

I Jornada Nacional
Académico Profesional

13 Mayo 2003



EL BALANCED SCORECARD
EN EL SECTOR PRIVADO:
ANÁLISIS, CASOS PRÁCTICOS
Y SOLUCIONES
(CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Aplicaciones del BSC en el Sector Público

Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

**BRAIN
WARE**

Iberica

CONSULTORES **M&TT**

**¿Qué hace un caso como yo
en un sitio como éste?**

Horizontes de la próxima década

- ❑ *Se ha realizado un gran esfuerzo en mejorar la Atención a los Ciudadanos y los servicios con importantes logros.*
- ❑ *Sin embargo, los programas públicos deben pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones- políticas) al de gestión (conseguir resultados-para la vida de las personas) porque...*
- ❑ *...simplemente, no se puede gestionar algo que no se puede medir.*

Ventajas:

- ❑ Permite implementar un modelo integrado de Planificación Estratégica, Control de Gestión y seguimiento del Modelo de vertebración territorial Comarcal.
- ❑ Vincula los programas de gobierno a la consecución de objetivos
- ❑ Introduce un modelo técnico que trasciende el mandato político.
- ❑ Aporta información permanentemente actualizada sobre los indicadores críticos de la gestión.
- ❑ Permite realizar una evaluación real de la Eficacia y el desarrollo sostenido en aquéllos indicadores medibles que figuran en el CMI, dando así retroalimentación a los gestores.
- ❑ Facilita la transparencia en la gestión política y administrativa.
- ❑ Da una herramienta tangible para la promoción de actividades económicas (al utilizar el lenguaje finalista propio del Inversor).
- ❑ Permite una mejor optimización de recursos e inversiones tanto públicas como privadas.
- ❑ Todo ello mediante la utilización de herramientas de gestión telemática y descentralizada de la información a través de Internet. E-Government.

El Ayuntamiento de Sant Cugat

Sant Cugat del Vallés - Extensión 44 Km²

Principales datos Económico-Financieros (M Ptes) al 31/12

	1997	1998	1999	2000	2001
Población a 31/12	51.147	54.623	57.818	61.138	64.503
△ Interanual respecto año anterior		<i>6,80%</i>	<i>5,84%</i>	<i>5,74%</i>	<i>5,50%</i>
Σ DRN <small>op. corrientes (Derechos reconocidos netos)</small>	6.015	6.670	7.181	8.170	9.137
△ Interanual respecto año anterior		<i>10,08%</i>	<i>7,60%</i>	<i>13,77%</i>	<i>11,80%</i>
Σ Gastos corrientes	6.216	5.370	5.763	6.146	7.215
△ Interanual respecto año anterior		<i>-13,60%</i>	<i>7,30%</i>	<i>6,60%</i>	<i>17,39%</i>
Ahorro bruto presupuestario	-201	1.300	1.418	2.023	1.922
% Pólizas de Tesorería/DRN <small>op corrientes</small>	<i>14,55%</i>	<i>12,91%</i>	<i>14,08%</i>	<i>9,79%</i>	<i>8,75%</i>
% Endeudamiento <small>(c.p. Y l.p.)/DRN op. Corrientes</small>	<i>150,00%</i>	<i>134,84%</i>	<i>122,75%</i>	<i>101,72%</i>	<i>90,94%</i>
Endeudamiento municipal <small>(c. + l.p.)/capita</small>	176.403	164.652	152.455	135.938	127.643
Tasa de Paro		<i>5,45%</i>	<i>4,46%</i>	<i>4,17%</i>	<i>4,52%</i>
Parque de vehículos	25.062	26.814	29.366	31.589	33.488

Área de Promoción Económica y Hacienda

Área de Promoción Económica y Hacienda

J.M. García

Dirección del Ámbito de
Promoción Económica y Hacienda
Carlos Vivas

Dirección del Ámbito de
Compras

Tesorería

Intervención

Comercio

Contabilidad

Rentas

SOM

Servicio Jurídico E.

