

CONSEJERÍA DE GOBERNACIÓN

Cuadro de Mando Integral

PARA LOS AYUNTAMIENTOS DE MENOS
DE 50.000 HABITANTES



JUNTA DE ANDALUCÍA

Cuadro de Mando Integral para los Ayuntamientos de Menos de 50.000 habitantes

© Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. 2004
Edita: Dirección General de Administración Local.
Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía
Dirección del Proyecto: Luis Escribano del Vando
Coordinación del Proyecto: Adela Ruiz Méndez
Asistencia Técnica: Consultores de las Administraciones Públicas, S.A.
Jefe del Proyecto: José Barrio Cueva
Coordinación Editorial: Isabel López-Fando Amián

Diseño y maquetación: Ade. Consultores en Comunicación, S.L.L.
Diseño de cubierta: Ade. Consultores en Comunicación, S.L.L.
Impresión: Imprenta Sand, S.L.
Depósito legal: SE

Presentación

El Libro Blanco de la Administración Local de Andalucía, elaborado a iniciativa de la Dirección General de Administración Local, detecta la necesidad de impulsar desde la Administración autonómica acciones dirigidas a mejorar y modernizar la Administración Pública, difundiendo conocimientos, información y técnicas, facilitando formación, cofinanciando iniciativas de mejora y promoviendo la implantación gradual de los modelos de gestión de la calidad en las entidades locales, que faciliten la definición de objetivos así como el cumplimiento de los mismos. En este proceso de mejoras, que se enmarca claramente entre los objetivos de la Segunda Modernización, se ha desarrollado la definición de un Cuadro de Mando Integral para los ayuntamientos de municipios de menos de 50.000 habitantes, con el ánimo de poner a su disposición un nuevo modelo de gestión que les permita conseguir, entre otros aspectos, una mayor eficiencia, orientación del servicio a la ciudadanía, incremento de la productividad pública, flexibilidad y disposición al cambio.

El «Cuadro de Mando Integral para municipios andaluces», está orientado a dotar a los ayuntamientos andaluces menores de 50.000 habitantes de una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, que mejore la gobernanza. Con ello, la Consejería de Gobernación profundiza en los programas de colaboración municipal en el ámbito de la mejora de la calidad de los servicios.

Quiero agradecer la participación e implicación de los entes locales de nuestra Comunidad, que ha permitido consensuar un modelo único al que se ajusten los posibles objetivos estratégicos de ayuntamientos de distintos tamaños que se enfrentan a problemáticas diferentes (crecimiento demográfico, intensa actividad turística, inmigración, viabilidad de un desarrollo sostenible, calidad y extensión de servicios, etc.) y que presentan un nivel de prestación de servicios diverso. Muchas gracias por tanto, y desde aquí mis deseos y ánimos a todos los alcaldes y alcaldesas de Andalucía para que lleven a buen fin sus objetivos de gobierno, en la certeza, que no son otros que la mejora sustancial de la vida de sus vecinos a través de la mejora del municipio.

Evangalina Naranjo Márquez
CONSEJERA DE GOBERNACIÓN

Agradecimientos

Ayuntamientos participantes en las diferentes fases de la elaboración del cuadro de mando integral marco:

Alcalá la Real

Armillá

Beas de Segura

Carmona

Cártama

Cartaya

Casares

Castilleja de la Cuesta

Chipiona

Coria del Río

Fuenteheridos

La Rinconada

Los Palacios y Villafranca

Lucena

Luque

Mijas

Moçlin

Olula del Río

Pegalajar

Posadas

Tahal

Úbeda

0. Introducción	8
1. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?	10
2. Experiencias desarrolladas en el sector público	16
2.1. Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés	17
2.2. Ayuntamiento de Barcelona	18
2.3. Universidad Pompeu Fabra	20
2.4. City of Charlotte	21
2.5. City of Brisbane	22
3. Metodología	24
4. Cuadro de Mando Integral Marco	30
4.1. El Mapa Estratégico	31
4.2. Las Líneas Estratégicas	32
4.3. Los objetivos estratégicos	32
4.4. Los indicadores	38
5. Bibliografía	54
ANEXO: MANUAL DE USO DE LA HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	57
1. Características Técnicas	58
2. Instalación de la Herramienta	60
3. Descripciones	64
3.1. Descripción de los elementos de la página «Mapa Estratégico»	66
3.1.1. Líneas estratégicas	66
3.1.2. Perspectivas	67
3.1.3. Objetivos Estratégicos	67
3.1.4. Relaciones causa-efecto	69
3.1.5. Modificación del Mapa Estratégico	70
3.2. Descripción de los elementos de la página «Cuadro de Indicadores»	72

3.2.1. Columna de Perspectiva	72
3.2.2. Columna de Código	74
3.2.3. Columna de Objetivo	74
3.2.4. Columna de Definición del Objetivo	75
3.2.5. Columna de Responsable Objetivo	75
3.2.6. Columna de Indicador	76
3.2.7. Columna de Ponderación	76
3.2.8. Columna de Responsable de Indicador	77
3.2.9. Columna de Fecha Meta	77
3.2.10. Columna de Real	78
3.2.11. Columna de Meta	78
3.2.12. Columna de Desviación	79
3.2.13. Columna de Última Actualización	80
3.2.14. Columna de Unidad	81
3.2.15. Columna de Sistema Fuente	81
3.2.16. Columna de Frecuencia	82
3.2.17. Columna de Ponderación de Desviaciones	82
3.2.18. Columna de Resultado Global Objetivo	83
4. Alteración de los Elementos de la Herramienta	84
4.1. Introducción de un Objetivo	85
4.2. Introducción de un Indicador	89
4.3. Eliminación de un Objetivo	89
4.4. Eliminación de un Indicador	90
4.5. Modificar las relaciones causa-efecto	90

capítulo

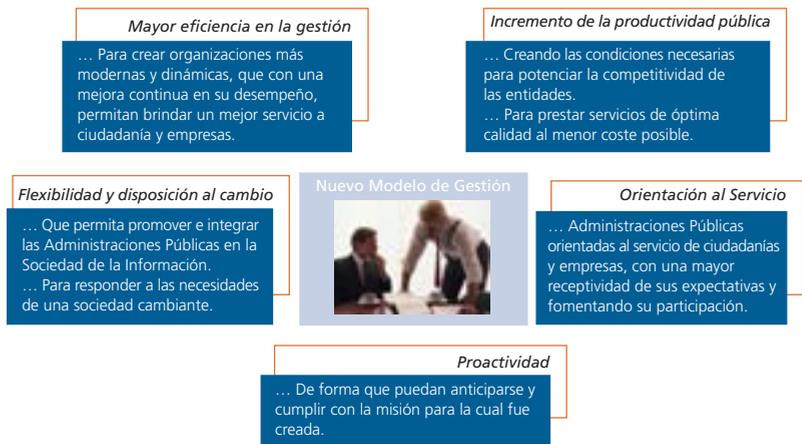
c a p í t u l o



Introducción

La Dirección General de Administración Local de la Junta de Andalucía ha elaborado un Cuadro de Mando Integral (CMI) para los ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes, con el fin de poner a su disposición un instrumento para la toma de decisiones que, entre otros atributos, dote de mayor eficiencia a la gestión de la entidad.

Entre las diferentes metodologías y modelos de gestión estratégica existentes, la Dirección General de Administración Local ha encontrado en el Cuadro de Mando Integral un excelente instrumento para su propósito, dado que presenta unas importantes potencialidades:



s figura 1. Nuevo Modelo de Gestión.

De esta forma, se pone a disposición de los ayuntamientos andaluces un modelo de gestión estratégica que permite facilitar y mejorar su gobierno y la toma de decisiones, asegurando que las iniciativas y acciones que se emprenden se dirigen hacia la consecución de sus objetivos.

La amplitud de la casuística del grupo de ayuntamientos al que va dirigido el Cuadro de Mando (por la diversidad de su tamaño poblacional, así como en la problemática y complejidad asociada a los servicios municipales que prestan), ha hecho necesario definir un Cuadro de Mando Integral Marco (CMIM), que será adaptado por cada ayuntamiento, en función de su situación particular.

capítulo

c a p í t u l o

1

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

1. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para la toma de decisiones, basado en el conocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos definidos por la organización, a través de la medición de los indicadores de gestión que se hayan establecido.

El Cuadro de Mando se asienta, fundamentalmente, sobre la elaboración de un mapa estratégico, en el que se reflejan las metas y objetivos estratégicos, y en la selección de indicadores que permiten medir la consecución de los objetivos.

Por tanto, los elementos claves del CMI son:

- ✦ La **visión** y la **misión** de la organización. La visión es lo que la organización quiere ser en el futuro, es decir, su aspiración. La misión, en cambio, es lo que se identifica que debe hacerse para alcanzar la visión.
- ✦ Los **objetivos estratégicos**. Se trata de lo que se quiere conseguir a medio/largo plazo, relacionado con el posicionamiento estratégico de la entidad. Dichos objetivos se relacionan con diferentes áreas de resultado o perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y formación. Estas áreas se encuentran interrelacionadas: una mejora en los recursos de la organización produce un efecto positivo en sus procesos internos, lo que a la larga beneficia al cliente, que se encontrará más satisfecho. Si el cliente está satisfecho, los resultados económicos de la entidad serán, por otra parte, mejores.

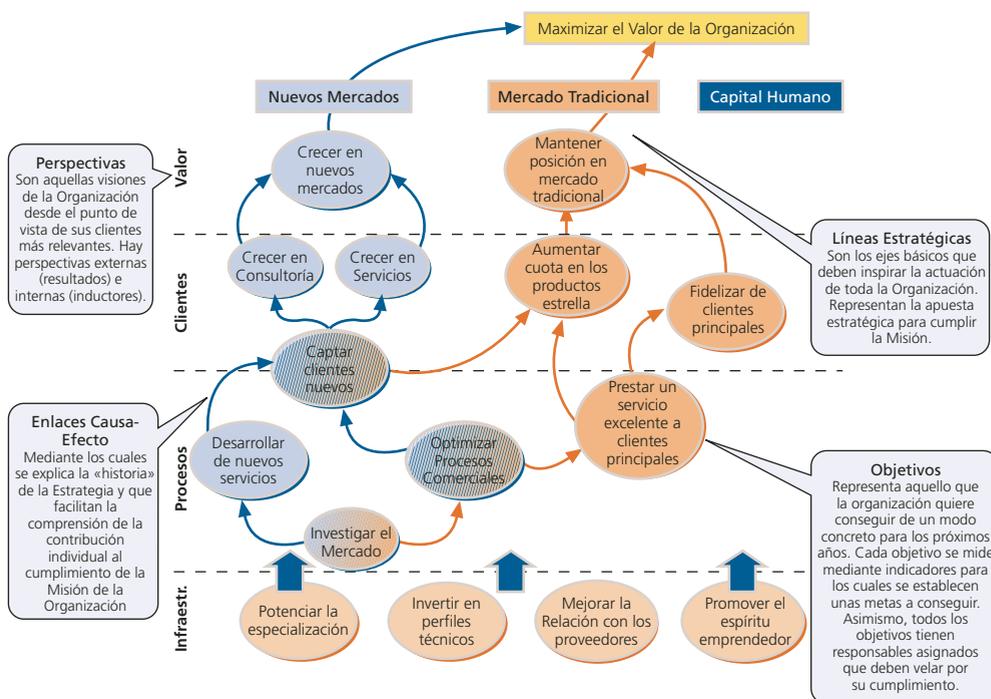
De esta manera, la perspectiva que se sitúa en la base del mapa es la de recursos, ubicándose por encima de ella, y en orden ascendente, las tres siguientes: procesos internos, clientes/beneficiarios/usuarios y financiero.

- ✦ Los **indicadores**. El seguimiento de los objetivos se realiza a través de indicadores, para los cuales se fija un valor objetivo, hecho que permite analizar el grado de cumplimiento de las diferentes metas establecidas. Los indicadores deben ser claros, fáciles de calcular, así como coherentes y adecuados al objetivo al que van asociados.

Los dos primeros elementos enumerados se representan en el denominado Mapa Estratégico. El mapa recoge el conjunto de misio-

nes y objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto que se producen entre las diferentes perspectivas.

A continuación, y a modo de ejemplo, presentamos la estructura del mapa de una organización empresarial concreta.



s figura 2.
Ejemplo de Mapa
estratégico.

El Mapa recoge las líneas estratégicas que se ha marcado una empresa, la más importante de las cuales es «Maximizar el valor de la organización». A partir de dichas líneas se han concretado los diferentes objetivos, ordenados en las cuatro perspectivas anteriormente enumeradas, estableciéndose las relaciones de causa-efecto que se producen entre los mismos. Las relaciones siguen la siguiente trayectoria: las actuaciones en recursos tienen efectos en procesos que, a su vez, impactan en clientes y éstos en valor. La lógica de esta cadena ya se ha explicado con anterioridad.

Una vez expuestas las características del Cuadro de Mando Integral, es posible comprender que su aplicación en el sector de la Administración Local presenta una serie de ventajas y posibilidades muy interesantes:

- ✦ Favorece el alineamiento estratégico en la gestión de los diversos niveles funcionales y contribuye a focalizar a la organización municipal en los objetivos estratégicos clave.
- ✦ Permite a los principales responsables –políticos y técnicos– analizar la información que posee el ayuntamiento, tanto desde el ámbito interno como externo, determinando cuáles han de ser los requisitos necesarios para que dicha información sirva para los fines establecidos.
- ✦ Uno de los principales factores de éxito de la implantación es la correcta definición de responsabilidades en el seguimiento y gestión del Cuadro de Mando Integral en la organización. El CMI facilita la designación de quién es el responsable o qué departamento debe asumir la función de recogida, tratamiento y distribución de dicha información.
- ✦ Los principios en los que se basa su elaboración son: simplicidad, sentido práctico y flexibilidad frente a herramientas más rígidas, con menor capacidad para visualizar ágilmente los resultados y logros obtenidos. El instrumento permite a los ayuntamientos superar los problemas derivados de la heterogeneidad en la definición de indicadores por servicios y las tradicionales dificultades para integrarlos en un único sistema, con criterios homogéneos de recogida.
- ✦ Permite disponer de un único sistema de información relacional, en el que los objetivos estratégicos de la Corporación se logran a partir de acciones y medidas que se planifican y ejecutan desde distintos servicios o departamentos y que, de otro modo, seguirían visualizándose desde un enfoque parcial y aislado. Esta herramienta tiene el potencial suficiente para superar la tendencia organizativa de los ayuntamientos a la departamentalización y gestión por «reinos de taifas» y adoptar una perspectiva global, que equilibre los objetivos de los distintos servicios, así como los objetivos a corto y a largo plazo.
- ✦ Permite clarificar la Misión/Visión del ayuntamiento y la despliega en objetivos operacionales. Resulta muy útil para comunicar la misión a toda la organización. Ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización. Muchas veces los emplea-

dos, aunque conozcan la misión de la organización, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Por tanto, hay que comunicarla a toda la organización. Para alcanzar este objetivo, el CMI puede ser de gran ayuda. Ante la necesidad de comunicar y convencer de la estrategia definida, el CMI se configura como un sistema de comunicación, motivación y formación.

