



Universidad de Oviedo



ASTURIAS
CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL
|AD FUTURUM|



Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

CURSO ACADÉMICO 2014/2015

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

Alumno: José Manuel González García

Tutor: Ángel Machado Cabezas

Oviedo, Diciembre de 2014

Índice

1 INTRODUCCIÓN	4
2 HISTORIA DEL CUADRO DE MANDO	6
3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	7
3.1 MISIÓN	7
3.2 VISIÓN	8
3.3 VALORES	8
4 ANALISIS DAFO	
4.1 DEBILIDADES	10
4.2 AMENAZAS	10
4.3 FORTALEZAS	11
4.4 OPORTUNIDADES	11
4.5 PROPUESTAS DE MEJORA	12
5 MAPA ESTRATÉGICO	13
5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	14
5.2 PERSPECTIVA USUARIOS	15
5.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	15
5.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO	16
6 FACTORES CLAVE	16
7 OBJETIVOS E INDICADORES	
7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	20
7.2 PERSPECTIVA DE USUARIOS	20
7.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	21
7.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	22

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

8 IMPLANTACION Y LÍNEAS FUTURAS-----	22
9 CONCLUSIONES-----	23
10 BIBLIOGRAFÍA-----	26

1 INTRODUCCION

El cuerpo de bomberos es una institución presente en todas las comunidades autónomas de este país que goza de un reconocido prestigio debido a la labor que realiza incansablemente día a día.

No es una organización que busque el máximo beneficio pues su ámbito es público y con un fin social, es decir, no tiene ánimo de lucro y trabaja con unas partidas incluidas en unos presupuestos fijados externamente por el organismo financiador correspondiente a principios de año. Se centra básicamente en la oferta de servicios de ayuda o rescate a la población, siempre buscando la máxima eficiencia de los recursos de los que dispone.

Dentro del ámbito financiero podría decirse que es indispensable tener un control exhaustivo de los recursos para la realización de su actividad, siendo necesario a su vez tener especial control con los procesos internos realizados. Los propios procesos internos para asegurar esa eficacia están claramente definidos y los modos de actuación ajustados a cada situación, en ocasiones, situaciones límite.

Es de destacar que en este país no existe un cuerpo de bomberos privado (ni similar) por lo que la actividad es íntegramente realizada por esta organización de titularidad pública.

Por todo lo anterior, y con el fin de conseguir la ansiada eficiencia y alguna posible mejora en los servicios, propongo este cuadro de mando integral en el cuerpo de bomberos, centrándome principalmente en la comunidad autónoma en la que nos encontramos, el Principado de Asturias.

La herramienta del cuadro de mando integral, ha ganado en los últimos años una considerable importancia pues es muy útil en empresas y organizaciones, incluidas las de titularidad pública, en las que se debe aprovechar al máximo los recursos públicos y así evitar despilfarros y gastos innecesarios.

El por qué de un cuadro de mando integral y específicamente en un organismo público:

Las organizaciones se hacen cada vez más sensibles a la necesidad de sistemas de información de gestión, debido en gran medida al entorno cambiante y a un continuo proceso globalizador; todo este proceso provoca que los directivos tengan la necesidad de adecuar las estructuras de sus organizaciones a los cambios, y por tanto, deban planificar, controlar y gestionar mejor. Boned Torres (2007)

Incluso los padres del cuadro de mando integral creían en su aplicación pública:

La oportunidad de que el cuadro de mando integral mejore la gestión de empresas gubernamentales y sin ánimo de lucro es en todo caso mayor con respecto a la actividad empresarial privada. Kaplan y Norton (1996)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

Los múltiples factores que confluyen en la composición, hacen que se tengan muy en cuenta, elementos como son la economía, los servicios a los ciudadanos, la propia formación de los trabajadores etc. Todo este control, hace que fijando unas metas, se mejore la organización y se logren paso a paso los objetivos fijados al inicio de la implantación del cuadro de mando.

Aparte de los indicadores financieros, habría que prestar mucha atención a aquellos que no se basan en materias económicas, que se establecerían con una serie de relaciones causa-efecto. Las relaciones causales entre áreas se espera que ayuden a los logros generales de la organización.

Con todo esto, si la institución acata las normas de cuadro de mando integral puede conseguir una mejora a corto plazo y anticiparse mejor a los cambios y variar más fácilmente sus objetivos a largo plazo. Podríamos decir que la clave del cuadro de mando sería ir mostrando avances graduales que permitan ver las mejoras que el propio cuadro de mando proporciona. Alberto Fernández (2001)

Debemos tener especial cuidado a la hora de implantar un cuadro de mando integral en una organización, la región en la que la empresa o institución actúa y cómo son sus relaciones con los elementos socioeconómicos que le rodean, tanto los potenciales receptores del servicio que oferta como las posibles costumbres o hábitos de la zona.