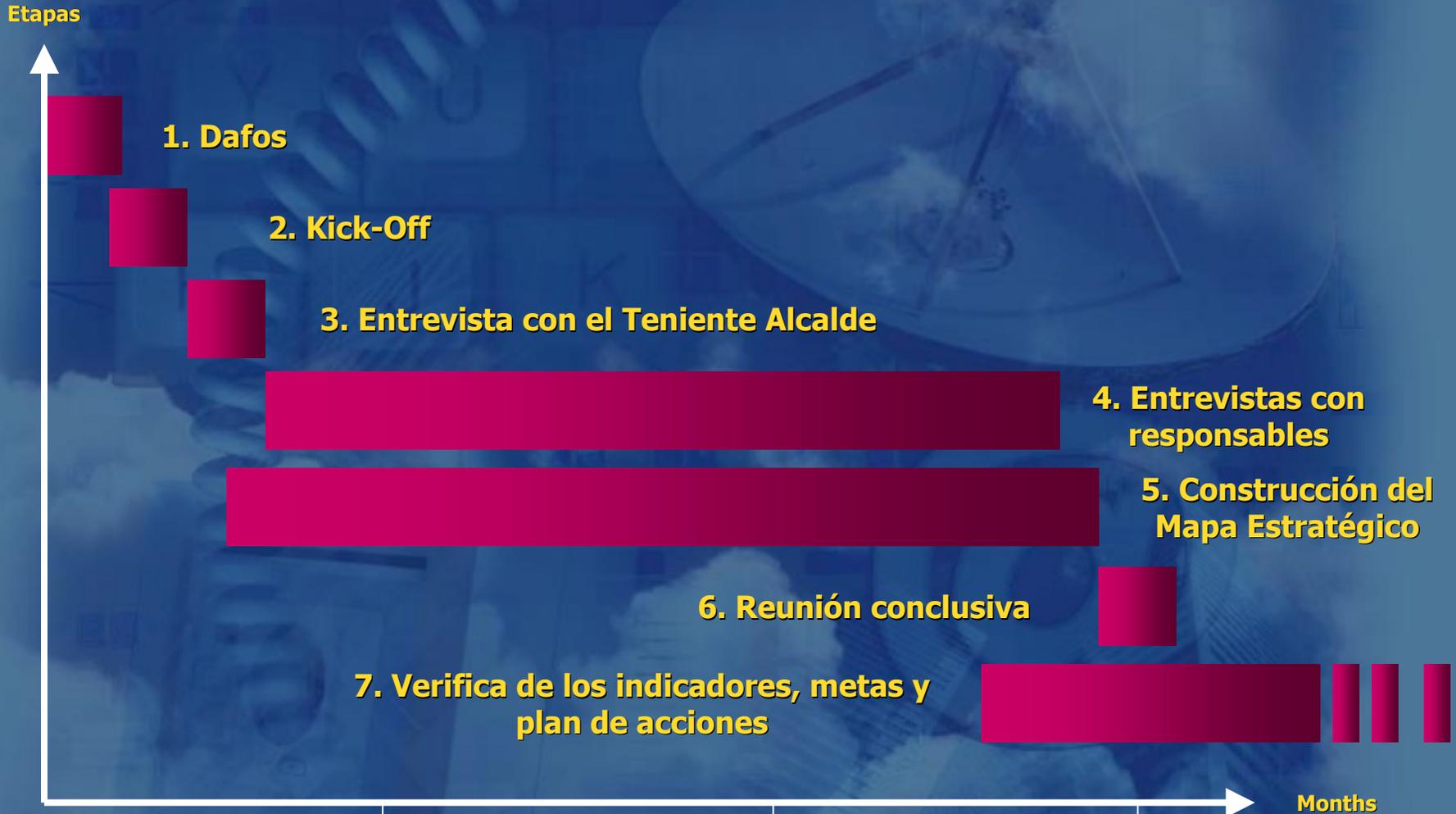
¿ Por qué?

- ❑ **Fuerte crecimiento**
 - Demográfico
 - Económico
- ❑ **Demanda ciudadana de alto nivel**
- ❑ **Necesidad política de gestión estratégica**
- ❑ **Deseo de los empleados de ver reconocido el nivel de servicios prestados**
- ❑ **Evaluar la eficacia (y las otras E.)**
- ❑ **Facilitar la transparencia**

Etapas del Proyecto

- 1. Análisis y Prototipo**
- 2. Colección de los datos históricos y implantación de la herramienta**
- 3. Utilización y afinación**
- 4. Análisis estadística de las relaciones causa-efecto entre las medidas**

Etapas del Proyecto



Cuadro de Mando Integral en el Sector Publico

Casos Reales Analizados

□ **EEUU**

- Los Salmones del Estado de Washington – EEUU
- Charlotte – N. Carolina
 - **Ayuntamiento**
 - **Departamento de Trasportes**
 - **Policía**

□ **Canadá**

- Calgary

□ **Inglaterra**

- Metropolitan Police – Londres
- Wakefield

□ **España**

- Vía Publica – Barcelona

Cuadro de Mando Integral Características Específicas

- 1. Organización enfocada hacia la estrategia**
- 2. Objetivos estratégicos divididos en perspectivas**
 - Crecimiento y aprendizaje
 - Procesos internos
 - Clientes/Ciudadanos
 - Financieras
 - Son posibles más perspectivas , por ejemplo Medio Ambiente
- 3. Objetivos > Indicadores > Metas > Iniciativas**
- 4. Medidas financieras <25% del total**
- 5. Relaciones de causa-efecto entre los objetivos**
- 6. Mapa Estratégico de la Empresa como herramienta de comunicación de la estrategia**

El CMI de Charlotte (02-03)

"Smart Growth"

City Council Focus Areas

Seguridad de la Comunidad

Ciudad dentro de una ciudad

Excelente servicio

Transportes

Desarrollo económico

CMI

Perspectiva de los Clientes

Reducir Crimen

Incrementar la opinión de seguridad

Consolidación de la vecindad

Mejora la entrega del serv.

