



GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

GUÍA 9

**SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO
OFRECIDO AL CIUDADANO POR LAS ADMINISTRACIONES LOCALES:
INDICADORES DE ACTIVIDAD Y CUADRO DE MANDO**

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

MADRID

2006

Primera edición: Abril 2006

© Este documento está protegido por la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre que regula la protección de datos y por el Real Decreto Legislativo 1/96 de 12 de abril que aprueba el texto refundido de la ley de propiedad intelectual. No podrá ser reproducido con fines lucrativos sin autorización expresa de los autores.

© **AUTORES:** César Rico Vallejo
Juan Torrubiano Galante
María Sola Lasso
Paula Antón
Bruno Juanes

Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP:

- ❖ Ayuntamiento de Alcobendas
- ❖ Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat
- ❖ Ayuntamiento de Irún
- ❖ Ayuntamiento de Leganés
- ❖ Ayuntamiento de Sabadell

DIRECCIÓN DEL PROYECTO:

Pablo Bárcenas Gutiérrez, Director del Área de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias - (FEMP)

Juan Torrubiano, Director del Grupo Galgano

Juan Ignacio Marfín Castilla, Profesor del Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicaciones.administracion.es>

EDITA: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica

NIPO: 326-06-034-6

Depósito legal: M-22.957-2006

Imprime: Fareso, S.A.

Paseo de la Dirección, 5
28039 Madrid

PRIMERA PARTE	7
1. Introducción	9
2. La medición y la gestión en una organización	11
2.1. El cuadro de mando	13
2.2. Los indicadores de calidad	15
2.3. Características de los indicadores	16
3. Identificación de aspectos sobre los que construir el cuadro de mando / indicadores de calidad	21
3.1. Aspectos identificados en el cuadro de mando integral	21
3.2. Aspectos identificados en el modelo EFQM	28
3.3. Aspectos identificados en el modelo Ciudadanía	39
4. Utilización del cuadro de mando como estrategia de gestión. Proceso de creación del cuadro de mando	47
4.1. Establecimiento del cuadro de mando global de la organización	48
4.2. Comunicación del cuadro de mando a la organización	49
4.3. Despliegue del cuadro de mando	50
4.4. Revisión del cuadro de mando	42
SEGUNDA PARTE	57
5. El cuadro de mando integral en la administración pública	59
5.1. Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès	59
5.2. La ciudad de Sant Cugat del Vallès	60
5.3. Modernización y sistemas de calidad en la gestión municipal	63
5.4. El cuadro de mando integral: definición, concepto y diferencias con el cuadro de mando tradicional	64
5.5. Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès	70
Bibliografía y linkoteca	74

PRIMERA PARTE

Desde la década de los noventa, la calidad ha comenzado a estar considerada como una de las variables estratégicas de los Ayuntamientos, capaz de aportar un elemento de satisfacción a los ciudadanos. De esta forma los Ayuntamientos se encuentran en la tesitura de trasladar los diferentes principios y filosofías de la calidad a los servicios prestados por los mismos, adaptando estos a las características de cada uno y al output ofrecido.

Modelos básicos de calidad como es el modelo de PDCA, introducen la perspectiva de controlar o medir los resultados realizados como un componente básico de la mejora de los servicios. Aparece como prioritario identificar la calidad prestada por cada uno de los servicios (definida como el grado o aptitud de un servicio de satisfacer las necesidades de los ciudadanos), sin embargo, no existen indicadores que permitan conocer el grado de calidad de los servicios prestados por un Ayuntamiento.



Medidas tradicionales como número de ciudadanos y tipología, número de usuarios por servicio, demanda de actividades, no indican ni la calidad de los servicios ni la potencialidad de crecimiento ni de mejora de los mismos, estas medidas deben de ser adaptadas para cada tipo de servicio, para cada tipo de ciudadano y en función de unas determinadas circunstancias.

En este sentido las características de los servicios como son su intangibilidad, carácter perecedero, heterogeneidad y simultaneidad entre producción y consumo hacen que la medida de sus características y de la satisfacción de los ciudadanos con los mismos sea más complicada.

Del mismo modo es necesario llevar a cabo una doble medición de los servicios, por un lado es imprescindible conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos con los mismos, pero la palabra gestionar tan de moda en estos momentos, provoca la creación de un sistema de medidas que permita conocer el grado de calidad de los servicios que sea anterior a su prestación a los ciudadanos.

Se debe por lo tanto crear dos tipos de sistemas que deben estar relacionados, por un lado un sistema que permita identificar el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados por el Ayuntamiento, y por otro, acompañar este sistema con un conjunto de medidas que permitan evaluar y sobre todo predecir el éxito de sus servicios cuando éstos sean prestados a los ciudadanos.

La presente guía se presenta como una breve descripción dedicada a la creación de sistemas de medición internos del funcionamiento de los servicios (cuadros de mando), la guía X profundizará en los sistemas de medición de la satisfacción.

Imagínese que entra en la cabina de un piloto de un avión a reacción, y que ve allí un único instrumento. ¿Qué pensaría con respecto a viajar en ese avión después de la siguiente conversación con el piloto?

Pregunta: me sorprende ver que maneja el avión con la ayuda de un solo instrumento ¿qué es lo que mide?

Respuesta: la velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en este espacio.

P: La velocidad aérea parece importante, pero ¿Qué pasa con la altura? ¿No le ayudaría también un altímetro?

R: Durante los últimos vuelos trabaje sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora me debo concentrar en una adecuada velocidad en el aire.

P: Pero me acabo de dar cuenta de que no tiene indicador de combustible ¿No sería útil tener uno?

R: Tiene razón, el combustible es importante, pero no puede concéntrame en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en la velocidad aérea. Una vez que consiga controlar la velocidad aérea y la altitud me concentraré en el consumo de combustible.

Sospechamos que usted no subiría a bordo de ese avión después de tener esta conversación, incluso aunque el piloto hiciera un trabajo excepcional en velocidad, quedaría la duda de chocarse con la montaña o quedarse sin combustible. Esta claro que esta conversación es imaginaria, ningún piloto y menos de un avión a reacción soñaría con pilotar con la ayuda de un solo instrumento. Los pilotos procesan gran variedad de información que les proporciona un gran número de indicadores para manejar su aeronave.

Navegar con las organizaciones de hoy es tan complicado como manejar un avión. De la misma forma que el piloto necesita gran cantidad de

¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton. «The Balance Scorecard»



información para evitar estrellarse, los alcaldes, concejales y altos directivos de una Administración Local (en adelante equipo de gobierno y/o equipo directivo) necesitan utilizar un gran número de instrumentos que les permitan medir su entorno y su actuación para poder controlar y si es necesario modificar su trayectoria para alcanzar unos excelentes resultados futuros.

Pero, ¿por qué es necesario el cuadro de mando?, en la actualidad la mayoría de las administraciones locales disponen de indicadores globales (cumplimiento de los presupuestos, recaudación, nº de ciudadanos, etc.) y de tipo no económico (número de

usuarios, tipología de usuario, coste del servicio, etc.). Sin embargo no existe cohesión entre los indicadores utilizados por cada uno de los servicios del Ayuntamiento y los indicadores globales del mismo.

Es necesario que todas las personas de la organización utilicen un conjunto de medidas que se encuentren alineadas de forma que éstas sean los inductores de las decisiones que se ejecuten a nivel superior.

Ahora bien, este sistema de indicadores solamente puede ser construido si existen unos objetivos bien definidos, debido a que los indicadores deben estar relacionados con los objetivos que se desean medir. De esta forma se podrá evaluar las políticas públicas desarrolladas y los programas concretos desarrollados en cada servicio.

Configurando un sistema de cuadro de mando desde la perspectiva de unos objetivos bien definidos y desplegados en programas, los primeros beneficiados serán los ciudadanos, quienes podrán evaluar con mayor facilidad las políticas desarrolladas, pero también el equipo de gobierno del Ayuntamiento estará interesado en evaluar el cumplimiento de sus políticas y dirigir mejor la organización. Por último los responsables de cada uno de los servicios o programas prestados también podrán dirigir mejor y evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

El cuadro de mando es más que una colección de indicadores de actuación, los indicadores deben estar alineados a través de un proceso de despliegue de la estrategia de la organización o del servicio, de forma que transformen el objetivo global o visión del servicio u organización en una serie de medidas tangibles de su cumplimiento.

Ahora bien, el cuadro de mando es algo más que un sistema de evaluación del cumplimiento de los objetivos, el cuadro de mando pone énfasis en que no solamente los indicadores de cumplimiento de objetivos globales de la corporación y el cumplimiento de presupuestos de la misma, el cuadro de mando debe estar compuesto por una serie de medidas intangibles (procesos de prestación del servicio, empleados, etc.) que permitan evaluar el desarrollo de la organización e identificar si es necesario cambiar el rumbo para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

2.1. El cuadro de mando

En este sentido los indicadores de calidad y el cuadro de mando proporcionan al equipo de gobierno y/o equipo directivo y en general a toda la organización de información necesaria para conducir la organización hacia el éxito en el futuro. En este sentido el cuadro de mando es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de las actuaciones y la consecución de los objetivos de la organización, con la finalidad de ser utilizada por el gestor, especialmente en la toma de decisiones.

Un sistema de cuadro de mando es un conjunto de medidas de la gestión organizadas de forma que permitan al equipo de gobierno y/o el equipo directivo de la organización tomar decisiones rápidas y basadas en datos.

Estas medidas traducen la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de la actuación, proporcionando de este modo un sistema de gestión y medición de la estrategia.

Junto con estas medidas, no deben olvidarse otras medidas de desempeño global de la organización, ni tampoco de los resultados en los empleados ni los resultados en el entorno de la organización.

Teniendo en cuenta estas necesidades, las organizaciones pueden utilizar diversos modelos de indicadores que a continuación relatamos:

- ❑ El cuadro de mando integral en su sentido puro mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: medidas financieras, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento. En su traducción a la administración pública el cuadro de mando mide los resultados económicos de un Ayuntamiento, la satisfacción de los ciudadanos y usuarios con los servicios, los resultados de los procesos de prestación de los servicios y el desarrollo de las personas del Ayuntamiento.
- ❑ Los modelos de excelencia miden aspectos similares. Nos ceñiremos a los tres modelos principales utilizados por la administración pública española:
 - El modelo EFQM (también el CAF), hablan de cuatro mediciones entorno a los clientes (ciudadanos y usuarios), las personas, la sociedad y resultados clave de la organización (medidas económicas y resultados de los procesos).
 - El modelo de ciudadanía, habla de medidas en torno a los ciudadanos/clientes, a la sociedad, al entorno y medidas de los recursos humanos.

En definitiva todos estos modelos miden los resultados alcanzados por la organización en los ciudadanos y el resultados económicos al mismo tiempo que evalúan los progresos en otros elementos tales como las personas, resultados en las actividades y en los procesos de forma que permitan gestionar la organización y tomar decisiones basadas en hechos.

El cuadro de mando es un instrumento de síntesis que agrupa la información más relevante, convirtiéndose en un sistema de gestión que permite conocer rápidamente el estado de la situación de la organización de una forma rápida y global. No es por tanto un sistema de información exhaustiva de la organización.

Con la puesta en marcha de un sistema de indicadores se consiguen principalmente los siguientes beneficios:

- ❖ Aclarar y traducir y en ocasiones transformar la visión y la estrategia.

- ❖ Comunicar los objetivos y la estrategia a cada una de las unidades, así como identificar objetivos en los programas y servicios que apoyen el despliegue de la estrategia
- ❖ Vincular los objetivos estratégicos a los presupuestos anuales
- ❖ Establecer objetivos a corto en los procesos sobre las medidas importantes y significativas
- ❖ Permite medir si se están alcanzando los resultados deseados, comparando los resultados obtenidos con los deseados
- ❖ Permite actuar rápidamente donde se hayan identificado problemas para corregir los mismos.
- ❖ Facilita el cambio rápido dentro de la organización, alineando la misma hacia la consecución de los objetivos establecidos

En definitiva con la puesta en marcha de un sistema de cuadro de mando dentro de la organización permite aumentar la cohesión dentro de la misma y la identificación de información periódica y precisa de la organización. De esta forma, cada uno de los servicios de la organización deberá llevar a cabo la medición periódica de la consecución de sus objetivos, esta medición deberá ser agrupada para su presentación al equipo de gobierno y/o equipo directivo de la organización, el cual deberá tomar decisiones para resolver los problemas que hayan podido surgir en la consecución de los objetivos globales de la organización.

