

### El Cuadro de Mando Integral (CMI): Más que una metodología de gestión estratégica.

- ❑ El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía, que implica a la dirección de la empresa.
- ❑ La evolución del rol de las Autoridades Portuarias desde la entrada en vigor de la Ley 27/1992 ha supuesto cambios importantes en el proceso de gestión del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE). La mayor autonomía funcional de las Autoridades Portuarias ha permitido que éstas se hayan hecho responsables del desarrollo de su modelo de negocio. Esto ha provocado la necesidad de disponer de procesos de gestión homogéneos en el conjunto del SPTE.
- ❑ En esta línea, el Ente Público Puertos de Estado (EPPE), con la colaboración y apoyo de las Autoridades Portuarias, lleva desde el año 2001 trabajando en la implantación del CMI en el Sistema Portuario Español.
- ❑ Por tanto, se trata de dotar de una herramienta de gestión que facilite la definición de los objetivos estratégicos, su implantación y su seguimiento en cada Autoridad Portuaria, y que mejore la coordinación del Sistema Portuario a través de la existencia de indicadores comunes a todas las Autoridades Portuarias.
- ❑ El CMI posibilita el desarrollo de la gestión portuaria bajo el análisis de 4 perspectivas:
  - Económica
  - Clientes
  - Procesos
  - Recursos
- ❑ Y 5 líneas estratégicas, cuyo contenido orientativo en términos generales es el siguiente:
  - Crecimiento
  - Excelencia Operativa
  - Autosuficiencia económica
  - Optimización de Infraestructuras
  - Integración con el entorno

### El CMI introduce cambios en los instrumentos de análisis y control de los Planes Objetivos.

- ❑ La introducción del CMI en el Plan de Empresa permitirá realizar, además del seguimiento operativo, un seguimiento de primer nivel estratégico.
- ❑ El CMI ayuda a traducir las grandes líneas de la visión estratégica del Puerto en una serie de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, y una vez hecho esto facilita la labor de identificación y priorización de los objetivos operativos e iniciativas que deben lanzarse para conseguir los objetivos estratégicos.
- ❑ La nueva metodología de Plan de Empresa mantiene el análisis y revisión de los diferentes Planes de Objetivos, siendo estos:
  - Revisión del cumplimiento del Plan de Objetivos del año anterior.
  - Seguimiento del Plan de Objetivos del año en curso.
  - Definición del Plan de Objetivos del año siguiente.
- ❑ Esta metodología introduce cambios en los instrumentos que se van a utilizar para analizar dichos Planes de Objetivos, para lo que se ha definido un conjunto de documentos tipo para cada uno de los procesos antes citados, que habrán de ser elaborados por la Autoridad Portuaria, y remitidos a Puertos del Estado.
- ❑ Dichos documentos tienen como fin tanto facilitar la elaboración y remisión de información por parte de las Autoridades Portuarias a Puertos del Estado, como facilitar el análisis y toma de decisión en el seno de la gestión portuaria.
- ❑ Estos documentos se clasifican en:
  - Documentos de análisis.
  - Documentos de soporte.

### Documentos de análisis y soporte.

- ❑ Dentro del Plan de Empresa de cada Autoridad Portuaria, hay que analizar cómo se ha cumplido el Plan de Objetivos del año anterior.
- ❑ El análisis del Plan de Objetivos del año en curso se realizará en base a los siguientes documentos de soporte:
  - Informes de seguimiento trimestral de los objetivos operativos e iniciativas. Este dato se obtiene actualmente de las hojas de excel remitidas a las Autoridades Portuarias.
  - Mapa estratégico del año en curso evaluado. Las Autoridades Portuarias con CMI remitirán el Mapa Estratégico evaluado a fecha de 30 de Diciembre del año en curso.
- ❑ Finalmente el análisis del Plan de Objetivos para el año siguiente se realizará en base a los siguientes documentos:
  - Documentos de análisis:
    - ✓ Matriz de correspondencia de líneas estratégicas de la Autoridad Portuaria y líneas estratégicas del modelo común, con el fin de ver cómo la estrategia particular de la Autoridad Portuaria encaja en la estrategia general del sistema portuario.
    - ✓ DAFO por línea estratégica y perspectiva recursos, según las líneas estratégicas definidas en el mapa estratégico de cada Autoridad Portuaria.
    - ✓ Matriz de Definición del Plan de Objetivos para el año siguiente. Esta matriz se utiliza para definir los objetivos estratégicos y operativos del ejercicio próximo. Está compuesta por los siguientes elementos: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos, Tipo de objetivo Operativo, Meta Anual propuesta, Cruce de Objetivos Estratégicos con objetivos operativos.
    - ✓ Mapa estratégico año siguiente.
    - ✓ Matriz de indicadores comunes/objetivos estratégicos de la A.P.
  - Documentos de Soporte:
    - ✓ Fichas de definición de objetivos operativos e iniciativas.

### Implantación del CMI en la AP de Pasajes.

- ❑ La Autoridad Portuaria de Pasajes tiene aprobado un mapa estratégico dentro del marco de implantación del CMI en la planificación correspondiente al año 2008 con 5 ejes estratégicos coincidentes con los propuestos para el conjunto de puertos del SPTE, Crecimiento, Excelencia Operativa, Autosuficiencia económica, Optimización de infraestructuras e Integración con el entorno.
- ❑ A continuación se puede ver una relación de los diferentes documentos necesarios para la correcta implantación del CMI, que se dan en la Autoridad Portuaria, por lo que se considera que esta herramienta de gestión está implantada.

	INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y CONTROL <sup>1</sup>	INSTRUMENTOS IMPLANTADOS POR LA A.P.	
Definición Plan de Objetivos	Matriz de correspondencia de líneas estratégicas		Documentos de análisis
	DAFO por línea estratégica y perspectiva de recursos	OK	
	Matriz de definición Plan de Objetivos	OK	
	Mapa Estratégico	OK	
	Matriz de indicadores comunes / objetivos estratégicos		
Seguimiento Plan de Objetivos	Fichas de de definición de objetivos e iniciativas	OK	Documentos de soporte
	Informes seguimiento objetivos e iniciativas	OK	Documentos de soporte
Revisión Plan de Objetivos	Mapa estratégico anterior evaluado	OK	
		Análisis del Plan de Objetivos para el 2005	OK

<sup>1</sup> Propuestos por el CMI del Epepe