- ✦ La tradicional estructuración de los indicadores en perspectivas clave (crecimiento y aprendizaje, clientes/ciudadanía, procesos internos, resultados económico-financieros) es perfectamente adaptable a los ayuntamientos andaluces. En este sentido, se dará mayor importancia a los objetivos incluidos la perspectiva de los usuarios (impulsada por distintos factores que vienen confluyendo en estas administraciones –creación de Oficinas de Atención al Ciudadano, implantación de modelos de participación ciudadana, evaluación de la calidad,...–), y menor peso a los resultados económico-financieros que, más que constituir un fin en sí mismo, deben entenderse como restricciones que deben optimizarse.
- ✦ Facilita la modernización de la gestión y una actitud más positiva frente al cambio. Al identificar los factores clave del éxito de la organización, el CMI puede ser de ayuda para favorecer la reingeniería y mejora continua. En este sentido, el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores clave de éxito permite conocer las oportunidades de mejora.
- ✦ Permite a los ayuntamientos disponer de una herramienta que les obliga a revisar periódicamente la estrategia. Los cambios del entorno, observados a través de la medición, pueden imponer la modificación de los objetivos o su redefinición. De este modo, el CMI puede ayudar a los ayuntamientos andaluces a adaptarse mejor a la realidad municipal y a su dinámica.
- ✦ El CMI es una herramienta que facilita la evaluación y cualificación de los recursos humanos, ya que mejora la comunicación y el trabajo en equipo, incrementa la motivación y promueve el compromiso de las personas y potencia las competencias personales críticas para la organización.

Estas ventajas y características no hacen sino exponer las potencialidades de la implantación del CMI en la Administración Local y, por

tanto, la envergadura de los trabajos realizados desde la Junta de Andalucía, con el fin de contribuir a su aplicación en los ayuntamientos andaluces de municipios de menos de 50.000 habitantes.



s figura 3. Algunas cualidades del CMI.

Es necesario apuntar, además, que el CMI se ha implantado en muchas Administraciones Públicas durante los últimos años. Destaca su aplicación por parte de las Administraciones de Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y Australia. En ellas, es considerado como un modelo de gestión avanzado, que permite a las Administraciones tener una orientación al ciudadano/usuario y gestionar eficientemente los recursos que tienen a su cargo.

El Procurement Executive Association (PEA) ha catalogado el CMI como el instrumento más idóneo para cumplir con los retos a los que se enfrentan las Administraciones Públicas de hoy, destacando, como principales cualidades:

- ✦ Facilita la toma de decisiones.
- ✦ Implica el paso del concepto de «administrar» al de «gestionar».
- ✦ Centra la organización en los objetivos estratégicos.
- ✦ Es un instrumento integrador, que involucra a toda la organización.
- ✦ Implica el desarrollo de una cultura de mejora continua.

capítulo

c a p í t u l o

2

Experiencias desarrolladas en el sector público

2. Experiencias desarrolladas en el sector público

Las ventajas que presenta la aplicación del CMI en el sector de las Administraciones Públicas se pueden observar a través de los logros obtenidos por las diferentes entidades que lo han utilizado.

Con este fin, a continuación presentamos algunas de las experiencias más importantes.

2.1. Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

El Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés ha implantado el Cuadro de Mando Integral en el Área de Economía y Hacienda.

Las razones que llevaron al ayuntamiento a definir un Cuadro de Mando para el Área Económica fueron:

- ✦ El fuerte crecimiento demográfico y económico del municipio, con las implicaciones que ello conlleva para la actividad de la hacienda.
- ✦ Una demanda ciudadana de alto nivel.
- ✦ La necesidad política de introducir una gestión estratégica.
- ✦ El deseo del personal de ver reconocido el nivel de los servicios prestados.
- ✦ La necesidad de evaluar la eficacia.
- ✦ La necesidad de facilitar la transparencia.

La misión que se planteó el área fue «la elaboración y control del marco presupuestario y definición de las políticas de ocupación, promoción económica, tributarias, tesorería y compras de Sant 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».

La visión se concretó en «ser el ayuntamiento catalán que mejor gestiona los recursos aportados por los ciudadanos, apostando por la modernidad, innovación y calidad».

Por su parte, los temas o líneas estratégicas que se identificaron y pasaron a integrar el mapa estratégico fueron:

- ✦ Mejora de la imagen corporativa: «Tratar que el ciudadano, a través de más y mejores servicios, de la personalización del trato

y la transparencia en la gestión, perciba una mejora de la imagen del Área».

- ✦ Promover actividades económicas: «Apoyar un ambiente de desarrollo económico sostenible para atraer nuevos negocios, coherentes socialmente con la ciudad y conservar los existentes».
- ✦ Óptima gestión de los recursos: «Gestionar los recursos obtenidos en tiempo y cantidad adecuados, al menor coste y con calidad aceptable para alcanzar el óptimo rendimiento en las ofertas de servicios».
- ✦ Crecimiento sostenible: «Alcanzar y mantener durante un largo período de tiempo, a pesar de los cambios técnicos o de entornos que se puedan producir, el desarrollo de Sant Cugat sin generar déficit».

A partir de los temas, se concretaron los objetivos que sería necesario perseguir para la consecución de dichos temas. Los objetivos se clasificaron en cuatro perspectivas: usuarios/ciudadanos, salud financiera, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

2.2. Ayuntamiento de Barcelona

El servicio de bomberos del Ayuntamiento de Barcelona elaboró un Cuadro de Mando Integral, identificándose las siguientes metas:

- ✦ Consolidar la calidad de los servicios.
- ✦ Estructurar la red de parques para adecuarla a la nueva configuración de la ciudad.
- ✦ Potenciar las funciones de prevención y formación en la autoprotección.

Los objetivos, por su parte, se clasificaron en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Objetivos financieros	Objetivos clientes	Objetivos procesos internos	Objetivos formación y crecimiento
Mantener el esfuerzo de inversión en términos constantes.	Mejorar la atención al cliente.	Reducir el tiempo de llegada del tren de auxilio de urgencia a un tiempo máximo de diez minutos en el 90% de los casos.	Garantizar que la plantilla de personal cubra las necesidades de la ciudad.
Reforzar la política de control del gasto corriente.	Desarrollar la colaboración ciudadana, incentivando cada año lo programado y actividades a tal fin.	Inspeccionar, como mínimo una vez al año, las medidas de seguridad de locales de pública concurrencia con gran aforo.	Mejorar las condiciones de seguridad del personal en las intervenciones.
Licitar a tiempo todos los expedientes.	Atender el teléfono correspondiente en un tiempo máximo de tres tonos por llamada.	Reducir a diez días hábiles la respuesta a las consultas, el suministro de informes de proyectos de obra y las inspecciones previas a licencias de apertura.	Conseguir que la formación continua sea un complemento de la formación habitual en la línea de mejorar los conocimientos básicos.
	Aumentar el nivel de conocimiento de las medidas de prevención y de autoprotección de los colectivos de la ciudad, promulgando bandos cada mes y comunicaciones al año.	Mantener y mejorar el equipamiento.	Introducir aspectos de salud laboral en todos los cursos de formación, con la finalidad de aminorar los riesgos en el trabajo.

s figura 4. Experiencia en el Servicio de Bomberos del Ayuntamiento de Barcelona.

2.3. Universidad Pompeu Fabra

En 1998 la Universidad Pompeu Fabra elaboró un Cuadro de Mando Integral en el que participaron los responsables de los diferentes centros, departamentos y unidades. El objetivo que se perseguía, a más corto plazo, era la rendición de resultados y del grado de eficacia y de eficiencia obtenidos.

Esta herramienta de gestión constituía el complemento de varias iniciativas que se habían puesto en marcha en la Universidad, tales como el Plan Director y la Dirección por Objetivos.

El CMI de la Universidad recogía los indicadores más representativos de los factores-clave de éxito de cada una de las unidades. Al difundir estos datos, la Universidad buscaba ser consecuente con su costumbre de informar, a la comunidad universitaria y a la sociedad, en general, de los resultados que la institución académica va consiguiendo y de la evolución de dichos datos a lo largo del tiempo.

Entre los objetivos que se identificaron se encuentran:

- ✦ Aumentar la tasa de éxito de los estudiantes.
- ✦ Aumentar el prestigio de los estudios.
- ✦ Aumentar la internacionalización.
- ✦ Aumentar la inserción laboral del alumnado.
- ✦ Aumentar la satisfacción de los estudiantes.
- ✦ Potenciar la equidad.
- ✦ Potenciar el tercer ciclo.
- ✦ Incrementar las publicaciones realizadas.
- ✦ Mejorar la calidad del servicio.
- ✦ Mejorar la formación continua del Personal de Administración y Servicios.

2.4. City of Charlotte

El Ayuntamiento de Charlotte implantó el Cuadro de Mando Integral con el fin de alinear los diferentes departamentos alrededor de una estrategia. En definitiva, se trataba de dirigir las acciones diarias hacia las prioridades establecidas. En este contexto, se planteaba que las actuaciones debían llevar a crear una ciudad para vivir, trabajar y desarrollar actividades de tiempo libre.

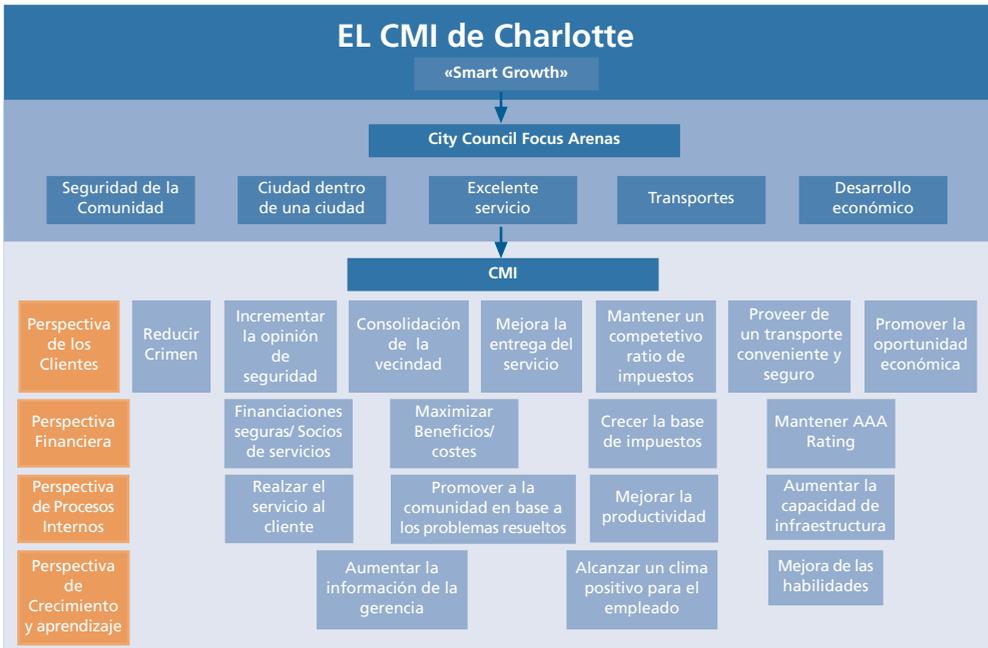
Después de un profundo debate, y en la fase inicial de los trabajos, se identificaron cinco temas estratégicos:

- ✦ La seguridad ciudadana.
- ✦ El transporte.
- ✦ La ciudad dentro de una ciudad.
- ✦ El desarrollo económico.
- ✦ La prestación de excelentes servicios.

La fase siguiente del proyecto trató de hacer operativas las cinco líneas definidas. Se concretaron las iniciativas que llevan a esa materialización. Los objetivos identificados fueron diecinueve.

Cada año se revisa la situación del CMI. El balance realizado hasta ahora ha llevado al mantenimiento de las cinco líneas, modificándose las iniciativas en función de la evolución producida.

Los objetivos se organizan en cuatro perspectivas: recursos, procedimientos, finanzas y clientes. La particularidad del CMI de Charlotte es la consideración de la perspectiva de los clientes en el primer nivel, cuando normalmente se sitúa por debajo de la correspondiente a finanzas. La decisión se tomó al ser valorada como la medida de actuación más importante en las organizaciones públicas locales.



s figura 5. El CMI de Charlotte.

2.5. City of Brisbane

El Ayuntamiento de Brisbane, en Australia, ha utilizado el Cuadro de Mando para suavizar el impacto que habría de tener, en la situación de la entidad, la transición del municipio de ser una ciudad grande a una ciudad joven y en plena evolución.

El municipio de Brisbane se encontraba en una situación caracterizada por un fuerte incremento de la población, como consecuencia de la inmigración, lo que provocaba tensiones en la dotación de infraestructuras y modificaba el entorno físico y natural de la ciudad. La superación de los problemas asociados se materializó con la implantación del Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando se viene utilizando desde el año 1997 y ha sido uno de los elementos determinantes del aumento de la satisfacción de la ciudadanía, tanto con la ciudad en la que viven, como con los servicios prestados por la Administración Local. Además, la situa-

ción financiera de la hacienda municipal ha mejorado significativamente, de forma que al cierre del ejercicio 2002 presentaba un superávit acumulado significativo.

capítulo

c a p í t u l o



Metodología

La metodología aplicada en la elaboración del Cuadro de Mando Integral para los ayuntamientos andaluces de menos de 50.000 habitantes se ha basado en la definición de las diferentes fases que debe atravesar la configuración del CMI, así como en la aplicación de las técnicas más adecuadas en cada una de dichas fases.