No obstante, hay que tener en cuenta que el esfuerzo realizado para obtener la información debe ser siempre menor que los beneficios de la información obtenida, por lo que debe ajustarse minuciosamente la información a identificar por cada uno de los servicios del Ayuntamiento.

2.2. Los indicadores de calidad

Como ya se ha comentado anteriormente, todos los modelos de gestión de la calidad, comenzando con el modelo de PDCA, disponen como básico y fundamental la realización de una medición de los procesos de prestación de los servicios. En este sentido *se puede definir un indicador*

como un sistema de medida que permite comparar un determinado resultado con un objetivo previamente establecido.

La medición nos permitirá alcanzar los siguientes beneficios:

- ❖ Identificar describir y establecer de forma correcta, las prioridades a los problemas.
- ❖ Resaltar la importancia de un determinado aspecto.
- ❖ Unificar criterios y actuaciones de las personas de la organización en una misma línea.
- ❖ Conocer que objetivos deben alcanzarse en los procesos y evaluar los resultados obtenidos en los mismos.
- ❖ Disponer de información que permita revisar la estrategia y los objetivos de la organización.
- ❖ Tomar decisiones en base a datos y no en base a percepciones.

No obstante la medición conseguirá los objetivos anteriormente citados solo en el caso de que se disponga de indicadores representativos de los objetivos definidos por la organización y de que dichos indicadores sean analizados de forma sistemática.

2.3. Características de los indicadores

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y con el objeto de que la medición en los servicios sea efectiva, los sistemas de medida o indicadores de cada servicio deben cumplir los siguientes requisitos:

- ❖ Ser útiles: deben dar la información suficiente para la toma de decisiones.
- ❖ Simples: de cálculos inmediatos y utilizando poco recursos.
- ❖ Específicos: cuanto más concretos sean los indicadores más útiles serán.
- ❖ Cuantificables: deben poderse expresar con un número y unidad de medida de forma que sean comparables para verificar su evolución.

- ❖ Representativos: deben reflejar lo que se quiere medir lo más fielmente posible.
- ❖ Independientes: No debe existir correlación entre los diferentes indicadores.
- ❖ Positivos: los indicadores deben crear entusiasmo entre el personal de la organización.
- ❖ Fiables: la información aportada debe ser veraz.

Para ayudar a las Organizaciones a definir adecuadamente los indicadores y a su comunicación dentro de las mismas, existen formatos para la definición de indicador, en estos formatos fundamentalmente tienen que quedar claro *cuatro aspectos*:

- ❖ El sistema de medida utilizado para medir el indicador. La sistemática utilizada para llevar a cabo la medición del indicador y los instrumentos utilizados, por ejemplo termómetro para medir la temperatura del agua de la piscina o cronómetro para medir el tiempo de espera.
- ❖ El responsable del indicador. La persona responsable de llevar a cabo la medición del indicador.
- ❖ La periodicidad del indicador. Los periodos de tiempo donde se van a llevar a cabo la medición del indicador (semanal, diaria, trimestral, etcétera).
- ❖ El objetivo al que se refiere el indicador. Identificando el objetivo será más fácil que el indicador esté relacionado con el objetivo.

A continuación se muestran ejemplos de fichas para llevar a cabo la medición de los indicadores.

INDICADOR												
% GRADO DE AVANCE - CUMPLIMIENTO EN FECHA												
OBJETIVO ASOCIADO												
Realización de la encuesta de satisfacción en el servicio de												
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR												
Responsable	Objetivo	Periodicidad										
Josefina Arroyo	100% en Junio de 2006	Mensual										
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE MEDIDA (Objetivo, Procedimiento, Formula de cálculo, Unidad de medida, Criterios, etc.)												
<p>Objetivo: conocer el estado de implantación del objetivo seleccionado.</p> <p>Fórmula de cálculo: El grado de avance se establece de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><i>Actividad</i></th> <th style="text-align: right;"><i>Grado de avance</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definición de la encuesta</td> <td style="text-align: right;">25%</td> </tr> <tr> <td>Preparación trabajo de campo</td> <td style="text-align: right;">50%</td> </tr> <tr> <td>Realización del trabajo de campo.....</td> <td style="text-align: right;">75%</td> </tr> <tr> <td>Análisis de la información y conclusiones.....</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Unidad de medida: %</p> <p>Criterios: nada que señalar</p>			<i>Actividad</i>	<i>Grado de avance</i>	Definición de la encuesta	25%	Preparación trabajo de campo	50%	Realización del trabajo de campo.....	75%	Análisis de la información y conclusiones.....	100%
<i>Actividad</i>	<i>Grado de avance</i>											
Definición de la encuesta	25%											
Preparación trabajo de campo	50%											
Realización del trabajo de campo.....	75%											
Análisis de la información y conclusiones.....	100%											

Ejemplo de indicadores utilizado por la Comunidad de Madrid

Número de solicitudes de información general, tanto presenciales como telefónicas, atendidas	
CONSEJERÍA:	Hacienda
UNIDAD/ES:	Servicio de Gestión Tributaria
OBJETIVO:	Evaluar la demanda de información de los ciudadanos
UNIDAD DE MEDIDA:	Número de consultas recibidas
PERIODICIDAD:	Mensual
PROCEDENCIA DE DATOS:	<ul style="list-style-type: none"> consultas presenciales: Servicio Gestión Tributaria (alimentación manual) consultas telefónicas: consumo telefónico: 906 380 580
RESPONSABLE OBTENCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> consultas presenciales: Jefe del área de atención al público: Francisco Rufat consultas telefónicas: ICM, que dispone de datos de consumo telefónico, como responsable de comunicaciones
USUARIO/S AUTORIZADO/S:	Presidente, Consejero de Hacienda, Director de la Unidad
OBJETIVO DE MEJORA:	Incremento del peso específico de las consultas telefónicas sobre el total absoluto de las consultas

REPRESENTACIÓN GRÁFICA POR DEFECTO:

Número de consultas presenciales

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
■ Año 98	23028	22893	25085	22189	21455	25425	26284	13275	19530	23701	22581	23684
▲ Año 99	22098	24798										

Número de consultas telefónicas

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
■ Año 98	8389	8651	9923	8891	8757	8553	10974	4787	7369	8744	9252	7368
▲ Año 99	8093	9644										

3. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS SOBRE LOS QUE CONSTRUIR EL CUADRO DE MANDO / INDICADORES DE CALIDAD

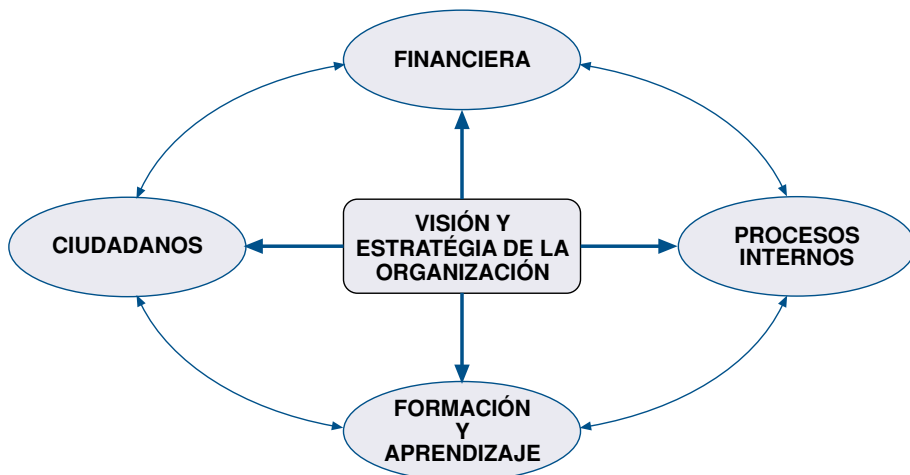
En ocasiones, las organizaciones se enfrentan a identificar que aspectos deben seleccionar para crear su cuadro de mando, cuales son las diferentes características que deben medir y sobre las cuales llevar a cabo la creación de los indicadores de medida, como ya se ha comentado anteriormente existen fundamentalmente tres posibilidades:

- ❖ Aspectos identificados en el cuadro de mando integral.
- ❖ Aspectos identificados en el modelo EFQM de excelencia.
- ❖ Aspectos identificados en el modelo ciudadanía.

Analizaremos cada uno de los modelos identificados identificando y explicando la perspectiva del cuadro de mando en cada uno de ellos:

3.1. Aspectos identificados en el cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral, difundido por Kaplan y Norton desde 1992, es un sistema de gestión estratégica que complementa los indicadores de resultados globales de la organización (fines últimos de la misma), denominados indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.



Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la de cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral y permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y más suaves y las medidas subjetivas.

A continuación se muestra la explicación de cada una de las estructuras.

- **Perspectiva financiera**

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos finales de la organización, ganar las próximas elecciones, cambiar la ciudad, etc. (estos objetivos son similares a los objetivos financieros de una empresa privada, de ahí su nombre) siendo precisos para alcanzar la visión. debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los ciudadanos y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. por último, el cuadro de mando integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa —lógicamente— por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

El objetivo principal en la perspectiva financiera es maximizar el valor del equipo de gobierno y/o equipo directivo de la organización. Se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión del equipo de gobierno y/o equipo directivo de la organización.

GENERAR VALOR = Producir los mayores beneficios de la forma más eficiente posible.

- **Perspectiva de los ciudadanos**

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los ciudadanos son la pieza básica de análisis en el Cuadro de Mando Integral. Aquí debemos aprender a gestionar co-

rectamente las necesidades y/o prioridades de la ciudadanía, no podemos correr riesgos innecesarios de manera que los servicios comiencen a ser poco competitivos. En esta perspectiva, las organizaciones identifican los segmentos de ciudadanos a los que se dirigen y los servicios a prestar a esos ciudadanos.

Esta perspectiva permite que las organizaciones equiparen sus indicadores clave sobre los ciudadanos con los segmentos de ciudadanos y mercado seleccionados. De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida y su consiguiente fidelidad.

Los grupos de indicadores que se pueden utilizar son los siguientes:

- ❑ *Indicadores Centrales:* Son prácticamente genéricos y se encuentran en toda clase de organizaciones:
 - Cuota de Mercado:
 - Porcentaje de los negocios que recibe de los ciudadanos pertenecientes a un segmento dado.
 - Cuota de compras de los ciudadanos de un segmento, en proporción a las compras totales del negocio.
 - Retención de los ciudadanos:
 - Número de ciudadanos, puede ser por segmento, que se mantienen de un período a otro.
 - Porcentaje del crecimiento del negocio con los ciudadanos existentes.
 - El incremento de ciudadanos:
 - Número de nuevos ciudadanos.
 - Utilización de los servicios por parte de los nuevos ciudadanos, puede ser como porcentaje del total.
 - Coste de cada nuevo ciudadano adquirido:
 - Nuevos ciudadanos dividido entre comunicaciones realizadas.
 - Nuevos ciudadanos dividido entre total de gastos de captación.

La satisfacción del cliente: la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.

Indicadores de Actuación: Las propuestas de valor agregado a los ciudadanos representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de ciudadanos seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

- ❖ Atributos de los productos y servicios: Abarcan la funcionalidad del producto y/o servicio, su precio y su calidad.
- ❖ Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. Generar lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio. La dimensión de imagen y servicio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus ciudadanos.
- ❖ La relación con los ciudadanos: Incluye la entrega del producto y/o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. También abarca los compromisos a largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los ciudadanos para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa: diseños compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, pedidos, facturación y pagos electrónicos, etc.
- ❖ Indicadores de Actuación para la Satisfacción del Cliente: se trata de indicadores que las empresas pueden usar para desarrollar mediciones de la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral.
- ❖ Tiempo: El tiempo se ha convertido en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener ciudadanos. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir y reducir continuamente los pla-

zos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos.

