrar las soluciones adecuadas. Las causales de primer nivel que se identifican son:

1. Infraestructura portuaria y marítima insuficiente. Sus causas son:

- Infraestructura desactualizada.
- Limitación de los espacios de apilamientos.
- Falta de calados adecuados al rostro de muelle, dársena de maniobras y canal de acceso.

2. Baja productividad en los servicios portuarios. Sus causas son:

- Insuficiente maquinaria y equipo.
- Falta de modernización y sistematización de procesos logísticos portuarios.
- Desafíos laborales.
- Ubicación incorrecta de las oficinas o lugares donde ejercen actividades los diversos actores dentro del recinto portuario.

3.1 Análisis de la Población

a) Población Universo

La población universo está definida por los importadores, exportadores, transportistas y agencias navieras quienes son nuestros principales clientes, y que apegados al marco jurídico de nuestra institución reciben los servicios portuarios.

•Análisis de la población universo

Las Líneas Navieras como Seaboard Marine LTDA, Compañía de Desarrollo Bananero de Guatemala, Crowley Latin American Services, Maersk Line, Mediterranean Shipping Company, CMA CGM Guatemala, son navieras que, con base en sus centros de operación, flota de barcos y movimiento de carga a nivel mundial, se encuentran en los primeros sitios de esta industria portuaria, lo cual no sería posible sin las actividades que realizan los transportistas, agentes de aduanas, agencias aduanales, importadores y exportadores de manera directa con las Agencias Navieras, lo que permite el incremento de la carga en el Puerto Santo Tomás de Castilla.

b) Población Objetivo

Los importadores, exportadores y Líneas Navieras, que mantienen una relación comercial con la Empresa.

•Análisis de la población objetivo

Las Líneas Navieras a través de sus Agencias Navieras en relación con los importadores, exportadores y transportistas son de vital importancia para la Empresa, en virtud que son fundamentales para el incremento en el volumen de mercancías que se movilizan a través de nuestro puerto.

b) Población Elegible

La población elegible es un grupo aún más específico dentro de la población objetivo y se incluye únicamente a los actores que cumplen con ciertos requisitos o condiciones, en este caso específico de EMPORNAC, son todas aquellas agencias navieras registradas, quienes determinan la magnitud de la actividad portuaria.

