

**XXX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA:
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PÒR PROCESOS**

Autores

**Arturo Giner Fillol
Norma Pontet Ubal**

Santa Fe, octubre de 2007

INDICE

RESUMEN.....	3
1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	4
2. LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES PORTUARIAS.....	5
3. EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA APV.....	6
4. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SISTEMA PORTUARIO DE TITULARIDAD ESTATAL ESPAÑOL.....	8
5. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS AUTORIDADES PORTUARIA.....	13
6. CONCLUSIONES.....	16
BIBLIOGRAFÍA.....	17

RESUMEN

Mediante el método del caso se presenta la importancia de elaborar e implantar un Plan Estratégico. Con la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) la APV ha conseguido poner en marcha satisfactoriamente su Plan Estratégico, apoyando los objetivos de la perspectiva "Recursos Humanos" con la utilización de la Gestión por Competencias. Se expone cómo la APV ha conseguido mejorar determinados objetivos estratégicos relacionados con la eficiencia y eficacia en las operaciones de los servicios prestados.

Palabras Clave: Gestión, Puertos, Competencias, Estrategia.

1. Objetivos y metodología

La Contabilidad de Gestión como fuente para la toma de decisiones está adquiriendo, cada vez con más fuerza, mayor relevancia en las organizaciones, con la finalidad de adecuarse a la velocidad de los cambios de un entorno cada vez más variable y para gestionar la interacción con los individuos inherentes a su contexto mediato (Merchanddt, 1982). Es a su vez, la incertidumbre existente que obliga a tener la mayor información en cantidad y calidad, buscando el control de las operaciones cotidianas (Kaplan, 1991; Wiesendager, 1994).

En el artículo se presentará un caso, en el que se ha utilizado una metodología cualitativa e interpretativa, presentando el caso de cómo la APV ha conseguido poner en marcha satisfactoriamente su Plan Estratégico con la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI), y que la utilización de las herramientas de Gestión por Procesos y Gestión por Competencias han apoyado en el proceso de implantación del CMI y han ayudado en la puesta en marcha del Plan Estratégico. Demostrando que si la información para la Gestión de un Plan Estratégico y de diversos objetos de costes es oportuna y fiable, se consiguen mejoras notables en la toma de decisiones.

El término metodología designa el modo de realizar la investigación, la forma en que enfocamos los problemas, diferentes supuestos, intereses y propósitos que llevan a elegir una u otra metodología (Taylor & Bogdan, 1992; Ayuso & Ripoll, 2005). La utilización de la metodología cualitativa genera capacidad heurística que la hace recomendable en casos y situaciones distintas. (Ruiz-Olabuenaga, 1996:9). Estos dos conceptos son los utilizados en el caso a presentar.

La investigación se centra en el estudio de fenómenos sociales en el propio entorno en el que ocurren, se pretende conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia utilizando la metodología cualitativa (Ruiz-Olabuenaga et al., 1998). Con ella, la teoría nos sirve como un marco de referencia que nos orienta, pero que podemos modificar, dado que se va formulando al tiempo que se contrasta experimentalmente. Permite además analizar conceptos que son difícilmente separables de su contexto y cuyos efectos individuales cruzados son difíciles de controlar.

Stake (1995:37) sostiene que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos. La investigación cualitativa adopta una perspectiva holística que tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra el concepto estudiado, y en la que las entidades sociales son consideradas como un todo, y analizadas en su propio contexto sin separar los efectos que tienen sobre ellas las características del entorno en el que se encuentran. El investigador cualitativo no se limita a observar, sino que interpreta y analiza los hechos teniendo en cuenta la influencia del entorno social en el que se encuentran y su descripción debe ser, al menos, consistente con la perspectiva de los participantes en dicho contexto social (Bonache, 1998).

La Contabilidad de Gestión se ha decantado entre la investigación positivista y la investigación interpretativa. El estudio de casos, es una técnica o método de investigación que tiene por objeto vislumbrar las conductas sociales por medio de la observación en profundidad ya sea de agrupaciones, de individuos concretos o de parte o partes de una organización, teniendo una gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales. Su mayor ventaja esta en la capacidad de suministrar una aproximación entre la teoría y la práctica.

De acuerdo con la tendencia en la investigación contable que propugna una visión más activa que intenta determinar las razones últimas de porqué, cómo y en qué

contexto se emplea la Contabilidad (Humphrey & Scapens, 1992), rompiendo con una tradición que la había llevado, con anterioridad, a aislarse de la práctica contable (Hopwood, 1983:302). Los casos adoptan una visión holística en la que el contexto y el comportamiento son interdependientes, por lo tanto, los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollan y no como el resultado de un conjunto de variables discretas. No se trata de generalizar los resultados en términos estadísticos, sino que se eligen por su capacidad explicativa (Putxy, 1993).

Yin (1994) destaca que “debemos registrar toda la información obtenida con el fin de que si alguien nos audita llegue al mismo resultado”. Esto consiste en imaginar a un observador externo, que siguiendo las derivaciones de cada evidencia desde las cuestiones iniciales de investigación hasta las conclusiones obtenidas, debe poder reconstruir todos los pasos en ambas direcciones. La realidad social debe ser interpretada por el investigador, y esta interpretación implica una desviación que no es posible reducir totalmente (Ryan et al., 1992). No existe una realidad contable independiente del observador-investigador; los mismos hechos pueden tomar diferentes significados en diferentes marcos teóricos (Kuhn, 1962), dependiendo de los factores psicosociales de los investigadores.