Mantener un competitivo ratio de impuestos

Proveer de un transporte conveniente y seguro

Promover la oportunidad económica

Perspectiva Financieras

Financiaciones seguras/Socios de servicios

Maximizar Beneficios/costos

Creer la base de impuestos

Mantener AAA Rating

Perspectiva de Procesos Internos

Realzar el servicio al cliente

Promover al comunidad en base a los problemas resueltos

Mejorar la productividad

Aumentar la capacidad de infraestructura

Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje

Aumentar la información de la gerencia

Alcanzar un clima positivo para el empleado

Mejora de las Habilidades

Área de Promoción Económica y Hacienda

MISION

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

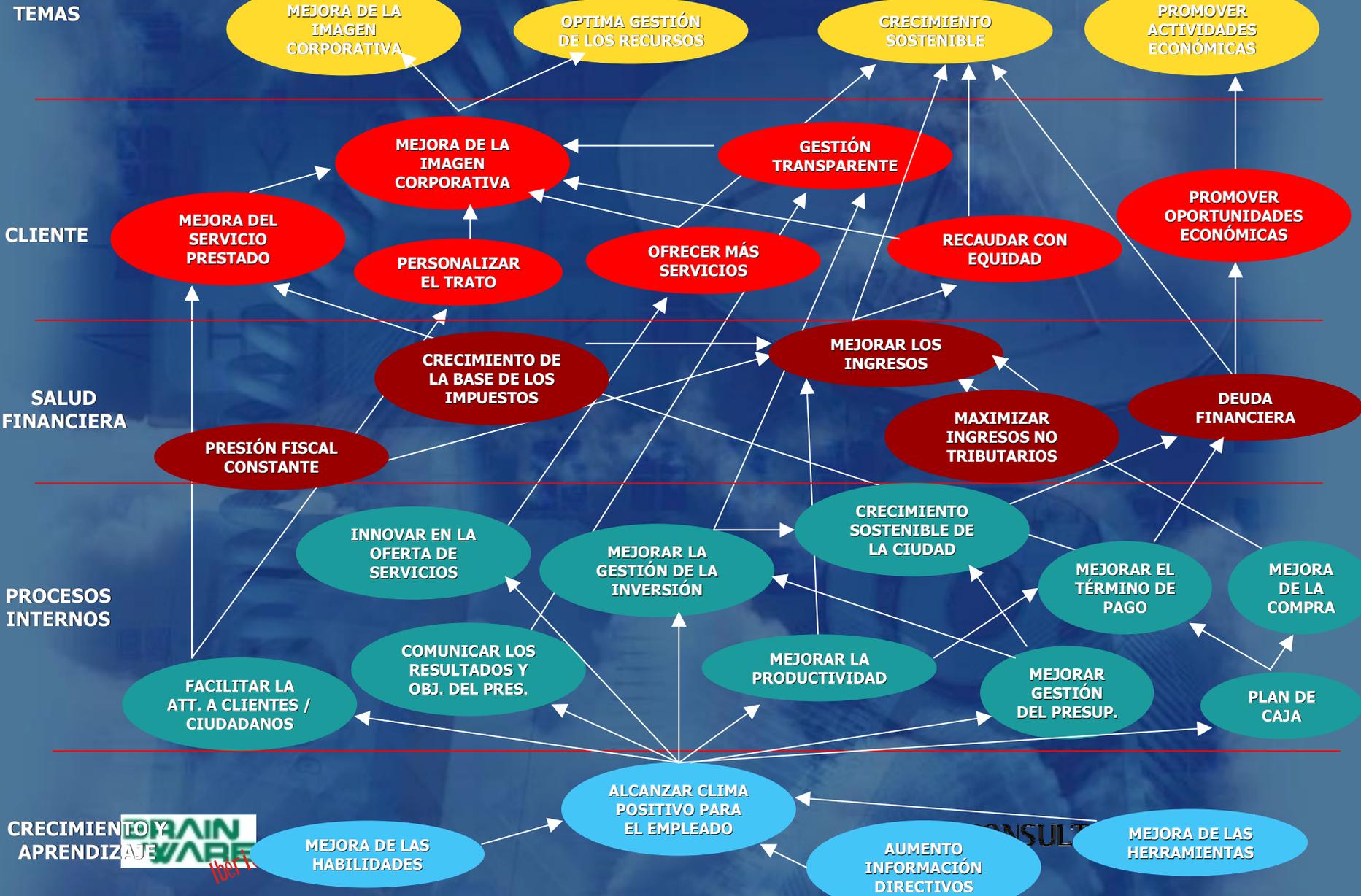
VISION

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

TEMAS

- **MEJORA DE LA IMAGEN CORPORATIVA**
- **PROMOVER ACTIVIDADES ECONÓMICAS**
- **OPTIMA GESTIÓN DE LOS RECURSOS**
- **CRECIMIENTO SOSTENIBLE**