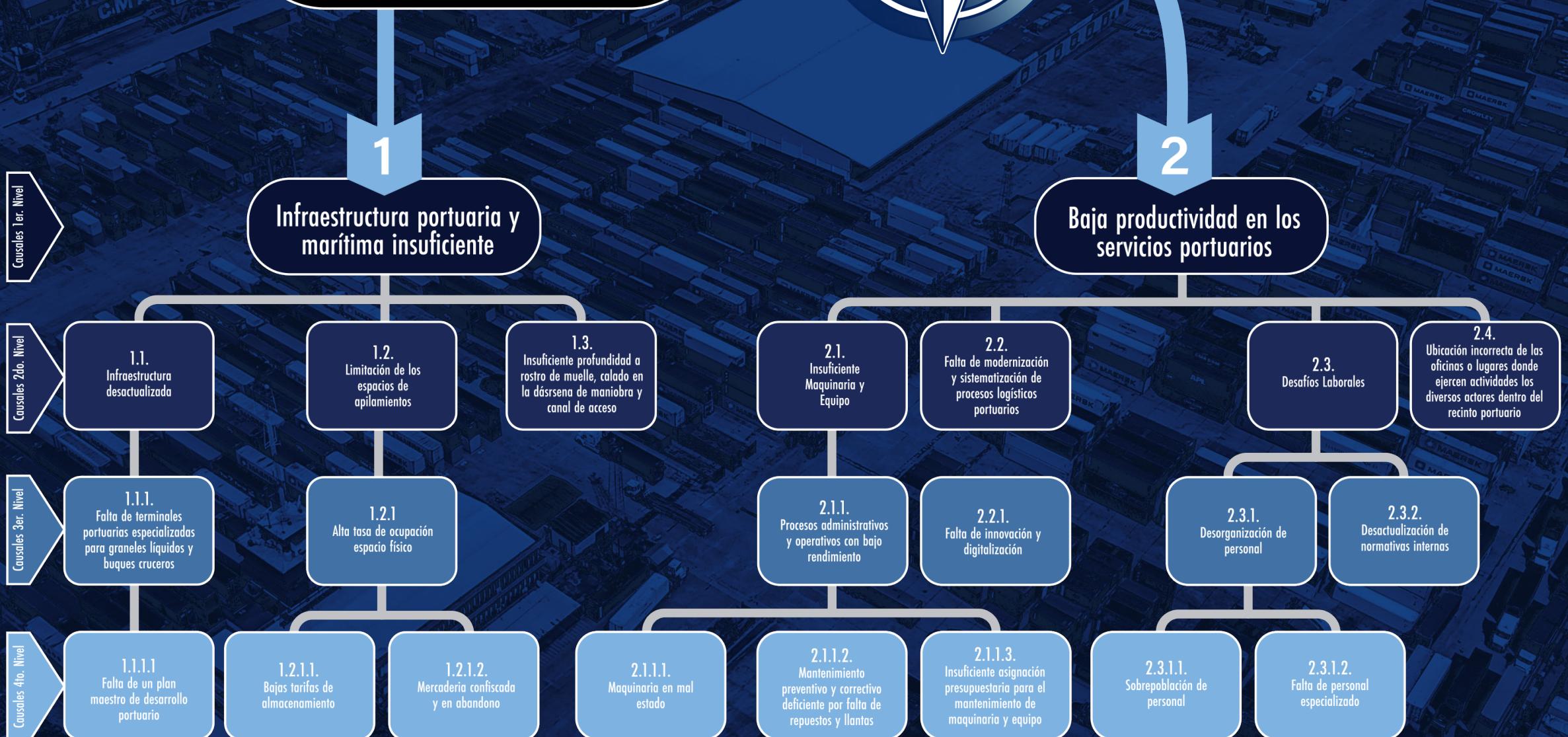
•Análisis de la población objetivo

Se determinó como la población elegible a las agencias navieras que se encuentran activas, quienes determinan la magnitud de la actividad portuaria, por el volumen de mercancías que transportan y que tienen como unidad de medida toneladas métricas.

3.2 Modelo Conceptual

El modelo conceptual es un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones, el cual permite que la Gestión por Resultados se diseñe a partir de instrumentos con evidencias.

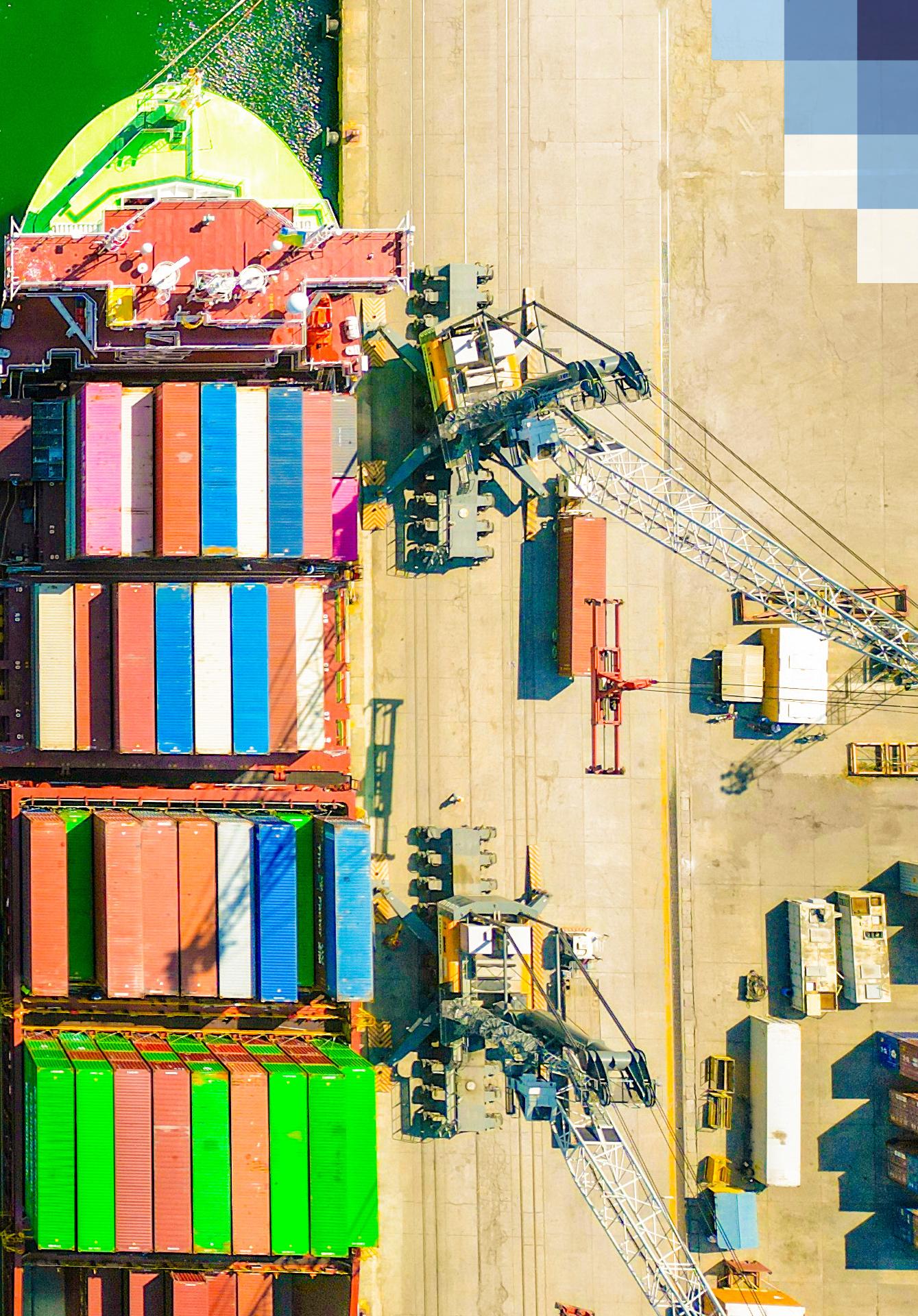
Capacidades limitadas para atender la demanda de Servicios Portuarios



