



Plan Estratégico
2020 - 2024

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|-----------------------------|-------|
| 1. Introducción | 2-3 |
| 2. Misión, Visión y Valores | 4-7 |
| 3. Análisis DAFO | 8-12 |
| 4. Mapa estratégico | 13-15 |
| 5. Plan de Acción | 16-18 |
| 6. Vinculación con los ODS | 19-21 |
| 7. Plan de Comunicación | 22-23 |
| 8. Plan de Implantación | 24-27 |

INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge la información más relevante generada durante el desarrollo del Plan Estratégico 2020-2024 del Puerto de Castellón.

Durante los meses de trabajo se han elaborado diferentes documentos e informes a partir de los cuales se ha diseñado, redactado y realizado una propuesta de implantación de la nueva estrategia del Puerto de Castellón.

Partiendo de la nueva visión, misión y valores de la organización, sobre la que se sustenta toda la estrategia desarrollada, hasta llegar a objetivos estratégicos y operativos concretos.

Todo el contenido se ha ordenado cronológicamente. De esta manera se puede seguir el desarrollo del Plan Estratégico e identificar el hilo conductor que une los diferentes documentos generados.

Largo plazo
Estrategia de alto nivel

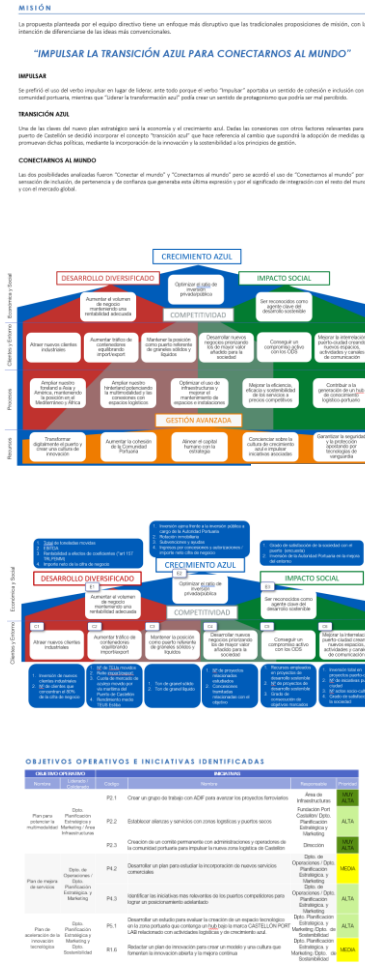


PORTCASTELLÓ

**PLAN ESTRATÉGICO
2020-2024 DEL PUERTO
DE CASTELLÓN**



Corto plazo
Estrategia operativa



Misión, Visión y Valores
¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Cuáles son nuestros principios?

Mapa estratégico
¿Qué prioridades tenemos en cada perspectiva? Objetivos concretos para alcanzar la Misión, Visión y Valores.

Indicadores
¿Cómo vamos a medir nuestro progreso en cada uno de los objetivos?

Plan de acción
¿Qué proyectos e iniciativas vamos a llevar a cabo para lograr los objetivos marcados?

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
- 2. Misión, Visión y Valores**
3. Análisis DAFO
4. Mapa estratégico
5. Plan de Acción
6. Vinculación con los ODS
7. Plan de Comunicación
8. Plan de Implantación

MISIÓN

La propuesta planteada por el equipo directivo tiene un enfoque más disruptivo que las tradicionales proposiciones de misión, con la intención de diferenciarse de las ideas más convencionales.

“IMPULSAR LA TRANSICIÓN AZUL PARA CONECTARNOS AL MUNDO”

IMPULSAR

Se prefirió el uso del verbo impulsar en lugar de liderar, ante todo porque el verbo “Impulsar” aportaba un sentido de cohesión e inclusión con la Comunidad Portuaria, mientras que “Liderar la transformación azul” podía crear un sentido de protagonismo que podría ser mal percibido.

TRANSICIÓN AZUL

Una de las claves del nuevo plan estratégico será la economía y el crecimiento azul. Dadas las conexiones con otros factores relevantes para el Puerto de Castellón se decidió incorporar el concepto “transición azul” que hace referencia al cambio que supondrá la adopción de medidas que promuevan dichas políticas, mediante la incorporación de la innovación y la sostenibilidad a los principios de gestión.

CONECTARNOS AL MUNDO

Las dos posibilidades analizadas fueron “Conectar el mundo” y “Conectarnos al mundo” pero se acordó el uso de “Conectarnos al mundo” por la sensación de inclusión, de pertenencia y de confianza que generaba esta última expresión y por el significado de integración con el resto del mundo y con el mercado global.

VISIÓN

“SER UN REFERENTE DE DESARROLLO LOGÍSTICO SOSTENIBLE APOYADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, GENERANDO CONFIANZA EN NUESTRO ENTORNO”

SER UN REFERENTE

Se descartaron las palabras como impulsar, dinamizar o apoyar por no parecer suficientemente retadoras a largo plazo. El verbo “Liderar” también se planteó como opción, pero se descartó porque se entendía que para liderar se debe llegar a un grado de experiencia elevado, así que se decidió el uso de la expresión “Ser referente” ya que suaviza el rol de liderazgo mientras mantiene un sentido de reto para alcanzar una posición reconocida.

DESARROLLO LOGÍSTICO SOSTENIBLE

Durante una parte del ejercicio final se comentó sobre la posibilidad de “ser un Hub logístico de referencia en 5 años” pero se descartó por ser poco realista. En su lugar se decidió utilizar “Ser un referente de desarrollo logístico sostenible...” ya que esto no quiere decir que se deba alcanzar una posición de puerto hub en algunos tráficos o por ejemplo el top 5 en algunos tráficos, sino más bien contribuir al desarrollo logístico desde un punto de vista sostenible. Algo en lo que el Puerto de Castellón sí que puede aspirar a ser referente.

APOYADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Durante todo el taller, los conceptos como puerto 4.0, digitalización o transformación digital estuvieron muy presentes. La APC reconoce estos conceptos como puntos de mejora importantes y con un gran futuro por lo que, al no quedar reflejado en la Misión, se incorpora esta transformación en la Visión.

GENERANDO CONFIANZA EN NUESTRO ENTORNO

La confianza no se puede crear (y si es así, se ve desde un punto de vista binario en el que se puede crear o destruir) mientras que la expresión “generar” implica un fuerte compromiso de cercanía, integración, seguridad, transparencia y comunicación.

VALORES | NUEVO CÓDIGO ÉTICO Y TRANSPARENCIA

NUESTRO CARÁCTER

INTEGRIDAD

Liderazgo

Profesionalidad

RESPETO

Justicia

Cumplimiento

INNOVACIÓN

Proactividad

PROGRESO

Desarrollo

Sostenibilidad

RESPONSABILIDAD

Confianza

Participación

NUESTRA CONDUCTA

Liderazgo

Ejemplaridad
Buen gobierno
Legalidad
Imparcialidad

Justicia

Dignidad
Igualdad de oportunidades
Reconocimiento
Salud y seguridad

Proactividad

Iniciativa
Implicación
Cooperación
Digitalización

Desarrollo

Ciudadanía corporativa
Integración
Cultura marítima
Cláusulas sociales

Confianza

Transparencia
Rendición de cuentas
Comunicación corporativa
Reputación

Profesionalidad

Honestidad
Colaboración
Formación
Cordialidad

Cumplimiento

Conflicto de intereses
Regalos
Confidencialidad
Notificación

Sostenibilidad

Compromiso medioambiental
Sistema de control medioambiental
Cambio climático
Mejora de la eficiencia energética

Participación

Inclusión
Diálogo
Identidad
Corresponsabilidad

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Misión, Visión y Valores
- 3. Análisis DAFO**
4. Mapa estratégico
5. Plan de Acción
6. Vinculación con los ODS
7. Plan de Comunicación
8. Plan de Implantación

EJERCICIO DAFO | DEBILIDADES CLAVE IDENTIFICADAS

➤ Conexiones interiores y exteriores del puerto, especialmente FFCC (12)

El tema más recurrente durante el taller ha sido la necesidad de conectar el Puerto de Castellón al corredor mediterráneo por medio de ferrocarril para no perder la oportunidad de mercado y nuevas conexiones que conllevaría.

➤ Infraestructura tecnológica de la AP y del puerto anticuada y limitada (11)

La infraestructura digital se considera obsoleta y con un gran margen de mejora en relación a otros puertos, donde los trámites administrativos son mucho más ágiles y automáticos. La sensación general sobre la renovación digital es que el Puerto de Castellón no debería aspirar únicamente a mantener el estándar en cuanto a medios tecnológicos, sino que debería tratar de convertirlo en un factor diferenciador y destacar sobre el resto de AAPP.

➤ Falta de competitividad y poca flexibilidad de los servicios portuarios (10)

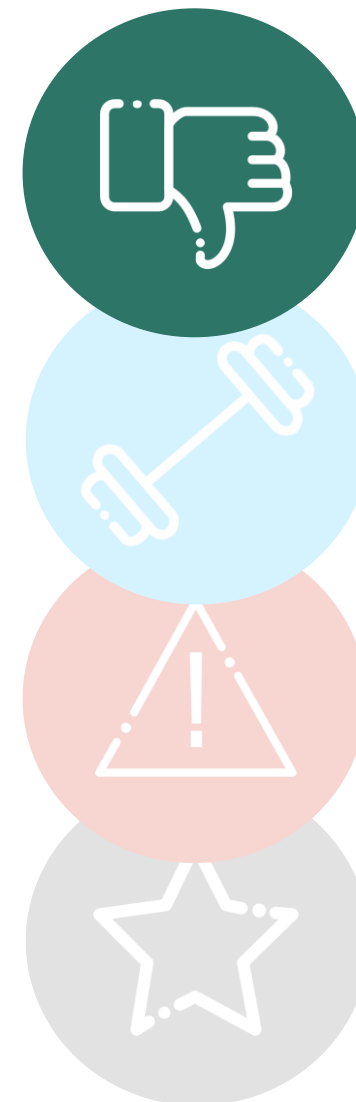
Existe una aplicación excesivamente estricta de los criterios de seguridad por parte de los prestadores de servicios portuarios y estos carecen de competencia al existir únicamente una empresa de cada uno de los servicios en el Puerto de Castellón. Por otro lado, las elevadas tasas restan competitividad al puerto.

➤ Comunidad Portuaria desagregada y sin mentalidad de clúster (7)

Falta de una cultura de equipo en la Comunidad Portuaria para comprender cómo las decisiones individuales impactan en el bien colectivo (ej. Servicios portuarios que impactan en la operativa, retrasos y tasas a pagar por los buques).

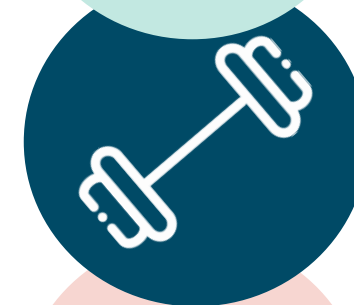
➤ Tráfico de contenedores muy ligado a cerámica y desbalanceado (export) (6)

La conexión por ferrocarril podría compensar el desbalance actual en el import-export de contenedores.