- ❖ Otros ciudadanos pueden estar más preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo que por acortar esos plazos. Esta fiabilidad es especialmente importante para los fabricantes que operan sin existencias, con el justo a tiempo.
- ❖ Si una entrega fiable es vital para los segmentos importantes de ciudadanos, un indicador de la puntualidad en la entrega será un útil inductor de la actuación para la satisfacción y retención del cliente. La medida de puntualidad en la entrega debe estar basada en las expectativas del cliente. Muchos ciudadanos valoran a los proveedores (unidades prestadoras de servicios) que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios.
- ❖ Calidad: Pasó de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Es un factor de higiene. Las medidas de calidad percibida por los ciudadanos, para ciertos segmentos, podrían ser muy apropiadas incluirlas en el Cuadro de Mando. La calidad de los servicios prestados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los ciudadanos.
- ❖ Devoluciones de ciudadanos y las reclamaciones. Es típico que las organizaciones ni siquiera conozcan la identidad de los ciudadanos que han probado el servicio, fueron tratados mal y decidieron no volver a utilizar nunca más los servicios de esa organización.
- ❖ Precio: Los ciudadanos siempre estarán preocupados por el precio (tasa) que pagan por el producto o servicio.

• **Perspectiva del proceso interno**

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financiera y de ciudadanos.

Los indicadores a tener en cuenta en esta perspectiva dependen del tipo de proceso de la organización / servicio, a continuación se presentan los indicadores para cada tipo de proceso

PROCESOS DE INNOVACIÓN

Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:

- ❖ Plazos precisos para el desarrollo de nuevos servicios.
- ❖ Costes de desarrollo / Beneficios → generado por un nuevo servicio en un período de tiempo.
- ❖ Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de servicio.
- ❖ % de utilización de los servicios procedentes de nuevos servicios.
- ❖ % de nuevos servicios patentados.
- ❖ Ritmo de introducción de nuevos servicios en relación a planificación realizada.

PROCESOS OPERATIVOS

Los indicadores que se pueden tener en cuenta para este tipo de procesos son:

- ❖ Rendimientos varios: % de defectos, % de uso de Inmovilizado.
- ❖ % de procesos sometidos a control estadístico de procesos.
- ❖ Número de reclamaciones de la ciudadanía.
- ❖ Ratios de defectos.
- ❖ Devoluciones de ciudadanos o de fases internas.
- ❖ Coste de la actividad de inspección.
- ❖ Análisis de Tiempos de Espera.
- ❖ Análisis de Tiempo de Inactividad.

SERVICIOS DE VENTA

Los indicadores que se pueden tener en cuenta para este tipo de procesos son:

- ❖ Coste de las reparaciones.
- ❖ Tiempos de respuesta.
- ❖ Tiempos de Servicios de Asistencia técnica y Mantenimiento.

Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva está referida a los Recursos Humanos. La mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran estos recursos como un elemento clave en la gestión. Esta perspectiva tiene en cuenta aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc.

La empresa basa su capacidad para aprender, para adaptarse, en su infraestructura, en sus recursos estratégicos. Esta infraestructura está compuesta por: personal, sistemas y procedimientos. Se distinguen tres grupos de variables:

CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

Las ideas para mejorar la actuación de cara al cliente deben proceder de los empleados más cercanos a ellos. Algunos indicadores son:

- ❖ Satisfacción del empleado. Es una condición para el aumento de la productividad y la calidad en el servicio al cliente. Para medir la satisfacción del empleado se fijan elementos como la participación en las decisiones, el reconocimiento de su trabajo, el acceso a información suficiente, el apoyo de los directivos, etc.
- ❖ Retención de los empleados. Representa el objetivo de retener aquellos empleados por los que se pueda tener un interés a largo plazo. La salida de estos empleados representa una pérdida de capital intelectual.

- ❖ Productividad de los empleados. Relaciona el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados, es decir, los ingresos por empleados. Con el cambio de la productividad medimos el impacto de incrementar la tecnología o el número de empleados.

LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los empleados necesitan información sobre los ciudadanos y los procesos internos. Necesitan saber cual es la relación de cada cliente con la organización, para juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse en cada uno.

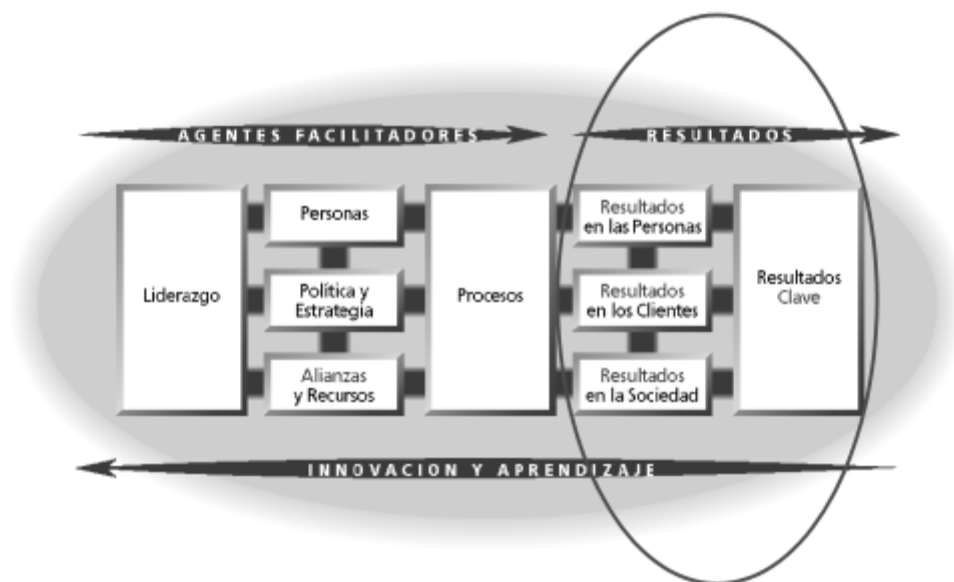
- ❖ Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: los empleados necesitan sentirse motivados para actuar en interés de la organización.
- ❖ Los indicadores de las sugerencias muestran el número de sugerencias propuestas por los empleados y las llevadas a cabo.
- ❖ El indicador de la mitad de la vida mide el tiempo necesario para que la actuación en un proceso mejore en un 50%. Se aplica en los defectos que se quieren eliminar, como entregas tardías, desechos, etc.

3.2. Aspectos identificados en el modelo EFQM

El modelo EFQM, utiliza cuatro perspectivas similares a las utilizadas en el cuadro de mando integral. En el caso del modelo EFQM, las perspectivas o criterios utilizados por el modelo EFQM son el criterio resultados en los clientes, criterio resultados en las personas, criterio resultados en la sociedad y criterio resultados clave.

No obstante el modelo EFQM a diferencia del cuadro de mando integral identifica los aspectos a medir en cada uno de sus criterios, clasificándolos desde el punto de vista del cliente como medidas de percepción e indicadores de rendimiento,

Estos aspectos deben ser adaptados por cada organización a sus características de forma que conforme su propio conjunto de medidas de ges-



ción de la organización, los aspectos que se tienen en cuenta dentro del modelo EFQM son los siguientes (según la adaptación del Ministerio de Administraciones Públicas):

Criterio Resultados en los Clientes

El propósito de este criterio es identificar «Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.». Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. Este criterio se clasifica en dos subcriterios:

Subcriterio 6a

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen por ejemplo de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones, quejas, etc.

Según el objeto de la organización, las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte del cliente pueden afectar a las áreas siguientes:

- ❑ La imagen general
 - ▶ Accesibilidad
 - ▶ Comunicación
 - ▶ Transparencia
 - ▶ Flexibilidad
 - ▶ Comportamiento proactivo
 - ▶ Capacidad de respuesta
 - ▶ Equidad cortesía y empatía
- ❑ Productos y servicios
 - ▶ Calidad
 - ▶ Valor añadido
 - ▶ Fiabilidad
 - ▶ Innovación en el diseño
 - ▶ Relevancia del producto o servicio
 - ▶ Suministro/entrega
 - ▶ Perfil medioambiental
- ❑ Apoyo y atención a los productos y servicios
 - ▶ Profesionalidad, capacidad y conducta de las personas de la organización
 - ▶ Asesoramiento y apoyo
 - ▶ Publicaciones para el cliente y documentación técnica
 - ▶ Tratamiento de quejas y reclamaciones
 - ▶ Formación sobre productos y servicios
 - ▶ Tiempo de respuesta
 - ▶ Apoyo técnico
 - ▶ Garantías en los productos y servicios

- ❑ Fidelidad
 - ▶ Intención de utilizar nuevamente el producto o servicio
 - ▶ Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización.
 - ▶ Voluntad de elogiar o recomendar la organización

Subcriterio 6b

El subcriterio 6b afecta a los indicadores del rendimiento. Los indicadores de rendimiento son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir, mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Según el objeto de la organización, los indicadores de rendimiento para los clientes pueden hacer referencia a:

- ❑ La imagen externa
 - ▶ Número de premios y reconocimientos otorgados por clientes
 - ▶ Cobertura en prensa
- ❑ Productos y servicios
 - ▶ Competitividad; en su defecto, relación calidad-precio
 - ▶ Índices de defectos, errores o rechazos
 - ▶ Rendimiento en relación a los objetivos basados en el cliente
 - ▶ Compromisos y garantías en los productos y servicios (por ejemplo, evaluación de las Cartas de Servicios)
 - ▶ Quejas y reclamaciones
 - ▶ Indicadores logísticos
 - ▶ Ciclo de vida de productos o servicios
 - ▶ Tiempos/plazos de suministro
 - ▶ Innovación en el diseño
 - ▶ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios

- ❑ Apoyo y atención a los productos y servicios
 - ▶ Demanda de formación
 - ▶ Tratamiento de quejas y reclamaciones
 - ▶ Índices de respuesta

- ❑ Fidelidad
 - ▶ Duración de la relación, cuando proceda
 - ▶ Recomendaciones eficaces
 - ▶ Frecuencia/valor de los pedidos, cuando proceda
 - ▶ Valor residual o derivado de la vida del producto
 - ▶ Número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios
 - ▶ Aumento/disminución del número de usuarios, según proceda.

Criterio Resultados en las Personas

El propósito de este criterio es identificar «Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.» Está estructurado en dos subcriterios:

Subcriterio 7a

El subcriterio 7a afecta a las medidas de percepción. Las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran y se obtienen por ejemplo de grupos focales, encuestas, entrevistas y evaluaciones de desempeño estructuradas.

- ❑ Motivación
 - ▶ Desarrollo de carreras profesionales
 - ▶ Comunicación
 - ▶ Delegación y asunción de responsabilidades

- ▶ Igualdad de oportunidades
 - ▶ Implicación
 - ▶ Liderazgo
 - ▶ Oportunidades para aprender y lograr objetivos
 - ▶ Reconocimiento
 - ▶ Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño
 - ▶ Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización
 - ▶ Formación y desarrollo
- ☐ Satisfacción:
- ▶ Sistema administrativo de la organización
 - ▶ Condiciones de empleo
 - ▶ Instalaciones y servicios
 - ▶ Condiciones de higiene y seguridad
 - ▶ Seguridad del puesto de trabajo
 - ▶ Salario y beneficios
 - ▶ Relaciones entre personas del mismo nivel laboral
 - ▶ Gestión del cambio
 - ▶ Política e impacto medioambiental de la organización
 - ▶ Papel de la organización en la comunidad y sociedad
 - ▶ Entorno de trabajo

Subcriterio 7b

El subcriterio 7b afecta a los indicadores del rendimiento. Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Los indicadores de rendimiento para las personas que integran la organización pueden hacer referencia según el objeto de la organización a:

- ❑ Logros.
 - ▶ Competencias necesarias frente a competencias existentes.
 - ▶ Productividad.
 - ▶ Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados.
 - ▶ Reconocimientos y premios externos
- ❑ Motivación e implicación.
 - ▶ Implicación en equipos de mejora.
 - ▶ Implicación en programas de sugerencias.
 - ▶ Niveles de formación y desarrollo.
 - ▶ Efectos beneficiosos y mensurables en el trabajo en equipo.
 - ▶ Reconocimiento a individuos y equipos.
 - ▶ Índices de respuesta a las encuestas de empleados.
- ❑ Satisfacción.
 - ▶ Índices de absentismo y bajas por enfermedad.
 - ▶ Índices de accidentes.
 - ▶ Quejas y reclamaciones.
 - ▶ Selección de personal.
 - ▶ Rotación del personal.
 - ▶ Huelgas.
 - ▶ Utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.
- ❑ Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran.
 - ▶ Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - ▶ Eficacia de la comunicación.