En Anexos, se incluye las herramientas elaboradas que permiten verificar la vinculación y desarrollo de la Gestión por Resultados, con base a la guía propuesta por SEGEPLAN.

3.3 Análisis de Actores

- En esta parte se analiza la participación de los actores según su tipo o rol en el tema marítimo-portuario, se identifican los actores no Estatales y los Estatales, según su nivel de influencia y disponibilidad, en cada rubro se asigna una ponderación, conforme a la matriz de SEGEPLAN.
- Dentro de los actores no Estatales se mencionan los siguientes: agencias navieras, transportistas, importadores y exportadores, Organización Internacional Regional de Sanidad Alimentaria -OIRSA-.
- También se identifican actores Estatales, como las instituciones públicas con las que se realizan coordinaciones interinstitucionales para cumplir con sus funciones establecidas en su ley orgánica y sobre el tema de rendición de cuentas e informes de gestión, tales como el Ministerio de Gobernación, Ministerio de la Defensa Nacional (Comando Naval del Caribe, Capitanía de Puerto y Policía Naval Extraordinaria), Superintendencia de Administración Tributaria, Comisión Portuaria Nacional, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, Contraloría General de Cuentas, Secretaría General de Planificación y Programación -SEGEPLAN-, Congreso de la República, Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
- Así mismo, se identifican otros Aliados Estatales por gestiones interinstitucionales establecidas en la legislación nacional, como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Oficina Nacional de Servicio Civil, Ministerio Público, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Procuraduría General de la Nación, Procuraduría de los Derechos Humanos, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Municipalidad de Puerto Barrios, Gobernación Departamental, Zona Libre de Industria y Comercio, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, Instituto Guatemalteco de Turismo, Instituto Guatemalteco de Migración, Ministerio de Relaciones Exteriores.





Puerto Santo
Tomás de Castilla
EMPORNAC

Plan Estratégico
Institucional
2023-2027

Seguimiento,
Monitoreo y
Evaluación a Nivel
Estratégico

4

-POA- a nivel de productos y subproductos, utilizando para ello la matriz emitida por la institución en mención.

Por lo anterior, y con base a la guía para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales formulada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), a la Política General de Gobierno donde se establece la Gestión por Resultados adecuada al Modelo Visión País 2024 – 2028 emanado de la Presidencia de la República de Guatemala y en cumplimiento a los Objetivos Estratégicos establecidos en el presente Plan Estratégico Institucional, con los cuáles se pretende contrarrestar las debilidades y amenazas, maximizar las fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico institucional, se ha definido el resultado estratégico institucional detallados a continuación:

- **Seguimiento**, es el proceso sistemático de recolección de información sobre la implementación de estrategias, programas o planes en tiempo real. Su propósito es asegurar que las actividades planificadas se están llevando a cabo según lo previsto y detectar desviaciones tempranas, específicamente en el alcance de los resultados, productos, subproductos y acciones.
- **Monitoreo**, implica el análisis de datos recopilados en el seguimiento para medir el desempeño de la organización en relación con sus objetivos estratégicos. Busca identificar tendencias, patrones y posibles riesgos que puedan afectar el éxito de la estrategia, por lo que se hace fundamental establecer un sistema de indicadores a nivel institucional, para facilitar la toma de decisiones.
- **Evaluación**, es un análisis más profundo que se realiza en momentos clave del ciclo estratégico para determinar la efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las estrategias implementadas. Se basa en datos del seguimiento y monitoreo para hacer ajustes significativos o rediseñar la estrategia. El Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del PEI, POM Y POA, tienen como base la definición de resultados y productos, los cuales junto con sus respectivos indicadores permitirá medir periódicamente el cumplimiento de las metas establecidas.

4.1. Mecanismos de Seguimiento

En el proceso de avance metas, el objetivo fundamental es mejorar la toma de decisiones gerencial, ya que ayuda a reducir la incertidumbre. Este diseño es un proceso de programación anual de medición a lo planificado, y facilita el control y seguimiento respectivo.

También permite la medición mensual de indicadores tanto a nivel de resultado como de los productos de la institución.