EJERCICIO DAFO | FORTALEZAS CLAVE IDENTIFICADAS

- **Disponibilidad de espacios para nuevas infraestructuras portuarias, zona logística y estación intermodal (16)**
Es necesario dimensionar los planes de inversión en el tiempo porque en ocasiones se crean con una perspectiva a futuro tan amplia (15 años) que pierden su valor o se ven desactualizados en pocos años por motivos políticos, económicos o tecnológicos. Además, las concesiones deben darse con una mayor perspectiva de futuro para evitar disputas o incompatibilidades a medio/largo plazo.
- **Personal de estiba cualificado y especializado en graneles sólidos /Project cargo (9)**
También se considera el personal de estiba como bien cualificado en cuanto a carga/descarga de contenedores.
- **Acceso a Madrid y Zaragoza (8)**
La conexión con Zaragoza tiene especial relevancia dado que es el recinto logístico de mayores dimensiones en todo el continente europeo.
- **Hinterland/Umland: Tráficos “cautivos”: cerámica, BP, UBE (7)**
- **Foreland: buenas conexiones en el Mediterráneo y África - MARÍTIMA (7)**
El Puerto de Castellón es el 5º puerto a nivel nacional con mejor conectividad marítima.
- **Buena situación financiera y con capacidad de inversión (7)**
- **Equipo de la APC comprometido con la sostenibilidad y el crecimiento azul, posicionamiento adelantado, integración con la Comunidad Portuaria (5)**
Especialmente relevante es el papel de la APC para liderar la integración con la Comunidad Portuaria



EJERCICIO DAFO | AMENAZAS CLAVE IDENTIFICADAS

➤ Políticas proteccionistas de países destino (10)

Estas políticas pueden aparecer por temas económicos, como consecuencia de un clima de incertidumbre política internacional y también como resultado de movimientos sociales (ej. medio ambiente).

➤ Proximidad de puertos competidores (10)

La previsión de una nueva terminal de contenedores en Sagunto y la ampliación prevista en Valencia se verían como una posible amenaza (dependiendo de lo competitivo que sea el Puerto de Castellón).

➤ Endurecimiento de la normativa medioambiental y transición energética (8)

Se está trabajando mucho en la política medioambiental ya que la nueva normativa supondrá un cambio en algunos ámbitos de la operativa portuaria. A este hecho hay que sumarle el rechazo social que generan las actividades potencialmente contaminadoras.

➤ Incipiente crisis económica (6)

Existen variables para incrementar la competitividad (en cuanto a tasas) pero esta ventaja se ve lastrada por la dependencia a una ley de presupuestos que limita dicha flexibilidad. La última crisis conllevó una pérdida del 60% en tráfico de azulejo (ligado a la crisis inmobiliaria) con lo cual es de esperar que exista impacto de nuevo en el sector portuario.

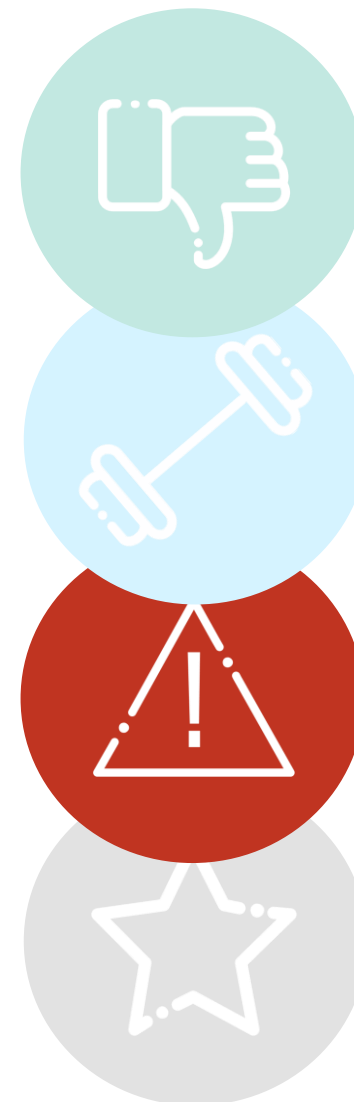
➤ Concentración de empresas en grandes grupos globales. Alianzas de operadores logísticos, integrados en toda la cadena de suministro con mucho poder de decisión (6)

En la mayoría de los casos se trata de grandes grupos con intereses puramente económicos, lo cual puede llevar a la venta o traslado de parte de su negocio u operativa a lugares más rentables.

➤ Países emergentes muy competitivos. Incertidumbre en el sector cerámico (4)

➤ Demanda de una mayor calidad de vida de la sociedad, rechazo social (4)

➤ Incertidumbre política nacional (4)



EJERCICIO DAFO | OPORTUNIDADES CLAVE IDENTIFICADAS

➤ Fomento de la diversificación de tráfico (11)

- Tráficos derivados de las políticas de transición energética (eólica, biocombustibles)
- Import de contenedores más allá de productos cerámicos
- Carga general, químicos, vidrio y butano, etc.

➤ Potenciación de sectores vinculados a la interacción puerto-ciudad (turismo, náutica deportiva, oferta recreativa y cultural, megayates) (7)

El calado de la Dársena Interior no permite el atraque de grandes buques, pero se podría dar uso para otras actividades como turismo, megayates, reparación, etc. En especial el sector de los megayates ha causado gran interés ya que la propuesta consiste en posicionar al Puerto de Castellón como socio de otros puertos con mayor relevancia turística, pero con unas tasas y una calidad de vida diferenciadora.