Antes de este paso, habría que realizar un estudio in situ para darle mayor fiabilidad a la estructura del cuadro de mando y así minimizar errores. Si esto no se realiza los objetivos y metas fijados tanto a corto como a largo plazo podrían no alcanzarse.

The scorecard can be defined as a management tool which allows to run organizations efficiently. It is really useful for private enterprises and even more for the public ones. In spite of the fact that there had already been similar management models, actually it begins to be taken on on business with the arrival of Kaplan and Norton. Originally it was designed to measure business performance but over the years it has become an organizational and managing model.

In a globalized world with so many changes, the organization which implants it in a right way will get a competitive advantage over their counterparts. This is because the scorecard not only measures its own results but also affects and improves many organizational processes. To get to accomplish an efficient operation of organization processes, we must make clear the field and objectives of our enterprise.

The fire department does not have a lucrative role as could have the private company. Instead, it tries to carry out activities that satisfy what society needs with the best use of their own resources. It should also be noted that to design it we must bear in mind that it is an institution that works with a budget that is fixed in advance. We must also keep in mind the geographical area where the institution is located in, because each region has its own customs and what is positive in one of them can turn into a disaster in another.

All of this can be used as a good starting when it comes to designing, setting goals and design control mechanisms to review the compliance with deadlines.

2 Historia del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que desde sus orígenes ha buscado la mejora de la gestión y control de organizaciones.

A comienzos del siglo XX empezaran a sentarse las primeras bases en algunas empresas que habían empezado a desarrollar una especie de métodos de control financieros y no financieros.

Podría decirse que estos primeros elementos de control se crean en los Estados Unidos cerca del año 1948. Llegando a Europa, Francia ha sido uno de los países que más lo ha aceptado y en el que más repercusión ha llegado a tener. (monografías.com)

El origen propiamente dicho del cuadro de mando integral tal y como lo conocemos data del año 1990 cuando la sección de investigación de la empresa de auditoría y asesoramiento KPMG colabora en un proyecto acerca de la capacidad de medición de las empresas en el futuro.

Los 2 máximos responsables de aquel proyecto serán David Norton y Robert Kaplan que junto con varios miembros y representantes de empresas formaran parte del proyecto. Se buscaba una medición de la actuación empresarial y dirección lo más precisa posible, siempre teniendo en cuenta la calidad, los clientes y en definitiva, todos los elementos de los que se nutría la organización. (www.icicm.com)

Tras este estudio, se llegara a la elaboración final de un elemento denominado, cuadro de mando integral que girara en torno a 4 perspectivas o áreas muy bien definidas y que corresponde a 4 pilares fundamentales:

Perspectiva financiera

Perspectiva del cliente

Perspectiva interna

Perspectiva de formación.

Posteriormente, algunos miembros del equipo que participo en el proyecto intentaron implantar en algunas secciones de sus empresas sistemas similares al cuadro de mando integral llegando a Diciembre de 1990 con unos resultados en algunos lugares francamente positivos.

En los meses enero- febrero del año 1992 llegará la muestra definitiva. Se publicara en la prestigiosa revista Harvard Business Review un artículo en el que se pondrán de manifiesto todos los progresos y descubrimientos alcanzados en los años anteriores.

No pasara mucho tiempo hasta que directivos de empresas se pondrán en contacto con Kaplan y Norton para intentar implantar en sus empresas un cuadro de mando integral. Esto supondrá un nuevo empuje para el cuadro de mando pues formara parte de una nueva fase de desarrollo que le hará más eficiente aún. En esta fase se pondrá de manifiesto un elemento básico y sin el cual el cuadro de mando no lograría el fin para el que se creó. Estos serán los indicadores, elementos a los que no se les había dado gran importancia y los cuales irán relacionados en gran medida con la estrategia de la empresa y sus posibilidades de éxito tanto a corto como a largo plazo.

En la misma revista (Harvard Business Review) en los meses septiembre-octubre del año 1993 Kaplan y Norton volverán a publicar para hacer hincapié en la importancia de los indicadores.

Las organizaciones empresariales rápidamente se mostraron interesadas acerca de las posibilidades que le ofrecía esta herramienta de gestión. Tras la implantación durante todos estos años en sectores de lo más variado se ha logrado que se convierta en un sistema de gestión central en el que nada escapa al control de la dirección.