En concreto, las diferentes fases desarrolladas han sido:

1) Planificación y lanzamiento del proyecto

En la primera fase del proyecto se aprueba el plan de trabajo definitivo, y se acuerdan los mecanismos, el sistema de seguimiento y la metodología a emplear en el diseño del CMI.

Asimismo, se definen las principales dimensiones del proyecto de manera participativa: universo a estudiar, segmentación de municipios, perspectivas de análisis, etc.

2) Definición de las líneas estratégicas

Se establecen las líneas estratégicas de los ayuntamientos andaluces de menos de 50.000 habitantes. Estas líneas se definen a partir de la identificación de los ejes básicos de la actuación de las organizaciones municipales.

Las líneas se definen considerando los productos y servicios producidos por las administraciones municipales, sus especificidades y las características de sus usuarios/beneficiarios.

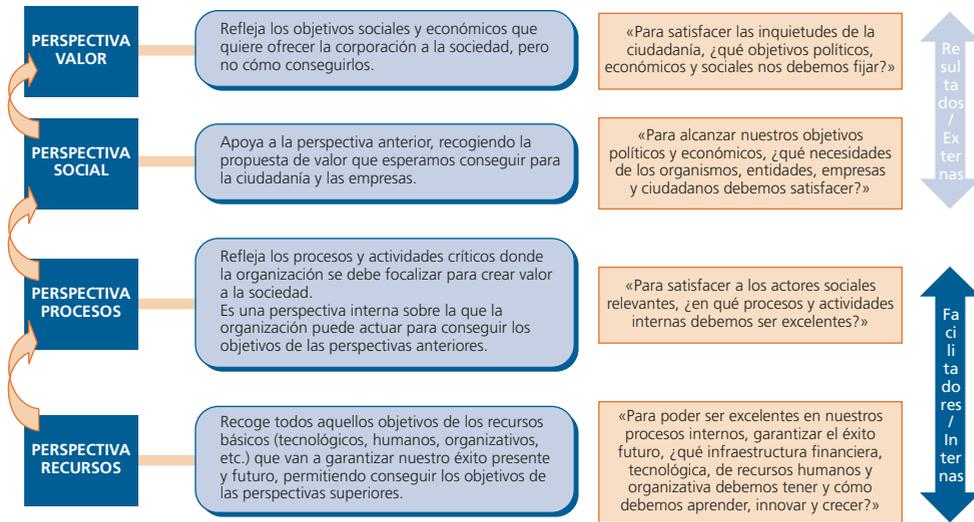
3) Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se identifican desde el conocimiento de las líneas estratégicas que se han definido. Los objetivos son lo que se quiere conseguir a medio y largo plazo, en relación con el posicionamiento estratégico de la organización.

Los objetivos se clasifican en cuatro perspectivas: Valor, Social, Procesos y Recursos. Las dos primeras se relacionan con resultados y son de efectos externos, en cambio, las dos últimas tienen una orientación interna y son facilitadores de las otras dos perspectivas.

Las relaciones que se producen entre las perspectivas hacen que éstas, como anteriormente se avanzaba, se sitúen en el Mapa Estratégico atendiendo a los vínculos de causa-efecto que se

producen. De este modo, las actuaciones en Recursos impactan en Procesos, que a su vez afectan directamente en Social, y éstas en Valor.



s figura 6. Las 4 Perspectivas.

4) Construcción del mapa estratégico

Se construye el mapa estratégico: en él se recogen las líneas estratégicas y los objetivos. Éstos últimos se clasifican dentro de las cuatro perspectivas.

Dentro del mapa se definen, además, las relaciones causa-efecto existentes entre los diferentes objetivos. Estas relaciones explican la secuencia seguida para la consecución de las líneas y hacen posible comprender la contribución que tiene cada acción individual en el cumplimiento de la misión y visión del ayuntamiento.

5) Definición de los indicadores

Se define un listado de indicadores que permiten la medición y seguimiento de los objetivos del CMI Marco, con una definición detallada de cada uno de ellos (descripción, objetivo al que pertenecen, unidad de medida, etc.).

Para cada indicador, el ayuntamiento definirá la meta que se plantea alcanzar, lo que servirá para medir el grado de consecución del objetivo al que va asociado el indicador.

Es imprescindible identificar los indicadores que mejor medirán los objetivos, con el fin de obtener, con el menor número de ellos, la máxima información posible.

6) Desarrollo de la herramienta informática de soporte del CMI

Se selecciona y desarrolla la herramienta de soporte del CMI que se facilita para su implantación a los ayuntamientos andaluces de menos de 50.000 habitantes.

En la herramienta se recogen la totalidad de elementos identificados en el CMIM:

- Mapa Estratégico.
- Líneas Estratégicas: nombre, definición.
- Objetivos Estratégicos: definición, descripción detallada.
- Indicadores Estratégicos: definición, meta, unidad de medida, responsable, etc.

El programa presenta la posibilidad de que cada ayuntamiento lo adapte a sus características específicas, de forma que éste podrá no activar aquellos elementos del Cuadro de Mando que no se consideren adecuados a su situación particular.

El programa se acompaña de un manual de uso en el que se explica, de forma clara y sencilla, su manejo y utilización.

La validación de las líneas, de los objetivos y de los indicadores se realiza por representantes políticos de ayuntamientos, pertenecientes al universo de entidades a los que va dirigido el CMIM. Este grupo participa en varias jornadas de trabajo: unas destinada al análisis de las líneas estratégicas y otras al de los objetivos.

Los indicadores definitivos se concretan a partir del estudio y de las aportaciones realizadas por parte de los técnicos especialistas seleccionados para representar a los ayuntamientos afectados. Para ello, se construyen dos grupos de técnicos diferenciados: uno cuyas valoraciones se obtienen a través de su intervención en grupos de trabajo y,

otro que realiza sus sugerencias por medio de la cumplimentación de una encuesta. En este contexto, se celebran varias jornadas de trabajo, con el fin de recoger el mayor número de sugerencias de los técnicos municipales convocados.

Por su parte, la herramienta informática tendrá su soporte en EXCEL, con el fin de que los ayuntamientos la puedan utilizar sin la necesidad de implantar nuevas aplicaciones.

capítulo

c a p í t u l o

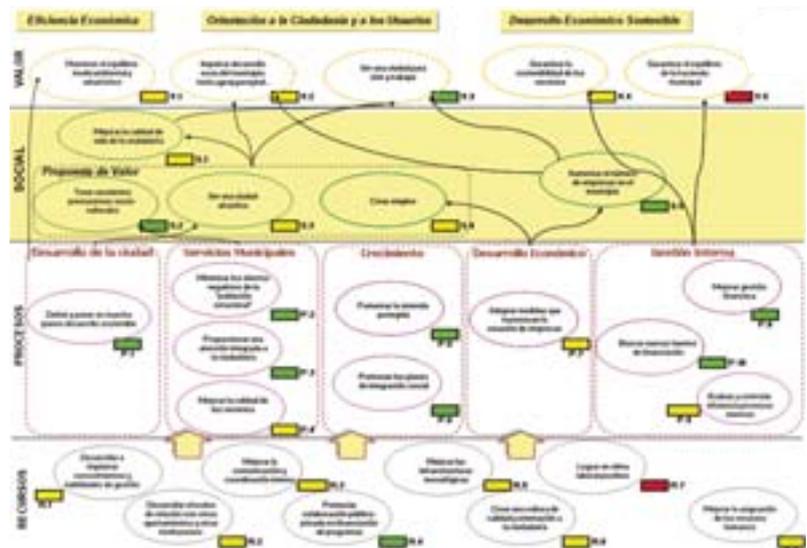
4

Cuadro de Mando Integral Marco

4. Cuadro de Mando Integral Marco

4.1. El Mapa Estratégico

La aplicación de la metodología expuesta en el apartado anterior ha determinado la definición del siguiente **Cuadro de Mando Integral Marco para los ayuntamientos andaluces de menos de 50.000 habitantes**:



En la parte superior se establecen las tres líneas estratégicas que se han identificado y, por debajo, se sitúan los objetivos cuyo cumplimiento llevará a la consecución de dichas líneas.

Como anteriormente se ha comentado, los objetivos se clasifican en cuatro perspectivas, cuyo orden no supone que las superiores sean más importantes que las inferiores. Simplemente responden a la existencia de relaciones «causa-efecto» entre unas y otras: sólo si se dispone de unos buenos recursos (sistemas, personas, organización, alianzas, etc.), será posible desarrollar los procesos críticos de una forma excelente, de manera que se satisfagan las expectativas de los beneficiarios/usuarios y, de esta forma, como efecto final, conseguir unos determinados resultados de valor para la sociedad.

Por otra parte, es necesario aclarar que el número asignado a cada objetivo estratégico no pretende cuantificarlos en función de su importancia relativa, sino que, únicamente, se configura como un elemento de identificación de los mismos.

4.2. Las Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas definidas para los ayuntamientos andaluces de menos de 50.000 habitantes son tres:

- ✦ **Eficiencia Económica.** Las entidades locales se plantean lograr que los recursos económicos destinados a la financiación de los servicios locales se empleen con la máxima eficiencia. De este modo, la hacienda municipal debe proceder a optimizar la aplicación de los recursos de los que dispone, lo que conllevará una mayor capacidad de respuesta a las demandas de la ciudadanía.
- ✦ **Orientación a la ciudadanía y a los usuarios.** Los ayuntamientos buscan prestar unos servicios municipales que den plena satisfacción a las necesidades de la ciudadanía y de los usuarios. De esta forma, la oferta de servicios debe pretender responder adecuadamente a la demanda, real y potencial, que existe sobre los mismos.
- ✦ **Desarrollo Económico Sostenible.** La Administración Local, como principal agente responsable de la situación del municipio, impulsará el crecimiento económico del mismo. Para ello, desarrollará las actuaciones necesarias para la atracción de actividades empresariales y económicas y para hacer del municipio un lugar atractivo para vivir. Asimismo, el ayuntamiento debe preocuparse de que los planes y actividades ejecutadas en el impulso del desarrollo económico se encuentren en el marco del mantenimiento del equilibrio medioambiental.

4.3. Los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se clasifican en cuatro perspectivas o áreas diferentes: valor, social, procesos y recursos, entre las que se establece una relación de causalidad. Dicha relación se recoge en el Mapa Estratégico presentado anteriormente.

La Perspectiva Valor recoge los objetivos que el ayuntamiento se plantea en relación con la generación de mayor valor económico, siempre atendiendo al mantenimiento de unas condiciones medioambientales óptimas.

✦ **V.1 Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico.**

El ayuntamiento debe garantizar que todas las actuaciones en el municipio, sean públicas o privadas, respetan el medioambiente y el equilibrio urbanístico.

✦ **V.2 Impulsar el desarrollo económico del municipio:**

turístico, agropecuario, pesquero, industrial, etc. El ayuntamiento debe impulsar todas las acciones necesarias para la promoción económica del municipio. Para ello, desarrollará las acciones necesarias para dinamizar el tipo de actividad económica en el que se basa, o se quiere basar, la riqueza municipal.

✦ **V.3 Ser una ciudad para vivir y trabajar.**

El ayuntamiento debe ofrecer a la ciudadanía y a las empresas unos servicios (limpieza, seguridad, asistencia social, ocio, actividades culturales y deportivas, etc.) y unas infraestructuras (parques empresariales e industriales, zonas ajardinadas, instalaciones deportivas y de ocio, etc.) que hagan del municipio un destino atractivo para vivir y para la instalación de actividades económicas.

✦ **V.4 Garantizar la sostenibilidad de los servicios.**

La prestación de la totalidad de los servicios demandados por la ciudadanía debe implicar, además de la eficiencia en el empleo de los recursos económicos disponibles, la definición de un sistema de financiación adecuado a cada uno de ellos, de forma que sean autosuficientes aquéllos que, por su naturaleza, así lo aconsejan.

✦ **V.5 Garantizar el equilibrio de la hacienda municipal.**

Los recursos económicos del ayuntamiento se deben gestionar de tal manera que se obtenga con ellos el mayor y mejor resultado posible.

La Perspectiva Social se refiere a los resultados que quiere obtener el ayuntamiento con respecto a la ciudadanía y a las empresas del municipio.

✦ **S.1 Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.**

Todas las actuaciones del ayuntamiento deben ir encaminadas a aumentar la calidad de vida de la ciudadanía y a responder sus demandas.

- ✦ **S.2 Tener excelentes prestaciones socio-culturales.** El ayuntamiento debe impulsar todas las actuaciones necesarias para que la ciudadanía disfrute de unas excelentes prestaciones de carácter social y cultural.
- ✦ **S.3 Ser una ciudad atractiva.** El municipio debe contar con unas infraestructuras que le doten de un gran atractivo: zonas verdes, paseos, áreas de ocio, etc. El ayuntamiento desarrollará las actividades necesarias para ello, así como mantendrá una permanente preocupación por conservar las infraestructuras en unas condiciones adecuadas.
- ✦ **S.4 Crear empleo.** El ayuntamiento debe aplicar las líneas de actuación que sean necesarias para obtener el mayor índice de empleo posible, lo cual tendrá un efecto directo en el desarrollo económico del municipio.
- ✦ **S.5 Aumentar el número de empresas en el municipio.** El ayuntamiento debe hacer un seguimiento de las medidas que está poniendo en marcha para atraer empresas hacia el municipio, con el fin de asegurar que están dando el fruto esperado.

La Perspectiva de Procesos engloba todos los objetivos planteados en cuanto a procesos y planes impulsados desde la propia organización. Se trata, por tanto, de una perspectiva interna, desarrollada en el seno de la propia Administración municipal.

- ✦ **P.1 Definir y poner en marcha planes de desarrollo sostenible.** El desarrollo sostenible del municipio se debe impulsar activamente desde el ayuntamiento. Este desarrollo deberá ser «ordenado» y, para ello, es necesario una adecuada planificación por parte de la corporación municipal, y la puesta en marcha de los planes necesarios (planes de urbanismo, medioambientales, etc.).
- ✦ **P.2 Minimizar los efectos negativos de la «población estacional».** La presencia de población estacional en el municipio (turistas, población de fin de semana, trabajadores temporales, etc.) exige un dimensionamiento especial de los servicios en las temporadas de mayor afluencia. Para evitar tensiones en la

capacidad de generar una oferta de servicios adecuada para cada momento (implicando situaciones de desequilibrio para la hacienda municipal), el ayuntamiento deberá contar con unos planes de acción en los que se planifique convenientemente cada situación.