Mapa estratégico del **Ámbito de Promoción Económica y Hacienda de Sant Cugat**



CONSULTA

Los Temas

□ Mejora de la imagen corporativa

- Tratar que el ciudadano, a través de más y mejores servicios, la personalización del trato y la transparencia en la gestión, perciba una mejora de la imagen del Área de Promoción Económica y Hacienda

□ Promover actividades económicas

- Apoyar un ambiente de desarrollo económico sostenible para atraer nuevos negocios, coherentes socialmente con la ciudad, y conservar los existentes

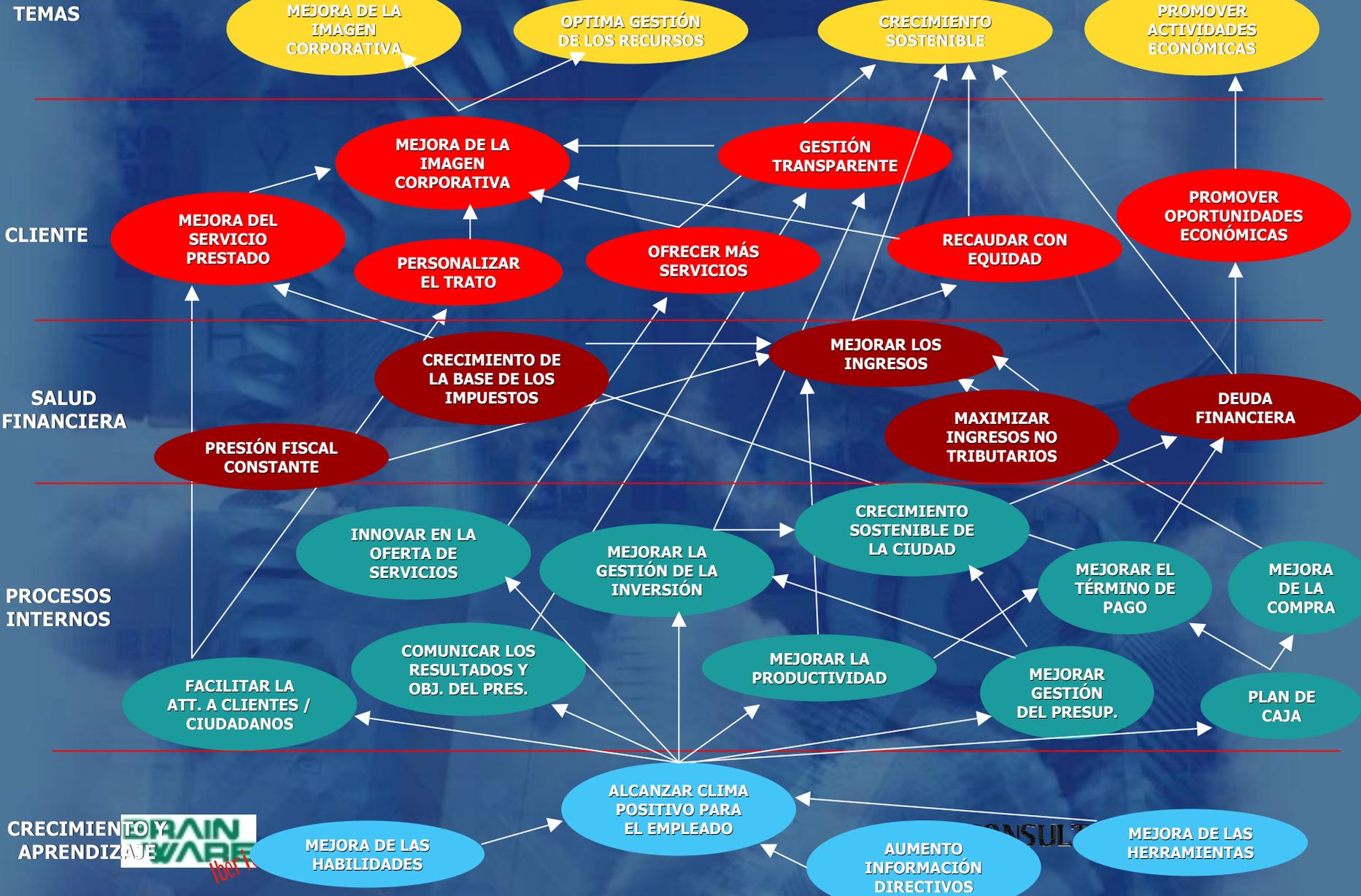
□ Optima gestión de los recursos

- Gestionar los recursos obtenidos en tiempo y cantidad adecuados, al menor coste y con calidad aceptable para alcanzar el optimo rendimiento en la ofertas de servicios

□ Crecimiento sostenible

- Alcanzar y mantener durante un largo periodo de tiempo, a pesar de los cambios técnicos o de entornos que se puedan producir, el desarrollo de Sant Cugat sin generar déficit