A día de hoy, los directivos de muchas empresas utilizan el cuadro de mando integral como una estructura de control organizativo central para los procesos de gestión en el día a día y la traducción de la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Soldevilla García y Amat Salas (1999)

3 Misión, Visión y Valores

3.1 Misión

El cuerpo de bomberos es una organización de titularidad pública que está presente en todas y cada una de las comunidades autónomas que conforman España. Me centrare especialmente, salvo para algunos pequeños detalles, en el funcionamiento de un parque de bomberos (El Entrego) que forma parte de la red que opera en Asturias.

La misión de los bomberos es la de velar por la atención de los ciudadanos frente a situaciones de necesidad derivadas de factores externos (no incluye por ejemplo atención sanitaria) y actuar en situaciones en los que se precise ayuda profesional de salvamento llegando a trabajar en ocasiones en situaciones límite (accidentes, incendios, inundaciones etc.) (elaboración propia a partir de entrevista con bomberos profesionales)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

Para dejar clara la misión del cuerpo de bomberos este tiene que dejar respuesta a 3 preguntas que son básicas para entender la organización y su funcionamiento:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Por y para qué lo hacemos?

3.2 Visión

Este apartado nos define cómo la institución quiere ser vista por la sociedad:

- Institución respetada y útil para la sociedad
- Incentivadora de la sociedad para la prevención de todo tipo de accidentes
- Organización que ofrece un servicio de ayuda rápido y eficaz
- Poseedora de un buen sistema de dirección, tanto a nivel local como autonómico.
- Ejemplo de gestión de recursos eficientemente ajustándose en todo momento al presupuesto fijado a principios de año y sacándole el máximo rendimiento.
- Organización con una plantilla de personal altamente entrenado y cualificado capaz de actuar en situaciones límite.
- Que ofrece posibilidades de empleo a los ciudadanos, tanto para puestos fijos como para eventuales en cada uno de los niveles que conforman su organigrama.

3.3 Valores

Los valores de la organización serían el conjunto de principios y creencias que regularán las actividades de la organización ajustándose a ellas

Los agruparé por características que definirán a la institución. En el caso del cuerpo de bomberos serían:

- *Calidad.* La prestación de una manera correcta de un servicio rápido, eficiente y útil que minimice riesgos en casos en los que la población se encuentre en un peligro real (ej. Incendios, inundaciones) haciendo que la sociedad los perciba como una institución que sea garantía de calidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

- *Cooperación.* Una palabra indispensable dentro del grupo que nos ocupa. Sin cooperación y ayuda desinteresada entre los propios trabajadores, los ciudadanos y el resto de cuerpos de fuerzas y seguridad del estado no se lograrían los objetivos.
- *Autonomía.* Capacidad de decidir de forma democrática la dirección a tomar por la institución. En las entidades de titularidad pública se sabe que es difícil tener esta cualidad pues al estar bajo un control administrativo público gubernamental, en muchas ocasiones priman las decisiones de personas que tal vez no sean las más correctas indicadas para tomarlas.
- *Formación y entrenamiento.* Ofrecer a los propios empleados, en todos los niveles que abarcan la institución, una formación periódicamente de calidad, haciendo que se adapten a los nuevos tiempos y a las evoluciones de las herramientas de las que disponen en su día a día.
- *Eficacia.* Optimización de los recursos fijados en el presupuesto y con ello conseguir una máxima cobertura para atender a las necesidades de toda la sociedad.
- *Dinamismo.* Capacidad de anticiparse y hacer frente a los cambios en todos los ámbitos en los que actúa consiguiendo mantenerse y seguir dando la mejor respuesta posible a las demandas de la sociedad.
- *Conciencia crítica.* Analizar e interpretar de una manera correcta los hechos contribuyendo al desarrollo integral de la propia institución y la sociedad.
- *Responsabilidad social.* Transparencia total en la presentación de las cuentas de la institución, siempre mostrando un correcto uso de los recursos poseídos. También en este apartado se debe integrar el servicio a la sociedad, sin discriminar a grupos de la población por razones de género, sexo, raza o religión.
- *Solidaridad.* Prestación de ayuda a los grupos más vulnerables de la sociedad.
- *Honestidad y transparencia.* Actuación siempre honesta y desinteresada de la propia institución.
- *Lealtad y compromiso.* Deben mostrar un compromiso claro con la sociedad, haciéndose partícipes y sintiendo como algo suyo la actividad que realizan. Además, se deben buscar los cauces para que los propios trabajadores se sientan realizados con la actividad profesional que realizan.

(Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas con profesionales)

4 Análisis DAFO

Antes de adentrarnos de lleno en el diseño de nuestro cuadro de mando para el cuerpo de bomberos, es conveniente hacer una visión general del entorno de la actuación del servicio, así como de sus características básicas, pues todo ello, condicionará la forma de desarrollar el posterior cuadro de mando integral. Una forma de realizar esto es utilizando la herramienta análisis DAFO, acrónimo de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Será un estudio en el que observaremos, razonaremos y describiremos de forma cualitativas las características de nuestra institución y el entorno en el que se encuentra situada.

Amo Barayvar (2011) lo define como un análisis que nos permite ver cuáles son las debilidades que presenta la institución, amenazas del entorno, fortalezas de la organización e incluso las oportunidades de mercado de las que goza.

Al igual que en la empresa privada, es una herramienta muy útil para conocer ampliamente una organización y facilitar la toma de decisiones.

4.1 Debilidades

Las más significativas son:

- En ocasiones escasez de recursos económicos para hacer frente a todas las demandas de la sociedad, que a veces dificulta el desarrollo adecuado de su tarea.
- Falta de dotación personal en muchas ocasiones haciendo que en épocas de mucha actividad (época de incendios por ejemplo) haya una marcada movilidad de personal de unas zonas a otras que se salen de su ámbito de actuación y que hacen que en ciertos periodos los parques queden con escaso personal.

4.2 Amenazas.

Cabe destacar las siguientes:

- Partidas de financiación pública que son sometidas a recortes.
- Posible eliminación de puestos de trabajo de personal eventual al no haber recursos económicos suficientes para su retribución y mantenimiento.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

- Posibilidad de que ante una emergencia no se pueda llegar a tiempo. Esto es debido a que no hay suficiente personal. En ocasiones quedan parques de bomberos desatendidos (especialmente por la noche) y con ello su correspondiente ámbito de actuación, poniendo en un riesgo relativamente alto a los ciudadanos que residen en la zona

4.3 Fortalezas

Las más importantes son:

- Dotación de material de gran calidad y muy correcto, en palabras de los propios bomberos.
- Personal con una alta cualificación y una gran preparación física.
- Formación máxima permanente con cursos y actividades
- Oferta de servicios de máxima calidad, avalada además con una trayectoria de décadas.
- Es una institución muy conocida por la sociedad y muy afianzada con presencia en todas las comunidades del país.
- Alta capacidad de comunicación y de colaboración con los parques del entorno, incluso los que están fuera de la región, haciendo que se puedan prestar ayuda rápidamente unos a otros, juntando los máximos efectivos de que disponen.

4.4 Oportunidades

Cabe destacar las siguientes:

- Aprovechamiento del buen cartel o buena imagen que la institución tiene dentro de la sociedad para hacerse más cercana a los ciudadanos y escuchar sus sugerencias.
- Posibilidad de realizar cursos o actividades en colaboración con colegios e institutos de la región para darles a los niños y jóvenes unas nociones que les hagan evitar incendios y enseñarles cuales serían los procedimientos a llevar a cabo en el caso de una situación de peligro.
- Posibilidad de firmar acuerdos de cooperación con ayuntamientos que posean una sección de bomberos con el fin de atender mejor las necesidades del municipio.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

- Capacidad de investigación en el caso de desastres naturales con el fin de depurar responsabilidades.
- Análisis a final de año de los servicios operativos prestados durante el mismo, comparándolos con años anteriores y buscando cuáles han sido los más demandados con el fin de poder anticiparse en años venideros.

4.5 Propuestas de mejora

Durante la realización del presente trabajo Fin de Máster, me he puesto en contacto con varios parques de bomberos (El Entrego y Oviedo) incluso con la central de La Morgal. Interesaba saber cuál era la opinión de personas que estuviesen en el día a día de la institución y ver cuáles eran sus demandas.

Se pudo comprobar cómo la totalidad de personas entrevistadas pusieron 2 elementos sobre la mesa:

- Escasez de recursos humanos
- Escasez de recursos económicos

Todos apuntaron que se han dirigido a sus superiores pidiendo una mayor inversión en personal pero la respuesta es que la escasez de recursos humanos va directamente relacionada con la escasez de recursos económicos.