➤ Crecimiento azul (7)

Fomento del Crecimiento Azul y otros proyectos de innovación con los grupos de interés para explotar esa etiqueta y poder captar ayudas.

➤ Impulso a la industria 4.0 en la Comunidad Portuaria. Transformación digital (6)

➤ Atracción de industria de valor añadido (6)

Hub eólico (sinergias con reparación naval). Hub petroquímico. Producción de LSMGO, biogás, etc.

➤ Desarrollo de la ZAL del Puerto de Castellón (5)

➤ Retención y atracción de talento (4)

Potenciar las carencias en formación especializada con convenios/alianzas a nivel nacional/internacional con universidades, centros tecnológicos, instituciones. Generación de un espacio tecnológico en la zona portuaria (habilitar Muelle de Costa para co-working y start-ups).

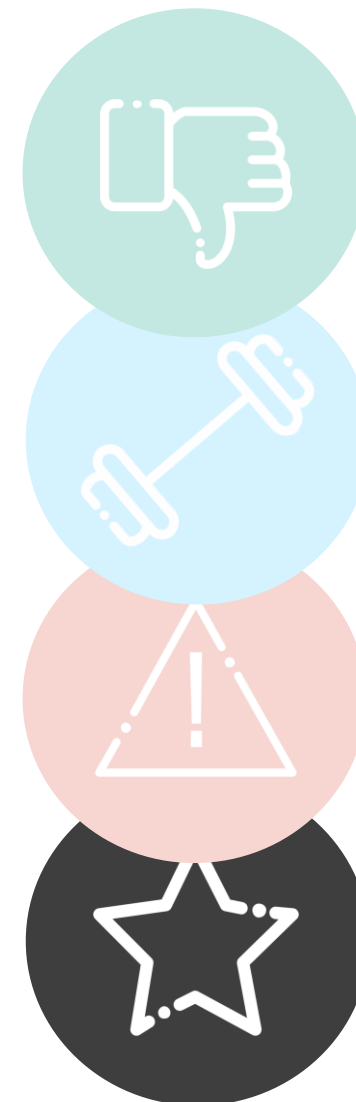


TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Misión, Visión y Valores
3. Análisis DAFO
- 4. Mapa estratégico**
5. Plan de Acción
6. Vinculación con los ODS
7. Plan de Comunicación
8. Plan de Implantación

MAPA ESTRATÉGICO | Descripción de las líneas estratégicas

| LÍNEA ESTRATÉGICA | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------|---|
| Crecimiento azul | El fin último del puerto es promover un crecimiento sostenible, que genere un impacto positivo en la sociedad, creando riqueza y empleo, a través de una cultura de innovación y de respeto medioambiental. Esta línea estratégica tiene un carácter holístico y transversal, estando embebida en todos los objetivos y acciones de la estrategia del puerto. |
| Desarrollo diversificado | Atraer nuevos tráficos y fidelizar los actuales para, de forma sostenible, aumentar la generación de riqueza en el entorno, favoreciendo el desarrollo de nuevos negocios en el área de influencia del puerto, tanto por parte de clientes y usuarios actuales como de nuevos, y estableciendo conexiones y relaciones comerciales con nuevos destinos. |
| Impacto social | Conseguir una integración del puerto con la sociedad siendo reconocidos como un puerto líder en transparencia y sostenibilidad. Ser una institución comprometida con los ODS y que sitúa el medioambiente y a las personas en el centro de todas sus decisiones y acciones. |
| Competitividad | Ofrecer unos servicios competitivos, tanto a nivel de calidad como de precio, con procesos más eficaces, flexibles y eficientes, incrementando la capilaridad y multimodalidad del puerto y optimizando el uso de sus infraestructuras e instalaciones. |
| Gestión avanzada | Promover una cultura de gestión que fomente la innovación, la transformación digital, la gestión por objetivos, la mejora continua, la orientación al cliente, la eficiencia y agilidad y la cohesión de la Comunidad Portuaria. |

MAPA ESTRATÉGICO

CRECIMIENTO AZUL

DESARROLLO DIVERSIFICADO

IMPACTO SOCIAL

Económica y Social

Clientes y Entorno

Procesos

Recursos

Optimizar el ratio de inversión privada/pública

Aumentar el volumen de negocio manteniendo una rentabilidad adecuada

Ser reconocidos como agente clave del desarrollo sostenible

COMPETITIVIDAD

Atraer nuevos clientes industriales

Aumentar tráfico de contenedores equilibrando import/export

Mantener la posición como puerto referente de graneles sólidos y líquidos

Desarrollar nuevos negocios priorizando los de mayor valor añadido para la sociedad

Conseguir un compromiso activo con los ODS

Mejorar la interrelación puerto-ciudad creando nuevos espacios, actividades y canales de comunicación

Ampliar nuestro foreland a Asia y América, manteniendo la posición en el Mediterráneo y África

Ampliar nuestro hinterland potenciando la multimodalidad y las conexiones con espacios logísticos

Optimizar el uso de infraestructuras y mejorar el mantenimiento de espacios e instalaciones

Mejorar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los servicios a precios competitivos

Contribuir a la generación de un hub de conocimiento logístico-portuario

GESTIÓN AVANZADA

Transformar digitalmente el puerto y crear una cultura de innovación

Aumentar la cohesión de la Comunidad Portuaria

Alinear el capital humano con la estrategia

Concienciar sobre la cultura de crecimiento azul e impulsar iniciativas asociadas