Mapa estratégico del **Ámbito de Promoción Económica y Hacienda de Sant Cugat**



CONSULTA

CAUSA-EFECTO DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

TEMAS

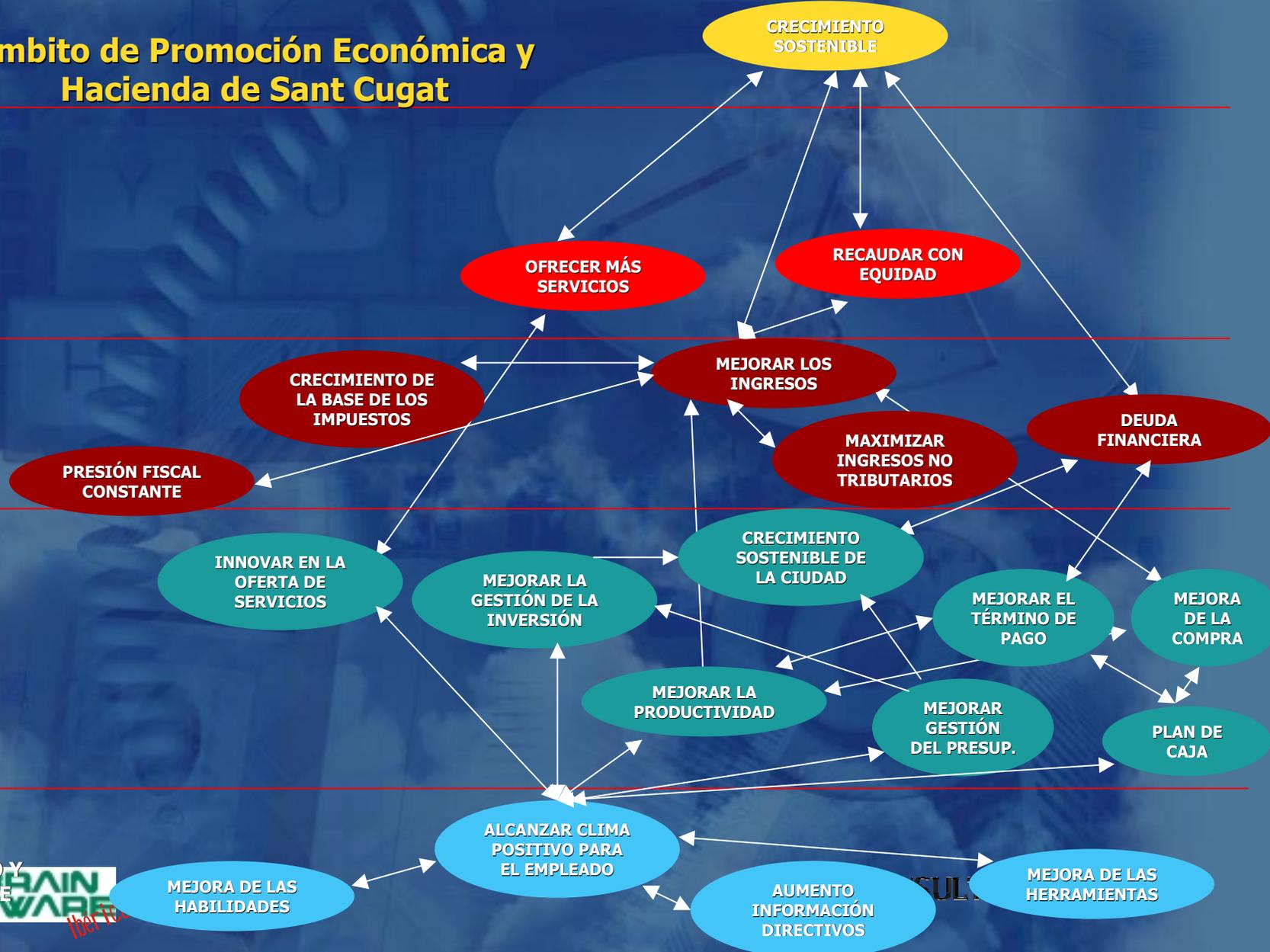
Ámbito de Promoción Económica y Hacienda de Sant Cugat