- ▶ Rapidez de respuesta a las peticiones.
- ▶ Evaluación de la formación.

Criterio Resultados en la Sociedad

El propósito de este criterio es identificar «Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).» Están estructurados en dos subcriterios:

Subcriterio 8a

El subcriterio 8a afecta a las medidas de percepción. Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la organización, y se obtienen, por ejemplo de encuestas, informes, artículos en prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la administración. Algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio, resultan también aplicables al subcriterio 8b.

Las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de la sociedad pueden afectar a las áreas siguientes:

- ☐ Imagen general
 - ▶ Receptividad
 - ▶ Como generadora de empleo
 - ▶ Como miembro responsable de la comunidad
- ☐ Actividades de la organización como miembro responsable de la sociedad.
 - ▶ Difusión de información relevante para la comunidad.
 - ▶ Política de igualdad de oportunidades.
 - ▶ Incidencia en la economía local y nacional.
 - ▶ Relación con autoridades y órganos relevantes.
 - ▶ Comportamiento ético.

- ❑ Implicación en las comunidades donde opera la organización.
 - ▶ Implicación en la educación y la formación.
 - ▶ Implicación de las entidades de la comunidad en actividades relevantes de la organización
 - ▶ Apoyo a la salud y al bienestar.
 - ▶ Apoyo al deporte y al ocio.
 - ▶ Trabajo voluntario y patrocinios.
- ❑ Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por la acción de la organización y/o durante el ciclo de vida de sus productos y servicios
 - ▶ Riesgos para la salud y accidentes.
 - ▶ Ruidos y olores.
 - ▶ Riesgos para la seguridad.
 - ▶ Contaminación y emisiones tóxicas.
- ❑ Información sobre las actividades de la organización para contribuir a la preservación y al mantenimiento de recursos.
 - ▶ Elección del tipo de transporte que hay que utilizar.
 - ▶ Impacto ecológico.
 - ▶ Reducción y eliminación de residuos y embalajes.
 - ▶ Sustitución de materias primas y otros materiales.
 - ▶ Utilización de los suministros, por ejemplo, gas, agua, electricidad,.
 - ▶ Reciclado.

Subcriterio 8b

El subcriterio 8b afecta a los indicadores de rendimiento. El subcriterio se refiere a medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Las medidas que hacen referencia al rendimiento de la organización de cara a la sociedad pueden incluir las áreas enumeradas en el subcriterio 8a y, además, las siguientes:

- ❑ Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- ❑ Relaciones con las autoridades y órganos en cuestiones como las siguientes:
 - ▶ Certificaciones.
 - ▶ Permisos y autorizaciones administrativas.
 - ▶ Licencias de importación/exportación.
 - ▶ Planificación.
 - ▶ Autorizaciones para el lanzamiento de productos o servicios.
- ❑ Felicitaciones y premios recibidos.

Criterio Resultados Clave

El propósito de este criterio es identificar «Qué logros está alcanzando la organización con relación a su política y estrategia.» Están estructurados en dos subcriterios:

Subcriterio 9a

El subcriterio 9a afecta a los resultados clave del rendimiento de la organización. Dependiendo del objeto y de los objetivos de la organización, algunas de las medidas clave aparecen en el subcriterio resultados clave de rendimiento de la organización, resultan también aplicable al subcriterio Indicadores clave del rendimiento de la organización y viceversa.

Las medidas a que se refiere el subcriterio son los resultados clave planificados por la organización y que pueden hacer referencia a:

- ❑ Resultados económicos y financieros
 - ▶ Cumplimiento de los presupuestos

- ▶ Auditoria de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos
 - ▶ Rentabilidad de las inversiones
 - ▶ Superavit, beneficios o déficit, según proceda
- Resultados no económicos
 - ▶ Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos
 - ▶ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios
 - ▶ Índices de éxito definidos en función de la misión y la visión
 - ▶ Volúmenes de gestión
 - ▶ Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o de buenas prácticas
 - ▶ Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias
 - ▶ Rendimiento de los procesos

Subcriterio 9b

El subcriterio 9b afecta a los indicadores clave del rendimiento de la organización.

Aquí se presentarán las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

Según el objeto y los objetivos de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización pueden afectar a las áreas siguientes:

- Resultados económicos y financieros:
 - ▶ Tesorería
 - ▶ Depreciación, en su caso
 - ▶ Costes de mantenimiento

- ▶ Costes de los proyectos
- ▶ Calificación crediticia
- No financieras
 - ▶ Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos)
 - ▶ Recursos externos, incluidas las alianzas (rendimiento de los proveedores, precios de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los asociados).
 - ▶ Edificios, equipos y materiales. (índice de defectos, rotación de inventarios, usos)
 - ▶ Información y conocimiento (accesibilidad, integridad, valor del capital intelectual)
 - ▶ Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante
 - ▶ Porcentaje de resoluciones adoptadas por «silencio positivo».

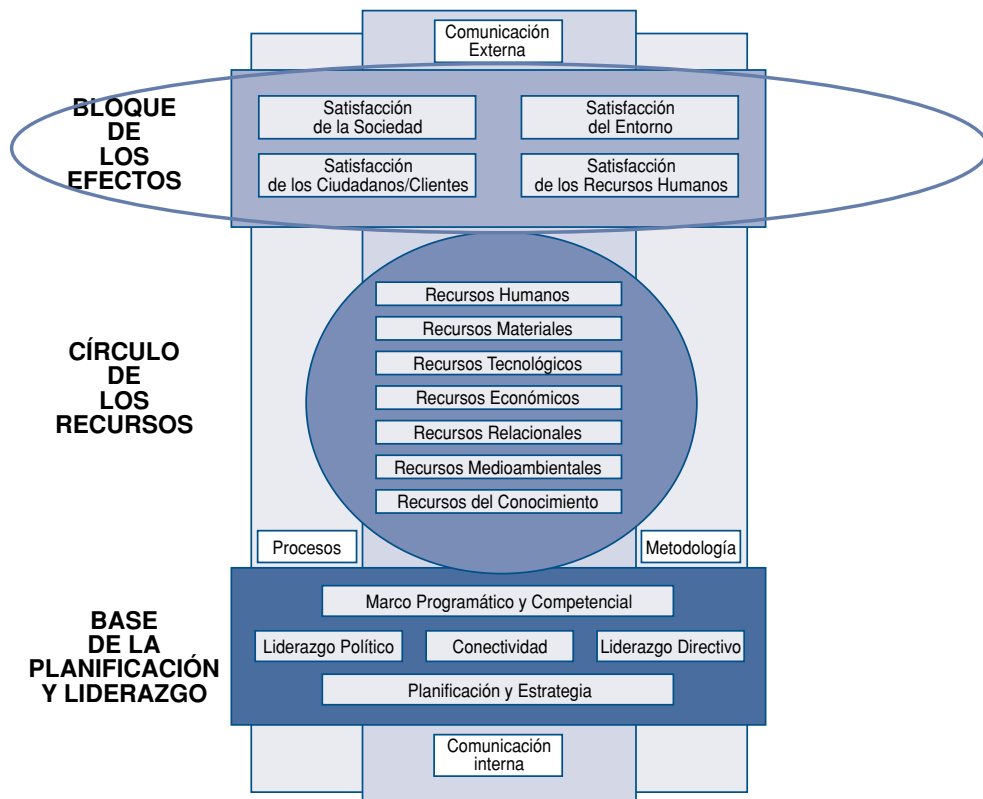
3.3. Aspectos identificados en el modelo Ciudadanía

Los criterios identificados por el modelo de ciudadanía en cuanto a resultados son cinco, satisfacción en los ciudadanos/clientes, satisfacción de la sociedad, satisfacción de los recursos humanos y satisfacción del entorno

En el caso del modelo de ciudadanía no se lleva a cabo una identificación de aspectos sobre los cuales llevar a cabo la medición, simplemente se identifican las buenas prácticas que debería realizar la organización en este aspecto. No obstante los resultados obtenidos en la realización de las buenas prácticas pueden dar como resultado el cuadro de mando de la organización.

A continuación repasaremos las buenas prácticas identificadas por el modelo de ciudadanía en estos aspectos:

EJE DE COMUNICACIÓN



PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGÍA

BLOQUE DE LOS EFECTOS

La determinación de los objetivos y el despliegue de las actividades, la administración de los recursos de la organización pública, produce unos efectos orientados hacia la satisfacción de las personas que con mayor o menor intensidad están vinculadas a ella y teniendo en cuenta que la dimensión de la ciudadanía tiene varias perspectivas. Los propios empleados, los ciudadanos/clientes, los entornos más inmediatos y la sociedad han de ser los destinatarios de los mejores esfuerzos de la organización.

CRITERIO: Satisfacción de la Sociedad

Descripción:

La actuación de las organizaciones públicas no solo afecta a los ciudadanos / clientes, a los que son usuarios directos de los servicios públicos, sino que influye sobre muchos otros colectivos, y produce expectativas sobre muchos otros, usuarios potenciales o no.

Cómo se analizan las expectativas y necesidades de la sociedad en general y cómo se mide su percepción.

- ❖ Se reflexiona sobre las necesidades futuras.
- ❖ Se identifican los nuevos ciudadanos / clientes.
- ❖ Se recogen las expectativas de futuros clientes de la organización.
- ❖ Se analizan las opiniones de los contribuyentes en general.

Cómo se analizan las expectativas y necesidades de los grupos y colectivos de mayor representatividad y cómo se mide su percepción.

- ❖ Existe constancia de que promueve su participación en órganos en los que están representados estos grupos o colectivos.
- ❖ Se recogen y estudian documentos sobre las organizaciones más representativas.
- ❖ Existe constancia de que se establecen consultas de temas que son relevantes.
- ❖ Se realizan estudios para medir su percepción, mediante encuestas.

Cómo se integran las perspectivas de estos grupos y colectivos en los planes y las estrategias de la organización.

- ❖ Se realizan estudios relacionados con las necesidades y expectativas de los distintos ámbitos.
- ❖ Existen propuestas relacionadas con las necesidades y expectativas de los distintos ámbitos.
- ❖ Existe constancia de que se incorporan las propuestas de los grupos en los planes y estrategias de la organización.
- ❖ Se hace un seguimiento las propuestas incorporadas para su evaluación, actualización y rediseño.

CRITERIO: Satisfacción del Entorno

Descripción:

Las organizaciones públicas desarrollan su actividad fuertemente vinculadas a unos entornos a los que se deben, con perfiles e intensidades tan diversas como los de los proveedores, las organizaciones sociales más cercanas, las vecinales, otras instituciones similares, etc. Actualmente, las organizaciones públicas que pretendan alcanzar una Gestión de Calidad, han de sensibilizarse con su entorno y definir políticas específicas a este respecto.

Cómo se mide la percepción del entorno.

- ❖ Se realizan encuentros, encuestas, etc. para recoger y valorar las posiciones que sobre la organización tienen entidades cívicas o sociales, familiares de los ciudadanos / clientes, asociaciones de afectados, etc.
- ❖ Existen acciones de medición de la satisfacción del entorno.
- ❖ Existen valoraciones de entidades cívicas o sociales sobre la actividad de la organización.
- ❖ Existe un Plan de mejora de las relaciones con el entorno, con actividades a este respecto definidas, medibles y evaluables.

Cómo se recoge y se incorpora la opinión de los proveedores sobre el funcionamiento del organismo / entidad.

- ❖ Existen sistemas de identificación de los proveedores.
- ❖ Se promueve la recogida de sus opiniones mediante cuestionarios, encuentros, etc..
- ❖ Existe un sistema de medición y seguimiento de la satisfacción de proveedores.
- ❖ Se incorporan las opiniones y sugerencias de los proveedores sobre el funcionamiento de la organización y existe constancia de que se reconoce su colaboración.