Algunas propuestas de mejora consensuadas con personal del cuerpo de bomberos del Principado de Asturias son:

- Eliminación de recortes en las partidas recibidas del presupuesto público.
- Incorporación inmediata de personal cualificado o al menos en época de muchas salidas (Ejemplo: época de incendios)
- Reestructuración del personal existente para evitar deficiencias, buscando tener al menos un pequeño grupo que pueda hacer frente a una urgencia y actuar rápidamente y así evitar que haya parques vacíos.
- Mejora en el diseño de los turnos día/noche. No puede ser que por la noche haya menos efectivos que por el día. (Los propios bomberos comentan que hay un gran porcentaje de incendios provocados por la noche, los cuales debido a escasez de personal en horario nocturno provocan que en ocasiones se vean desbordados).
- Búsqueda de mejora en procedimientos y servicios, pues todo es mejorable siempre.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

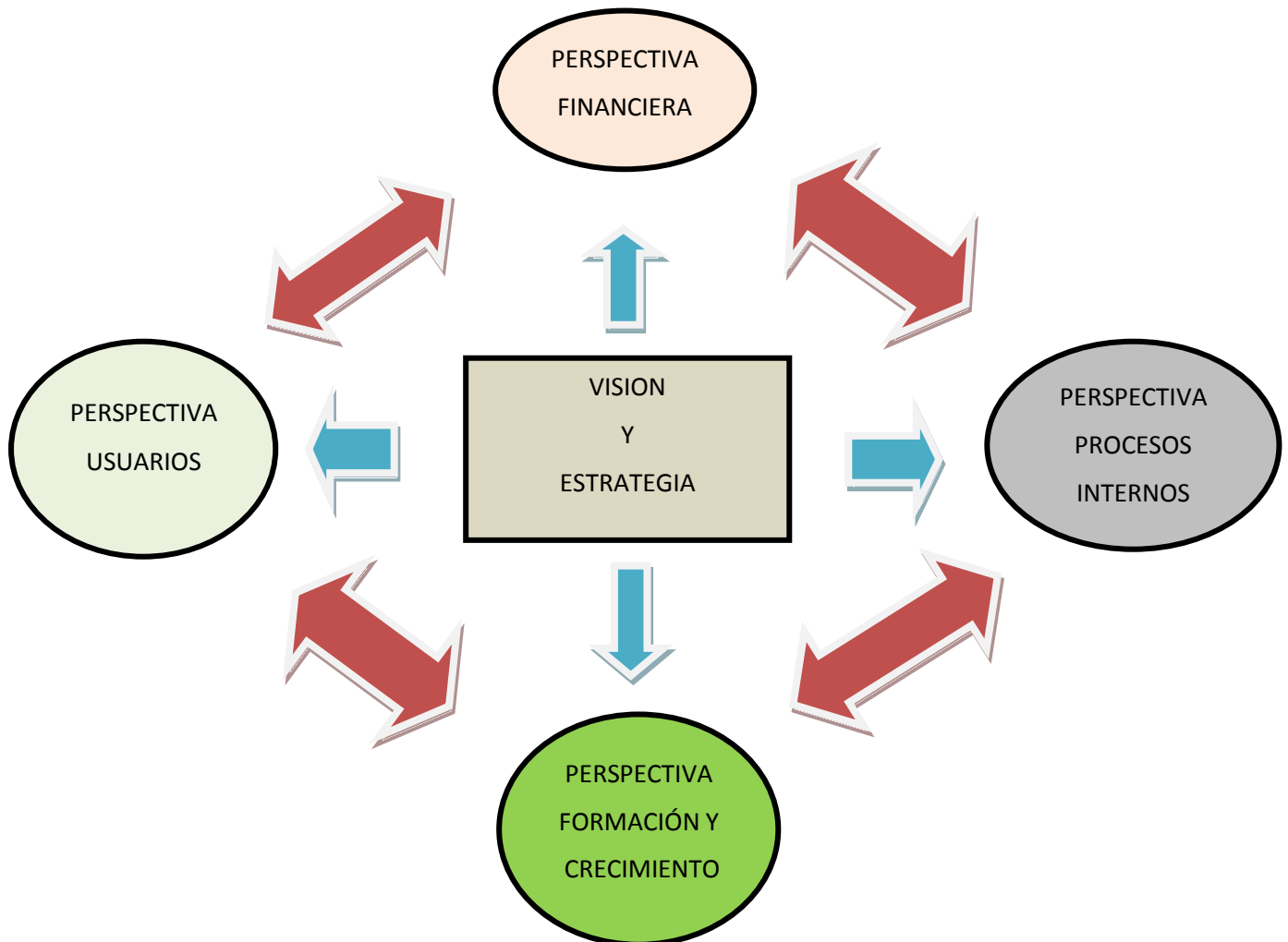
- Mantener año a año la partida destinada a material pues todo es de una calidad altísima y precisa mantenimiento para que ésta no se pierda.
- Mayor accesibilidad de a superiores y altos cargos, teniendo mucho más en cuenta las opiniones del personal.