Garantizar la seguridad y la protección apostando por tecnologías de vanguardia

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Misión, Visión y Valores
3. Análisis DAFO
4. Mapa estratégico
- 5. Plan de Acción**
6. Vinculación con los ODS
7. Plan de Comunicación
8. Plan de Implantación

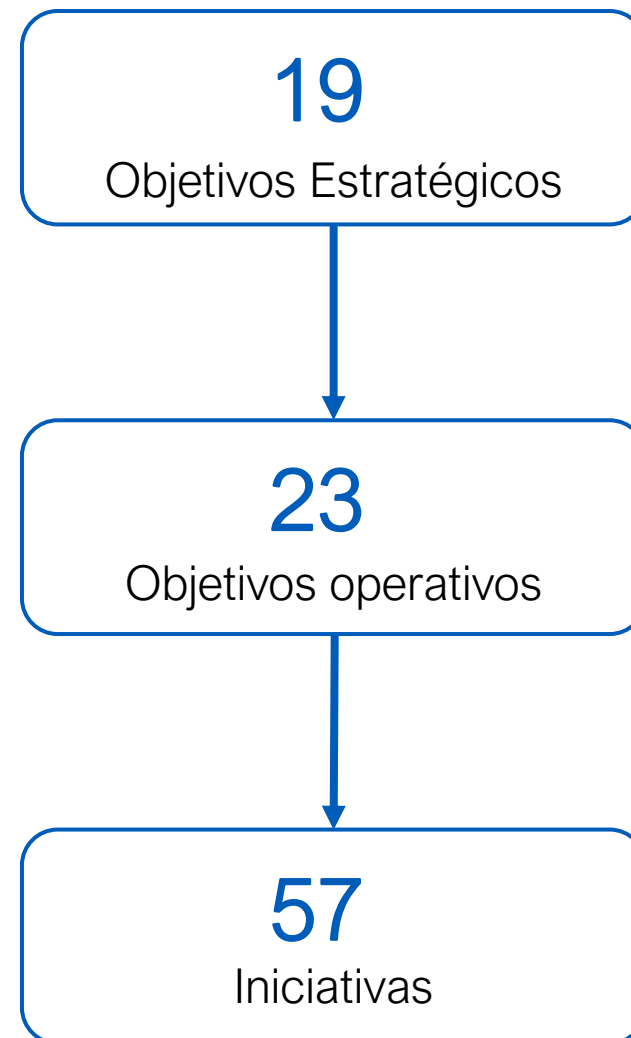
PLAN DE ACCIÓN | INTRODUCCIÓN

En el apartado anterior se ha presentado el Mapa Estratégico y los indicadores para medir el progreso de la organización en cada objetivo.

Adicionalmente a los indicadores, se han identificado proyectos clave para cada objetivo estratégico. El número total de proyectos identificado es de 57. Todas estas iniciativas se han reagrupado en 23 conjuntos denominados Objetivos Operativos, detallados a continuación.

Se ha desarrollado una ficha con toda la información para cada objetivo operativo. A continuación, se presentan las 57 iniciativas agrupadas en objetivos estratégicos, mostrando su responsable y prioridad.

| FICHA DE OBJETIVO OPERATIVO | | | | | | |
|--|---|---|--|-----------|--------|-----|
| Nombre | Periodo de tiempo | Presupuesto estimado | Prioridad | | | |
| Plan de mejora de Integración puerto-ciudad | Medio plazo | XXX k€ | Media | | | |
| Corresponsables | Descripción | | | | | |
| Departamento de Sostenibilidad y División de Obras y Proyectos | Desarrollar iniciativas para mejorar la relación entre el puerto y la ciudadanía. | | | | | |
| Principal objetivo estratégico | Principales iniciativas | | | | | |
| C6. Mejorar la interrelación puerto-ciudad creando nuevos espacios, actividades y canales de comunicación Otros objetivos estratégicos dónde impacta E3, C4, C5, C6, P3, P5, R2 | Código | Nombre | Responsable | Prioridad | Inicio | Fin |
| | C6.1 | Realizar un análisis del impacto derivado de las actividades que se desarrollan actualmente en la zona de integración puerto-ciudad y buscar alternativas que mejoren los beneficios para la sociedad | Dpto. Sostenibilidad | MEDIA | | |
| | C6.4 | Realizar un Estudio de viabilidad de la habilitación y explotación de un centro de interpretación puerto-ciudad | Dpto. Planificación Estratégica y Marketing/ Dpto. Dominio Público | BAJA | | |
| | C6.3 | Garantizar la accesibilidad universal en los viales y espacios públicos del puerto | Divts. de Obras y Proyectos | ALTA | | |
| | C6.2 | Profundizar en las actividades que se van a desarrollar en la zona de acceso a la dársena norte | Divts. de Obras y Proyectos | MEDIA | | |



PLAN DE ACCIÓN | OBJETIVOS OPERATIVOS

| Prioridad Media | Prioridad Alta | Prioridad Muy Alta |
|--|---|---|
| <p>Plan de comunicación del Plan Estratégico 2020-2024</p> <p>Plan de impulso del sector pesquero</p> <p>Plan de gestión de seguridad integral</p> <p>Plan de aceleración de la innovación tecnológica</p> | <p>Plan de fortalecimiento del compromiso con el desarrollo sostenible</p> <p>Programa de fomento de la cohesión de la Comunidad Portuaria</p> <p>Plan para el desarrollo de nuevas actividades e industrias</p> <p>Plan de mejora de servicios</p> <p>Programa de impulso del Crecimiento Azul</p> <p>Plan de desarrollo de las conexiones internas</p> <p>Plan para la mejora medioambiental</p> <p>Plan de mejora de integración puerto-ciudad</p> <p>Plan de alianzas para el desarrollo del conocimiento</p> <p>Plan de impulso del tráfico portuario PE24</p> | <p>Plan para la mejora de la reputación del puerto</p> <p>Plan para la potenciación de la dársena sur</p> <p>Plan para potenciar la multimodalidad</p> <p>Plan para la transformación digital PE24</p> <p>Plan de mantenimiento de las instalaciones</p> <p>Plan de comunicación interna</p> <p>Plan para la implantación y gestión estratégica</p> <p>Estudio de rentabilidades y bonificaciones</p> <p>Plan para la mejora de la competitividad de los servicios del puerto</p> |