Asimismo, se realiza seguimiento de manera cuatrimestral, brindando informe a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, del Plan Operativo Anual

4.2. Proyectos, Estudios y Acciones Programadas por Problemáticas Identificadas

Problemática central

“Capacidades limitadas para atender la demanda de servicios portuarios”

Resultado Estratégico: Para el año 2027, se ha incrementado en un 53.3% promedio las capacidades para atender la oferta en los servicios portuarios, a través de modernizar y ampliar la infraestructura portuaria y marítima, con el objetivo de aumentar la capacidad operativa, optimizar el uso de espacios logísticos y mejorar la competitividad.

Acciones	Inicio	Fin	Unidad Responsable
Ampliación del sexto carril para carga sobredimensionada.	2024	2025	Dirección Técnica / Dirección de Operaciones Portuarias
Dragado de cuatro (4) atracaderos para la modernización del muelle comercial portuario.	2024	2025	Dirección de Operaciones Marítimas
Ampliación Infraestructura Portuaria Edificio Biométrico EMPORNAC..	2024	2025	Dirección Técnica / Ingeniería Civil

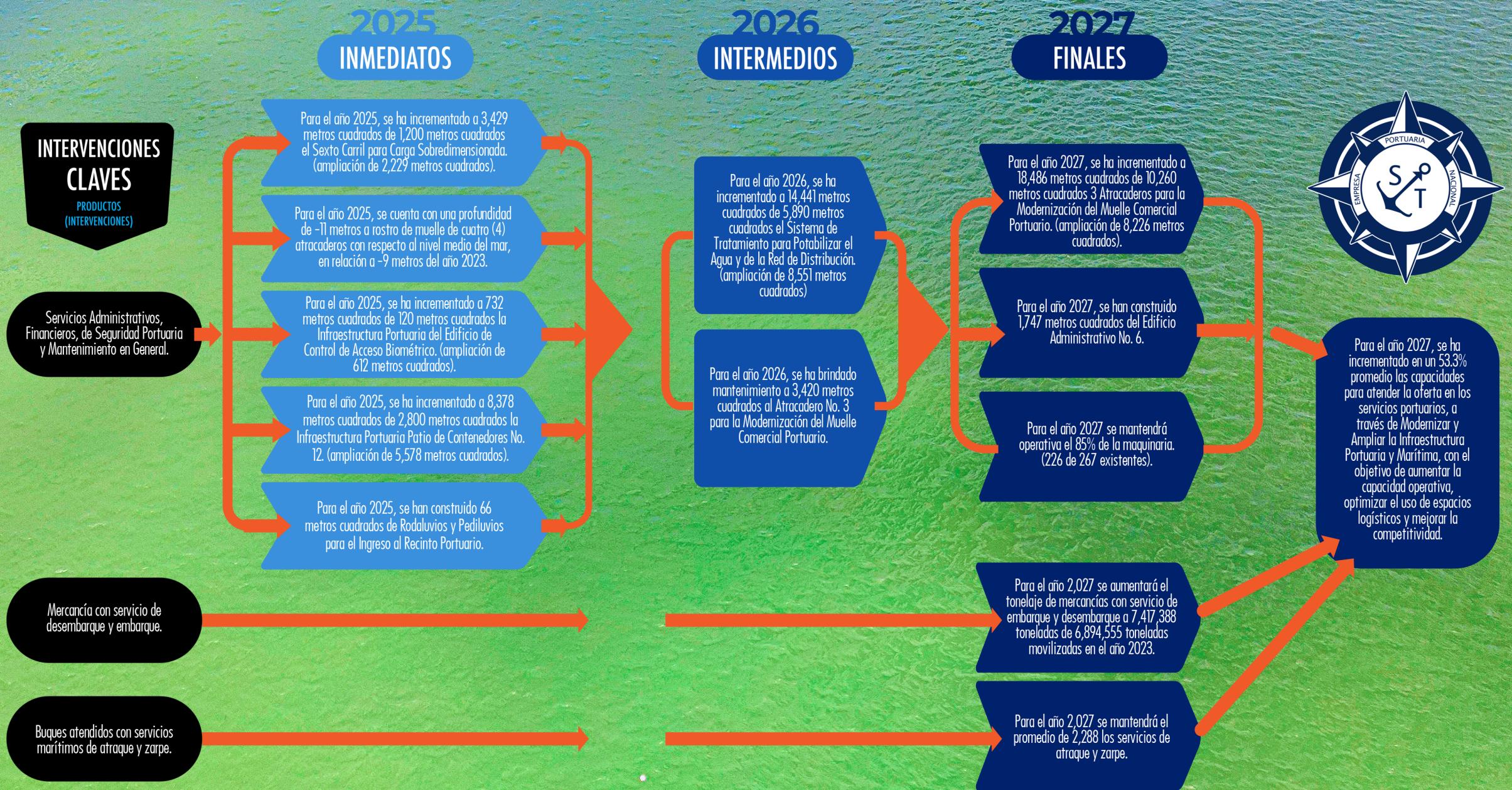
Acciones	Inicio	Fin	Unidad Responsable
Ampliación Infraestructura Portuaria Patio de Contenedores No. 12 de EMPORNAC	2024	2025	Dirección Técnica / Dirección de Operaciones Portuarias
Construcción de rodaluvios y pediluvios para el ingreso al recinto portuario.	2024	2025	Dirección Técnica / Ingeniería Civil
Ampliación del sistema de tratamiento para potabilizar el agua y de la red de distribución.	2024	2026	Dirección Técnica / Ingeniería Civil
Mantenimiento del atracadero número tres (3) para la modernización del muelle comercial portuario.	2024	2026	Dirección Técnica / Dirección de Operaciones Marítimas
Ampliación del circuito cerrado de televisión	2024	2026	Dirección de Protección
Actualización del sistema de control de acceso biométrico.	2023	2026	Dirección de Protección
Implementar nuevo centro de datos para la modernización e innovación tecnológica.	2024	2026	Departamento de Informática
Construcción del Edificio Administrativo No. 6	2025	2027	Dirección Técnica / Ingeniería Civil
Ampliación de tres (3) atracaderos para la modernización del muelle comercial portuario.	2025	2027	Dirección Técnica / Dirección de Operaciones Marítimas
Mantener la operatividad de la maquinaria portuaria Portacontenedores, Reach Stacker, Montacargas, Cabezales y Plataformas propiedad de EMPORNAC.	2024	2027	Dirección Técnica / Ingeniería Mecánica