Cómo se integra en la estrategia de la organización la perspectiva del entorno.

- ❖ Se transforman en propuestas de actuación las opiniones, sugerencias y expectativas del entorno.

- ❖ Se hace un seguimiento de las opiniones y sugerencias incorporadas para su evaluación, actualización y rediseño.
- ❖ Existe constancia de que se tiene en cuenta la opinión, sugerencias y expectativas del entorno.
- ❖ Existen sistemas de reconocimiento de la colaboración del entorno.

CRITERIO: Satisfacción de los Recursos Humanos

Descripción:

Una organización que funciona con Calidad es una organización que ha conseguido y mantiene un Clima Laboral positivo. Su medición y la incorporación de los índices de Clima a la política de Recursos Humanos, definen una organización que pretende satisfacer las expectativas de la Ciudadanía.

Cómo se evalúa el clima laboral del organismo entidad.

- ❖ Existe un sistema de medición del grado de motivación y de satisfacción del personal.
- ❖ Existen datos numéricos de clima laboral en conjunto.
- ❖ Existen datos numéricos de clima laboral por unidades.
- ❖ Existen datos numéricos de clima laboral positivos (por encima de 6 sobre 10).

Cómo se evalúa el clima laboral de las unidades más vinculadas a las actividades de orientación ciudadana.

- ❖ Existe un sistema de medición del grado de motivación y satisfacción del personal.
- ❖ Existe un sistema de identificación de puntos débiles y propuestas de mejora.
- ❖ Existe un sistema de seguimiento de las iniciativas de mejora para su evaluación y rediseño.
- ❖ Existen datos numéricos de clima laboral positivos de las unidades más vinculadas a la atención al ciudadano (por encima de 6 sobre 10).

Cómo se promueven y recogen las iniciativas de los empleados y se aprende de su experiencia.

- ❖ Existe un sistema de recogida de iniciativas.
- ❖ Existe un sistema de evaluación y reconocimiento de las sugerencias e iniciativas en cuanto a las actividades de orientación ciudadana.
- ❖ Se adoptan medidas que recogen las iniciativas y sugerencias en cuanto a las actuaciones de orientación ciudadana.
- ❖ Existe un sistema de seguimiento de las medidas adoptadas, su evaluación y rediseño.

CRITERIO: Satisfacción del Ciudadano / Cliente

Descripción:

Una organización pública de Calidad ha de identificar a sus ciudadanos/clientes y enfocar sus objetivos decididamente a conocer, definir y medir sus expectativas, para satisfacerlas, incorporando información relevante al diseño de los servicios y a las políticas convergentes.

Cómo se recoge la opinión ciudadana y su percepción sobre el funcionamiento del organismo entidad.

- ❖ Se hacen encuestas periódicas y se publicitan en medios de comunicación e internamente.
- ❖ Se producen encuentros, foros, grupos de trabajo, etc.
- ❖ Se dispone de un buzón de sugerencias.
- ❖ Se dispone de un sistema de reclamaciones y sugerencias.
- ❖ Se dispone de indicadores y sistemas que se utilizan para medir la percepción ciudadana.

Cómo se recogen los datos sobre la opinión ciudadana y la percepción del funcionamiento de las unidades más vinculadas a la orientación ciudadana de la organización.

- ❖ Se hacen encuestas periódicas y se publicitan en medios de comunicación e internamente.

- ❖ Se producen encuentros, foros, grupos de trabajo...
- ❖ Se dispone de indicadores y sistemas que se utilizan para medir la percepción ciudadana.
- ❖ Se comparan los datos en el tiempo.
- ❖ Se comparan con otras unidades del mismo organismo entidad.

Cómo se incorporan las opiniones, sugerencias y la información en general en la toma de decisiones de la organización y se aprende de los ciudadanos /clientes.

- ❖ Existe constancia de que se incorpora a la estrategia de la organización los datos y valoraciones, opiniones y expectativas de los ciudadanos /clientes.
- ❖ Los horarios de atención al ciudadano se adecuan a las necesidades de los ciudadanos /clientes.
- ❖ Los formularios de los servicios administrativos se someten a la opinión de los ciudadanos /clientes.
- ❖ Las unidades mejor valoradas reciben compensaciones de algún tipo.
- ❖ Existe constancia de que los ciudadanos /clientes tienen conocimiento de las medidas que se adoptan en cuanto a sus opiniones y sugerencias.

4. UTILIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN. PROCESO DE CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

El proceso de creación del cuadro de mando se basa fundamentalmente en cuatro procesos de gestión fundamentales para la organización que deberían realizarse a poder ser a comienzos de la legislatura. Estos cuatro procesos son los siguientes:

1. Establecimiento del cuadro de mando de la organización.
2. Comunicación del cuadro de mando a la organización.
3. Despliegue del cuadro de mando.
4. Revisión del cuadro de mando.



4.1. Establecimiento del cuadro de mando global de la organización

El proceso del cuadro de mando comienza cuando el equipo de gobierno y/o el equipo directivo del Ayuntamiento se ponen a trabajar para traducir el programa electoral en una serie de objetivos estratégicos específicos. El equipo de gobierno y/o el equipo directivo deberá evaluar la estrategia a seguir para conseguir su programa político y deberá identificar las políticas que va a realizar para cada tipología de ciudadano, en este sentido el equipo de gobierno debe ser específico en las políticas a realizar para cada tipología de ciudadano.

Proporcionar un servicio de calidad al ciudadano puede ser entendido de manera diferente por un concejal del área social y por un concejal del área de desarrollo municipal. El equipo de gobierno y/o equipo directivo debe identificar por tanto la tipología de ciudadanos al que se dirige y los objetivos que desea alcanzar con cada uno de ellos.

Una vez establecidos estos objetivos, el Ayuntamiento o servicio debe plantearse que objetivos desea alcanzar en el funcionamiento de la organización interna, es decir en el funcionamiento del Ayuntamiento, para ello debe identificar cuales deben ser los cambios a realizar dentro de la estructura interna del Ayuntamiento de forma que estos cambios le permitan alcanzar sus objetivos.

De esta forma es como se pueden comenzar a establecer los objetivos en las personas o en los procesos de funcionamiento de la organización (criterios resultados en las personas y resultados clave de los modelos de gestión) o los elementos de formación y aprendizaje y procesos internos del Cuadro de mando integral.

El establecimiento de objetivos internos es una de las innovaciones de los modelos de excelencia y del cuadro de mando integral. En ocasiones a la hora de establecer un la estrategia de la organización, numerosos equipos dejan de lado partes importantes de la organización debido a una escasa o nula formación en estos aspectos o a una orientación determinada en ocasiones dirigida solamente al ámbito interno (organización) o al ámbito externo (ciudadanos).

Estos problemas se evitan con la utilización de estos sistemas debido básicamente a dos razones, el cuadro de mando se desarrolla por el equipo de gobierno o el equipo directivo del servicio, de forma que se crea un mo-

delo compartido de toda la organización. Esto provoca dos beneficios principales: por un lado los objetivos del cuadro de mando se convierten en la *responsabilidad conjunta* del equipo de gobierno y/o equipo de dirección y por otro lado se crea un *consenso* entre el equipo de gobierno y/o equipo de dirección

4.2. Comunicación del cuadro de mando a la organización

Una vez establecida la estrategia de la organización, es necesario llevar a cabo la comunicación de la misma a toda la organización. En este sentido es necesario identificar tres aspectos fundamentales, el receptor de la información, los canales de comunicación a utilizar y los mensajes a utilizar para comunicar la estrategia de la organización.

Boletines internos de la empresa, los tabloneros de anuncios, correo electrónico, redes internas, portales del empleado, etc. son medios que pueden ser utilizados para comunicar la estrategia de la organización, de forma que todos los empleados conozcan que objetivos críticos deben alcanzarse para que ésta tenga éxito.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel en mediciones concretas a nivel operativo, por ejemplo el objetivo de reducir los tiempos de contratación de un Ayuntamiento puede descomponerse en reducir los tiempos de realización y aprobación del pliego de condiciones técnicas.

De esta forma los objetivos de mejora en los procesos se alinean con los factores generales de éxito de la organización. En otras ocasiones el proceso realizado es hacer comprender la estrategia a los empleados de forma que más adelante éstos tengan, de forma que éstos puedan establecer los objetivos locales que apoyen la estrategia global de la organización.

El cuadro de mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de cada servicio del equipo de gobierno de la organización y/o el equipo directivo de la organización. De esta forma el cuadro de mando provoca que exista un mayor diálogo entre los servicios y el equipo de gobierno de la organización y/o el equipo directivo de la organización, tanto en los objetivos derivados de la estrategia como otros objetivos de procesos internos y de los empleados.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo del Ayuntamiento y del servicio, así como los cambios internos y en el personal y los objetivos a alcanzar en los ciudadanos para conseguir estos objetivos. Los objetivos que se identifiquen en cada programa o servicio prestado contribuirán a la consecución de los objetivos del Ayuntamiento y del servicio. En definitiva todos los esfuerzos e iniciativas desarrollados dentro de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

4.3. Despliegue del cuadro de mando

El cuadro de mando causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio dentro de la organización, para ello el equipo de gobierno y/o el equipo directivo deben establecer una serie de objetivos para los indicadores del cuadro de mando, deberán establecer objetivos a largo plazo (3-4 años vista), que si se alcanzan transformarán radicalmente la organización.

Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la organización. Por ejemplo uno de los objetivos puede ser aumentar radicalmente el número de usuarios, transformar la ciudad o incluso aumentar el número de votos en las próximas elecciones.

Para alcanzar estos objetivos tan ambiciosos, el equipo de gobierno y/o el equipo directivo también tiene que identificar los objetivos a alcanzar en los ciudadanos/usuarios, en las personas o en la formación y el aprendizaje, en la sociedad y en los procesos internos de la organización. Estos objetivos de extensión pueden provenir de varias fuentes, pueden ser resultados del análisis realizado por los profesionales de los programas y/o servicios.

Por ejemplo, los objetivos de los ciudadanos/usuarios, lo ideal sería que estos objetivos estén relacionados con la satisfacción con las actividades del Ayuntamiento o del servicio o sobrepasar las expectativas de los ciudadanos. Para identificar las expectativas o los objetivos a alcanzar se pueden llevar a cabo encuestas, grupos focales, entrevistas individuales, etc. Pueden utilizarse también técnicas como el benchmarking para conocer las expectativas de los ciudadanos/usuarios o identificar las mejores prácticas tanto dentro como fuera de la organización.

Una vez que se hayan establecido los objetivos para los ciudadanos/usuarios, para los procesos internos de la organización, las per-

sonas, sociedad, etc. el personal de cada uno de los servicios y/o programas debe establecer los objetivos a alcanzar dentro de los mismos, tales como por ejemplo reducir tiempos de espera, cambios en los servicios, nuevos servicios.

De esta forma, se puede decir que el cuadro de mando pone la semilla para que se produzca el cambio dentro de la organización, pero también pone el enfoque a la estrategia a alcanzar por cada uno de los servicios, a los cambios en los programas y/o servicios, a las mejoras en torno a las personas, etc. Este quizás sea la principal diferencia entre el cuadro de mando y otros programas existentes de mejora de procesos y/o procedimiento, no se trata de mejorar o simplificar procedimientos para reducir tiempos, incluso para reducir costes, en este caso, se intenta mejorar en una serie de aspectos relacionados de forma que a través de una serie de relaciones causa-efecto que desembocan en un gran proceso de transformación de la ciudad o incluso en un objetivo global de aumento del número de votos de la organización.

Por otro lado el cuadro de mando también permite que la organización integre su estrategia dentro del proceso de asignación anual de presupuestos. En el momento que el equipo de gobierno y/o el equipo directivo establece la estrategia a 3-4 años vista, el equipo de gobierno y/o el equipo directivo identifica los objetivos para cada indicador durante el año siguiente fiscal, es decir identifican a donde quieren llegar en los primeros doce meses del plan. Este despliegue en años, es lo que se denominan los objetivos a corto del plan estratégico.