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Misión, Visión y Valores
3. Análisis DAFO
4. Mapa estratégico
5. Plan de Acción
- 6. Vinculación con los ODS**
7. Plan de Comunicación
8. Plan de Implantación

INTRODUCCIÓN A LOS ODS

Clasificación

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, aún estando conectados entre ellos, se pueden dividir en 6 grupos diferentes:

- 3 de ellos enfocados al crecimiento y desarrollo de la región
- 3 bloques de objetivos que afectan de manera transversal a toda la sociedad



ALINEAMIENTO CON LOS ODS

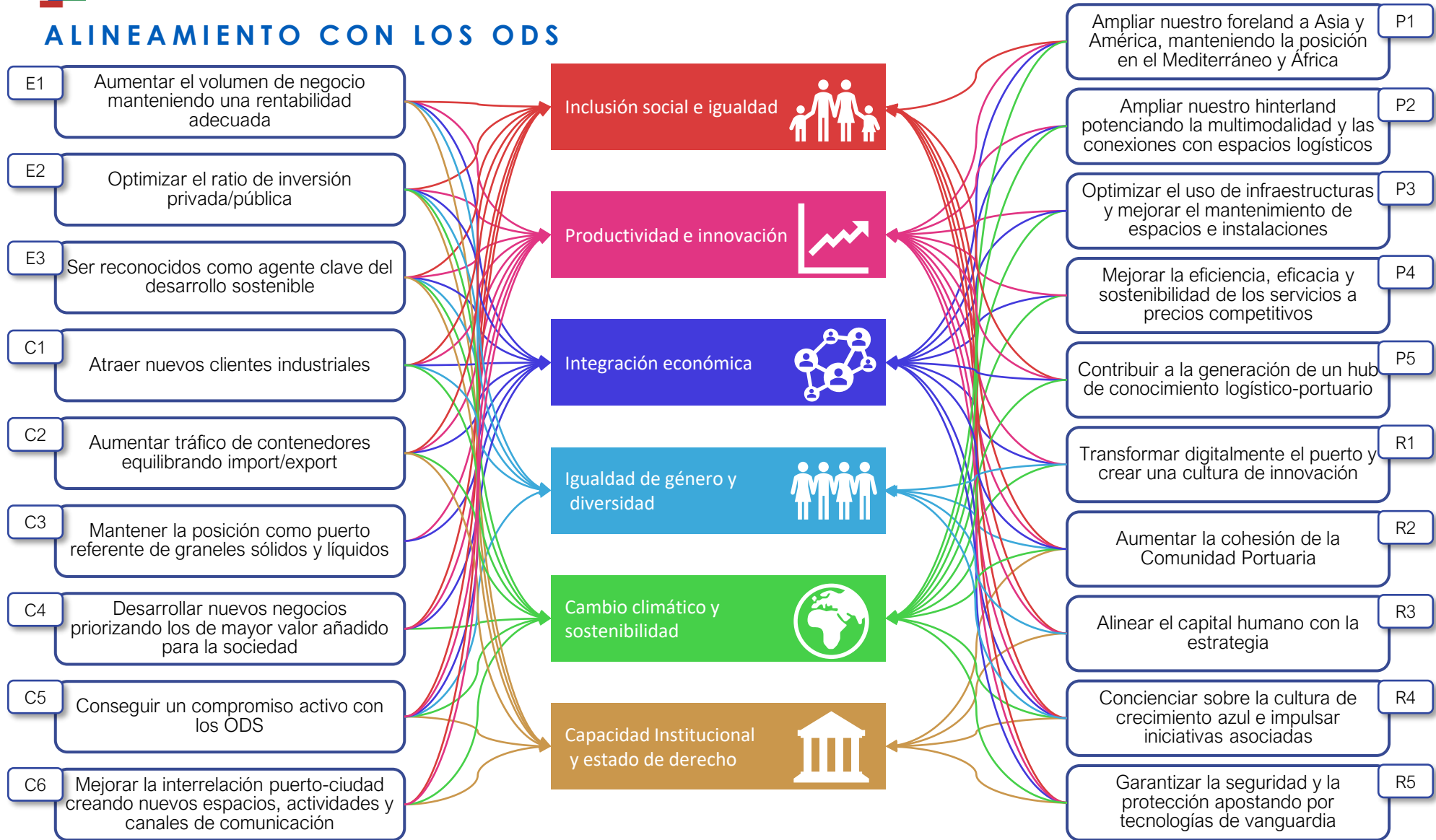


TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Misión, Visión y Valores
3. Análisis DAFO
4. Mapa estratégico
5. Plan de Acción
6. Vinculación con los ODS
- 7. Plan de Comunicación**
8. Plan de Implantación

CRONOGRAMA DE COMUNICACIÓN | Comunicación de impacto

Comunicación de impacto

Durante la fase de **comunicación de impacto** se envía la mayor parte de la información, se trata de una fase de comunicación **constante e intensa**, buscando lograr **una primera reacción de los grupos de interés**.