- ✦ **P.3 Proporcionar una atención integrada a la ciudadanía.** El ayuntamiento debe facilitar información completa sobre los servicios municipales. Dicha atención debe permitir, además, resolver centralizadamente todas las gestiones relacionadas con la Administración Local.
- ✦ **P.4 Mejorar la calidad de los servicios.** El ayuntamiento, además de preocuparse por ofrecer los servicios de carácter local, debe controlar y mejorar su calidad.
- ✦ **P.5 Fomentar la vivienda protegida.** El acceso a la vivienda, uno de los derechos fundamentales de las personas, resulta cada vez más complejo. Por ello, el ayuntamiento, como administración pública más cercana a la ciudadanía y sensible ante esta situación, debe fomentar la vivienda protegida, con el fin de que las personas con mayores problemas económicos puedan disponer de una vivienda.
- ✦ **P.6 Potenciar los planes de integración social.** La Administración local debe impulsar planes de integración social basados en la programación de diferentes actuaciones dirigidas a la desconcentración de núcleos discriminantes y a la plena integración social de los grupos sociales más desfavorecidos (formación laboral, actividades culturales y deportivas, etc.).
- ✦ **P.7 Adoptar medidas que favorezcan la creación de empresas.** Las empresas son uno de los motores más importantes del desarrollo económico, por ello se deben realizar acciones dirigidas a captar el mayor número posible de las mismas a través de medidas como: tener una política fiscal competitiva, crear viveros de empresas, promover polígonos industriales, facilitar a la ciudadanía la formación adecuada, proveer a las nuevas empresas de servicios de asesoramiento, etc.

- ✦ **P.8 Mejorar la gestión financiera.** La gestión de la hacienda municipal debe ser eficiente. La estructura de la cartera de operaciones financieras debe atender a una gestión dinámica, aprovechando las oportunidades que presenta el mercado en cada momento. Por otra parte, la situación de la tesorería debe ser equilibrada, consecuencia de una adecuada gestión de los cobros y de los pagos.
- ✦ **P.9 Evaluar y controlar la eficiencia de los procesos internos.** El ayuntamiento, además de garantizar unos servicios de excelente calidad, debe optimizar los procesos desarrollados para hacer posible esa prestación de servicios.
- ✦ **P.10 Buscar nuevas fuentes de financiación.** Los recursos económicos del ayuntamiento son limitados. En esta situación, y con el fin de aportar el máximo valor a la ciudadanía, el ayuntamiento debe adoptar una posición muy activa en la búsqueda de fondos procedentes de otras instituciones (Fondos Europeos,...).

La Perspectiva de Recursos recoge todos aquellos objetivos relacionados con los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.) que van a garantizar el éxito presente y futuro de la entidad, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores.

- ✦ **R.1 Desarrollar e implantar conocimientos y habilidades de gestión.** El ayuntamiento debe fomentar el desarrollo y aplicación de habilidades de gestión dentro de la organización. Ésta debe ser una parte del proceso de formación continua de personal que se debe desarrollar para la mejora de los servicios municipales.
- ✦ **R.2 Desarrollar vínculos de relación con otros ayuntamientos y otras instituciones.** Se deben formalizar relaciones de vinculación y comunicación con otros ayuntamientos con el fin de cooperar para la prestación de determinados servicios municipales y así ser más eficientes (e incluso, en algunos casos, para poder asumirlos). Por otra parte, se debe crear un grupo de cooperación con otros ayuntamientos, con el fin de compartir buenas prácticas y disponer de un marco de comparación.

- ✦ **R.3 Mejorar la coordinación y comunicación interna.** Los sistemas de comunicación y coordinación de la organización deben ser fluidos. Para ser eficientes en la gestión, es fundamental que haya coordinación entre las áreas y un conocimiento mutuo de los proyectos que se están llevando a cabo, así como de la asignación de responsabilidades.
- ✦ **R.4 Potenciar la colaboración público-privada en la financiación de programas.** El ayuntamiento debe promover la participación del capital privado en aquellas inversiones cuyas características así lo permiten y aconsejan.
- ✦ **R.5 Mejorar las infraestructuras tecnológicas.** El ayuntamiento debe modernizar sus infraestructuras tecnológicas para aprovechar adecuadamente las oportunidades que ofrecen.
- ✦ **R.6 Crear una cultura de calidad y orientación a la ciudadanía.** Los empleados municipales deben ser conscientes de que los servicios municipales van dirigidos a la satisfacción de la ciudadanía y de que ellos son la imagen del ayuntamiento ante éstos.
- ✦ **R.7 Lograr un clima laboral positivo.** En el ayuntamiento se debe fomentar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, la participación activa en la generación de ideas, el compromiso en los retos comunes, etc. Estas actitudes son necesarias para la implantación efectiva de la estrategia.
- ✦ **R.8 Mejorar la asignación de los recursos humanos.** Los recursos humanos del ayuntamiento se deben asignar a cada servicio/departamento con un criterio de máxima eficiencia, evitando servicios sobre/infradimensionados.

En el mapa estratégico se observan las relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos. Los objetivos planteados en Recursos tienen un impacto directo sobre los establecidos en la perspectiva de Procesos, agrupados en los que tienen impacto en Desarrollo de la Ciudad, Servicios Municipales, Crecimiento, Desarrollo Económico y Gestión Interna.

Los resultados relacionados con los objetivos de Procesos tienen una relación directa tanto con los establecidos en la vertiente Social como en la de Valor. De esta forma:

- ✦ «Definir y poner en marcha planes de desarrollo sostenible» impacta en «Ser una ciudad atractiva» y «Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico».
- ✦ Los objetivos relacionados con los Servicios Municipales se encuentran vinculados a «Tener excelentes prestaciones socio-culturales».
- ✦ «Adoptar medidas que favorezcan la creación de empresas» tiene consecuencias en «Crear empleo» y «Aumentar el número de empresas en el municipio».
- ✦ Finalmente, los objetivos planteados en relación con la Gestión Interna, afectan a «Garantizar la sostenibilidad de los servicios» y «Garantizar el equilibrio de la hacienda municipal».

El núcleo de los objetivos de la perspectiva Social está formado por «Tener excelentes prestaciones socio-culturales», «Ser una ciudad atractiva» y «Crear empleo». Las actuaciones dirigidas a su realización impactan directamente tanto en «Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía», dentro de la misma perspectiva, como en «Impulsar el desarrollo económico del municipio» y «Ser una ciudad para vivir y trabajar», en la vertiente Valor.

«Aumentar el número de empresas del municipio» tendrá consecuencias en «Ser una ciudad para vivir y trabajar» e «Impulsar el desarrollo económico del municipio», ambos de la perspectiva Valor.

Finalmente, el objetivo Social de «Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía» tendrá consecuencias directas en «Ser una ciudad para vivir y trabajar» de la perspectiva Valor.

4.4. Los indicadores

La medición del grado de consecución de los objetivos estratégicos enumerados anteriormente deberá realizarse por medio de los indicadores que se consideran más adecuados para dicho fin. En este sentido, a continuación se presentan los indicadores que se han asociado a cada uno de los objetivos del Cuadro de Mando Integral Marco (CMIM).

En cualquier caso, queda abierta la posibilidad de que el ayuntamiento adapte el indicador a sus circunstancias particulares.

V.1 Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico

- Vertederos incontrolados

Nº de vertederos incontrolados en el municipio.

- Contaminación acústica

Nº de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superan los límites acústicos.

Cada ayuntamiento decidirá la conveniencia de realizar un seguimiento diferenciado para cada tipo de expedientes.

- Nº expedientes medioambientales sancionadores

Nº de expedientes medioambientales sancionadores: vertidos a red de alcantarillado, emisiones industriales, etc.

- Gasto ambiental

Porcentaje de gasto destinado al mantenimiento del medioambiente y a campañas de prevención sobre gasto total del ayuntamiento.

- Calidad del agua

Nivel de nitratos y pesticidas en los acuíferos municipales.

- Desarrollo urbanístico

Porcentaje de metros cuadrados construidos sobre metros cuadrados del término municipal.

- Equilibrio del desarrollo urbanístico

Nº de viviendas vacías en el municipio.

- Nº expedientes urbanísticos sancionadores

Nº de denuncias urbanísticas al año.

V.2 Impulsar el desarrollo económico del municipio: turístico, agropecuario, pesquero, industrial, etc.

- Nº de turistas

El ayuntamiento decidirá la medida más adecuada.

Podrían utilizarse indicadores como la ocupación hotelera, la estancia media en alojamientos hoteleros, el nº de visitas a monumentos, etc.

- Gasto en promoción económica
Porcentaje de gasto en promoción económica (turística, agropecuaria, pesquero, industrial, etc. –el que proceda en cada municipio–) sobre gasto total del ayuntamiento.
- Renta per cápita
Nivel de renta media por habitante declarada en el IRPF.

V.3 Ser una ciudad para vivir y trabajar

- Percepción de la ciudadanía
Valoración ciudadana, a través de encuestas, sobre la ciudad como «ciudad para vivir y trabajar».
- Delincuencia
Nº de denuncias al año.

V.4 Garantizar la sostenibilidad de los servicios

- Porcentaje de autofinanciación de servicios
Porcentaje de ingresos asociados al servicio sobre el coste total del servicio.
Se puede calcular para la totalidad de los servicios, para un grupo de servicios o para un servicio individual, en función del interés del ayuntamiento.
- Nivel de utilización del servicio de biblioteca
Nº de usuarios del servicio de biblioteca al año.
- Nivel de utilización de las instalaciones deportivas
Nº de usuarios de las instalaciones deportivas al año.
- Nivel de utilización de los servicios sociales
Nº de usuarios de los servicios sociales al año.

- Nivel de utilización del servicio de ...

Nº de usuarios del servicio de ... al año.

El ayuntamiento concretará este indicador para los servicios no obligatorios sobre los que quiera hacer un seguimiento especial.

- Coste del servicio de biblioteca

Coste del servicio de biblioteca/Nº de usuarios.

- Coste del servicio de instalaciones deportivas

Coste del servicio de instalaciones deportivas/Nº de usuarios.

- Coste de los servicios sociales

Coste de los servicios sociales/Nº de usuarios.

- Coste del servicio de ...

Coste del servicio/Nº de usuarios.

El ayuntamiento concretará este indicador para los servicios no obligatorios sobre los que quiera hacer un seguimiento particular.

V.5 Garantizar el equilibrio de la hacienda municipal

- Ahorro Neto

Porcentaje del ahorro Neto sobre los ingresos corrientes.

- Capacidad/Necesidad de financiación

Porcentaje de capacidad o necesidad de financiación sobre ingresos corrientes.

- Saldo de deuda financiera

Porcentaje del total deuda financiera (a CP y LP) sobre ingresos corrientes.

- Remanente de Tesorería para gastos generales

Porcentaje del remanente de tesorería para gastos generales sobre ingresos corrientes.

S.1 Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía

- Gasto municipal en programas culturales, de ocio, etc.
Gasto destinado a programas relacionados con el ocio, la cultura, el bienestar social, etc. por habitante.
- Duración media de las obras públicas
Porcentaje de desviación de la duración real de las obras respecto a la duración estimada.
- Movilidad
Encuesta de valoración de la ciudadanía respecto a la movilidad en y desde el municipio (tiempo de traslados).
- Gasto en programas de actuaciones dirigidas a colectivos específicos
Porcentaje de gasto destinado a programas emprendidos y dirigidos a jóvenes (alternativas al botellón, campañas contra la droga, etc.), a mujeres (integración laboral, etc.), a ancianos, etc. sobre gasto total.
- Superficie de uso para ocio, deportes, etc.
Nº metros cuadrados de superficie municipal destinados a servicios de ocio, cultura, etc. por habitante.
El ayuntamiento decidirá la conveniencia de realizar un seguimiento particular para cada tipo de uso.
- Superficie destinada a peatones
Nº metros lineales de superficie municipal destinados a zonas peatonales por habitante.

S.2 Tener excelentes prestaciones socio-culturales

- Nº usuarios del servicio de ...
Porcentaje de usuarios reales del servicio en relación a la población total.
El ayuntamiento concretará el indicador para los servicios sobre los que quiera hacer este seguimiento.

- Satisfacción de la ciudadanía

Encuesta de satisfacción de la ciudadanía con los servicios socio-culturales.

S.3 Ser una ciudad atractiva

- Porcentaje del gasto en mantenimiento y limpieza de zonas representativas

Porcentaje de gasto en limpieza viaria, mantenimiento de parques y jardines y mantenimiento urbano sobre el total del gasto.

- Superficie zonas verdes

Nº metros cuadrados de superficie municipal destinados a zonas verdes en suelo urbano por habitante.

- Porcentaje de gasto en recuperación de zonas representativas

Porcentaje de gasto de inversión en recuperación de zonas representativas sobre gasto total.

S.4 Crear empleo

- Porcentaje de parados

Porcentaje de paro registrado sobre población activa.

- Actividades formativas

Nº de horas de cursos organizados para desempleados y promovidos desde el ayuntamiento.

- Asistentes a las actividades formativas

Nº de personas asistentes a los cursos organizados para desempleados.

- Bolsa de trabajo

Nº de personas contratadas por empresas a través de la bolsa de trabajo del ayuntamiento.

S.5 Aumentar el número de empresas en el municipio

- Nº de pymes instaladas

Nº de pymes ubicadas en el municipio.

- N° de grandes empresas instaladas
N° de grandes empresas ubicadas en el municipio.
- Porcentaje de crecimiento del número de pymes
Porcentaje de crecimiento del n° de pymes ubicadas en el municipio.
- Porcentaje de crecimiento del número de grandes empresas
Porcentaje de crecimiento del n° de grandes empresas ubicadas en el municipio.
- Fiscalidad empresarial
Media de tributos municipales pagados por las empresas (euros por empresa instalada).

P.1 Definir y poner en marcha planes de desarrollo sostenible

- N° de proyectos impulsados
N° de estudios y proyectos realizados dirigidos a impulsar un desarrollo sostenible del municipio y que inciden en la mejora del medioambiente.

El ayuntamiento concretará qué tipo de proyectos son los que incluye en este grupo.

P.2 Minimizar los efectos negativos de la «población estacional»

- A definir:
El ayuntamiento definirá los indicadores más adecuados para la gestión de las dificultades específicas que esta materia le provoca.