En éste artículo se ha utilizado una metodología cualitativa, considerando en opinión de los autores que es la más adecuada para la visión holística necesaria en su análisis.

2. La eficacia y eficiencia en las operaciones portuarias

En las últimas décadas se ha producido un significativo avance tecnológico y una creciente liberalización y globalización de la economía mundial, que han impulsado el comercio internacional entre países. Ante este nuevo escenario internacional, el transporte marítimo de mercancías tiene cada vez un mayor peso, y los puertos, dotados de mejores infraestructuras y mejores conexiones intermodales con las vías terrestres, se configuran cada vez más como uno de los motores primordiales de la economía de los países (Van Niekerk, 2005).

Un comportamiento ineficaz de las distintas actividades desarrolladas en un puerto afecta directamente al proceso de distribución de las mercancías, con un impacto en el comercio internacional entre países, que puede afectar al desarrollo futuro de la zona de influencia de ese puerto. Por ello, es indispensable que los puertos funcionen de una forma eficiente y que, en la medida de sus posibilidades, se mejore la eficacia y eficiencia de las operaciones portuarias (Giner et al., 2006).

Ante ese contexto, la competitividad de España depende, en gran medida, de un sistema de transporte y de unos puertos eficaces y fuertemente integrados en el mismo, que permitan la transferencia de grandes cantidades de mercancías de un modo rápido, fiable, económico y seguro (Giner & Ripoll 2007). Por este motivo, el Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTTE) español, potencia la utilización por las Autoridades Portuarias (AAPP) de herramientas de gestión, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones.

Para potenciar eficacia y eficiencia de las operaciones portuarias, el Organismo Público Puertos del Estado (OPPE) dio un paso elaborando conjuntamente entre el OPPE y las AAPP, el Marco Estratégico del mismo, que fija el modelo de desarrollo estratégico y los criterios de actuación, así como los objetivos generales de gestión técnicos, económicos, financieros y de recursos humanos del conjunto del sistema portuario (AECA, 2006).

Se ha establecido un proceso general de planificación estratégica que posibilita la definición de un marco general de referencia del SPTTE, la definición de los planes

estratégicos individuales y su despliegue operativo (Planes de Empresa) de cada una de las AAPP (AECA, *op. cit.*). Para ello es necesario contar entre otras, con una serie de herramientas de gestión que utilizan las AAPP, como son la Contabilidad de Costes, la Gestión Medioambiental, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral, la Gestión por Competencias, etc.

3. El Plan Estratégico de la APV

La Contabilidad de Gestión, tal y como se pone de manifiesto en Abargues & Ripoll (1997), con el fin de facilitar a la dirección de la empresa una información adecuada para la toma de decisiones, persigue tres objetivos que están relacionados con el cálculo de los costes de los productos y servicios, la planificación estratégica y el control de la actividad empresarial, ver gráfico 1.

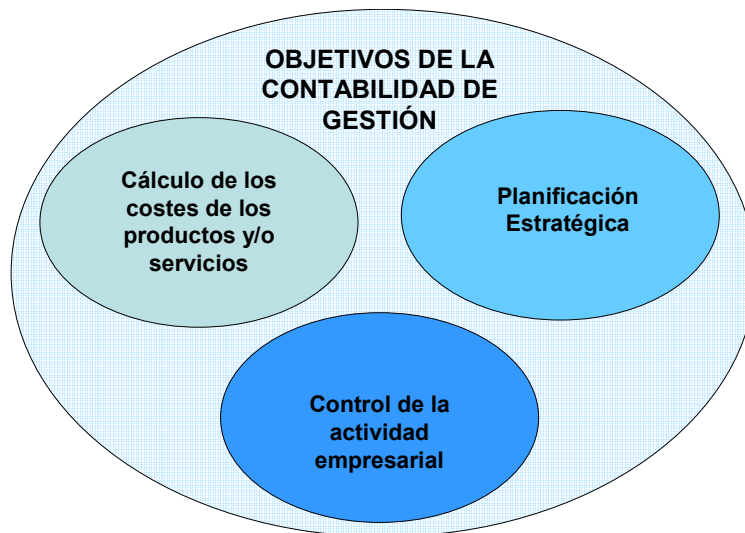


Gráfico 1. Objetivos de la Contabilidad de Gestión

Dentro del objetivo de la planificación estratégica, y para que la APV diera respuesta a la nueva configuración económica internacional, se elaboró en el año 2002 un Plan Estratégico, con la idea de convertir los puertos gestionados por ella (Valencia, Sagunto y Gandia), en la principal plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental, y principal enclave portuario interoceánico de España y el más competitivo del Sur de la Unión Europea. Una plataforma logística de futuro que se beneficiaría de una posición estratégica privilegiada del hinterland industrial y comercial más pujante del arco Mediterráneo, tal y como hacemos aparecer en el gráfico 2.