RESULTADOS

4.3 Modelo Lógico de la Estrategia

Posterior al análisis de los caminos causales críticos que se describen en el modelo con el mismo nombre, se definieron los Resultados: Inmediatos, Intermedios y Finales, como se refleja en la gráfica, y con las intervenciones claves se espera alcanzar los objetivos deseados o cambios positivos para nuestra población objetivo.



CADENA DE RESULTADOS EMPORNAC 2023-2027

4.4 Cadena de Resultados

La cadena de resultados se realizó a partir de cada uno de los factores causales identificados en el modelo explicativo, y existe una jerarquía que responde a la temporalidad del alcance de estos. Se identificaron los resultados: Inmediatos, Intermedios y Resultado Final.

INMEDIATOS

Para el año 2025, se ha incrementado a 3,429 metros cuadrados de 1,200 metros cuadrados el sexto carril para carga sobredimensionada. (Ampliación de 2,229 metros cuadrados).

Para el año 2025, se cuenta con una profundidad de -11 metros a rostro de muelle de cuatro (4) atracaderos con respecto al nivel medio del mar, en relación a -9 metros del año 2023.

Para el año 2025, se ha incrementado a 732 metros cuadrados de 120 metros cuadrados la infraestructura portuaria del Edificio de Control de Acceso Biométrico. (Ampliación de 612 metros cuadrados).

Para el año 2025, se ha incrementado a 8,378 metros cuadrados de 2,800 metros cuadrados la infraestructura portuaria Patio de Contenedores número 12. (Ampliación de 5,578 metros cuadrados).

Para el año 2025, se han construido 66 metros cuadrados de rodaluvios y pediluvios para el ingreso al recinto portuario.

INTERMEDIOS

Para el año 2026, se ha incrementado a 14,441 metros cuadrados de 5,890 metros cuadrados el Sistema de Tratamiento para Potabilizar el Agua y de la Red de Distribución. (Ampliación de 8,551 metros cuadrados).

Para el año 2026, se ha brindado mantenimiento a 3,420 metros cuadrados al atracadero número 3 para la modernización del muelle comercial portuario.

FINALES

Para el año 2027, se ha incrementado a 18,486 metros cuadrados de 10,260 metros cuadrados tres (3) atracaderos para la modernización del muelle comercial portuario. (Ampliación de 8,226 metros cuadrados).

Para el año 2027, se han construido 1,747 metros cuadrados del Edificio Administrativo número 4.

Para el año 2027 se mantendrá operativa el 85% de la maquinaria. (226 de 267 existentes).

Para el año 2,027 se aumentará el tonelaje de mercancías con servicio de embarque y desembarque a 7,417,388 toneladas de 6,894,555 toneladas movilizadas en el año 2023.

Para el año 2,027 se mantendrá el promedio de 2,288 los servicios de atraque y zarpe.

Para el año 2027, se ha incrementado en un 53.3% promedio las capacidades para atender la oferta en los servicios portuarios, a través de modernizar y ampliar la infraestructura portuaria y marítima, con el objetivo de aumentar la capacidad operativa, optimizar el uso de espacios logísticos y mejorar la competitividad.