CLIENTE

SALUD FINANCIERA

PROCESOS INTERNOS

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE



Ámbito de Promoción Económica y Hacienda de Sant Cugat

RENTAS

TEMAS

CLIENTE

SALUD FINANCIERA

PROCESOS INTERNOS

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

MEJORA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

OPTIMA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

CRECIMIENTO SOSTENIBLE

MEJORA DEL SERVICIO PRESTADO

MEJORA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

PERSONALIZAR EL TRATO

RECAUDAR CON EQUIDAD

CRECIMIENTO DE LA BASE DE LOS IMPUESTOS

MEJORAR LOS INGRESOS

FACILITAR LA ATT. A CLIENTES / CIUDADANOS

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

MEJORA DE LAS HABILIDADES

ALCANZAR CLIMA POSITIVO PARA EL EMPLEADO

AUMENTO INFORMACIÓN DIRECTIVOS

MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS



SUL

Cientes / Ciudadanos

Objetivos	Medidas
MEJORA DE LA IMAGEN CORPORATIVA (calidad percibida) Tratar que el ciudadano, a través de más y mejores servicios, la personalización en el trato y la transparencia en la gestión, perciba una mejora de la imagen del Ámbito de Promoción Económica y Hacienda	Valoración a través de las quejas de los ciudadanos, a los servicios ofertados, según datos del 010 Numero de Quejas del Ámbito por numero de habitantes
	Encuesta semestral Servicio de Atención a los consumidores: Casos Resueltos por total de los casos
MEJORA DEL SERVICIO PRESTADO (calidad técnica) Aumentar la calidad del servicio dirigido al cumplimiento de las expectativas del cliente, mejorando los procesos internos y utilizando mejores prácticas	Rentas: Tiempo medio transcurrido entre la fecha de entrada y resolución de un tramite o reclamación (estudiar si se puede extender a toda el área) Rentas: % de quejas estimadas respecto del total tiempo de devolución de ingresos indebidos
PERSONALIZAR EL TRATO Ser capaces de ofrecer un trato personalizado en el servicio a los clientes, previa estandarización de los servicios	Numero de visita a los gestores tributarios Tiempo medio para visita (ahora 15 minutos)
GESTIÓN TRANSPARENTE Ofrecer a los ciudadanos informes adecuados y con regularidad sobre los servicios ofertados por el Ámbito, la situación financiera del Ayuntamiento, el Presupuesto anual y los planes a largo plazo	Plan de comunicación al ciudadano Documentos entregados en las reuniones de la comisión informativa de hacienda Plan de introducción de Cartas de Servicios OAGT
RECAUDAR CON EQUIDAD Recaudación justa de las rentas a través de la reducción de la elusión fiscal	Actuación positiva de las inspecciones
OFRECER MÁS SERVICIOS Ofrecer más servicios para satisfacer todas las necesidades que el ciudadano espera del ámbito	Plan de introducción de nuevos servicios (a desarrollar)
PROMOVER ACTIVIDADES ECONÓMICAS Apoyar un ambiente de desarrollo económico y sostenible para atraer nuevos negocios, coherentes socialmente con la ciudad, y conservar los existentes a través de la creación y puesta en marcha de la Sociedad de Promoción Económica	Indicador sintético de crecimiento económico del municipio de Sant Cugat

Salud Financiera

Objetivos	Medidas
MAXIMIZAR INGRESOS NO TRIBUTARIOS Maximizar los recursos públicos a través de la optimización de los ingresos no tributarios: subvenciones, ingresos atípicos y aportaciones particulares	Importe de subvenciones / año
CRECIMIENTO DE LA BASE DE LOS IMPUESTOS Aumentar los ingresos sobre impuestos, atrayendo el desarrollo de nuevos negocios, retención de negocios existentes, y estimulando el sistema residencial / desarrollo comercial	Importes Ingresos atípicos y aportaciones particulares / año
MEJORAR LOS INGRESOS Mejorar la gestión de la recaudación de las rentas	Importe de la regularización fiscal
DEUDA FINANCIERA Alcanzar y mantener durante un largo periodo de tiempo, a pesar de los cambios técnicos o de entorno que se puedan producir, el desarrollo de Sant Cugat sin generar déficit	Extensión fiscal: nuevos padrones (fincas) Extensión fiscal: nuevos padrones (negocios)
PRESIÓN FISCAL Mantenimiento de la presión fiscal durante un largo periodo de tiempo	Recaudación voluntaria Recaudación ejecutiva
	Importe de préstamos (c.p.+ I.p.) / Ingresos Ordinarios
	Deuda (c.p. + I.p.) / habitantes
	[Capitulo I (sin plusvalías) mas tasas] / habitantes en pesetas constantes

Procesos Internos

Objetivos	Medidas
FACILITAR LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES / CIUDADANOS	
Facilitar las transacciones con el cliente y mejorar el acceso a los servicios del ámbito	Utilizar control telefónico para realizar seguimientos estadísticos para su posterior evaluación con el cliente
	Numero de entrevistas a personas que quieren mejorar su situación de trabajo
	Entrevistas a responsables de R.U de empresas locales
	% Solicitudes de fraccionamiento denegadas respecto del total
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	
Servir a una población en crecimiento, conteniendo los costes del Ámbito de Promoción Económica y Hacienda	costes de personal mensual de los empleados del Ámbito de Economía / Presupuesto mensual personal del ayuntamiento
	Aumentar el numero / importe de domiciliaciones bancarias
COMUNICAR A LOS CIUDADANOS LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y LOS OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	
	Plan de comunicación del Presupuesto a la comunidad
REDUCIR LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS DE LAS INVERSIONES A EFECTUAR	
Ayudar el crecimiento sostenible aumentando la capacidad de invertir	Presupuesto final - presupuesto inicial - incorporaciones de remanentes de las obras
GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS INVERSIONES	
Ayudar el crecimiento sostenible aumentando la capacidad de invertir	Adjudicaciones / Presupuesto administrativo definitivo (Capitulo 6)
INNOVAR EN EL MODO DE OFRECER SERVICIOS	
Buscar nuevas formas de ofrecer servicios a los ciudadanos a través de nuevas tecnologías y procedimientos	Prototipos ejecutados / prototipos estudiados
	Sugerencias aceptadas como prototipos a estudiar / Total de sug. aceptadas
PLAN DE CAJA (PAGOS E INGRESOS MENSUALES)	
Establecer un plan de caja con ingresos y pagos típicos (planificables)	Diferencia entre el plan de caja y caja efectiva
MEJORAR EL TERMINO DE PAGO	
Disminuir el periodo de pago a proveedores y ciudadanos	Periodo de maduración del pago
MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRA	
Mejora de los procesos de compras a través de un ahorro económico y una simplificación de los procesos de compras	Ahorro en una cesta de bienes gestionado desde el 2001 por Compras
	Reducción del numero de facturas
MEJORA DE LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO	
Mejora de la tramitación administrativa interna de la facturas	Tiempo de conformación de facturas