Valenciaport en el mundo

Es el **puerto hub** del mediterráneo occidental: distribuye mercancías en el sur de Europa y norte de África



Está en línea con el corredor marítimo Este-Oeste que atraviesa el Canal de Suez y el estrecho de Gibraltar. Primera y última escala de las principales compañías marítimas regulares América-cuenca mediterránea-lejano oriente

Gráfico 2. Situación geo-estratégica del eje Suez – Gibraltar de la APV (Fuente: APV)

El propósito del Plan Estratégico es prever las acciones que permitan evolucionar a la APV desde la situación actual hasta un futuro – el puerto del año 2015 – que se considera deseable y alcanzable. Para ello la APV tendrá que mejorar sus fortalezas, obteniendo – con la mayor eficacia posible – una ventaja sostenible sobre los puertos competidores, que permita alcanzar los objetivos propuestos. Para Ripoll & Requena (2005), la asignación correcta de los recursos es uno de los condicionantes para establecer prioridades estratégicas y para permitir el desarrollo de las estrategias. Si la distribución de los recursos en el marco del presupuesto no está armonizada con los objetivos estratégicos, es más que probable un fracaso en el logro de la estrategia.

En el Plan Estratégico se realizó la definición de la Misión de la APV y se estableció una Visión, para definir lo que quiere ser la APV en el futuro, con tres pilares:

- I. Mainport interoceánico de la Península Ibérica.
- II. Hub regional: centro de operaciones de las principales navieras internacionales.
- III. Plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental.

Se definieron unos Valores, con los aspectos en los que cree la APV, para la Misión, Visión y Objetivos de Crecimiento a largo plazo, que se enmarcan en: orientación a clientes; aprovechamiento de los recursos y contribución al desarrollo del entorno.

Se definió un Objetivo de Crecimiento para el año 2015 de 68 millones de toneladas y 4 millones de TEUs¹, siendo el tráfico movido en el año 2006 de más de 47'5 millones de toneladas y 2'612 millones de TEU's. El Objetivo de Crecimiento del Plan Estratégico plantea un crecimiento medio del 7% anual en el periodo 2002-2015 que es conservador, siendo el crecimiento real medio de los últimos 10 años del 15%.

¹ Un TEU es la unidad de medida estándar de 20 pies para contenedores.

La misión, valores y objetivos de crecimiento de la APV, definidos en su Plan Estratégico se muestran en el gráfico 3.



Gráfico 3. Misión, Visión, Valores y Objetivos de Crecimiento de la APV (Fuente: APV)

4. La Gestión por Competencias en el Sistema Portuario de Titularidad Estatal Español

La Gestión por Competencias es un modelo de gestión de los recursos humanos de las organizaciones. Es un modelo de desarrollo profesional basado en competencias que pretende mantener, actualizar e incrementar la capacitación de las personas que forman parte de una organización para desempeñar funciones concretas dentro de esta (Fernández, 2005).

La implantación del modelo de Gestión por Competencias en el SPTE español ha permitido que la función de recursos humanos de los puertos adopten un enfoque de creación de valor y se vinculen a la planificación estratégica de la AP, facilitando la implantación de otras filosofías de gestión globales, como el Cuadro de Mando Integral (Puertos, 2006).

En tal sentido, la necesidad de innovación en las técnicas de gestión de las AAPP, bajo las directrices establecidas por la Unión Europea, para establecer un proceso de transformación de los puertos de interés general hacia la consecución de puertos proveedores de infraestructuras y espacios, y reguladores de los servicios que se presten por la iniciativa privada, ha exigido un cambio en las exigencias de capacitación de los recursos humanos de las AAPP, que han ido adaptándose a la transformación que han sufrido en el tiempo las AAPP, pasando de "Tool Port", puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios y cuya política se centra en la internacionalización de servicios y actividades, al "Landlord Port", puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente y a la implantación de procesos para la externalización de los servicios y de las actividades de carácter no estratégico; el futuro, que en muchos puertos es el presente como es el caso de la APV, apunta hacia el "Mainport Manager", puerto integrador, planificador y comercial proactivo, tal y como se describen en la tabla 1 (AECA, *op. cit.*).

PASADO	PRESENTE	FUTURO
Tool Port	Landlord Port	Mainport Manager
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios. ▪ Internalización de servicios y actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente. ▪ Externalización de servicios y de actividades no estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puerto “integrador” de agentes con intereses contrapuestos. ▪ Puerto “planificador” con misión y visión estratégica. ▪ Puerto “comercial” con labor proactiva.

Tabla 1: Análisis Estratégico desde el Enfoque de Gestión

Por un consenso alcanzado entre las AAPP y la Representación Social de las mismas, se plasmó en el II Convenio Colectivo, que se publicó en el Boletín Oficial del Estado del 11 de enero de 2006, un modelo de desarrollo profesional basado en la Gestión por Competencias, que pretende mantener, actualizar e incrementar la capacitación de los recursos humanos de las AAPP y Puertos del Estado.

Las competencias, por su naturaleza, tal y como se muestra en el gráfico 8, se pueden clasificar (Vargas *et al.*, 2001):

- Técnicas: competencias de conocimiento, específicas de cada puesto de trabajo.
- Genéricas: competencias de cualidades profesionales, que son transversales en las organizaciones.