5

Anexos



Puerto Santo
Tomás de Castilla
EMPORNAC

**Plan Estratégico
Institucional
2023-2027**

Anexo 1. Ficha de Indicadores de Resultados

Ficha del indicador														
Nombre de la institución:														
Nombre del Indicador (1)														
Categoría del Indicador (2)														
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)														
Política Pública Asociada (4)														
Descripción del Indicador (5)														
Interpretación (6)														
Fórmula de cálculo (7)														
Ámbito geográfico (8)		Frecuencia de la medición (9)												
				Mensual										
				Cuatrimestral										
				Semestral										
				Anual										
Tendencia del Indicador	2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029	
Años (10)	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)														
Línea base														
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)													
Medios de Verificación														
Procedencia de los datos (13)														
Unidad Responsable (14)														
Metodología de Recopilación (15)														
Consultar:														
Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.														
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.														
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.														
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022.														
https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccion_de_indicadores.pdf														

Anexo 2. Tabla de Jerarquización de la Problemática

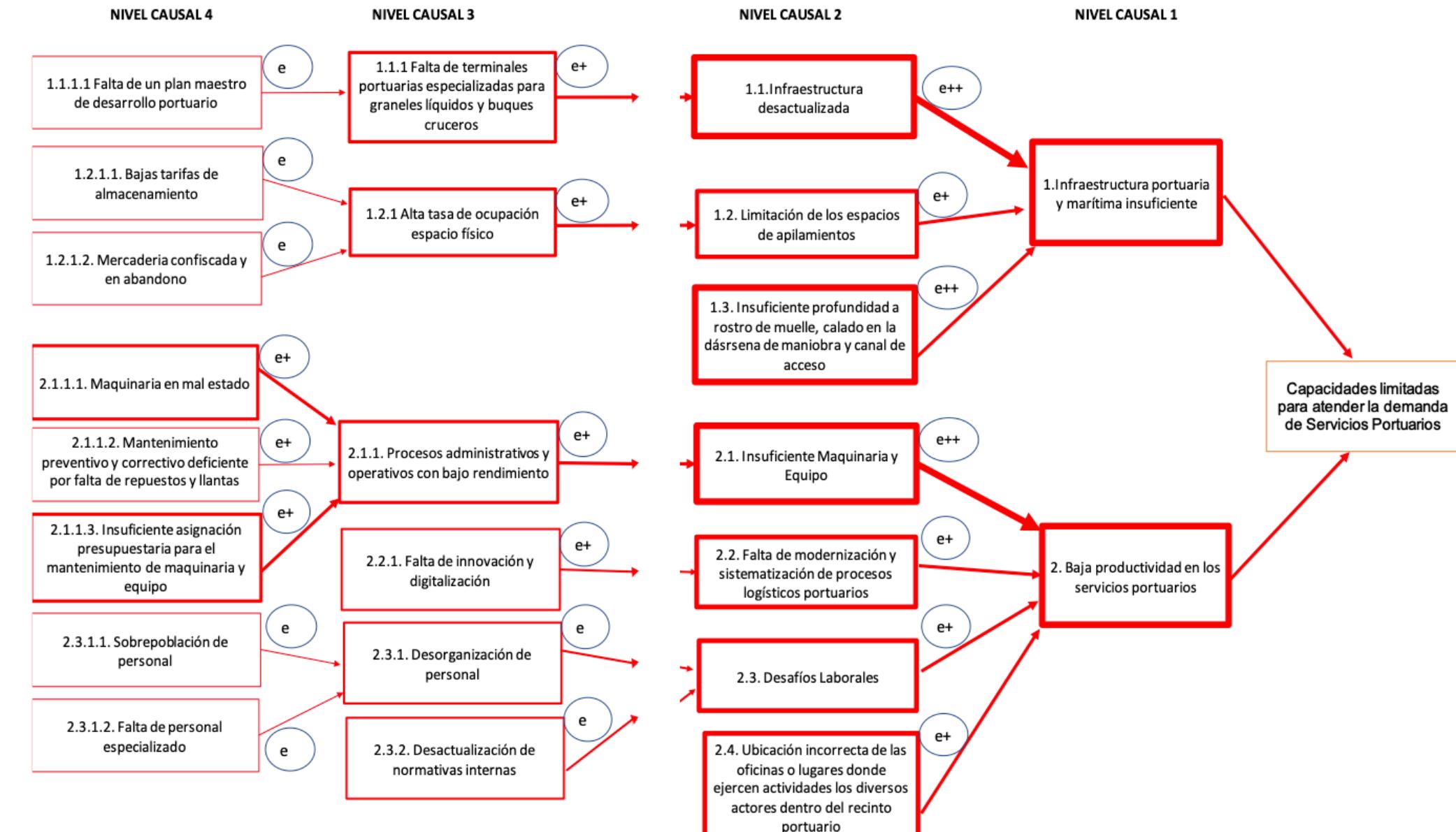
FACTORES INDIRECTOS		FACTOR DE JERARQUIZACIÓN	JERARQUÍA
1	Insuficiente Maquinaria y Equipo	873.08	1
2	Infraestructura desactualizada	854.05	1
3	Maquinaria en mal estado	816.08	1
4	Insuficiente profundidad a rostro de muelle, calado en la dársena de maniobra y canal de acceso	809.89	1
5	Desafíos Laborales	770.96	2
6	Mantenimiento preventivo y correctivo deficiente por falta de repuestos y llantas	730.44	2
7	Falta de innovación y digitalización	715.21	2
8	Falta de modernización y sistematización de procesos logísticos portuarios	715.21	2
9	Limitación de los espacios de apilamientos	709.28	2
10	Alta tasa de ocupación espacio físico	694.05	3
11	Desorganización de personal	693.02	3
12	Mercadería confiscada y en abandono	652.54	3
13	Sobre población de personal	649.30	3
14	Falta de personal especializado	620.89	3
15	Ubicación incorrecta de las oficinas o lugares donde ejercen actividades los diversos actores dentro del recinto portuario	619.79	3
16	Insuficiente asignación presupuestaria para el mantenimiento de maquinaria y equipo	601.31	3
17	Bajas tarifas de almacenamiento	600.47	3
18	Falta de terminales portuarias especializadas para graneles líquidos y buques cruceros	595.06	4
19	Falta de un plan maestro de desarrollo portuario	581.15	4
20	Procesos administrativos y operativos con bajo rendimiento	581.04	4
21	Desactualización de normativas internas	574.01	4