5 Mapa estratégico.

Según Kaplan y Norton (1997) se deben observar las empresas o las organizaciones desde 4 perspectivas, si bien estas no tienen por qué ser cerradas ni excluyentes, es decir en una organización puede faltar alguna de ellas y/o aparecer alguna nueva. Aceptaré las 4 perspectivas, pero considerando que los bomberos no tienen clientes definidos propiamente dichos tal como los entendemos al hablar de las empresas privadas, sino que aquí, son un conjunto muy amplio de personas que se benefician de los servicios, en muchas ocasiones de una forma gratuita. Por ello consideraremos que son usuarios del servicio.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

Las cuatro perspectivas o áreas anteriores se relacionan gráficamente de la forma siguiente:



Fuente: Elaboración propia a partir de El cuadro de mando integral paso a paso, Kaplan y Norton (2003)

5.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es aquella que define una serie de parámetros que son básicos para el soporte del resto de perspectivas. Se buscará siempre conseguir la máxima rentabilidad y eficiencia en el uso de los activos que posee la institución.

No debemos de olvidar que nos encontramos ante una entidad pública en la que no prima la obtención de un beneficio sino realizar un servicio correcto y eficiente a la sociedad.

Los indicadores asociados a esta perspectiva nos indicaran si la organización ha sido gestionada de una manera correcta. En la empresa privada aparte de esto los indicadores nos indicarían el valor que genera la empresa.

5.2 Perspectiva de los usuarios

La organización tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción en la persona o conjunto de personas que se benefician o que reciben uno de los múltiples servicios que llevan a cabo los bomberos.

Esta perspectiva es muy importante porque gracias a ella, la sociedad puede percibir o no a la institución pública de una manera positiva. En el caso de la empresa, conseguiría fidelizar un cliente y conseguir que comprase sus productos en un futuro.

La perspectiva del cliente se mediría con indicadores, de resultado y de proceso:

- Indicadores de resultado: medirían la valoración de las personas que reciben el servicio (ejemplo: fidelización, interés de los ciudadanos, etc.)
- indicadores de proceso: medirían las variables que los recibidores del servicio valoran (ejemplo: nº de servicios llevados a cabo con éxito, nº servicios con resultado negativo, etc.)

5.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos se encarga de analizar las actividades o servicios que realiza. Esta perspectiva es imprescindible que sea lo más eficiente posible para lograr conseguir los objetivos de la perspectiva del usuario.

Se basara además en la medición del nivel de adaptación a las innovaciones surgidas, los propios procesos operativos, etc.

Se usarán 2 indicadores reseñables como son la innovación y la evaluación de la prestación de servicios:

- Indicador de innovación: se trata de evaluar hasta qué punto se amolda a los nuevos medios, tanto materiales como de formación (nº de personas que saben manejar una maquina, material nuevo introducido durante el año en los procesos)

- Indicadores de proceso de prestación del servicio: controlarán la calidad del servicio, la eficiencia para lograr que sean lo más perfectos posible (ejemplo: tiempo en realizar un servicio).

5.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Como bien sabemos, la formación es básica para el crecimiento de una empresa u organización. En el caso de que nuestro personal esté en una posición de buena formación, será más fácil hacer frente a nuevas situaciones de cambios en cualquiera de las perspectivas mencionadas anteriormente.

Podría decirse que esta perspectiva coincide con la idea de en qué recursos debemos invertir, actualizar o modernizar para asegurarnos que los objetivos que se han fijado tanto a corto como a largo plazo sean logrados.

Se buscará un equilibrio entre las 4 perspectivas para lograr fijar una estrategia bien definida que abarque todos los ámbitos de la organización y así, lograr los objetivos fijados.

Abarca 3 ideas que serían principales:

- Tecnología y sistemas de información: nos indicará la disponibilidad de la información, siempre de una forma precisa y objetiva de los procesos internos, incluso de sus usuarios.
- Ordenación de los procedimientos: intentaremos que los procedimientos no sean tan rígidos, buscando un buen ambiente en el que el personal pueda de iniciativa propia proponer mejoras y así mantener a los trabajadores lo más realizados posible.
- Actuación de las personas: medirá algunos de los valores mencionados en el punto anterior, como pueden ser, la satisfacción de los empleados con su actividad, su formación, su entrenamiento físico.

Conviene recalcar, que las perspectivas van relacionadas entre sí. Así, si un trabajador se siente útil y satisfecho, será mucho más productivo, lo que afectará a su actividad o proceso interno lo cual a su vez mejorará la satisfacción de los usuarios y esto finalmente mejorará la eficiencia del área financiera.