Los objetivos a corto plazo identifican la trayectoria a seguir para alcanzar los objetivos a largo plazo, asimismo determinan las etapas a conseguir para alcanzar los objetivos a largo plazo constituyendo un elemento para evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia.

Se podría decir que este proceso de despliegue del cuadro de mando y despliegue de objetivos permite a la organización:

- ❖ Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar la organización.
- ❖ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
- ❖ Establecer objetivos a corto plazo para alcanzar los objetivos globales de la organización y los objetivos del cuadro de mando.

4.4. Revisión del cuadro de mando

El proceso final de establecimiento del cuadro de mando, es la revisión del mismo, lo que se denomina la formación estratégica del el equipo de gobierno y/o el equipo directivo, este es el proceso más valioso del establecimiento del cuadro de mando dentro de la organización, ya que proporciona capacidad y aptitud organizativa al el equipo de gobierno y/o el equipo directivo.

En la mayoría de los Ayuntamiento el equipo de gobierno y/o el equipo directivo no dispone de un procedimiento establecido para recibir feedback de su estrategia incluso del cumplimiento de su programa, en este sentido el cuadro de mando utilizado como estrategia les posibilita vigilar y ajustar la puesta en práctica de su estrategia y su despliegue en los distintos servicios y/o programas de la organización y si fuese necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia de la organización.

Al establecer unos objetivos a corto plazo para el cumplimiento de su estrategia o de su programa electoral, las revisiones trimestrales y anuales del cuadro de mando, incluso en muchas organizaciones mensuales les permite evaluar el cumplimiento de su estrategia, pero lo que es más importante el equipo de gobierno y/o el equipo directivo puede evaluar si se están cumpliendo los objetivos en cuanto a ciudadanos/usuarios, procesos internos, personas, etc.

Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro, de esta forma el equipo de gobierno y/o el equipo directivo discute no sólo de cómo se consiguieron los objetivos anteriores, sino que además se evalúa si los objetivos próximos están o no están en el buen camino.

El proceso de revisión estratégica de la organización comienza con el establecimiento del cuadro de mando global de la organización, la clarificación de una visión de lo que quiere ser el Ayuntamiento o el servicio en particular que va a ser compartida por toda la organización y que significa lo que la organización quiere conseguir. En este sentido el cuadro de mando utiliza la medición como un lenguaje que ayuda a traducir la visión de sus conceptos complicados a un lenguaje mucho más preciso.

El proceso de comunicación del cuadro de mando hace que todos los individuos de la organización se movilicen para conseguir los objetivos expresados en la visión, el hecho de que se deba desplegar el cuadro de

mando a través de una serie de relaciones causa-efecto permite que el personal de los programas comprendan el puzzle, la forma en que sus acciones influyen en el resto de la organización.

El proceso de despliegue de la estrategia define unos objetivos de actuación, cuyas principales características es que se encuentran cuantificados, a través de un conjunto equilibrado. Del mismo modo el cuadro de mando también identifica que actuaciones de cambio se deben llevar a cabo en la organización para alcanzar los objetivos previstos. Por último el cuadro de mando establece una serie de revisiones entre los objetivos que se quieren alcanzar y el nivel de resultados existentes en la actualidad de forma que el cuadro de mando además de medir los resultados a través de los indicadores, favorece también el cambio a llevar a cabo dentro de la organización.

Ahora bien, el establecimiento del cuadro de mando no solamente significa la identificación, la comunicación y el despliegue de la estrategia, y su revisión periódica a través del equipo de gobierno y/o equipo directivo de la organización, para identificar desviaciones sobre los resultados y lanzar acciones para hacer que resolver los problemas encontrados.

En este caso, el cuadro de mando tiene que ser un proceso continuo de formación y revisión de la estrategia marcada, hay que tener en cuenta que nos estamos enfrentando ante sociedades que cambian cada vez con mayor velocidad y que por lo tanto el equipo de gobierno y/o equipo directivo debe recibir información sobre unas estrategias cada vez más complicadas. La estrategia que se planificó, comunicó y desplegó, aunque se realizó con la mejor de las intenciones y probablemente con la mejor información y conocimiento de la sociedad disponible, puede no ser válida dos años más adelante. En este sentido tratar las desviaciones del plan como simples defectos no es adecuado.

Ambas situaciones podrían asemejarse a la navegación en la primera, el capitán del barco (alcalde o director del servicio) determina la dirección y la velocidad del barco (servicios y programas) y los marineros (personal responsable de los servicios) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán. Se establecen unos sistemas de control de gestión y de las acciones, para asegurarse que el personal de los distintos servicios actúa de acuerdo con lo establecido en el plan establecido por el equipo de gobierno y/o equipo directivo. En la segunda situación, el



alcalde se encuentra participando en una regata a vela, altamente competitiva donde el tiempo y las condiciones del mar son cambiantes. En esta regata sigue existiendo una cadena de mando, pero el capitán está vigilando constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en las conductas de los competidores, a las capacidades del equipo del barco, a las condiciones del viento y a las corrientes de agua. El capitán debe recibir información de diferentes fuentes, tales como la observación personal, los instrumentos y las mediciones, y especialmente el consejo de tácticos del barco (equipo de gobierno y/o equipo directivo) que además inspeccionan las condiciones para que les sea posible idear planes para aprovechar los cambios ambientales y para contrarrestar el comportamiento de los competidores.

En sociedades que cambian de forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias que no se preveían cuando se ideó el plan estratégico inicial. Las organizaciones necesitan la capacidad de aprendizaje, este aprendizaje solamente se da cuando el equipo de gobierno y/o equipo directivo se cuestionan si la estrategia establecida sigue siendo válida. El equipo de gobierno y/o equipo directivo necesita información para cuestionar si las asunciones que se hicieron cuando lanzaron su estrategia son válidas.

Un cuadro de mando adecuadamente construido y que se base en una serie de relaciones causa-efecto, derivadas de la estrategia y que además se encuentren cuantificadas permite ir comprobando las hipótesis establecidas para la formulación de la estrategia.

Si el personal de la organización actúa con los inductores de actuación establecidos el fallo en el cumplimiento de algunas estrategias establecidas, permite evaluar si la estrategia establecida es válida o no lo es. Este tipo de no conformidades deben tomarse en serio, para ello los directivos deben comenzar a revisar las condiciones sociológicas, el comportamiento de otros Ayuntamientos, las actuaciones que están llevando, etc. Las revisiones de la estrategia deben dar como resultado o que se reafirme la estrategia o que sea necesario cambiarla. En cualquiera de los casos, el hecho es que el cuadro de mando ha provocado que se lleve a cabo un proceso de recogida de datos, comprobación de las hipótesis asumidas, reflexión, revisión de la estrategia y adaptación si es necesario convirtiéndose de este modo no sólo en un elemento de control sino también en un elemento de canalización del cambio constante dentro de la organización.

SEGUNDA PARTE

JORDI TURULL I NEGRE

Gerente del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

CARLOS VIVAS URIETA

Director del Àmbito de Gestió de Promoció Econòmica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugatdel Vallès.

Documento extraído del VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003 (<http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/CLAD/clad0047604.pdf>)

5.1. Introducción y objetivos

En los últimos años se han producido dos verdaderas revoluciones en la gestión de las empresas: la primera, la revolución de la medición con la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales y, la segunda, la revolución del «ValueReporting», la transparencia absoluta mediante la cual los directivos de las empresas informan al mercado con todos los indicadores internos que utilizan en su gestión.

Tanto por la primera revolución, la de la medición vía indicadores, también y sobretodo, no financieros, como por la segunda, la de la transparencia, el Cuadro de Mando Integral resulta una herramienta adecuada y muy popular, ya que permite conseguir ambos retos.

Por otro lado, estas revoluciones, que en origen surgen en el Sector Privado, son perfectamente aplicables al Sector Público, donde por cierto, con unos ciudadanos cada vez más exigentes, con unos recursos públicos que no son ilimitados, las técnicas de gestión de empresa privada resultan no solo deseables si no imprescindibles, para garantizar el correcto funcionamiento de nuestras organizaciones.

Es por todo esto que nos proponemos en esta ponencia exponer a modo de experiencia la implantación de un Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès, «report», para nosotros, de mucho valor para la Institución y los Ciudadanos.

Esta experiencia se remonta al año 2001, cuando el Ayuntamiento de Sant Cugat se propuso elaborar, centrándose en el Ámbito de Gestión de Economía di Hacienda un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación para los empleados.

5.2. La ciudad de Sant Cugat del Vallès

5.2.1. SITUACIÓN Y DATOS SOCIO-ECONÓMICOS

Sant Cugat del Vallès es una ciudad catalana que linda con Barcelona y que está situada en un punto estratégico en cuanto a su red de comunicaciones (Ver gráfico número 1). Es una ciudad con una historia milenaria - cuenta con un monasterio que es considerado como una de las joyas arquitectónicas de la ciudad y de Catalunya. Su extensión es de 44 Km². Se trata de una ciudad que ha experimentado un crecimiento vertiginoso en los últimos años. Así desde el año 1980, ha crecido un 98,6%, cuando Catalunya sólo ha crecido el 2,8%. Sant Cugat es una ciudad muy joven, con una tasa de natalidad del 14,4 por mil, muy superior a la media del Estado es-



GRÁFICO 1

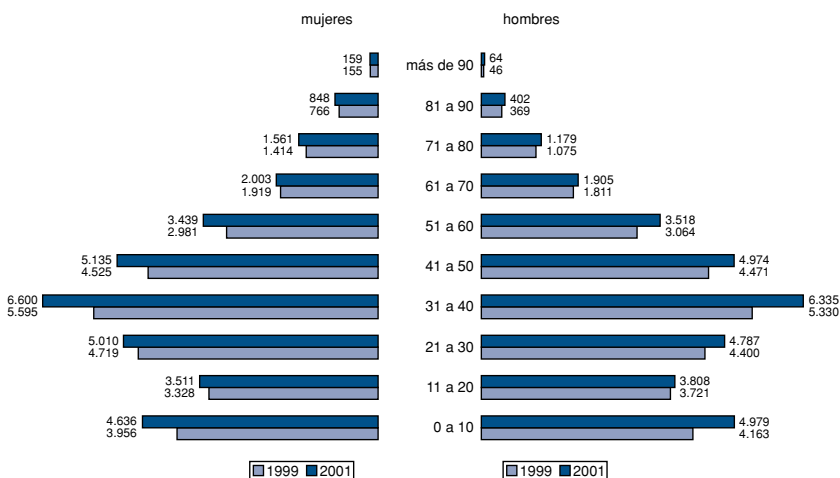


GRÁFICO 2

pañol. Es la segunda ciudad del Estado español en número de nacimientos, solamente superada por Melilla y esto debido a unas circunstancias determinadas distintas a las nuestras. Es una población joven, con una media de edad de 35,6 años y en la que el 40% de la población tiene menos de 30 años (Ver gráfico numero 2). Dicha circunstancia ha hecho necesario que en este periodo de tiempo se haya tenido que realizar por ejemplo un gran esfuerzo en lo relativo al incremento del número de centros de enseñanza (actualmente tenemos 71 centros de enseñanza, 33 públicos y 38 privados). En un mismo orden de cosas es importante destacar que el 27,3% de la población tiene estudios universitarios (rondando en Cataluña el 13%).

Es una ciudad acogedora de mucha gente. El último censo nos dice que Sant Cugat tiene personas de todas las Comunidades del Estado español, muchas personas de la Unión Europea y también extracomunitarios. Pensad que estamos hablando de que la presencia de extranjeros es del 6,7% en Sant Cugat del Vallès, respecto al 3% que sería en toda Cataluña. Es una ciudad muy vinculada a la universidad (muy típica de Sant Cugat). Tienen sede centros de la Universidad Politécnica de Cataluña, la Universidad Internacional de Cataluña y tenemos el Centro Borja donde pronto se ha de incorporar una escuela de negocios (ESADE).