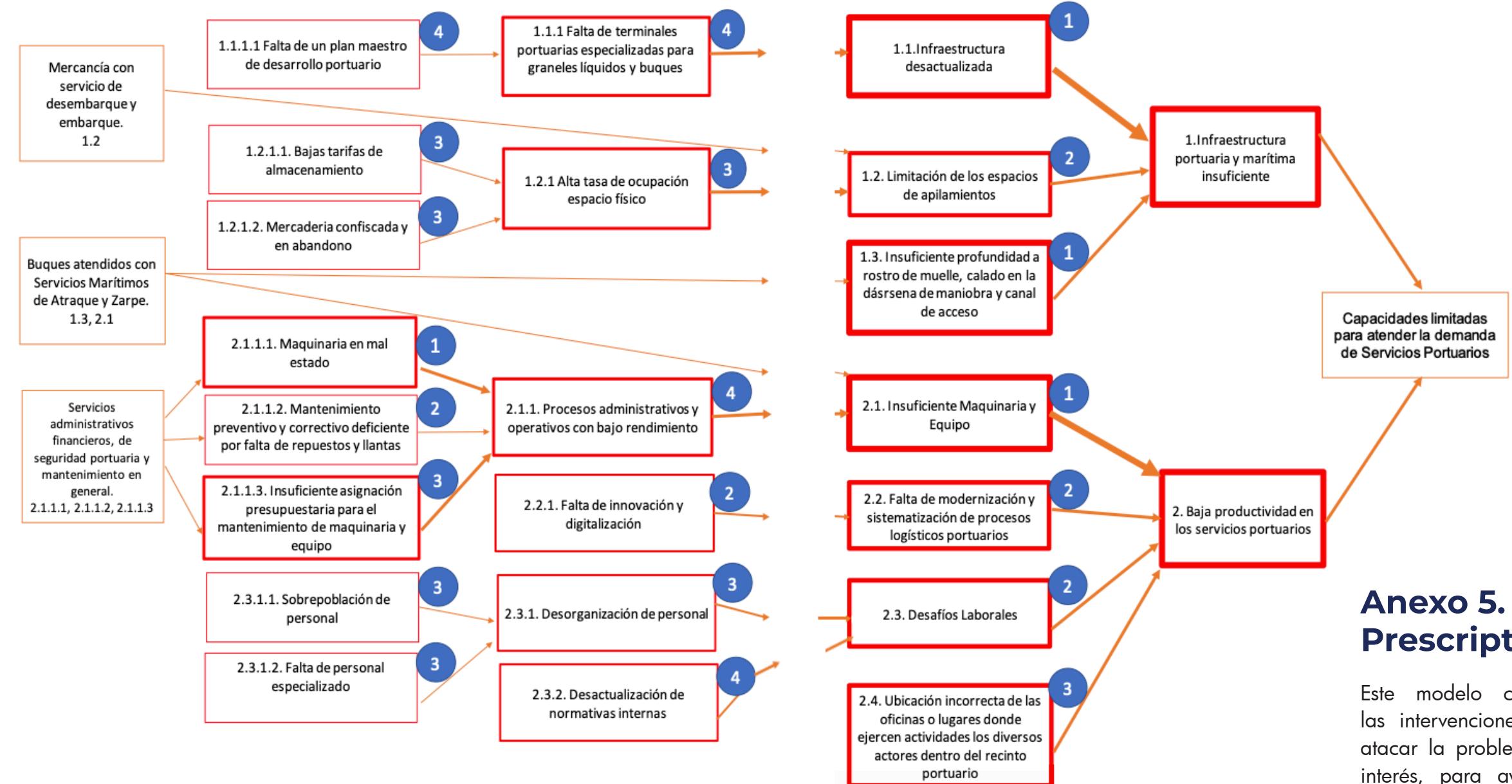
Anexo 3. Matriz Cálculo de Jerarquización de Factores Directos e Indirectos