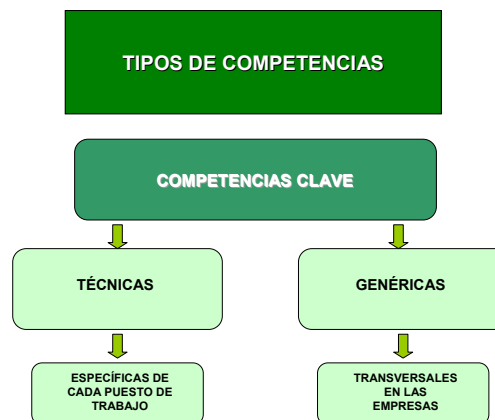


Gráfico 8. Tipos de Competencias

Las Competencias Técnicas, son las relacionadas con lo académico y la capacidad de hacer, y corresponden a una ocupación concreta. Estas competencias son susceptibles de modificación y aprendizaje mediante la formación y experiencia.

Las Competencias Genéricas, son un conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles; relacionadas con las habilidades de gestión necesarias para desempeñar distintas ocupaciones. Son susceptibles de desarrollo y modificación mediante la experiencia. En la tabla 2 se describen una serie de competencias genéricas del personal directivo de una AP tipo.

1	Actitud ante el cambio	6	Toma de decisiones
2	Adaptación al entorno	7	Auto desarrollo
3	Servicio al cliente	8	Influencia y liderazgo
4	Relaciones interpersonales	9	Dirección de personas
5	Implicación	10	Iniciativa

Tabla 2 – Tipos de competencias genéricas del personal directivo de una AP

La evolución de los modelos de dirección de los recursos humanos en las últimas décadas, se han caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para la empresa y pasa a concebirse como un recurso. De esta forma, es destacable la incorporación del punto de vista estratégico en las actuaciones de la Dirección de Recursos Humanos (RR.HH.), generando una nueva perspectiva que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas para las empresas (Fernández, 2005).

La Dirección de RR.HH. de las AAPP va abandonando, un enfoque tradicional enfocado a los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los RR.HH. desempeñan un papel básico en la consecución de los objetivos estratégicos de las AAPP. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta (desempeño laboral) como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional) (Vargas, et. al., *op. cit.*).

En la Gestión por Competencias, se analizan e identifican las competencias del personal que son críticas para una organización y su relación con cada uno de los puestos de trabajo. Tal y como se describe en el gráfico 9, se utiliza: en la selección de personal, en el diseño de planes de formación, en planes de carrera, en la evaluación del desempeño y en la valoración económica de puestos de trabajo (CINTERFOR/OIT, 2004). Es un modelo que enfoca a las personas de la organización como un recurso con una capacidad desarrollable y susceptible de transformarse en una ventaja competitiva para la organización.



Gráfico 9. Aplicación de la Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es una herramienta de gestión que:

- Detecta las competencias que requiere cada puesto de trabajo dentro de una empresa, para que la persona que lo desarrolle pueda mantener un rendimiento elevado o superior a la media. Es el perfil de competencias de la ocupación (define los requerimientos del puesto de trabajo).
- Ayuda en la selección de las personas para que cumplan mejor con las competencias, a través de la identificación del perfil de competencias de la persona (define las capacidades de la persona en relación a un puesto concreto).
- Favorece el desarrollo de competencias, para mejorar el desempeño y situarlo en un nivel superior a la media, mediante el desarrollo de planes de formación (interrelaciona el perfil de competencias de la persona con el perfil de la ocupación).
- Valora el nivel de desempeño en los puestos de trabajo, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.
- Permite realizar valoraciones económicas de los puestos de trabajo de la organización, de acuerdo con las competencias necesarias y demostradas.
- Apoya para que todas las personas de la organización, se puedan ir transformando en una ventaja competitiva para la misma.

Que los recursos humanos de una empresa aprendan más rápido que los de los rivales es una ventaja competitiva sostenible, la Gestión por Competencias permite el aprendizaje corporativo, al ligar las capacidades organizativas (competencias clave) con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego individualmente para desempeñar sus puestos de trabajo, favoreciendo una capacitación más rápida de los recursos humanos (CINTERFOR/OIT, *op. cit.*).

La estrategia general de cada empresa se va concretando en los objetivos estratégicos de cada departamento. Cada objetivo exige el desempeño de una competencia clave (propia y diferencial) que hay que poseer y optimizar continuamente. Sin competencias clave no hay diferenciación en el mercado y sin diferenciación, la empresa tiene más dificultades que otras para sobrevivir. Las competencias clave se materializan en perfiles que los trabajadores de la empresa han de aportar para poder desempeñar con éxito sus puestos de trabajo. Esta fórmula de mejora, alinea la estrategia empresarial con la gestión de las personas mediante las competencias. Esta alineación se debe realizar en todos los ámbitos: la selección del personal, el salario, la formación y la evaluación han de desarrollarse sobre la base de los conocimientos requeridos por cada organización para cumplir sus objetivos. De esta forma, la función de los recursos humanos adopta un enfoque de creación de valor y se vincula directamente con la planificación estratégica de la empresa, facilitando la implantación de otras herramientas de Gestión (Fernández, *op. cit.*).