Sirva esta breve presentación de la ciudad para contextualizar nuestra institución de nuestras actuaciones dado que entendemos que el modelo de ciudad marca y condiciona mucho los retos, problemáticas y ambiciones de una administración pública, en este caso la más cercana al ciudadano como

es el Ayuntamiento. Es una ciudad joven, dinámica, en crecimiento. Es una ciudad en la cual viven la muchos directivos de empresa que trabajan en Barcelona, así como personas vinculadas a la docencia universitaria.

Todas estas características y potenciales positivos para toda ciudad, también conlleva un nivel de exigencia de la ciudadanía respecto de los servicios públicos muy elevada, tanto por lo que a su amplitud se refiere como su calidad y modernización.

5.2.2. ORGANIGRAMA POLÍTICO Y DE GESTIÓN

Para hacer frente de manera más eficaz a estos retos, el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès se ha dotado de un modelo de organización gerencial, en el sentido más radical del concepto y distinguiendo claramente el estadio político del técnico de gestión.

El nexo entre el estadio político (alcalde, tenencias de alcaldía y concejalías delegadas) y el técnico es la figura del gerente (Ver gráfico numero 3). La figura que más representaría este modelo y que la diferencia del modelo tradicional (estructura piramidal) es la de un reloj de arena.

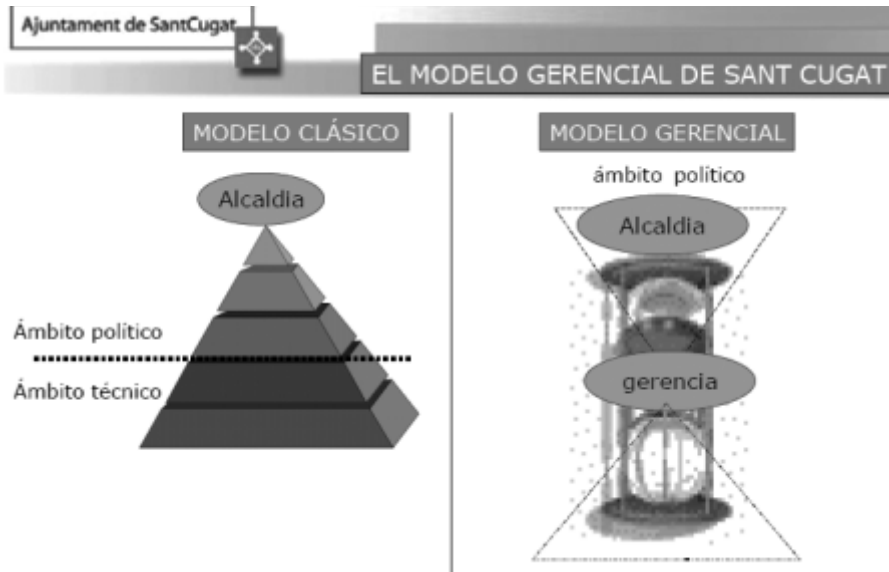


GRÁFICO 3

Del gerente municipal dependen los directores de distintos ámbitos de gestión técnica municipal. En estos momentos existen los siguientes: Servicios Generales. Economía y Hacienda, Recursos Humanos, Territorio, Servicios Urbanos, Medio Ambiente, Servicios Personales, Políticas Sociales.

Esta estructura organizativa permite —a parte obviamente de ejecutar de manera coordinada todas las decisiones políticas y de gobierno, y a parte de elevar al estadio político toda la información necesaria previa para la toma de decisiones de gobierno— trabajar de manera central y permanente en la optimización de recursos, la implementación de sistemas de gestión de la calidad, la modernización y racionalización de los recursos, así como las actuaciones de mejora continua en la gestión y en la obtención de resultados.

5.3. Modernización y sistemas de calidad en la gestión municipal

A partir de esta diferenciación entre la estructura y la misión política y la técnica el Ayuntamiento de Sant Cugat ha podido en poco tiempo, aproximadamente unos tres años, impulsar y ejecutar toda una serie de iniciativas que han logrado mejorar su gestión tanto en lo que se refiere a la modernización de muchos elementos y sistemas de gestión como a la optimización de recursos y la planificación estratégica con el objetivo de hacer frente a los retos y a las ambiciones de una ciudad cada vez más exigente consigo misma.

Destaca por ejemplo, en este breve plazo de tiempo y en esta línea de actuación iniciativas como:

- ❖ La puesta en funcionamiento de la Oficina de Atención Ciudadana, donde se ha integrado toda la atención ciudadana del Ayuntamiento de una forma absolutamente transversal e integral (presencial oficina - sede central y las oficinas de distritos - telefónica - servicio 010 - y virtual - web municipal) obteniendo en el plazo de cinco meses la certificación ISO UNE EN 9001:2000.
- ❖ La creación de un Organismo Autónomo de Gestión Tributaria con el nombre de IMPULSIS, pivotado por el propio Ayuntamiento pero con unos socios tecnológicos y financieros, absolutamente novedoso en el sector, en el ámbito de la óptima combinación de gestión directa y externalización de servicios.

- ❖ La puesta en funcionamiento del servicio de los Supervisores de la Calidad en la Vía Pública. Un proyecto que aprovechando las nuevas tecnologías permite unos mismos supervisores hagan llegar vía intranet con descripción e imagen en tiempo real de todas las incidencias en la vía pública a todos y cada uno de los técnicos responsables de la subsanación de cada una de ellas. Este sistema permite a la vez un control vía indicadores del nivel de incidencias en la vía pública, su sectorialización (más de 90 items) y su territorialización, así como el tiempo de resolución medio de las incidencias por ámbitos de gestión.
- ❖ Aplicación del sistema e-purchasing en el departamento de compras del Ayuntamiento. A través de un sistema de compras similar al pago con tarjeta VISA se ha racionalizado y agilizado todo el circuito de una compra, tanto para el proveedor como para el Ayuntamiento la mayoría de compras ordinarias del Ayuntamiento. Este sistema permite al proveedor cobrar inmediatamente y al Ayuntamiento ahorrarse multitud de trámites y circuitos.

Es este contexto tanto a lo que se refiere a la ciudad y su idiosincrasia que nos corresponde administrar, como en esta apuesta por un modelo gestión gerencial y la clara apuesta por la optimización, racionalización y modernización de los recursos y de los instrumentos de gestión, que en el año 2001, y centrado en este caso en el Ámbito de Gestión de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat nos propusimos impulsar y elaborar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación también para los propios empleados municipales.

5.4. El cuadro de mando integral: definición, concepto y diferencias con el cuadro de mando tradicional

El cuadro de Mando Integral (en adelante Cuadro de Mando Integral) es algo más que el cuadro de mando tradicional, ya que se trata de un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) que permiten analizar la ligazón entre la misión-visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Las características básicas de CMI son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el Cuadro de Mando Integral el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Así, la diferencia entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral es que deja de ser un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad. Por tanto, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Respecto a la definición de las perspectivas, se han citado las más habituales, pero tal como señala Dávila (1999), cada entidad puede decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una relación cerrada. En concreto, tal y como muestran Olve et al (2000) algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, la del empleado o humana.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación, queda patente, a modo de ejemplo, a partir de un gráfico donde se establecen posibles relaciones, propuesto por Amat y Dowds (1998), donde una mejora en la capacitación de los empleados acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes. (Ver gráfico número 4).

Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, lo que a

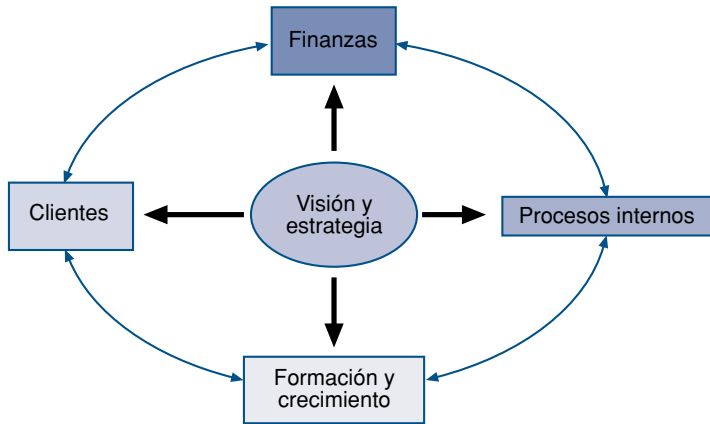


GRÁFICO 4

la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan.

Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán obviamente mejorados.

| 66 |

Esta es otra de las diferencias fundamentales que plantea el Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando tradicional (Ver gráfico numero 5). La importancia que genera el Cuadro de Mando Integral es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de

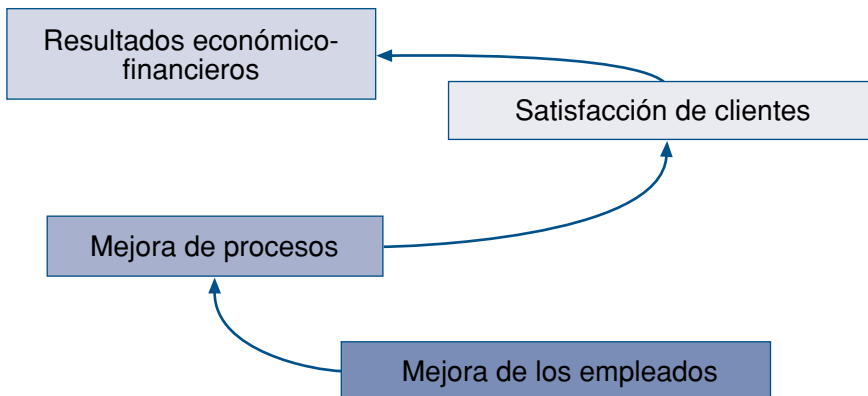


GRÁFICO 5

indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que podamos simular como hemos de lograr el objetivo último y finalista de nuestra organización.

En términos generales, la perspectiva de las finanzas incorpora la visión de los accionistas, lo que los propietarios esperan. En términos generales, se intenta concretar los indicadores que deben ir bien para que se produzca valor. Bajo la perspectiva cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se dedica a incrementar y asegurar la fidelidad de los clientes. Los indicadores de productividad se utilizan en la perspectiva procesos internos, donde se tienen en cuenta los costes que presenta cada proceso interno. Por último, en la perspectiva formación y crecimiento, se tiene en cuenta la gran importancia de las personas dentro de cualquier modelo organizativo.

En general, las aportaciones que plantea la utilización de un Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.
3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores. Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.
4. La utilización del Cuadro de Mando Integral obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto feedback entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen, el Cuadro de Mando Integral, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia. Podemos concluir que la gran diferencia entre el Cuadro de Mando Integral y el cuadro de mando tradicional, tal y como hemos visto en las páginas anteriores, es que el Cuadro de Mando Integral implica la generalización de los indicadores no financieros, elimina la obsesión por el corto plazo y además permite y plantea el análisis de las relaciones causa-efecto entre indicadores.

Pero, ¿es útil esta herramienta en la gestión pública?

La perspectiva global que plantea el Cuadro de Mando Integral permite introducir el planteamiento estratégico en la Administración pública, factor que tradicionalmente no se ha incorporado en dicho tipo de entidades, al menos formalmente. Para el estudio de un caso práctico, véase Vivas (1998).

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos (clientes de las administraciones públicas). Parece que las Organizaciones Públicas, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, no pueden permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Las cuatro perspectivas en las que se divide un cuadro de mando integral: formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de actividad en los entes públicos, pero parece razonable dar mayor insistencia en la perspectiva del clientes-ciudadanos, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables.

En un contexto de la historia reciente donde se ha producido una cierta convergencia ideológica, por lo que respecta a las tendencias políticas (cada vez las posturas políticas radicales son más infrecuentes), se ha desarrollado un cierto consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos

públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado. El Cuadro de Mando Integral, en la Administración Pública, puede llegar a ser en el futuro revolucionario, dado que significará romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos (estrategias sólo para cuatro años), y vincular los programas de gobierno a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable, con calidad, a la vez que representa un cambio cultural importante por lo que respecta al ocultismo informativo, habitual en épocas anteriores en la Administración. En la tecnificación y profesionalización de la gestión de los recursos públicos, se han hecho grandes esfuerzos, pero no por eso, hemos de alejarnos de la vanguardia de los nuevos enfoques.