Problema o condición de desarrollo	FACTORES DIRECTOS	PARAMETROS A NIVEL CAUSA DIRECTA			FACTORES INDIRECTOS	PARAMETROS A NIVEL CAUSA INDIRECTA ULTIMA					PARAMETROS A NIVEL CAUSA INDIRECTA ULTIMA. NIVEL PONDERADA CON CAUSA DIRECTA					
		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	Magnitud Ponderada	Evidencia Ponderada	Fuerza Explicativa Ponderada	Factor de Jerarquización	JERARQUIA			
Capacidades limitadas para atender la demanda de Servicios Portuarios	1. Infraestructura portuaria y marítima insuficiente	4.60	3.60	5.00	1.1. Infraestructura desactualizada	4.80	3.80	5.00	22.08	13.68	25.00	854.05				
					1.1.1. Falta de terminales portuarias especializadas para graneles líquidos y buques cruceros	4.20	3.00	4.00	19.32	10.80	20.00	595.06				
					1.1.1.1. Falta de un plan maestro de desarrollo portuario	4.20	2.80	4.00	19.32	10.08	20.00	581.15				
					1.2. Limitación de los espacios de apilamientos	4.60	3.20	4.40	21.16	11.52	22.00	709.28				
					1.2.1. Alta tasa de ocupación espacio físico	4.60	3.00	4.40	21.16	10.80	22.00	694.05				
	2. Baja productividad en los servicios portuarios				1.2.1.1. Bajas tarifas de almacenamiento	4.20	2.80	4.20	19.32	10.08	21.00	600.47				
					1.2.1.2. Mercadería confiscada y en abandono	4.40	3.40	4.00	20.24	12.24	20.00	652.54				
					1.3. Insuficiente profundidad a rostro de muelle, calado en la dársena de maniobra y canal de acceso	4.80	3.80	4.60	22.08	13.68	23.00	809.89				
					2.1. Insuficiente Maquinaria y Equipo	5.00	3.60	5.00	23.00	12.96	25.00	873.08				
					2.1.1. Procesos administrativos y operativos con bajo rendimiento	3.80	3.40	4.20	17.48	12.24	21.00	581.04				
Problemas de Gestión y Organización	3. Problemas de Gestión y Organización	4.60	3.20	4.40	2.1.1.1. Maquinaria en mal estado	4.80	3.60	4.80	22.08	12.96	24.00	816.08				
					2.1.1.2. Mantenimiento preventivo y correctivo deficiente por falta de repuestos y llantas	4.60	3.20	4.60	21.16	11.52	23.00	730.44				
					2.1.1.3. Insuficiente asignación presupuestaria para el mantenimiento de maquinaria y equipo	3.80	4.00	4.00	17.48	14.40	20.00	601.31				
					2.2. Falta de modernización y sistematización de procesos logísticos portuarios	4.60	3.00	4.60	21.16	10.80	23.00	715.21				
					2.2.1. Falta de innovación y digitalización	4.60	3.00	4.60	21.16	10.80	23.00	715.21				
	4. Problemas de Logística y Transporte				2.3. Desafíos Laborales	5.00	3.20	4.40	23.00	11.52	22.00	770.96				
					2.3.1. Desorganización de personal	4.40	3.40	4.40	20.24	12.24	22.00	693.02				
					2.3.1.1. Sobre población de personal	4.40	2.80	4.40	20.24	10.08	22.00	649.30				
					2.3.1.2. Falta de personal especializado	3.80	3.20	4.80	17.48	11.52	24.00	620.89				
					2.3.2. Desactualización de normativas internas	4.40	2.60	3.80	20.24	9.36	19.00	574.01				
Problemas de Infraestructura y Servicios	5. Problemas de Infraestructura y Servicios	4.60	3.20	4.40	2.4. Ubicación incorrecta de las oficinas o lugares donde ejercen actividades los diversos actores dentro del recinto portuario	4.20	2.80	4.40	19.32	10.08	22.00	619.79				

Anexo 4. Modelo Explicativo

El modelo explicativo se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual, y consiste en una caracterización específica para nuestra empresa, esto implica la identificación del problema priorizado o condición de interés en función de las características propias de EMPORNAC.





Anexo 5. Modelo Prescriptivo

Este modelo consiste en identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, para ayudar a solucionar el problema de las "Capacidades limitadas para atender la demanda de Servicios Portuarios" características propias de EMPORNAC.