Crecimiento y Aprendizaje

Objetivos	Medidas
ALCANZAR UN CLIMA POSITIVO PARA EL EMPLEADO Fortalecer el ambiente de trabajo con unos empleados motivados, productivos y compensados	Numero de sugerencias aceptadas de los empleados Índice de absentismo Alcance de los objetivos del CMI
MEJORA DE LAS HABILIDADES Aumentar la accesibilidad a las habilidades necesarias, en todos los niveles y departamentos, para alcanzar los objetivos en los entornos Clientes / ciudadanos, Salud Financiera y Procesos Internos	Plan Anual de Implementación de Formaciones (A desarrollar)
AUMENTO DE CALIDAD Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN A TÉCNICOS Y DIRECTIVOS Mejorar el acceso a la información objetiva, fiable y relevante sobre los procesos y servicios prestados, para optimizarlos	Plan Anual de Implementación de acceso a las informaciones (A desarrollar)
MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS Y PROYECTOS Aumentar las herramientas necesarias y desarrollar nuevos proyectos, en todos los niveles y departamentos, para alcanzar los objetivos en los entornos Clientes / ciudadanos, Salud Financiera y Procesos Internos	Plan Anual de introducción de herramientas y nuevos proyectos (A desarrollar)

Ejemplos concretos

Objetivos	Medidas	Fuentes	Encarg	Freq.	Metas	Ejemplo de Plan de Acción
CRECIMIENTO DE LA BASE DE LOS IMPUESTOS						
Aumentar los ingresos sobre impuestos, atrayendo el desarrollo de nuevos negocios, retención de negocios existentes, y estimulando el sistema residencial / desarrollo comercial	Importe de la regularización fiscal	Rentas	X.B.	M	Incremento del 3% respecto periodo interanual anterior	Plan de OAGT
	Extensión fiscal: nuevos padrones (fincas)	Rentas	X.B.	T	Incremento del 3% respecto periodo interanual anterior	Plan de OAGT
	Extensión fiscal: nuevos padrones (negocios)	Rentas	X.B.	T	Incremento del 3% respecto periodo interanual anterior	Plan de OAGT
CRECIMIENTO SOSTENIBLE						
Alcanzar y mantener durante un largo periodo de tiempo, a pesar de los cambios técnicos o de entorno que se puedan producir, el desarrollo de Sant Cugat sin generar déficit	Importe de préstamos (c.p.+ l.p.) / Ingresos Ordinarios	Contabilidad	F. Carulla	A	No superar el 110%	
	Deuda (c.p. + l.p.) / habitantes	Contabilidad	F. Carulla	T	No superar las variaciones del PIB Euros constantes (media de 4 años)	
PRESIÓN FISCAL						
Mantenimiento de la presión fiscal durante un largo periodo de tiempo	[Capitulo I (sin plusvalías) mas tasas] / habitantes en Euros constantes	Contabilidad	F. Carulla	A	Que no supere las variaciones del PIB Euros constantes (media de 4 años)	

Prototipo implementado en Prodacapo



**SW Certificado por
Kaplan y Norton
(bscol)**

Temas 0 %

Temas clave

Cliente ▼ 100 %

Satisfacción de los Clientes

Salud Financiera ▼ 87 %

Mejora de los ingresos

Procesos Internos ▲ 143 %

Mejora de los Procesos

Crecimiento y aprend. ▲ 89 %

Trabajadores Motivados y Competentes

1.1 Mejora Imagen Corporativa 0 %

1.2 Promover Actividades Econom. 0 %

1.3 Óptima Gestión Recursos 0 %

1.4 Crecimiento Sostenible 0 %

2.2 Mejora Serv. Prestado 102 %

- ▶ 2.2.1 Tiempo de tramitación
- ▶ 2.2.2 Quejas estimadas
- 2.2.3 T. dev. Ingr. Individuos