A parte de las ventajas que supone la utilización del Cuadro de Mando Integral a un nivel general, de cara a la Administración pública, tenemos que señalar tres ventajas adicionales. Dadas las características de dichas entidades y la posibilidad de mejora, Azúa (1998) señala las siguientes características:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez, contraproducente para los partidos políticos.
2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro. A modo de resumen respecto a la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral en las administraciones públicas, Azúa (1998) señala los siguientes consejos:

SÍ
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar como soporte/plataforma para implantar la estrategia. • Garantía de que los objetivos se hayan definido claramente antes de implantar. • Realización de experiencias piloto antes de la implantación. • Refuerzo de factores e indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional.

NO
<ul style="list-style-type: none"> • No es un instrumento adicional. • Específico para cada organización. • No subestimar el volumen de formación y comunicación necesario. • No intentar medidas muy complejas. • No subestimar esfuerzos y costes administrativos requeridos para mantener los informes.

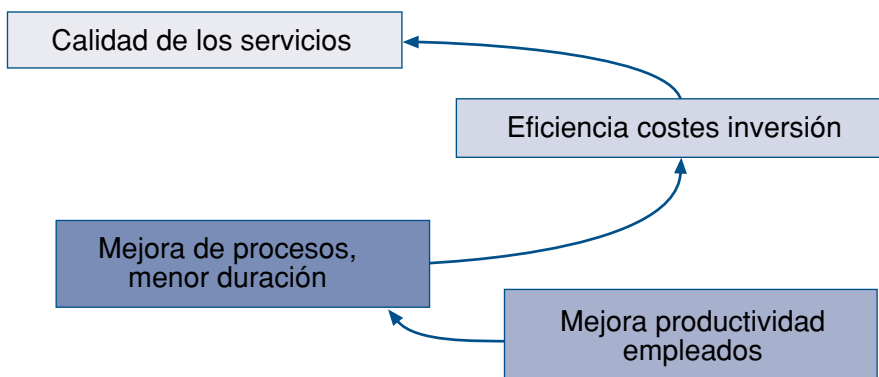


GRÁFICO 6

Para una administración de tipo público, las relaciones causales varían en cierta medida, respecto a las que plantea el Cuadro de Mando Integral para el entorno empresarial privado. Así podría recogerse dicha variación en el siguiente gráfico, donde ahora la perspectiva clientes es la dominante (Ver gráfico numero 6):

Al identificarse las necesidades de los clientes y la valoración del servicio, la Organización es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado es sustancial. Pero, a su vez, existe una tendencia a tener en cuenta también la valoración por parte de los usuarios de que exista una menor duración del proceso de suministro de dicho servicio. Así, una reducción de la duración del tiempo transcurrido entre la solicitud y la obtención del servicio significa una mejora sustancial de la gestión organizativa.

5.5. Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Tal y como comentábamos al inicio de este artículo, durante el segundo semestre del año 2.001, el Ámbito de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat, decide junto con la Gerencia Municipal la implantación de un Cuadro de Mando Integral para dicho departamento, como experiencia piloto que nos serviría para probar el sistema, con el fin de en un futuro no lejano, implantarlo para todo el Ayuntamiento.

Trabajamos con una consultora externa, tanto para la parte de diseño de la arquitectura, como para la de la aplicación informática que soporta los datos (aplicativo por cierto homologado por Kaplan y Norton) ¿Cómo planteamos el proyecto? Inicialmente se estudiaron las experiencias de implantación a nuestro entorno nacional e internacional, analizaron los casos de Charlotte (EEUU - Carolina del Norte), Calgary (Canadá), Londres y Wakefield (Inglaterra) y el Ayuntamiento de Barcelona - Vía Pública (España). Con los consultores se decidió hacer una adaptación del modelo Charlotte a Sant Cugat era el más adecuado, de tal manera que se planteó una arquitectura que dividió el siguiente esquema conceptual:

- ❖ Misión y Visión del Ámbito (definición política)
- ❖ Temas (definición política)
- ❖ Objetivos por perspectivas (definición técnica)
- ❖ Mesuras y indicadores (definición técnica)
- ❖ Iniciativas estratégicas en caso de incumplimiento de los objetivos (definición técnico-política)

La visión de Sant Cugat se definió como ser el Ayuntamiento catalán que mejor gestionase los recursos aplicando criterios de innovación, modernidad y calidad; y tratamos en base a ello, cuatro temas básicos: mejora de la imagen corporativa, promover actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible. Para hacer esto planteamos un mapa estratégico (Ver gráficos números 7 y 8).

Este mapa estratégico, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, presenta y vincula diferentes objetivos, desde mejorar las habilidades, aumento de información de directivos, mejora de herramientas... para hacer lo básico para nosotros, que es alcanzar un clima positivo para el empleado (motivar a los funcionarios). Con esa motivación de los empleados nos planteamos objetivos en procesos como serían la mejora de la productividad, mejora de la gestión del presupuesto, sus planes de caja, atención a clientes... y que eso, en cascada, nos permitiera, en el ámbito de la perspectiva financiera, maximizar los ingresos no financieros, minimizar deuda, mejorar ingresos, etc., hasta llegar a conseguir los cuatro temas básicos que políticamente decidió Sant Cugat que era necesario hacer. Es decir, mejorar la imagen corporativa, óptima gestión de los recursos, crecimiento sostenible y promover actividades económicas.



MISIÓN

Elaboración y control del marco presupuestario y def. de las políticas de ocupación, promo. Econ., tributarias, tesorería y compras de St. Cugat del Vallés garantizando la eficacia, eficiencia, economía, equidad y calidad del servicio ofrecido, a través de la óptima gestión de los recursos aportados por los ciudadanos

VISIÓN

Ser el ayuntamiento catalán que mejor gestiona los recursos aportados por los ciudadanos, apostando por la modernidad, innovación y calidad.

TEMAS

- > MEJORA DE LA IMAGEN CORPORATIVA
- > PROMOVER ACTIVIDADES ECONÓMICAS
- > ÓPTIMA GESTIÓN DE LOS RECURSOS
- > CRECIMIENTO SOSTENIBLE

GRÁFICO 7

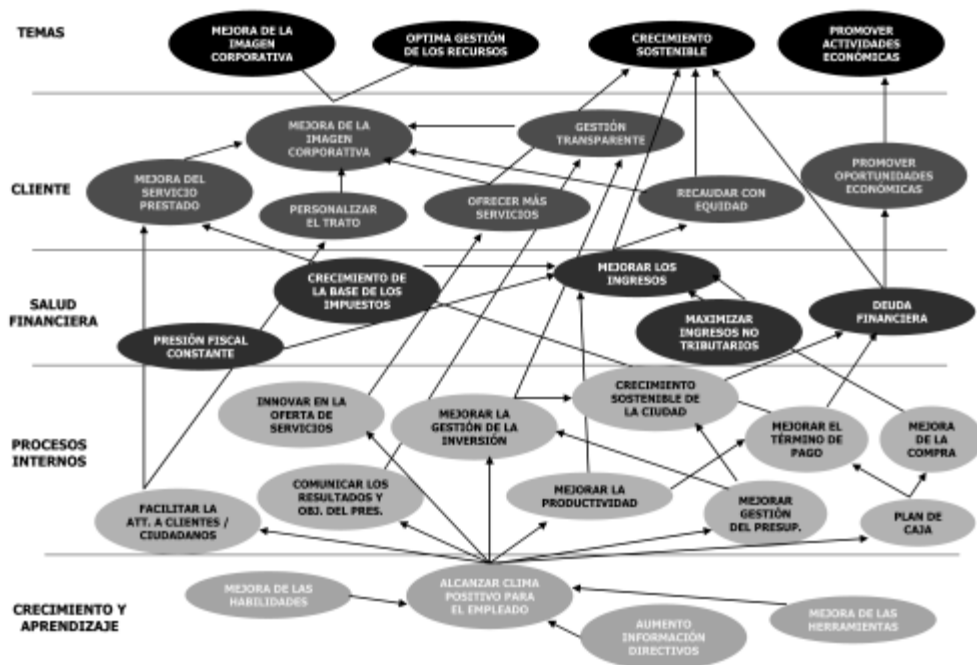


GRÁFICO 8

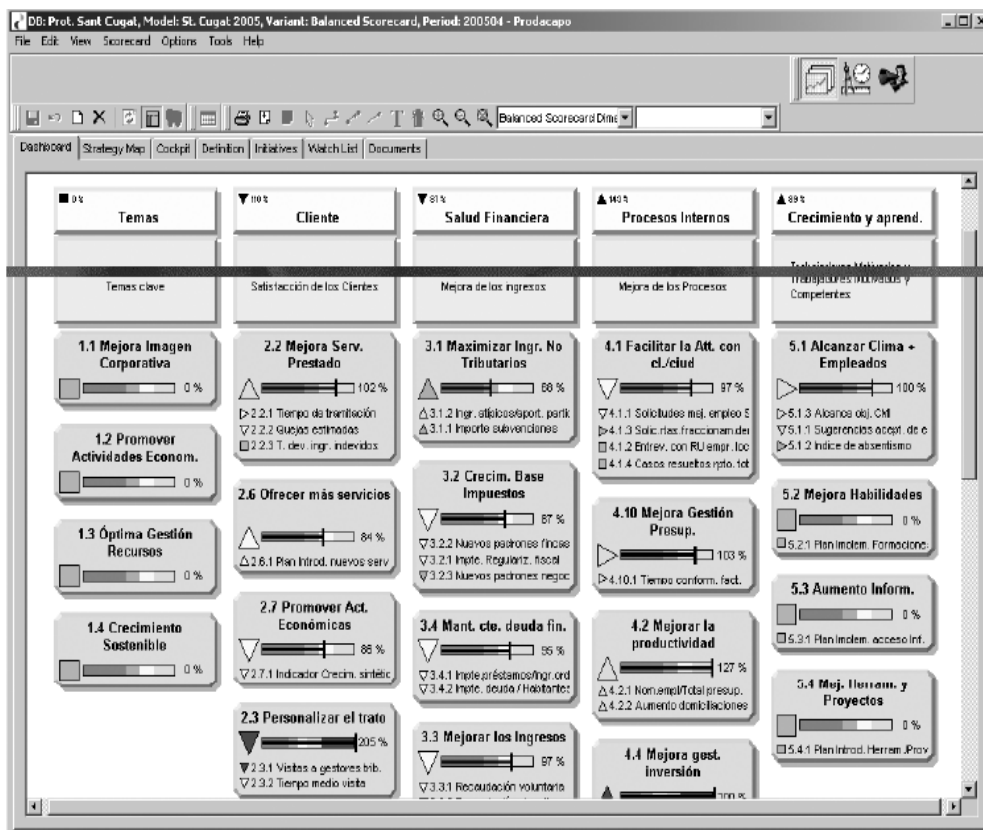


GRÁFICO 9

Todo eso se ha hecho fijando objetivos claros de cada uno de los temas, hemos analizado las relaciones causa-efecto de cada una de las magnitudes (del crecimiento sostenible, de la imagen corporativa...).

Finalmente, este proceso acaba definiendo una batería de indicadores (48 para nuestro Cuadro de Mando Integral), tal y como se presentará después en un ejemplo de salida del aplicativo informático (Ver imagen número 9).

Ahora podemos decir que estamos en la fase de implantación y afinación, pero que ya le hemos dado cierta visibilidad al incorporarlo en la web municipal, de tal manera que los ciudadanos de nuestro municipio pueden analizarlo por INTERNET y hacernos toda serie de consultas o cuestiones que quieran (se puede visitar en www.santcugatobert.net, entrando en Ayuntamiento - Economía i Hisenda - Quadre de Comandament Integral).

R. S. KAPLAN y D. P. NORTON (1996). *Cuadro de Mando Integral*.

R. S. KAPLAN y D. P. NORTON. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*.

COMUNIDAD DE MADRID. *Medir para mejorar*.

VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Modelo EFQM de Excelencia. 4.ª edición, Madrid, 2004, MAP-BOE.

Modelo de ciudadanía.

www.decidesoft.net

www.uam.es

www.gestiondelconocimiento.com

www.ciberconta.unizar.es