Ejemplo: N° de plazas de alojamiento disponibles para atender a la población estacional.

P.3 Proporcionar una atención integrada a la ciudadanía

- Valoración del servicio de atención a la ciudadanía
Encuesta de satisfacción de los usuarios del «servicio de atención al ciudadano».

- N° de consultas

N° de consultas recibidas en «atención al ciudadano/a».

El ayuntamiento puede optar por un seguimiento individualizado en función del medio utilizado: teléfono, web o atención en oficina.

- N° de quejas respondidas

N° de quejas presentadas por la ciudadanía y respondidas.

El ayuntamiento puede optar por un seguimiento individualizado en función del medio utilizado: teléfono, web o atención en oficina.

- N° de quejas resueltas

N° de quejas presentadas por la ciudadanía resueltas.

El ayuntamiento puede optar por un seguimiento individualizado en función del medio utilizado: teléfono, web o atención en oficina.

- N° de sugerencias

N° de sugerencias realizadas por la ciudadanía.

- N° de trámites gestionados en «atención al ciudadano/a»

N° de trámites que se realizan en «atención al ciudadano/a».

Pueden ser trámites como: cambio de domiciliación de los impuestos municipales, compra de abonos para los centros deportivos, etc.

- N° de trámites por internet

N° de trámites con el ayuntamiento que la ciudadanía puede realizar por internet.

- Tiempo medio de resolución

Tiempo medio de espera de la ciudadanía para la resolución de las consultas.

Se calcula por muestreo.

El ayuntamiento puede optar por un seguimiento individualizado en función del medio utilizado: teléfono, web o atención en oficina.

- **Página web**

Valoración de la página web por parte de la ciudadanía.

P.4 Mejorar la calidad de los servicios

- **Nº de quejas por tipo de servicio**

Nº de quejas presentadas por la ciudadanía por cada uno de los servicios establecidos por el ayuntamiento.

- **Satisfacción de los usuarios de cada servicio**

Encuesta de satisfacción de los usuarios con los servicios identificados por el ayuntamiento.

P.5 Fomentar la vivienda protegida

- **Porcentaje de viviendas de promoción pública**

Porcentaje de viviendas de promoción pública sobre el total de viviendas.

- **Porcentaje de viviendas de protección oficial**

Porcentaje de viviendas de protección oficial sobre el total de viviendas.

- **Aumento del número de promociones de VPO**

Nº de nuevas promociones de VPO.

- **Superficie de vivienda protegida**

Porcentaje de suelo reservado a vivienda protegida sobre el total de suelo urbano y urbanizable.

P.6 Potenciar los planes de integración social

- **Nº de programas de integración social**

Nº Proyectos (jornadas, cursos, etc.) desarrollados para la integración de la población.

- N° de personas que acuden a los programas

N° Asistentes a los diferentes programas de integración social promovidos por el ayuntamiento.

- Gasto en planes de integración social

Porcentaje de gasto en proyectos de integración social sobre gasto corriente total.

- Satisfacción de la ciudadanía

Valoración que, a través de encuesta, realiza la ciudadanía sobre los programas de integración social promovidos desde el ayuntamiento.

El ayuntamiento podrá decidir hacer un seguimiento específico de cada uno de los proyectos, o bien, de los colectivos que más le preocupan.

P.7 Adoptar medidas que favorezcan la creación de empresas

- Oferta de suelo para actividades empresariales e industriales

Porcentaje de suelo disponible para uso industrial y empresarial sobre total de suelo urbano y urbanizable.

- N° de planes de atracción de empresas

N° de planes de atracción de actividades empresariales al municipio.

- Precio de suelo en polígonos industriales

Precio medio del metro cuadrado en los polígonos industriales de promoción municipal.

- Centro de empresas

N° de empresas ubicadas en centros empresariales promovidos por el ayuntamiento.

- N° de nuevas empresas

N° de empresas creadas con asistencia del servicio municipal de desarrollo local, empresarial, etc.

- Personal del servicio de asistencia

Nº de personas que trabajan en el servicio de desarrollo local (o equivalente destinado al desarrollo empresarial e industrial del municipio).

- Consultas recibidas

Nº de consultas recibidas en el servicio de desarrollo local (o equivalente destinado al desarrollo empresarial e industrial del municipio).

P.8 Mejorar la gestión financiera

- Nivel de actualización de los padrones

Nº de bajas en los padrones.

Si el ayuntamiento lo considera conveniente, podría medirse por el número de altas.

- Eficiencia recaudatoria

Porcentaje de cobros sobre derechos reconocidos.

- Período medio de pago

Nº medio de días de pago a los proveedores.

- Gestión del gasto

Cada ayuntamiento lo medirá de la forma que mejor se adapte a su situación. Por ejemplo, porcentaje del volumen de gastos afectados por modificaciones presupuestarias sobre el total del gasto, variación del crédito en el capítulo de Compras de Bienes y Servicios, etc.

P.9 Evaluar y controlar la eficiencia de los procesos internos

- Tiempo de resolución de expedientes de ...

Tiempo medio de resolución de los expedientes por tipología (de contratación de inversiones, de licencias y otros que el ayuntamiento identifique como críticos).

P.10 Buscar nuevas fuentes de financiación

- Transferencias del Estado
Porcentaje de transferencias corrientes y de capital recibidas del Estado sobre el total de ingresos del ejercicio.
- Transferencias de la Unión Europea
Porcentaje de transferencias corrientes y de capital recibidas de la Unión Europea sobre el total de ingresos del ejercicio.
- Transferencias de la Junta de Andalucía
Porcentaje de transferencias corrientes y de capital recibidas de la Junta de Andalucía sobre el total de ingresos del ejercicio.
- Transferencias de la Diputación Provincial
Porcentaje de transferencias corrientes y de capital recibidas de la Diputación Provincial sobre el total de ingresos del ejercicio.
- Financiación privada
Porcentaje de ingresos aportados por entes privados sobre el coste de la inversión o del servicio.

R.1 Desarrollar e implantar conocimientos y habilidades de gestión

- Horas de formación
Horas destinadas a la formación por empleado municipal.
El ayuntamiento podrá optar por realizar el seguimiento a nivel global o por cada servicio.
- Porcentaje de empleados que reciben cursos
Porcentaje de empleados del ayuntamiento que reciben cursos sobre el total de empleados.
El objetivo también se puede establecer por servicios.
- Cobertura de los cursos de formación
Nº de empleados que asisten **por primera vez** a un curso de formación.

- Nivel de satisfacción de los asistentes a los cursos
Encuesta de valoración de los cursos.
- Grado de cumplimiento del plan de formación
Porcentaje de actuaciones formativas desarrolladas sobre el total de actuaciones programadas.

R.2 Desarrollar vínculos de relación con otros ayuntamientos y otras Instituciones

- Participación en mancomunidades, consorcios, etc.
Nº de entidades a las que pertenece el ayuntamiento para la prestación de algunos servicios municipales.
- Participación en grupos de calidad, buenas prácticas, etc.
Nº de grupos de calidad, buenas prácticas, etc. en los que participa el ayuntamiento.
- Convenios de colaboración con otras administraciones
Nº de convenios con otras administraciones públicas para prestación de servicios sociales, de educación, etc.

R.3 Mejorar la coordinación y comunicación interna

- Nº de equipos de mejora
Nº de equipos creados en el ayuntamiento para la mejora de la comunicación y coordinación.
- Índice de participación en los equipos de mejora
Porcentaje de personas participantes en los equipos de mejora sobre la plantilla total.
- Nº de equipos de proyecto
Nº de equipos creados en el ayuntamiento para la mejora del desarrollo de proyectos concretos.
- Índice de participación en los equipos de proyecto
Porcentaje de personas participantes en los equipos de desarrollo de proyectos sobre la plantilla total.

- Conocimiento de la organización y su actividad

Valoración del conocimiento de la organización y su funcionamiento por parte del personal (encuesta).

- N° de sesiones informativas y de participación del personal

N° de sesiones destinadas a informar al personal y/o solicitar su participación.

- N° de asistentes a sesiones informativas

Porcentaje de personas asistentes a sesiones informativas sobre la plantilla total.

R.4 Potenciar la colaboración público-privada en la financiación de programas

- N° proyectos con financiación privada

N° de proyectos que cuentan con financiación privada.

- Recursos financieros recibidos del sector privado

Porcentaje de ingresos recibidos del sector privado destinados a la financiación de programas y proyectos municipales sobre el total de financiación.

R.5 Mejorar las infraestructuras tecnológicas

- N° de procesos informatizados

N° de procesos de gestión que se encuentran informatizados.

- Eficiencia de las aplicaciones

Valoración de los empleados sobre el funcionamiento de las aplicaciones informáticas.

- Informatización de los puestos

N° de puestos con acceso a internet y/o correo electrónico.

- Nivel de informatización

Porcentaje de puestos de trabajo con acceso a internet y/o correo electrónico sobre total de puestos.

R.6 Crear una cultura de calidad y orientación a la ciudadanía

■ Formación al personal

Número de horas dedicadas a acciones de comunicación y formación en materia de calidad y mejora de los servicios.

■ Acciones en calidad y mejora de los servicios

Número de medidas de mejora de los servicios emprendidas por la organización (número de grupos de mejora en activo, número de cartas de servicio publicadas, ...).

■ Personal dedicado a organización y mejora de la calidad

Número de personas de la organización que participan en proyectos de organización y mejora (tanto pertenecientes a un departamento específico como participantes en proyectos concretos de mejora).

R.7 Lograr un clima laboral positivo

■ Índice de absentismo

Porcentaje de horas de baja del personal total sobre horas totales del calendario laboral del global del personal.

■ Satisfacción del empleado

Encuesta de satisfacción del empleado.

R.8 Mejorar la asignación de los recursos humanos (RRHH)

■ Valoración del dimensionamiento de los departamentos

Encuesta que se realiza a los empleados del ayuntamiento para conocer su opinión sobre el dimensionamiento en cuanto a RRHH, tanto del propio departamento como del resto de departamentos.

Cada uno de los indicadores anteriores llevará asociado un valor objetivo que concretará cada ayuntamiento. Periódicamente se valorará el grado de consecución de dicho objetivo y se analizarán las causas que, si procede, han determinado las desviaciones producidas.

La medición de los indicadores se realizará periódicamente, con la frecuencia que estime oportuna el ayuntamiento. Con estas medicio-

nes, se observarán las diferencias que se producen con el valor o meta establecido para cada uno de ellos.

Las diferencias entre el valor real y el objetivo del indicador, así como la revisión periódica del CMI como instrumento de toma de decisiones, pueden llevar a la adopción de medidas de diferente tipología:

- ✦ Modificar la actuación en algunas áreas o materias, con el fin de continuar con el camino emprendido hacia la consecución de los valores fijados.
- ✦ La modificación de algunos objetivos.
- ✦ La variación en los valores que se establecen como meta para cada uno de los objetivos.
- ✦ Etc.

Cualquiera de las actuaciones anteriores deberá ir acompañada de la correspondiente adaptación en la herramienta informática.

capítulo

c a p í t u l o



Bibliografía

5. Bibliografía

- ✦ Soldevilla, Pilar: «Optimización del control de gestión en entidades públicas con el cuadro de mando integral». Auditoría Pública nº 16.
- ✦ Amat, Oriol y Soldevilla, Pilar: «La aplicación del cuadro de mando integral». Auditoría Pública nº 17.
- ✦ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: «Indicadores de gestión para las Entidades Públicas. Principios de contabilidad de gestión». 2000.
- ✦ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: «Un sistema de indicadores de gestión para los Ayuntamientos». 2002.
- ✦ Boada, Monserrat: «Aplicación práctica de indicadores de gestión». Auditoría Pública nº 24.
- ✦ Cabezas, Joan: «La gestión estratégica de las Administraciones Públicas a través del cuadro de mando integral». Análisis Local nº 52. 2004.
- ✦ Diputación de Barcelona: (Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat.) «Sistema municipal de indicadores de sostenibilidad». 2000.
- ✦ Diputación Foral de Guipúzcoa: (Departamento de Hacienda y Finanzas.) «Sistema de objetivos e indicadores municipales». 2003.
- ✦ Kaplan, R. S.: «Cuadro de mando integral». Gestión 2000. 1997.
- ✦ López Viñegla, Alfonso: «Gestión estratégica y medición. El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard». Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 2003.
- ✦ Mora Corral, Antonio y Vivas Urieta, Carlos: «Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral». Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

**Anexo: Manual de Uso
de la Herramienta de
Seguimiento del Cuadro
de Mando Integral**

I. Características Técnicas

La gestión y el manejo del Cuadro de Mando Integral (CMI) que la Dirección General de Administración Local de la Junta de Andalucía ha elaborado para los ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes se desarrollará en Microsoft Excel. De esta forma, se favorece un fácil manejo y una amplia utilización por parte de los ayuntamientos a los que va dirigido.

El CMI cargado en la herramienta es una propuesta elaborada a partir del trabajo realizado con una muestra de los ayuntamientos a los que se dirige. Cada entidad local podrá practicar las adaptaciones que estime oportunas sobre este Cuadro de Mando Integral Marco (CMIM), para lo cual, encontrará la información necesaria en los siguientes apartados del presente manual.

La introducción de los datos se hará de manera manual, dado el objetivo de sencillez de manejo que yace tras el diseño de esta aplicación ofimática.

Como podrá observarse a través de la lectura del manual, el diseño de esta herramienta es sencillo y ha sido realizado pensando en un uso casi intuitivo y un mantenimiento simple, que faciliten tanto la gestión de la estrategia a través de la metodología del CMI como una actualización simple y rápida.

