

## LA ESTRATEGIA DE LIPASAM. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

### Cuadro de Mando Integral

**El Cuadro de Mando Integral (CMI)** es la metodología por la que la Dirección de LIPASAM define su línea estrategia de actuación para la consecución de su misión. Esta metodología permite:

- La definición de los objetivos estratégicos de LIPASAM.
- El establecimiento de relaciones entre los distintos objetivos estratégicos.
- La identificación y definición de indicadores de seguimiento que midan el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- La coherencia de todos los recursos (humanos, técnicos y presupuestarios) con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con esta metodología se identifican tanto los aspectos clave como los procedimientos operativos a realizar, las actividades y departamentos involucradas y las tareas a desempeñar por los mismos.

De manera general, el cuadro de mando integral ayudará a LIPASAM a:

- Establecer la manera en que la empresa sirve a la ciudadanía y a la sociedad en general.
- Mostrar claramente las prioridades clave y las relaciones entre los resultados, contribuyendo de esta manera a la priorización de recursos.
- Facilitar la ejecución de la estrategia al traducirla en objetivos, indicadores y metas concretas y medibles, focalizando a la organización en los elementos críticos de su misión.
- Ofrecer una visión clara de la situación actual para los servicios, y departamentos, los responsables y a todos los empleados.
- Identificar las áreas de mejora gracias a la disposición de resultados coherentes con la estrategia.
- Mejorar la comunicación de los elementos clave de la estrategia.
- Clarificar responsabilidades sobre los objetivos dado que la construcción del CMI exige debate y consenso entre los participantes.
- Motivar a quienes tomen las decisiones estratégicas al validar y apropiarse de la estrategia y del CMI.
- Identificar las iniciativas estratégicas relacionadas con los objetivos que permitan la consecución de los mismos.
- Proponer nuevas iniciativas estratégicas, con especial hincapié a las enfocadas a la mejora de las actividades.

## **Elaboración del CMI fases del proyecto**

Las principales fases para la realización del proyecto son las siguientes:



El proyecto de definición y elaboración del CMI se ha incluido las siguientes tareas:

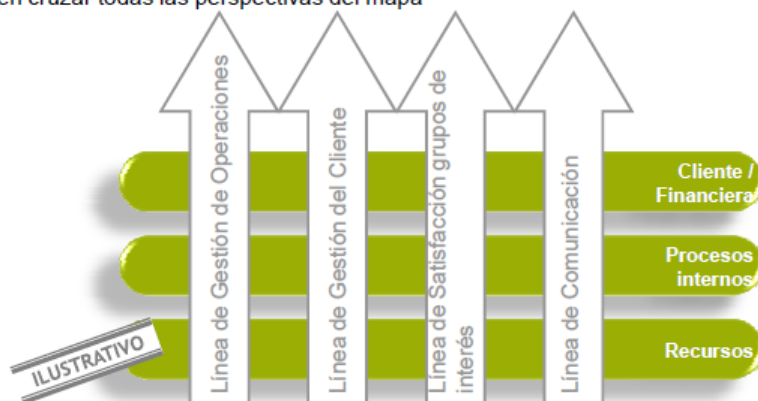
- Recopilación y análisis de información
- Presentación del proyecto y formación del equipo directivo en la metodología
- Reuniones con los directivos
- Construcción del mapa estratégico
- Identificación y definición de indicadores estratégicos
- Definición del modelo de gestión estratégica
- Revisión de las iniciativas en curso
- Nuevas reuniones con los directivos
- Análisis, definición e incorporación de iniciativas



## Las líneas estratégicas

Las líneas estratégicas articulan la estrategia:

- Ayudan a la organización a enfocarse en llegar a la aspiración estratégica
- Se limitan generalmente a 3 - 5 **impulsores principales de la actividad** de la organización
- Incluyen un flujo de objetivos relacionados
- Pueden cruzar todas las perspectivas del mapa



## Elaboración del mapa estratégico: objetivos estratégicos

Los objetivos son declaraciones de acciones que clarifican la forma en la que se implantará la estrategia. Son un conjunto relacionado de prioridades que cumplen la estrategia.

## Definición de metas

Cada objetivo tiene establecidas metas cuantificables.

Las metas deben:

- Responder a un indicador.
- Ser cuantificables.
- Comunicar claramente el nivel de desempeño esperado.
- Las metas deben ser ambiciosas, pero alcanzables, siendo el proceso de revisión más importante que la medida en sí misma.

Con las metas se pretende:

- Establecer y comunicar el nivel esperado de desempeño de la organización.
- Servir como vínculo entre las personas y los distintos departamentos y la estrategia y los objetivos.

- Enfocar a la organización hacia la mejora.

### **Indicadores estratégicos**

Los objetivos estratégicos se miden con indicadores apropiados.

- Los indicadores proporcionan una dirección unívoca de lo que se necesita conseguir en la estrategia de la empresa.
- Permiten conocer si se alcanzan las metas o no.
- La gente responde a lo que se mide, no a lo que se espera de ellos.
- La dirección usa indicadores estratégicos para probar el progreso de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Los indicadores estratégicos muestran la relación entre objetivos estratégicos y son una prueba constante de la validez de la estrategia.

### **Iniciativas estratégicas**

Una iniciativa estratégica puede ser considerada como un “proyecto destinado a cumplir la meta definida.”

Las iniciativas estratégicas deben:

- Establecer el conjunto de las tareas necesarias para el alcance de los principales objetivos estratégicos.
- Reflejar cómo los objetivos estratégicos serán alcanzados dentro de las metas establecidas.
- Determinar los recursos necesarios para que las metas sean alcanzadas.
- Servir de aporte estratégico, por lo que requieren un gran compromiso por parte de todos y todas.

Criterios para la definición de iniciativas:

- Deben designarse un responsable de su ejecución.
- Deben tener fechas de inicio y de fin claramente definidas, así como hitos de progreso.
- Disponer un presupuesto o valoración económica.
- Asignar recursos comprometidos (personas, medios,...)
- Una iniciativa no debe consistir en actividades del día a día de cada departamento.

### **Resultados**

El CMI ha permitido definir tres grandes líneas estratégicas de LIPASAM:

- **Línea de satisfacción de los grupos de interés de LIPASAM**

- **Línea de sostenibilidad medioambiental**
- **Línea de sostenibilidad económico-financiera**

Estas tres grandes líneas se desarrollarán a su vez en objetivos estratégicos.

Para medir la consecución de los objetivos, así como sus metas se definirán indicadores, cuyo seguimiento se efectuará a través de su ficha de seguimiento.

Par alcanzar los objetivos, cada departamento prevé las iniciativas y metas correspondientes.

## Comunicación

Comunicar la estrategia a todos