Los mensajes que se envían durante esta fase están modulados para cada grupo de interés y contienen una **visión global de la estrategia**, aunque se focaliza en las partes del plan estratégico que mayor afectan a cada grupo de interés.

Esta fase **se divide en 3 etapas**, según los grupos de interés con los que se comunica y el proceso de comunicación seleccionado. Para las dos primeras etapas se ha establecido un cronograma de **6 meses de duración**, que podrían extenderse a 8, si por motivos de agenda fuese necesario. La tercera etapa puede prolongarse en el tiempo durante varios meses, llegando a coincidir con la comunicación de mantenimiento.

Los grupos de interés presentes en cada una de las etapas se han establecido según la información a comunicar y la relevancia de los mismos. Obteniendo la siguiente distribución:

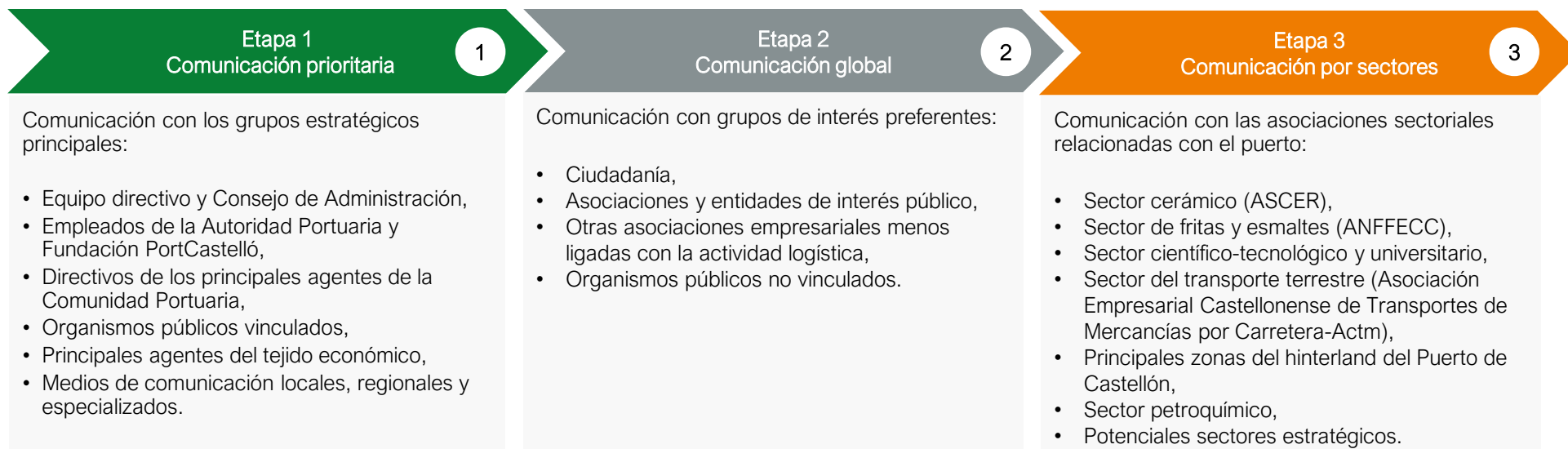


TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Misión, Visión y Valores
3. Análisis DAFO
4. Mapa estratégico
5. Plan de Acción
6. Vinculación con los ODS
7. Plan de Comunicación
- 8. Plan de Implantación**

LA OFICINA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Presentación

La estrategia es un proceso continuo, es imposible ejecutar la estrategia de la organización si no existe un grupo de personas que lideren y coordinen su implantación y ejecución.

Habitualmente la gestión de la estrategia suele recaer en diferentes comités y procedimientos establecidos con poca coordinación entre sí. Además, su desempeño suele ser evaluado con criterios eminentemente financieros.

Sin embargo, la gestión de la estrategia es un trabajo muy específico, con funciones y responsabilidades bien determinadas, visibilidad y capacidad de coordinación.

Por ello, se propone la **creación de una Oficina de Gestión Estratégica (OGE)**, una unidad de la organización destinada a ejecutar y coordinar la estrategia, siendo su **principal responsabilidad la supervisión y administración del Plan Estratégico**. La OGE es responsable del despliegue de la estrategia en todos los departamentos de la organización, su ejecución y el seguimiento de la misma.

Se distinguen dos grupos de responsabilidades, uno dedicado al seguimiento de la estrategia, recibiendo y emitiendo informes sobre la evolución de esta, y otro relacionado con la actualización de la estrategia y la identificación de nuevas oportunidades y amenazas.



Principales roles de la OGE

- ✓ La responsabilidad principal es la **supervisión y administración** de la ejecución del Plan Estratégico.
- ✓ Sirve como eje que asegura el **foco de la organización en la estrategia** a lo largo de toda la vigencia del Plan Estratégico, desde su desarrollo a su ejecución, integrando mejores prácticas y garantizando el alineamiento entre los miembros de la organización y la estrategia.
- ✓ Asegura que las **capacidades necesarias** están disponibles para esta labor integradora.