El desarrollo de un proyecto de Gestión por Competencias requiere, de acuerdo con la experiencia de la APV, entre otras, las siguientes acciones:

- Identificar las competencias clave de la organización en concordancia con la política y estrategia de la misma. Se deben identificar tanto las competencias técnicas como las genéricas de cada ocupación, definiendo niveles competenciales que permitan su medición.
- Definición de los perfiles de competencias de las ocupaciones desarrolladas en la organización. Esto da lugar al perfil de competencias de los puestos con un perfil retributivo acorde con las competencias requeridas.

- Definición de los perfiles de competencias de las personas de la organización basados en sus conocimientos, experiencia y capacidades personales.
- Desarrollo de planes de formación y planes de carrera específicos acordes con las diferencias entre los perfiles de competencias de las personas y los puestos de trabajo.
- Desarrollo profesional de las personas de la organización, a través procesos de formación colectiva o individualizada, según resulte más conveniente en cada caso.

El enfoque estratégico de la Gestión por Competencias, básicamente se relaciona con la capacidad de orientar a las personas de la organización a realizar lo que saben hacer mejor, olvidando la diversificación y concentrándose en reforzar las competencias clave y la consecución de los objetivos corporativos. Para ello, la estructura organizativa debe adaptarse continuamente a los cambios que imponen el entorno y la estrategia de la organización. Este enfoque, requiere contemplar al personal como el responsable del éxito de la organización, conservar y desarrollar el conocimiento, utilizar la Gestión por Competencias en todos los procesos de la organización y potenciar el capital intelectual de todas las personas (Vargas et al., *op. cit.*).

Por tanto esta herramienta está directamente ligada con la gestión del conocimiento que es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización (Kaplan & Norton, 2004). La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La gestión del conocimiento es un concepto dinámico o de flujo, siendo un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Fernández, *op. cit.*).

Para la APV las ventajas que aporta el modelo de Gestión por Competencias son:

- a) invertir en las personas de la organización;
- b) definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad;
- c) desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;
- d) identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;
- e) evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;
- f) aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

Aportar valor implica que todas las tareas de los recursos humanos adopten la filosofía de la Gestión por Competencias. Ello supone adaptar la retribución, la clasificación profesional, el desempeño a la optimización de los perfiles competenciales de los trabajadores, convirtiendo la función en el proceso de definir, desarrollar y proporcionar valor desde el empleado, con él y para él (Puertos, *op. cit.*).

La Gestión por Competencias actúa directamente sobre una parte de la Perspectiva de Recursos del Mapa Estratégico del CMI de las AAPP, mejorando la capacitación de los recursos humanos y los procesos que desempeñan los mismos, tal y como se muestra en el gráfico 10.

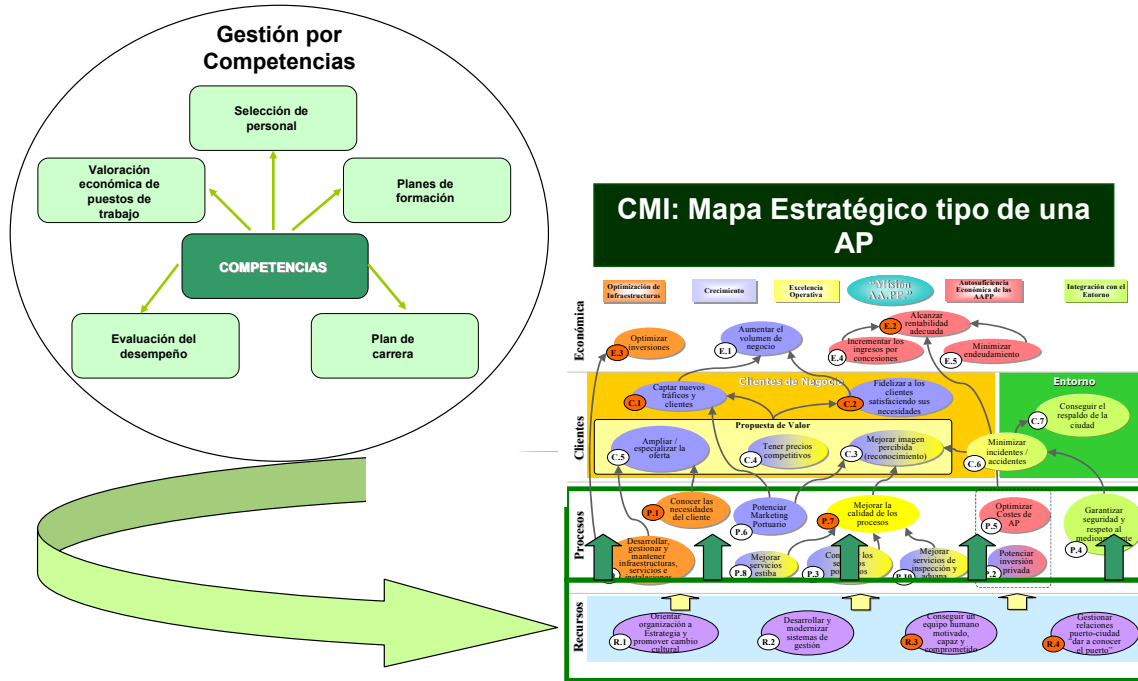


Gráfico 10. Relación de Gestión por Competencias con las perspectivas del Mapa Estratégico del CMI de una AP.