6 Factores clave

Los factores clave son las variables básicas a medir de cada una de las perspectivas, o como mínimo alguna de ellas para tratar de lograr los objetivos estratégicos fijados.

Desglosaremos por perspectivas algunos de los factores clave más relevantes:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

Factores clave de la perspectiva financiera:

- Capacidad de gestionar los recursos. Maximización de la utilidad de todos los recursos, tanto económicos como materiales de los que dispone la organización.
- Capacidad de obtener eficiencia. Obtención de la máxima eficiencia en el uso de los recursos disponibles, usando para cada actividad los necesarios sin que se resienta la calidad del servicio.
- Equilibrio financiero. Aprovechar todos los medios financieros disponibles sin generar déficit de actividad.

Factores clave de la perspectiva de los usuarios:

- Calidad en el servicio ofertado. Cumplimiento de las expectativas de los usuarios, que reciben el servicio.
- Rapidez en acudir a los lugares donde se necesitan sus servicios.

Factores clave de la perspectiva de los procesos internos:

- Capacidad de ofrecer excelencia en sus operaciones. Todo el cuerpo debe mostrar su cualificación, al igual que su excelente organización y lo detallado de sus procedimientos en cualquier tipo de situación. Esto sería extrapolable también al del personal que trabaja en las oficinas con los temas burocráticos.
- Capacidad de mantener buen nivel operativo con el paso del tiempo. Mantener siempre una línea ascendente en la oferta del servicio, obteniendo buenos resultados debido a un estudiado protocolo de actuación, pudiendo en ocasiones incluir mejoras.
- Escuchar las propuestas de los trabajadores. Siempre con el objetivo de mejorar.

Factores clave de aprendizaje y crecimiento:

- Formación del personal. Ofrecer a la plantilla la mejor formación, con la realización de cursos y jornadas de aprendizaje. Esto incluiría tanto al personal que lleva a cabo las actuaciones de rescate como a las personas que realizan trabajos de administración.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

- Dotación de un buen equipamiento material. Proveer al personal de material puntero en el sector, haciendo que pueda llevar a cabo sus operaciones con una mayor facilidad y así tener un mayor porcentaje de posibilidades de éxito, amén de impedir riesgos innecesarios.
- Realización del personal. Todo lo anterior redundará en una mayor satisfacción de la persona que realiza este trabajo. Haciendo que la persona se sienta más respaldada será más productiva.

Mapa estratégico

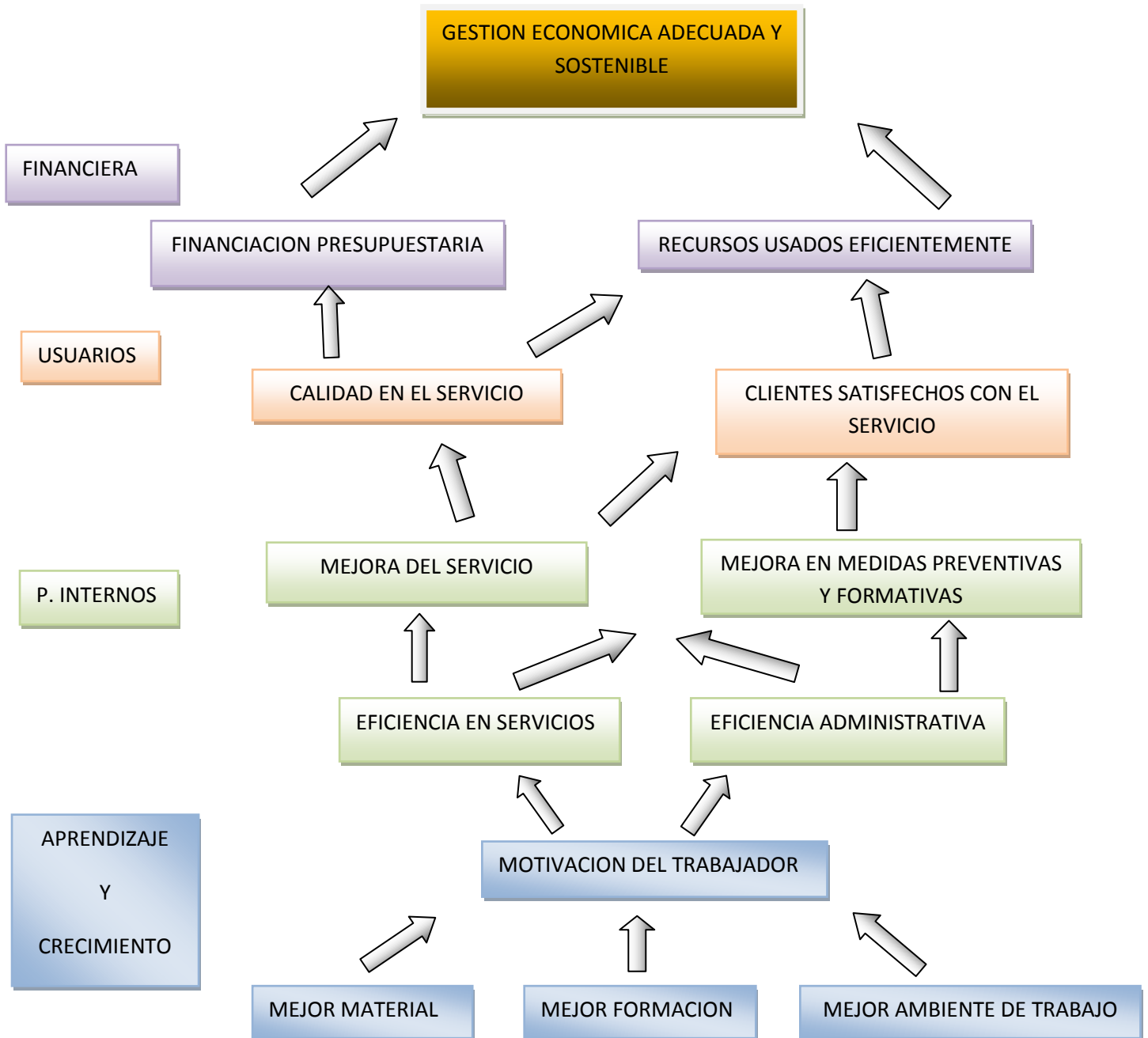
La elaboración del mapa estratégico es uno de los pasos más importantes e indispensables en el diseño de un buen cuadro de mando integral.