2

Instalación de la Herramienta

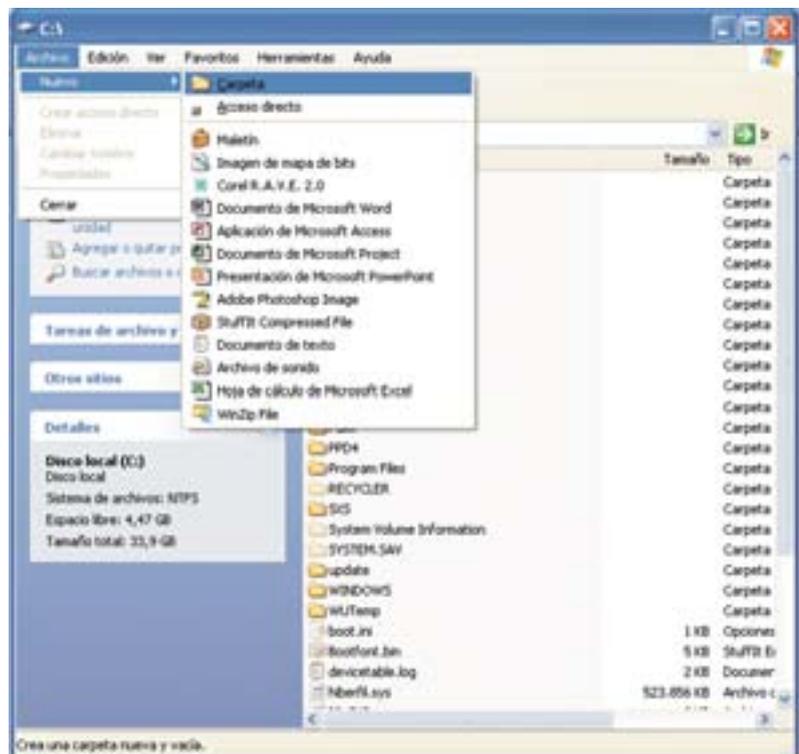
2. Instalación de la Herramienta

Para instalar la herramienta en el PC, se debe disponer de una versión de Microsoft Office 95/97/2000 ó superior.

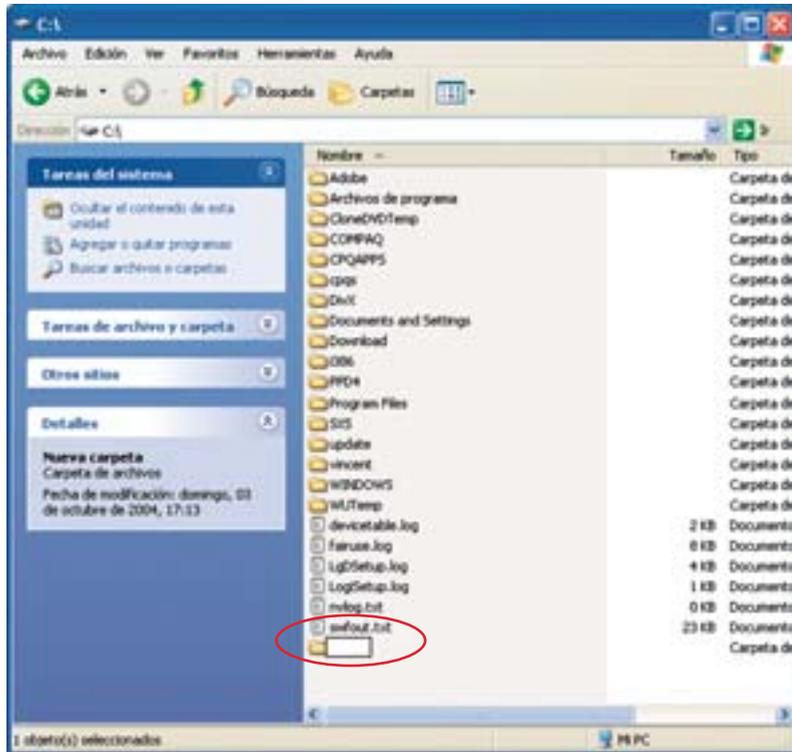
Para instalar la herramienta, se graba el archivo [ayuntamientos.xls] en el disco C del ordenador.

Se abre la versión de Microsoft Office que se tenga instalada en el ordenador y allí se accede el programa Microsoft Excel.

Para utilizar el archivo, se crea una carpeta en su disco local C con el nombre «HERRAMIENTA CMI», para ello se pulsa el botón [Archivo/ File], [Nuevo/ New] y [Carpeta/Folder] y se abrirá una ventana como la siguiente:

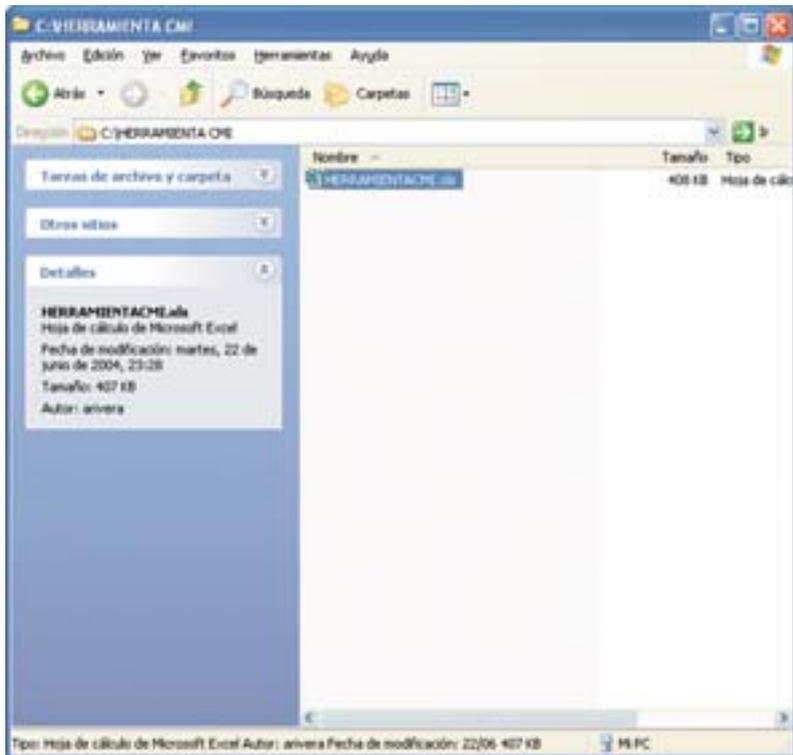


Y a continuación aparece la siguiente ventana:



Y en la nueva carpeta que se ha creado se escribe: «HERRAMIENTA CMI».

Allí se graba la herramienta desde el lugar donde está ubicada, quedando finalmente:



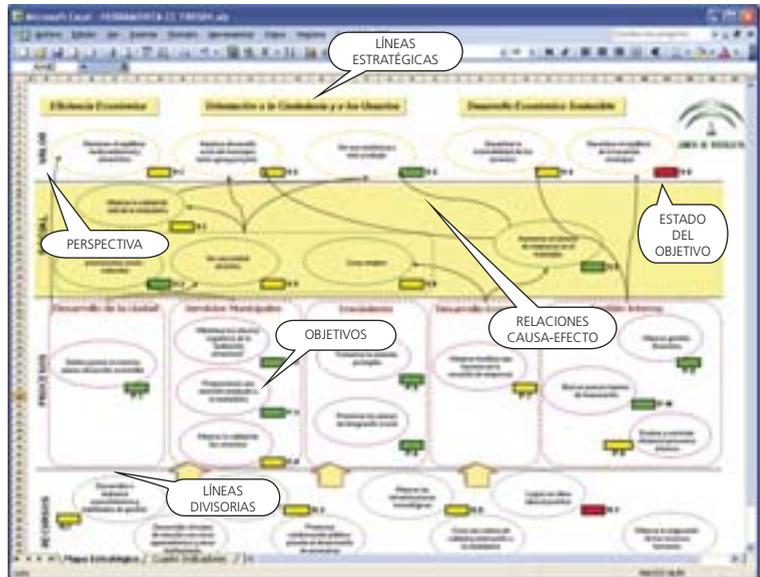


Descripciones

3. Descripciones

La herramienta es un archivo de Excel con dos hojas, cada una de las cuales se abre pulsando en la pestaña con su nombre.

- ✦ La primera hoja se llama «Mapa Estratégico». Sus componentes se definen a continuación.



- ✦ La segunda hoja se llama «Cuadro de Indicadores» y en ella aparece una tabla con los indicadores que permitirán hacer el seguimiento de los objetivos estratégicos. La descripción detallada se hará posteriormente.

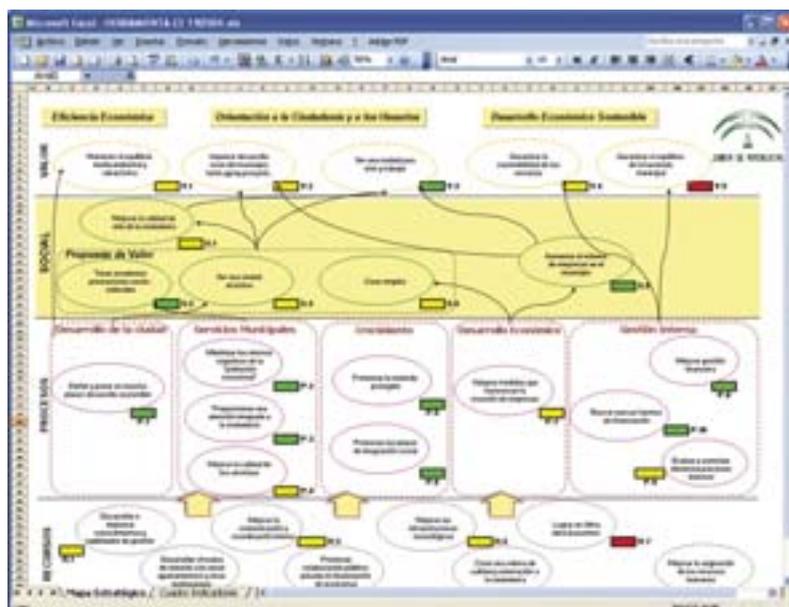
The screenshot shows a table with the following structure:

Objetivo	Indicador	Unidad	Frecuencia	Estado

3.1. Descripción de los elementos de la hoja «Mapa Estratégico»

Un mapa estratégico está formado por el conjunto de líneas y objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas (valor, social, procesos y recursos) y las relaciones causa-efecto entre los objetivos que explican las relaciones entre los mismos.

A continuación se va a explicar cada uno de los elementos que forman el mapa estratégico definido para los ayuntamientos andaluces de menos de 50.000 habitantes: perspectivas, líneas y objetivos estratégicos.



3.1.1. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas contribuyen de forma específica a la consecución de los objetivos. En este caso, las líneas estratégicas propuestas se resumen en tres:

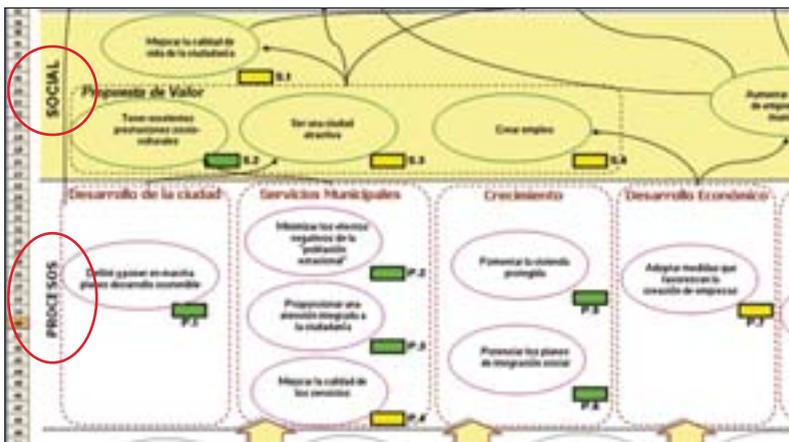
- ✦ **Eficiencia económica:** los recursos económicos destinados a la financiación de los servicios locales han de emplearse con la máxima eficiencia. De este modo, la hacienda municipal optimizará la inversión de sus recursos, lo que implicará una mayor capacidad de respuesta a las demandas de la ciudadanía.

- ✦ **Orientación a la Ciudadanía y a los Usuarios:** los servicios del ayuntamiento han de prestarse y gestionarse manteniendo como perspectiva, en todo momento, dar plena satisfacción a las necesidades de la ciudadanía y de los usuarios.
- ✦ **Desarrollo Económico Sostenible:** el ayuntamiento ha de impulsar el crecimiento económico del municipio, no sólo atrayendo actividades empresariales y económicas en general, sino también, haciendo que sea un lugar atractivo para vivir. Además el ayuntamiento debe velar para que los planes y actividades desarrollados en este ámbito mantengan una preocupación permanente por el equilibrio medioambiental.

3.1.2. Perspectivas

Las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda la organización.

Para distinguir a los distintos tipos de perspectivas, se divide a la hoja con líneas horizontales, tantas como perspectivas haya.



3.1.3. Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización.

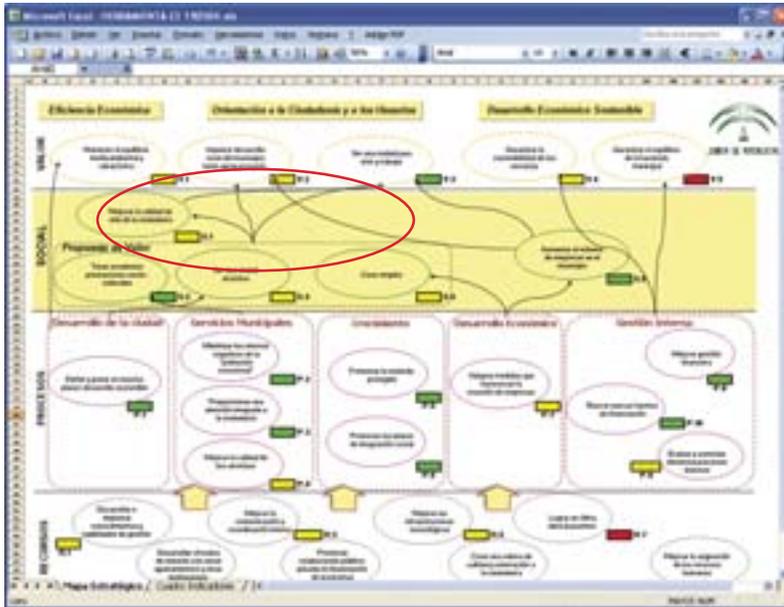
Para que los objetivos queden identificados también en el mapa, se pondrá una burbuja con el nombre de uno cada uno de los objetivos

3.1.4. Relaciones causa-efecto

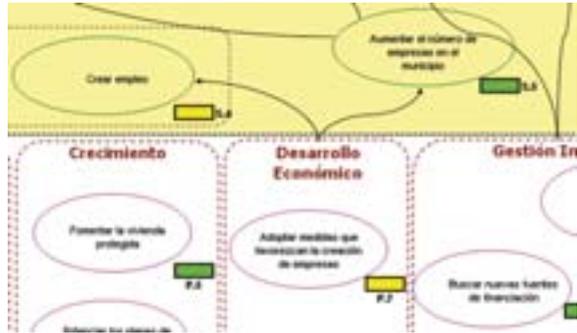
Una vez identificados los objetivos estratégicos del Mapa, llega el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos, de forma que se puedan reconocer en el mismo las diferentes líneas estratégicas de la organización.