5. La Gestión por Procesos en las Autoridades Portuaria

Las empresas, con el fin de cumplir con su misión, establecen la necesidad de cumplir con ciertos objetivos y alcanzar determinados resultados, y por tanto, necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la visión que se plantean. Por todo esto, se ha derivado la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar y optimizar sus Sistemas de Gestión, ya que ayudan a las organizaciones a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc. para una gestión orientada hacia la obtención de los resultados que desean.

La Gestión por Procesos aporta un nuevo enfoque de gestión, al superar la tradicional organización jerárquica en la que cada integrante tiene una tarea relacionada con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control, y mejora de los procesos internos que se desarrollan y cuyo resultado es el servicio o producto ofrecido logrando eliminar aquellas actividades que no aportan valor pero generan coste (AECA, *op. cit.*).

La Gestión por Procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre si que transforman una "entrada" (bien sea información, materiales o un servicio) en una "salida" (información, materiales o un servicio) aportando un valor añadido.

Los procesos se pueden agrupar en *Claves*, *Estratégicos* y de *Soporte*. Los procesos *Clave* son aquellos que afectan de modo directo a la prestación del servicio, a los resultados económicos, y a la satisfacción del cliente final. Los *Estratégicos* son aquellos que dan directrices y despliegan políticas y estrategias, y que establecen

límites para los demás procesos. Y, los procesos de *Soporte* son los que proporcionan recursos y apoyo para los procesos clave y estratégicos.

Para poder implantar de la Gestión por Procesos como herramienta de gestión en una AP, es necesario que concurren una serie de condicionantes:

- 1.- Compromiso de la dirección con el cambio en el sistema de organización.
- 2.- Definición de la misión, visión y valores de la AP.
- 3.- Designación por la dirección de un responsable del proyecto.
- 4.- Plan de comunicación interno.
- 5.- Participación activa del equipo directivo.
- 6.- Implicación del personal.
- 7.- Trabajo en equipo.

Definidas y comunicadas la misión, visión y valores de la AP, es necesario desarrollar un proceso de identificación de las actividades que se desarrollan en la misma, y cuya secuencia determina el conjunto de procesos Estratégicos, Clave y de Soporte que componen su mapa organizativo. El paso siguiente es la agrupación de las actividades relacionadas con la consecución del mismo resultado u objetivo, los criterios a utilizar para esta tarea pueden ser los siguientes (AECA, *op. cit.*):

- 1.- Agrupar las actividades que se relacionan con la definición, control y seguimiento de políticas, planes, y estrategias de negocio, clientes, entorno, personas, etc.
- 2.- Asociar las actividades que se relacionan con los procesos de prestación y control de servicios, gestión del dominio público portuario, control de operaciones, diseño y desarrollo de infraestructuras, etc. En general se trata de aquellas actividades o tareas directamente relacionadas con la misión y visión de la AP.
- 3.- Identificar aquellas actividades relacionadas con los procesos de administración, facturación, cobros, contabilidad financiera, contabilidad de gestión, administración de los recursos humanos, asesoría jurídica, sistemas de información, etc., que en definitiva dan soporte al desarrollo de las actividades descritas en los puntos 1 y 2.

Concluida la agrupación de actividades, se procederá a relacionarlas con un determinado proceso, para concluir con la identificación de todos los procesos que se desarrollan en una AP. En la tabla 3 se muestra un ejemplo:

PROCESOS	DESCRIPCIÓN
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
	POLÍTICA COMERCIAL Y DE CLIENTES
	POLÍTICA DE PERSONAS
	POLÍTICA DE CALIDAD
	POLÍTICA CON EL ENTORNO
	CONTROL Y PRESTACIÓN DE SS PORTUARIOS
	GESTIÓN DE ATRAQUES
	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS
	GESTIÓN DE CONCESIONES Y AUTORIZACIONES
	GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCUMENTAL
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO
	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
	COMPRAS
	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL
	GESTIÓN DE CALIDAD
ASESORÍA JURÍDICA	
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	

Tabla 3: Identificación de procesos

(Fuente: AECA, 2006)

La siguiente etapa será la clasificación de los procesos identificándolos en Estratégicos, Clave y de Soporte. Para ello, empleando determinadas metodologías se procede a su clasificación.

Realizados los pasos anteriores, se está en condiciones de representar gráficamente el Mapa de Procesos mostrando en la gráfico 11, que podría ser el Mapa de una AP tipo.