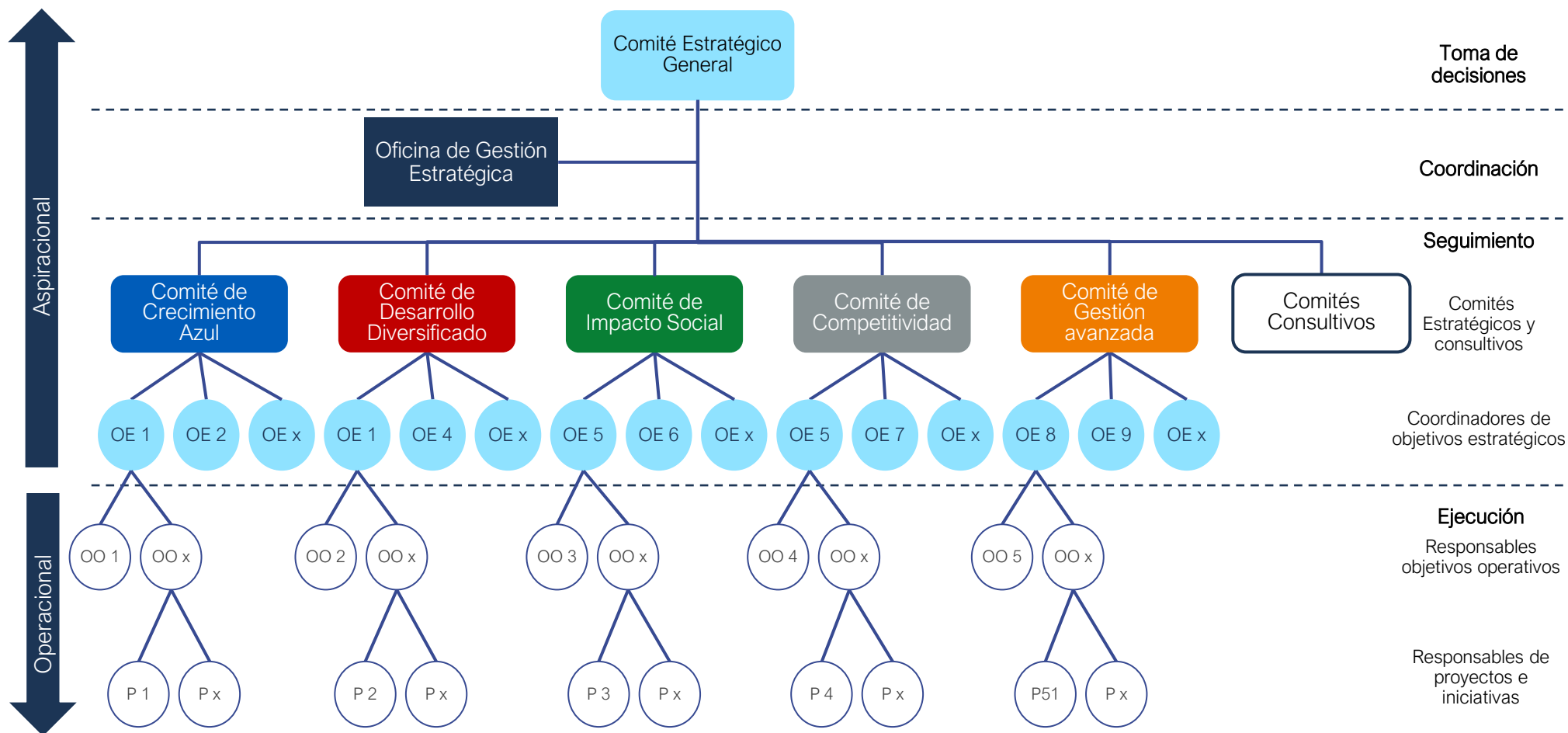
MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y DECISIÓN

Estructura de los Comités Estratégicos

| | Crecimiento Azul | Desarrollo Diversificado | Impacto Social | Competitividad | Gestión Avanzada |
|-----------------------|--|--|---|---|--|
| Líder | Dirección General | Dpto. Planif. Estratégica y MK | Dpto. Sostenibilidad | Dpto. Operaciones Portuarias | Dpto. Económico-Financiero |
| Participantes | <ul style="list-style-type: none"> Área de Explotación Área de Infraestructuras Dpto. Eco-Fin Dpto. Planificación y MK Dpto. Dominio Público Dpto. Sostenibilidad Dpto. Operaciones Portuarias Dpto. RRHH Dpto. Conservación y Proyectos Div. Control y Auditoría Interna Div. Contratación | <ul style="list-style-type: none"> Dpto. Económico-Financiero Área Explotación Resp. Marketing Área de Infraestructuras Unidad Intermodalidad Unidad Económico-Financiero Responsable Estadística | <ul style="list-style-type: none"> Div. Relaciones Institucionales Resp. Medio ambiente Dpto. Dominio Público Div. Proyectos y Obras Div. Asesoría Jurídica Unidad PRL Secr. Presidencia | <ul style="list-style-type: none"> Unidad Explotación Portuaria Dpto. Dominio Público Resp. Medio Ambiente Dpto. Planif. Estratégica y MK Área de Infraestructuras Dpto. Conservación y Proyectos Resp. Sistemas de Información y Comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> Dpto. Sostenibilidad Div. Comunicación Corporativa Dpto. RRHH Div. Seguridad Industrial y Medio Ambiente Unidad Desarrollo Profesional Unidad Seguridad Operativa Resp. Sistemas de Información y Comunicaciones |
| Objetivos asociados | Todos, recogiendo las iniciativas relacionadas con Crecimiento Azul | E1, C1, C2, P1, P2 | E3, C4, C5, C6, P5 | E2, C2, C3, C4, P1, P2, P3, P4 | R1, R2, R3, R4, R5 |
| Frecuencia de reunión | Trimestral | Trimestral | Trimestral | Trimestral | Trimestral |

MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y DECISIÓN

Estructura





Plan Estratégico
2020 - 2024