El proceso de construcción de las cadenas causa-efecto se debe realizar partiendo de los objetivos inferiores y ascendiendo paulatinamente a lo largo del Mapa Estratégico.

Las relaciones causa-efecto están representadas por flechas, tal como aparece en la imagen siguiente:



Las relaciones causa-efecto no son relaciones matemáticas, sino intuitivas, basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como de la experiencia. Están representadas por flechas, tal como aparecen en la imagen siguiente:

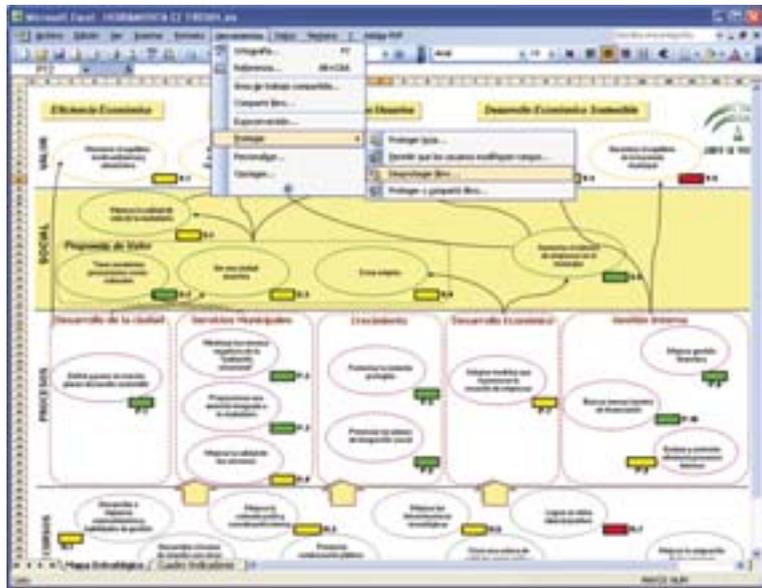


Adoptar medidas que favorezcan la creación de empresas ayudará a crear empleo y aumentará el número de empresas en el municipio. Ese impacto se refleja con las flechas que salen de «Desarrollo Económico» y llegan a los objetivos S.4 y S.5. A esas fechas se les denomina «relaciones causa-efecto».

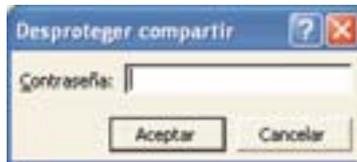
3.1.5. Modificación del Mapa Estratégico

Para modificar el mapa es necesario, primero, **desprotegerlo** y para ello:

1. Se pulsa [Herramientas / Tools], [Protección / Protection] y [Desproteger libro / Unprotect Shared Workbook]



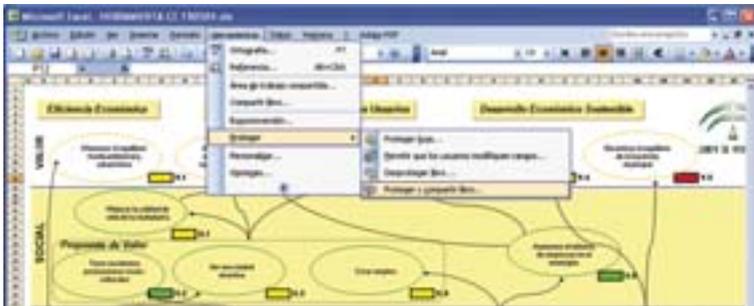
2. Aparecerá la siguiente ventana:



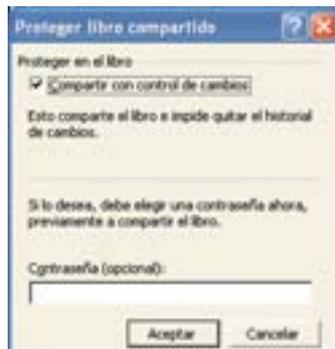
Aquí se escribirá la contraseña «andalucia» (compruebe que no ha puesto acentos y que no tiene marcada la tecla de las mayúsculas), y ya estará el libro desprotegido.

Tras haber hecho las modificaciones oportunas, se debe volver a proteger el mapa y para ello:

1. Se pulsa [Tools / Herramientas], [Protection/ Protección] y [Protect and Shared Workbook / Proteger libro]



2. Aparecerá la siguiente ventana:



Se escribe la contraseña «andalucia» o la que estime oportuna (compruebe que no ha puesto acentos y que no tiene marcada la tecla de las mayúsculas) y se vuelve a proteger el mapa.

3.2. Descripción de los elementos de la hoja «Cuadro de Indicadores»

Un «Cuadro de Indicadores» es la tabla que recoge los indicadores, sus elementos y el seguimiento de los objetivos estratégicos.

En la descripción de la hoja, se definen los siguientes componentes: el nombre de cada una de las columnas que componen la tabla, su función y cuáles son los valores predefinidos.

Cada una de estas columnas se explicará siguiendo un orden de izquierda a derecha, desde la columna A: «Perspectivas», hasta la S: «Resultado global objetivo».

Medida	Indicador del Medidor	Responsable Medidor	Indicador de	Frecuencia	Respuesta
			Indicador de calidad	Mensual	Bueno
			Indicador de coste	Trimestral	Malo
			Indicador de productividad	Semestral	Bajo
			Indicador de satisfacción	Anual	Alto
			Indicador de riesgo	Trimestral	Bueno
			Indicador de sostenibilidad	Anual	Malo

3.2.1. Columna de Perspectiva

Las perspectivas son los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en la organización.

Las perspectivas que aparecen en esta herramienta son: Valor, Social, Procesos y Recursos, cada una de las cuales tomará un color diferente.

- ✦ **La perspectiva de Valor** agrupa los objetivos sociales y económicos que quiere ofrecer la corporación a la sociedad
- ✦ **La perspectiva Social** apoya a la perspectiva anterior, recogiendo los objetivos sociales y los referidos a la ciudadanía.
- ✦ **La perspectiva de Procesos** refleja los procesos y actividades críticos donde la organización se debe focalizar para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Es una perspectiva interna sobre la que la organización puede actuar para conseguir los objetivos de las perspectivas anteriores.

- ✦ **La perspectiva de Recursos** recoge todos aquellos objetivos de los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.) que van a garantizar el éxito presente y futuro de la entidad, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores.

Perspectiva	Objetivo
Valor	V.1 Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico
	V.2 Impulsar desarrollo econ. del municipio: turíst., agr. op. prom. ind. ...
	V.3 Ser una ciudad para vivir y trabajar
	V.4 Garantizar la sostenibilidad de los servicios
	V.5 Garantizar el equilibrio de la hacienda municipal

3.2.2. Columna de Código

El código es el conjunto formado por una letra y un número que sirve para identificar a cada objetivo.

La letra es la inicial de la perspectiva a la que pertenece el objetivo: se asigna la **V** a los que se encuentran en la perspectiva de valor, **S** a los de la perspectiva social, **P** a los de procesos y **R** a los de recursos.

El número se irá asignando en orden creciente a cada uno de los objetivos de cada perspectiva.

Pers pecti va	Cód igo	Objetivo
	V.1	Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico

3.2.3. Columna de Objetivo

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

En la columna de Objetivo se escriben aquéllos que se quieren alcanzar, describiéndolos de manera breve.

Pers pecti va	Cód igo	Objetivo
	V.1	Mantener el equilibrio medioambiental y urbanístico
	V.2	Impulsar desarrollo econ.del municipio: turist,agrop,pequeñi...

3.2.4. Columna de Definición del Objetivo

La definición del objetivo es la explicación de lo que se desea lograr con cada objetivo.

Objetivo	Definición del Objetivo	Responsable Objetivo
El Ayuntamiento de...	El Ayuntamiento de...	

3.2.5. Columna de Responsable Objetivo

El responsable del objetivo es la persona que tiene la mayor responsabilidad en el cumplimiento del objetivo.

Para mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización, también se puede asignar un grupo de objetivos no sólo a una persona, sino a un equipo de trabajo de diferentes departamentos que tengan un coordinador que lidere el equipo.

Objetivo	Definición del Objetivo	Responsable Objetivo
El Ayuntamiento de...	El Ayuntamiento de...

3.2.6. Columna de Indicador

Los indicadores son los elementos que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la columna de indicador aparecerá el nombre y una breve descripción del indicador que va a ayudar a la consecución del objetivo.

Indicadores	Ponderación	
Verdadero incumplido (?)	50%	100%
Contaminación acústica	50%	
Nº expedientes medioambientales sancionados	50%	
Gasto ambiental	50%	
Calidad del agua	50%	
Desarrollo urbanístico	50%	
Equilibrio del desarrollo urbanístico	50%	
Nº expedientes urbanísticos sancionados	30%	100%
Nº de licencias	30%	
Gasto en promoción económica	30%	
Renta per cápita	40%	

3.2.7. Columna de Ponderación

La ponderación es la importancia que se asigna a cada indicador en la consecución del objetivo.

Para valorar la importancia de cada indicador, se le asigna un porcentaje. La suma de los porcentajes asignados al conjunto de indicadores de un objetivo no puede ser superior al 100%.

Cód.	Objetivo	Porcentaje Obj. (%)	Ponderación
			50%
			50%
4.2	Impulsar desarrollo socio. del municipio: salud, agua, prom. ind...		50%
			40%

3.2.8. Columna de Responsable de Indicador

El responsable del indicador es la persona asignada para responder del cumplimiento de las metas de los indicadores.

Tal como ocurre para cada objetivo, cada uno de los indicadores tendrá un responsable, así que aquí se escribirá el nombre correspondiente.

Responsable	Fecha Meta	Real	Meta	Diferencia	Indicador
Carlos	31/12/2004	4	5	-100%	31/12/2000
Alicia	30/06/2004	12	10	100%	31/12/2000
Jorge	31/12/2004	12	10	100%	31/12/2000
Isabel	31/12/2004	3	5	60%	31/12/2000

3.2.9. Columna de Fecha Meta

La fecha meta corresponde al límite temporal establecido para que el indicador se cumpla. Se escribirá la fecha de la siguiente manera: Día/Mes/Año.

Responsable	Fecha Meta	Real	Meta	Diferencia	Indicador
Carlos	31/12/2004	4	5	-100%	31/12/2000
Alicia	30/06/2004	12	10	100%	31/12/2000
Jorge	31/12/2004	12	10	100%	31/12/2000
Isabel	31/12/2004	3	5	60%	31/12/2000

3.2.10. Columna de Real

El concepto de Real hace referencia al valor que ha obtenido el indicador en la fecha de última actualización.

Con la periodicidad de medición que se haya decidido, el responsable del indicador debe actualizar este campo.

Respons.	Fecha Meta	Real	Meta	Difus.	Última Actualización
Carlos	31/12/2004	4	10	-28%	31/12/2003
Absuel	30/06/2004	12	10	+20%	31/12/2003
Cleor	31/12/2004	12	10	+20%	31/12/2003
Epipo 1	31/12/2004	3	5	-40%	31/12/2003
Arcoso	31/12/2004	12	10	+20%	31/12/2003
San	31/12/2007	65	75	-13%	31/12/2003
Epipo 2	31/12/2004	18	10	+80%	31/12/2003
Carlos	31/12/2004	2	5	-60%	31/12/2003

3.2.11. Columna de Meta

La meta es el valor que se quiere lograr con el indicador.

La actualización de este campo se realiza de la misma manera que en el caso de Real. El responsable del indicador será el encargado de introducir manualmente el valor.

Respons.	Fecha Meta	Real	Meta	Difus.	Última Actualización
Carlos	31/12/2004	4	10	-28%	31/12/2003
Absuel	30/06/2004	12	10	+20%	31/12/2003
Cleor	31/12/2004	12	10	+20%	31/12/2003
Epipo 1	31/12/2004	3	5	-40%	31/12/2003
Arcoso	31/12/2004	12	10	+20%	31/12/2003
San	31/12/2007	65	75	-13%	31/12/2003
Epipo 2	31/12/2004	18	10	+80%	31/12/2003
Carlos	31/12/2004	2	5	-60%	31/12/2003

3.2.12. Columna de Desviación

La desviación es el porcentaje que indica lo que le ha faltado al indicador para llegar a la meta propuesta.

En esta columna no hay que introducir ningún dato, ya que su valor vendrá determinado por una fórmula que calcula la diferencia entre la puntuación dada en Real y la dada en Meta, expresado en porcentaje.

En la herramienta hay que tener en cuenta que hay indicadores con desviación positiva, es decir, que su objetivo es que el valor real de indicador sea mayor o igual a la meta («indicadores cuanto más mejor» –Ej. *Número de pymes instaladas*–) e indicadores con desviación negativa, es decir, que su objetivo es que el valor real del indicador sea menor o igual a la meta («indicadores cuanto menos mejor» –Ej. *Número de parados*–).

Para los «indicadores cuanto más mejor», la fórmula introducida es igual a las referidas a las celdas de las siguientes columnas:

$$= (\text{Real} - \text{Meta})/\text{Meta}$$

Para los «indicadores cuanto menos mejor», la fórmula introducida es igual a la anterior multiplicada por (-1):

$$= (-1)*(\text{Real} - \text{Meta})/\text{Meta}$$

Así mismo, para los indicadores con meta «0», cada Ayuntamiento debe decidir dónde fija el 100% de incumplimiento, ya que si la meta es «0» y el valor real es 2, puede ser un incumplimiento del 50%, 100%, etc. *Ej: véanse las fórmulas utilizadas en V1 para el número de vertederos, en V3 para el número de denuncias, en P4 para el número de quejas, etc.*

Estas peculiaridades se han tenido en cuenta en la valoración de los indicadores y deben ser consideradas para futuras modificaciones de la herramienta, tomando como modelo un indicador que tenga el mismo sentido en la desviación.