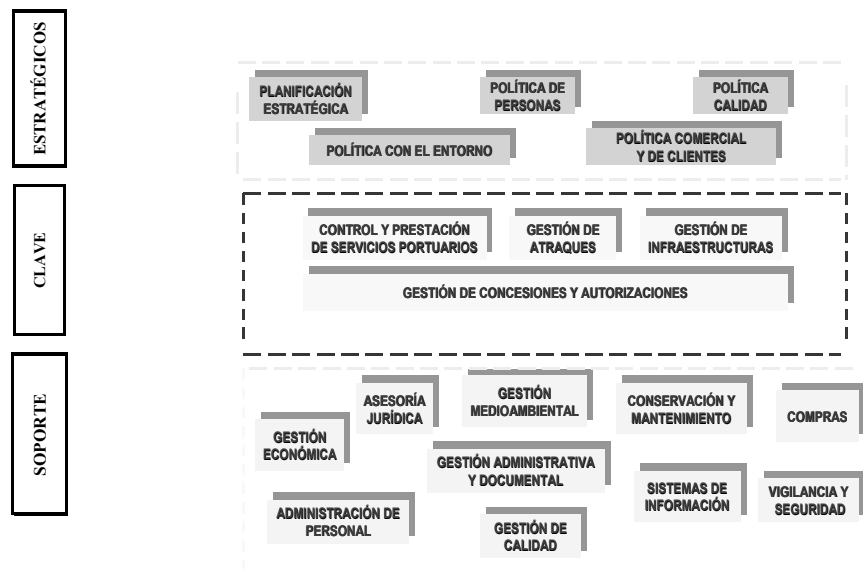


Gráfico 11. Mapa de Procesos tipo de una Autoridad Portuaria.

La Gestión por Procesos está interrelacionada directamente con la Perspectiva de Procesos del Mapa Estratégico del CMI, ver gráfico 12. La implantación de la Gestión por Procesos en la APV, está generando una mejora de los procesos internos que se desarrollan directamente por la APV, eliminando aquellas actividades que no aportan valor pero generan coste. La mejora de procesos conseguida con la implantación de la Gestión por Procesos, está optimizando en la APV todos aquellos Objetivos Estratégicos asociados con la Perspectiva de Procesos del Mapa Estratégico del CMI.

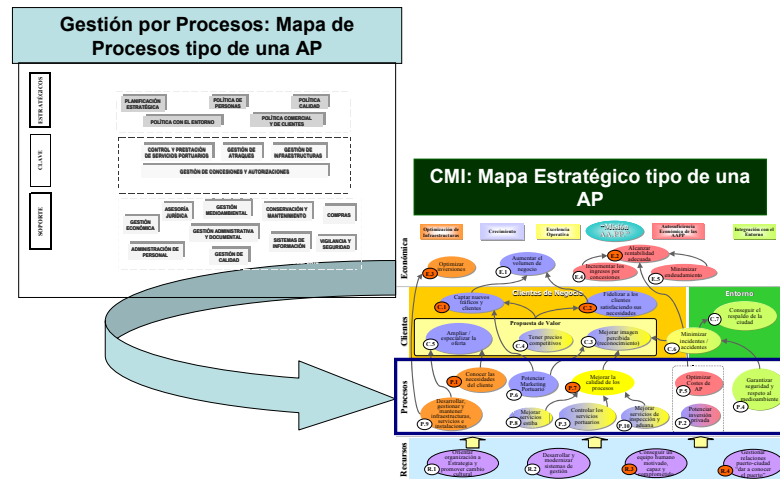


Gráfico 12. Relación de Gestión por Procesos con la perspectiva de Procesos del Mapa Estratégico del CMI.

6. Conclusiones

Las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de obtener resultados a través de una gestión excelente y sostenida en el tiempo. Esto las impulsa a buscar y aplicar diferentes y muy variadas herramientas de gestión.

Analizando el sistema de gestión de una organización como por ejemplo el caso particular de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV), se pueden identificar una serie de herramientas de gestión utilizadas sistemáticamente. Es importante analizar la sistemática y la eficacia en el uso de las herramientas. Este análisis puede ser generalizado al resto de AAPP o a otros tipos de organizaciones, teniendo en cuenta sus singularidades.

Se han seleccionado tres herramientas de gestión que resultan ser el Cuadro de Mando Integral, la Gestión por Competencias y la Gestión por Procesos. Entre sí, se complementan adecuadamente para configurar una estructura básica del sistema de gestión de la APV, tal y como se muestra en el gráfico 13.