2.6 Ofrecer más servicios 84 %

- ▶ 2.6.1 Plan Introd. nuevos serv

2.7 Promover Act. Económicas 86 %

- ▶ 2.7.1 Indicador Crecim. sintético

2.3 Personalizar el trato 205 %

- ▶ 2.3.1 Visitas a gestores trib.
- ▶ 2.3.2 Tiempo medio visita

3.1 Maximizar Ingr. No Tributarios 68 %

- ▶ 3.1.2 Ingr. atípicos/aport. partic
- ▶ 3.1.1 Importe subvenciones

3.2 Crecim. Base Impuestos 87 %

- ▶ 3.2.2 Nuevos padrones fincas
- ▶ 3.2.1 Impte. Regulariz. fiscal
- ▶ 3.2.3 Nuevos padrones negoc

3.4 Mant. cte. deuda fin. 95 %

- ▶ 3.4.1 Impte.prestamos/ingr ord
- ▶ 3.4.2 Impte. deuda / Habitantes

3.3 Mejorar los Ingresos 97 %

- ▶ 3.3.1 Recaudación voluntaria

4.1 Facilitar la Att. con cl./ciudad 97 %

- ▶ 4.1.1 Solicitudes mej. empleo S
- ▶ 4.1.3 Solic. tras. fraccionam del
- 4.1.2 Entrev. con RUJ empr. loc
- 4.1.4 Casos resueltos rpto. tot

4.10 Mejora Gestión Presup. 103 %

- ▶ 4.10.1 Tiempo conform. táct.

4.2 Mejorar la productividad 127 %

- ▶ 4.2.1 Nom. empl./Total presup.
- ▶ 4.2.2 Aumento domiciliaciones

4.4 Mejora gest. Inversión 700 %

5.1 Alcanzar Clima + Empleados 100 %

- ▶ 5.1.3 Alcance obj. CMI
- ▶ 5.1.1 Sugerencias accept. de e
- ▶ 5.1.2 Índice de absentismo

5.2 Mejora Habilidades 0 %

- 5.2.1 Plan Implem. Formacione.

5.3 Aumento Inform. 0 %

- 5.3.1 Plan Implem. acceso Inf.

5.4 Mej. Herram. y Proyectos 0 %

- 5.4.1 Plan Introd. Herram. Prov

Scorecards

- Corporate Scorecard
- 100 Dirección Ámbito
- 110 Rentas
- 120 Contabilidad
- 130 Tesorería
- 140 SOM
- 150 Compras
- 160 Comercio
- Extra strategy maps
- My Scorecards

<p>0%</p> <p>Temas</p> <p>Temas clave</p>	<p>0%</p> <p>Cliente</p> <p>Satisfacción de los Clientes</p>	<p>0%</p> <p>Salud Financiera</p> <p>Mejora de los Ingresos</p>	<p>0%</p> <p>Procesos Internos</p> <p>Mejora de los Procesos</p>	<p>0%</p> <p>Crecimiento y aprend.</p> <p>Trabajadores Motivados y Competentes</p>
<p>1.1 Mejora Imagen Corporativa</p> <p>0%</p>	<p>2.2 Mejora Serv. Prestado</p> <p>102%</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1 Tiempo de tramitación 2.2.2 Quejas estimadas 2.2.3 T. dev. ingr. induevidos 	<p>3.4 Mant. cte. deuda fin.</p> <p>96%</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.4.1 Impte préstamos/ingr. orc 3.4.2 Impte. deuda / Habitante: 	<p>4.1 Facilitar la Att. con cl./ciudad</p> <p>97%</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Solicitudes mej. empleo S 4.1.3 Solic. frast. racionand. r 4.1.2 Entrev. con RU/ empr. loc 4.1.4 Casos resueltos (pto. tol) 	<p>5.1 Alcanzar Clima + Empleados</p> <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1.3 Alcance obj. CMII 5.1.1 Superenizas acept. de em 5.1.2 Índice de absentismo
<p>1.2 Promover Actividades Econom.</p> <p>0%</p>	<p>2.7 Promover Act. Económicas</p> <p>88%</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.7.1 Indicador Creem. sintéct 	<p>4.5 Crecimiento sost. ciudad</p> <p>86%</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.5.1 m2 de superf. total. 		
<p>1.3 Óptima Gestión Recursos</p> <p>0%</p>	<p>2.3 Personalizar el trato</p> <p>205%</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.3.1 Vistas a gestores trib. 2.3.2 Tiempo medio visita 			
<p>1.4 Crecimiento Sostenible</p> <p>0%</p>	<p>2.1 Mejora Imagen Corporativa</p> <p>78%</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.3 Valoración buena encues 2.1.1 Valoración buena 010 2.1.2 Nr de quejas 			

- Scorecards
 - Corporate Scorecard
 - 100 Dirección Ambito
 - 110 Rentas
 - 120 Contabilidad
 - 130 Tesorería
 - 140 SOM
 - 150 Compras
 - 160 Comercio**
 - Extra strategy maps
 - My Scorecards