Respons.	Fecha Meta	Real	Meta	Desv.	Última actualización	Indicador
Catir	31/12/2004	4	0	-200%	31/12/2003	N° de Vertederos -50% sobre 4 = -200%
Almuel	30/06/2004	12	10	-20%	31/12/2003	N° de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superan los límites acústicos
Diego	31/12/2004	12	10	-20%	31/12/2003	N° de expedientes medioambientales sancionadores

3.2.13. Columna de Última actualización

La última actualización es la fecha en la que se realizó la última revisión del indicador.

En la columna se escribirá la fecha en la que se ha realizado la última actualización del indicador, que habrá sido en la que se cumplimentó la columna de Real.

Para nombrar a la fecha, se hará de la misma manera que en la columna de Fecha Meta: Día/Mes/Año.

Respons.	Fecha Meta	Real	Meta	Desv.	Última actualización	Indicador
Catir	31/12/2004	4	0	-200%	31/12/2003	N° de Vertederos incontrolados
Almuel	30/06/2004	12	10	-20%	31/12/2003	N° de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superan los límites acústicos
Diego	31/12/2004	12	10	-20%	31/12/2003	N° de expedientes medioambientales sancionadores

3.2.14. Columna de Unidad

La unidad es la medida en la que se va a cuantificar cada indicador. Se escribirá la unidad de medida de cada uno de los indicadores: número de vertederos incontrolados, número de denuncias al año, etc. La unidad de medida dependerá del indicador que se está trabajando.

Respons.	Fecha Meta	Real	Meta	Difus.	Fecha Cumplimiento	Unidad
Cable	31/12/2004	4	0	-200%	31/12/2003	Nº de Vertederos incontrolados
Alberdi	30/06/2004	12	10	+20%	31/12/2003	Nº de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superen los límites acústicos
Díaz	31/12/2004	12	10	+20%	31/12/2003	Nº de expedientes medioambientales sancionadores

3.2.15. Columna de Sistema Fuente

En la columna de Sistema Fuente se introducirá la fuente de donde se obtiene la información. En el ejemplo que se muestra a continuación, la fuente es un programa Excel.

Fecha Meta	Real	Meta	Difus.	Fecha Cumplimiento	Unidad	Sistema Fuente	Respons.
31/12/2004	4	0	-200%	31/12/2003	Nº de Vertederos incontrolados	Excel	Alberdi
30/06/2004	12	10	+20%	31/12/2003	Nº de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superen los límites acústicos	Excel	Díaz
31/12/2004	12	10	+20%	31/12/2003	Nº de expedientes medioambientales sancionadores	Excel	Díaz

Por tanto, en la columna de Sistema Fuente aparecerá la denominación del soporte en el que se encuentre la información utilizada: programas informáticos, encuestas, informes, etc.

3.2.16. Columna de Frecuencia

La frecuencia es el período que determina cada cuánto hay que actualizar los datos. La frecuencia puede ser semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual.

En el ejemplo siguiente, la frecuencia es mensual, por tanto, cada mes hay que hacer la revisión de cada uno de los indicadores y actualizar su dato.

Fecha Meta	Real	Meta	Difer.	Indicador	Unidad	Frecuencia
31/12/2004	4	5	-20%	Nº de Vehículos Incontrolados	AVCI	Mensual
30/06/2004	12	10	20%	Nº de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superen los límites acústicos	AVCI	Semanal
31/12/2004	12	10	20%	Nº de expedientes medioambientales sancionadores	AVCI	Semanal

3.2.17. Columna de Ponderación de Desviaciones

La columna de Ponderación de Desviaciones recoge el cálculo que se hace para cuantificar la desviación que se ha tenido en cada indicador.

En esta columna, tal como ocurre en la de Desviaciones, tampoco habrá que escribir nada, ya que tiene una fórmula predeterminada, que multiplica la ponderación (la importancia que, sobre el cumplimiento del objetivo, se le da al indicador por parte del Ayuntamiento) por la desviación de cada indicador en porcentaje.

Ponderación	Real	Meta	Difer.	Indicador	Unidad	Frecuencia	Ponderación de Desviaciones
10%	4	5	-20%	Nº de Vehículos Incontrolados	AVCI	Mensual	-2%
10%	12	10	20%	Nº de expedientes relacionados con locales, vehículos, etc. que superen los límites acústicos	AVCI	Semanal	-20%
10%	12	10	20%	Nº de expedientes medioambientales sancionadores	AVCI	Semanal	-2%

$[0,1 \cdot (-2)] \cdot 100 = -2\%$, es decir, $10\% \cdot (-200\%) = -20\%$

$[0,1 \cdot (-0,2)] \cdot 100 = -2\%$, es decir, $10\% \cdot (-20\%) = -2\%$

3.2.18. Columna de Resultado Global Objetivo

La columna de Resultado Global Objetivo recoge el resultado que se ha obtenido después de haber medido todos los indicadores de cada objetivo. El color que toma la celda indica el grado de cumplimiento del objetivo.

En esta columna aparecerá un color dependiendo de los resultados del conjunto de indicadores de cada objetivo.

Los colores que aparecerán serán:

- ✦ **Rojo:** si el cumplimiento del objetivo es inferior a un 70%, por lo que habrá que trabajar en ellos ya que, si no, el objetivo no llegará a su fin.
- ✦ **Amarillo:** si el cumplimiento del objetivo está entre un 70% y un 95%, lo que refleja que los indicadores están siendo cumplidos pero no en su totalidad.
- ✦ **Verde:** si el objetivo se ha cumplido en más de un 95%, lo cual significa que es el mejor resultado, ya que los indicadores distan muy poco de la puntuación deseada.

	Procentaje Cumplimiento	Resultado Global Objetivo
Actual	65%	Rojo
Actual	65%	
Actual	45%	
Actual	45%	
Potencial	75%	Amarillo
Potencial	95%	
Potencial	85%	
Potencial	75%	
Actual	75%	Verde
Actual	95%	
Potencial	85%	

4

Alteración de los Elementos de la Herramienta

4. Alteración de los Elementos de la Herramienta

La evolución natural del CMI puede provocar diversas alteraciones a lo largo del tiempo. Los cambios podrán ser más o menos profundos, como por ejemplo, alterar los objetivos que lo constituyen, insertar un nuevo indicador o modificar las relaciones causa-efecto.

Los distintos cambios que se pueden producir en la herramienta son:

- ✦ Introducción de un Objetivo.
- ✦ Introducción de un Indicador.
- ✦ Eliminación de un Objetivo.
- ✦ Eliminación de un Indicador.
- ✦ Modificación de las relaciones causa-efecto.

En este capítulo se describen los pasos a seguir para realizar los cambios enumerados.

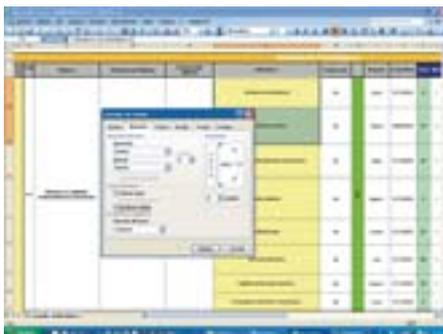
4.1. Introducción de un Objetivo

Si un objetivo se define como estratégico, se deben realizar las operaciones en las dos hojas de la herramienta:

Primero: En la hoja de «Cuadro de Indicadores»:

Paso 1) Definición del objetivo dentro de una de las perspectivas.

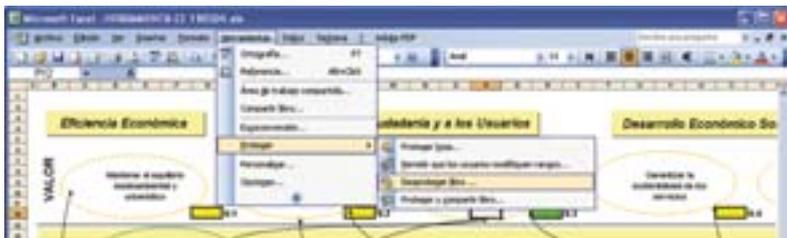
Paso 2) Introducción del objetivo en la tabla de la hoja de «Cuadro de Indicadores», para ello se introducirán tantas filas como indicadores se asignen al objetivo. Es necesario situarse en la perspectiva donde se va a introducir, dando al botón derecho del ratón e [Insertar/Insert]. Las filas pertenecientes a las columnas «Código», «Objetivo» y «Responsable Objetivo» se combinarán verticalmente.



Objetivo	Programa de Gobierno	Indicador	Meta	Unidad	Fecha	Valor	Unidad	Indicador	Valor	Unidad	Indicador	Valor
Mejorar la calidad de vida de la ciudadanía		10	100	%	31.01.2009	100	%	10	100	%	10	100
		10	100	%	31.01.2009	100	%	10	100	%	10	100
Trasladar servicios gubernamentales a través de internet		10	100	%	31.01.2009	100	%	10	100	%	10	100
		10	100	%	31.01.2009	100	%	10	100	%	10	100
		10	100	%	31.01.2009	100	%	10	100	%	10	100

Segundo: En la página de «Mapa Estratégico»:

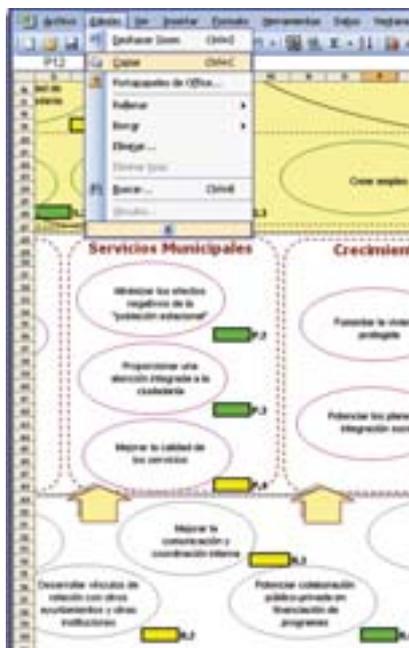
Paso 1) Desproteger la página, para ello se coloca sobre el botón de [Herramientas/Tools], allí se pincha [Protección/Protection], se escribe la contraseña y [Desproteger/Unprotect Workbook]. A continuación, se procede, como se ha explicado anteriormente, a introducir la contraseña «andalucia».



Paso 2) Dibujar una burbuja con el nuevo objetivo, en la perspectiva que corresponda, para lo que se pulsa en una de las burbujas, se aprieta el botón derecho, [Copiar/Copy] y a continuación, se sitúa sobre el mapa, se vuelve a pinchar con el botón derecho y [Pegar/Paste].

Una vez situada la burbuja del objetivo en el mapa estratégico, ésta se selecciona y se pulsa el botón derecho del ratón para «agregar texto» y así escribir el nuevo objetivo dentro de la burbuja.

Análogamente se generará el cuadro de valoración (ver apartado 3.1.3.), copiando uno existente y pegándolo junto al objetivo. Finalmente se escribe el código asignado.



Paso 3) Vincular el resultado global del nuevo objetivo al mapa estratégico. Para establecer la vinculación, se sitúa en la celda de «valoración» donde se va a recoger el resultado, se escribe «=», se pasa a la página de Cuadro de Indicadores y allí, con el botón derecho del ratón, se pincha en la primera celda correspondiente de Resultado Global Objetivo. Por ejemplo, si esa celda fuera S45, para el objetivo S4, la fórmula vinculante en el cuadro de valoración sería: = 'Cuadro Indicadores'! S45.

Paso 4) Volver a proteger la herramienta: sobre el botón de [Herramientas/Tools], se pincha [Protección/Protection], se escribe la contraseña y [Proteger/Protect Sheet].

4.2. Introducción de un Indicador

Al introducir un nuevo indicador, deben realizarse las siguientes operaciones:

Primero: En la página de «Cuadro de Indicadores»:

Paso 1) Insertar una fila en el objetivo correspondiente a ese indicador, de la misma manera que se hace para un objetivo.

Paso 2) Redefinir las ponderaciones del conjunto de indicadores pertenecientes al mismo objetivo, para que la suma de ellas sea el 100%.

Cód	Objetivo	Responsable Objetivo	Ponderación	
			30%	100%
			30%	
V.E.	Impulsar desarrollo econ.del municipio: turis,agrop,peaq,ind...		30%	
			30%	
			40%	

30+30+40=100

Paso 3) Formular los distintos elementos vinculados a este indicador, fecha meta, responsable, frecuencia, etc.

Paso 4) Reformulación del resultado global de ese objetivo introduciendo este nuevo indicador, de la manera descrita con anterioridad.

4.3. Eliminación de un Objetivo

Si un objetivo deja de ser estratégico, entonces deberá eliminarse toda su información realizando las siguientes operaciones:

Primero: En la página de «Cuadro de Indicadores»:

Paso 1) Suprimir las filas correspondientes a ese objetivo.

Segundo: En la página de «Mapa Estratégico»:

Paso 1) Se desprotege la página.

Paso 2) Se coloca en la burbuja del objetivo que se va a eliminar, se marca con el botón izquierdo y se pulsa el botón de borrar del teclado. Lo mismo se hace con la denominación del objetivo y con su código. Para borrar el cuadro de valoración, es necesario situarse en la celda inmediatamente superior, se pincha sobre ella con el botón izquierdo y se arrastra hacia abajo.

4.4. Eliminación de un Indicador

Si un indicador dejó de ser importante para la evaluación de un objetivo, entonces deberá eliminarse toda su información realizando las siguientes operaciones:

En la página de «Cuadro de Indicadores»:

Paso 1) Eliminar la fila correspondiente, como se ha explicado.

Paso 2) Corregir los pesos de los indicadores pertenecientes al mismo objetivo, ya que la suma de las ponderaciones de todos los indicadores de un objetivo debe ser 100%.

Paso 3) Reformular el resultado global objetivo, con los indicadores restantes.

4.5. Modificación de las relaciones causa-efecto

Como anteriormente se comentaba, las flechas de relaciones causa-efecto no reflejan vinculaciones matemáticas sino intuitivas.

Si se quiere modificar una relación causa-efecto, se sitúa en la página «Mapa Estratégico»:

Paso 1) Se desprotege la página.

Paso 2) Se pincha con el botón derecho del ratón en la flecha y se arrastra al objetivo con el que se lo quiere relacionar.

Estas flechas se crean y/o modifican análogamente a las figuras que representan los objetivos (véanse las apartados 4.1. y 4.3.).