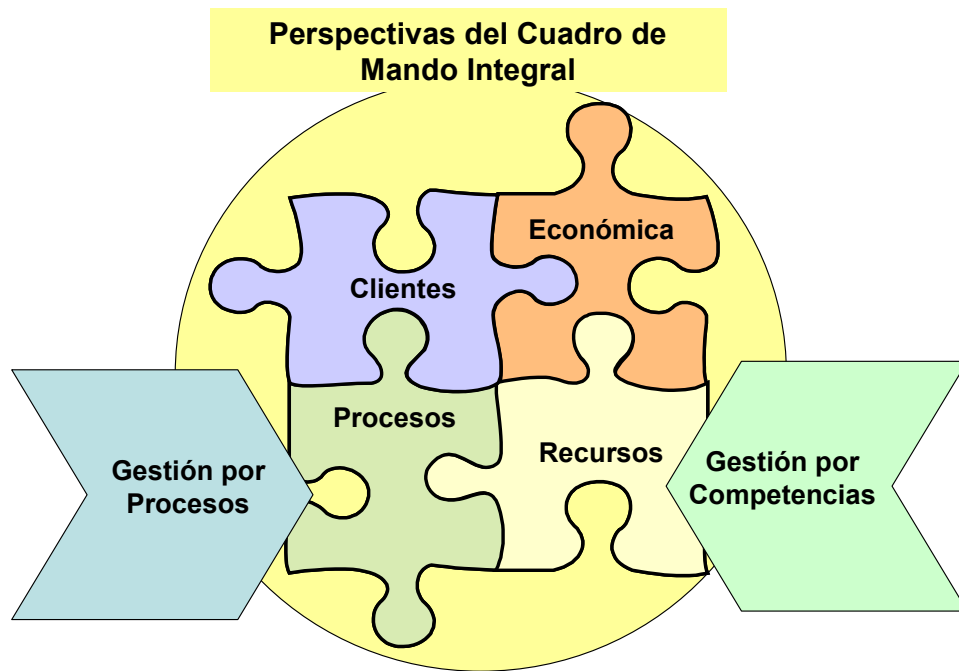


Gráfico 13. Interrelación entre Gestión por Competencias, Gestión por Procesos y CMI

Se han analizado dos herramientas de gestión, pero evidentemente cada organización tiene unas características y necesidades diferentes, cada organización debería analizar el conjunto de herramientas básicas sobre las que apoyarse. La selección de estas tres herramientas no quiere decir que se descarten otras herramientas de gestión, sino que estas tres forman un eje fundamental que sustenta el modelo organizativo, sin dejar de lado otras muchas herramientas que se utilizan en la APV.

Bibliografía

ABARGUES MORÁN, JOSÉ y RIPOLL FELIU, VICENTE M. (1997). "Presupuestación y control de costes de producción". Partida Doble. nº 83 noviembre.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2006). *La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español, Documento Nro.31*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

AYUSO MOYA, A. & RIPOLL FELIU, V. (2005). El estudio de casos como prototipo de la investigación en Contabilidad de Gestión desde una perspectiva cualitativa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* III. Enero-Junio 2005. (Nº 5), 131-168.

BONACHE, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas*. Madrid: Documentos de Trabajo. Universidad Carlos III.

CINTERFOR/OIT (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT). Montevideo: 2004.

- FERNÁNDEZ LÓPEZ, JAVIER. (2005) *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de los recursos humanos*. Prentice Hall, Financial Times. Madrid: 2005.
- GINER FILLOL, A., PONTET UBAL, N. & RIPOLL FELIU, V. (2006) "Evolución y estrategia de futuro de la gestión de costes: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia". *Revista Puertos del Estado*, nº 137, noviembre-diciembre 2006.
- GINER FILLOL, A. & RIPOLL FELIU, V. (2007). De la contabilidad de costes a la contabilidad de gestión. El caso de la Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport. *Partida Doble nº 184. Enero 2007*, 62-74.
- HOPWOOD, G. (1983) On Trying to Study Accounting in the Context in which it operates. *Accounting Organization and Society* 9, 287-305. 1-1-1983.
- HUMPHREY, C. & SCAPENS, R. W. (1992). *Theories and Case Studies: Limitation or Liberation*. Manchester. Gran Bretaña.: Working Paper 92/4. University of Manchester.
- KAPLAN, R. S. (1991). New systems for measurement. *Engineering Economist* vol.36(3), 201-218.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles, Ed. Gestión 2000, S. A.
- KUHN, T. (1962). *La estructura de las Revoluciones Científicas*. Fondo de Cultura Económica. Madrid.
- MERCHANDT, K. A. & SIMONS, R. (1982). Research and Control in complex organizations: an overview. *Journal of Accounting Literature* (vol.5), 183-201.
- PUERTOS (2006). "Capacitación, la clave del modelo de gestión de recursos humanos por competencias". *Puertos*. Nº 131, febrero 2006. Pp. 5-8
- PUTXY, A. G. (1993). *The Social & Organizational Context of Management Accounting*. San Diego, California.: Advanced Management Accounting and Finance Series. CIMA, Academic Press.
- RIPOLL FELIU, VICENTE y REQUENA, ALFONSO (2005). Puntos débiles de la presupuestación y su impacto en la competitividad de la empresa. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*. julio-agosto. Nº 66. Pp. 43- 49.
- RUIZ-OLABUENÁGA, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- RUIZ-OLABUENÁGA, J. I., ARISTEGUE, I., & MELGOSA, L. (1998). *Como elaborar un proyecto de investigación social*. Cuadernos monográficos del ICE, núm.7.
- RYAN, R., SCAPENS, R., & THEOBALD, M. (1992). *Research Methods and Methodology in Accounting and Finance*. Ediciones Academic Press.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Editorial Paidós.

- VAN NIEKERK, H. C. (2005). Port Reform and Concessioning in Developing Countries. *Maritime Economics & Logistics* Tomo 7(Nro.2), 141.
- VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR. Montevideo: 2001.
- WIESENDAGER, B. (1994). Profitable pointiers from non-profits. *Journal of Business Strategy* (vol.15), 32-39.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research. Desing and Methods*. London: Sage Publications.