El mapa estratégico se compondrá de una serie de relaciones causa-efecto, aplicadas sobre cada una de las 4 estrategias mencionadas previamente. Al proporcionarnos una representación visual de la estrategia, nos permitirá apreciar cómo se combinan los objetivos de las 4 perspectivas y cuál es la estrategia.

Podemos decir finalmente que el cuadro de mando integral proporciona el marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento. Kaplan y Norton (2009).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

El mapa estratégico del cuerpo de bomberos, haciendo hincapié en las 4 perspectivas sería:



(Elaboración propia)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

7 Objetivos e indicadores

Los objetivos son un instrumento empírico que permitiría representar la dimensión teórica de los factores clave.

7.1 Perspectiva financiera

Indicador	Tipo	Frecuencia	Fórmula de cálculo	Meta	Acciones a emprender
Mantenimiento de presupuestos	Euros	Anual	C = Pagos	Equilibrio	Búsqueda de eficiencia en la gestión a ojos de la administración
Control de gastos	Euros	Semestral	Gastos previstos - Gastos reales	Desviación cero	Análisis semestral de gastos y valoración de los mismos
Control de ingresos	Euros	Semestral	Cobros previstos - Cobros reales	Cumplir presupuesto	Análisis semestral de los ingresos y valoración de los mismos

7.2 Perspectiva de los usuarios

Indicador	Tipo	Frecuencia	Fórmula de cálculo	Meta	Acciones a emprender
Satisfacción de usuarios	Porcentaje	semestral	% de satisfacción-	95%	Encuestas a usuarios tras los servicios
Máxima participación ciudadana	Nº sugerencias	semestral	% sugerencias aceptadas-	> 10 al año	Análisis y valoración de las sugerencias de los usuarios
Aprendizaje y formación de usuarios	Nº horas de formación	Semestral o anual	-	50 al año	Cursos de formación a escolares o personas mayores sobre actuación en situaciones de emergencia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

7.3 Perspectiva de los procesos internos.

Indicador	Tipo	Frecuencia	Fórmula de cálculo	Meta	Acciones a emprender
Reuniones con superiores jerárquicos	Nº reuniones	semestral	-	5 al año	Reuniones periódicas para analizar el funcionamiento
Control de procedimientos y de fallos	Nº controles	Semestral	-	12 al año	Análisis en todos los ámbitos de los fallos buscando soluciones en consenso
Inventario mensual de material	1	Mensual	-	1	Realizar un inventario mensual para un mejor control de los materiales y su calidad
Control de quejas	Nº quejas	Semestral	-	>10	Máxima atención y estudio de las quejas de usuarios
Control de desperfectos	Nº de controles	Anual	-	5	Análisis del estado de parques y estaciones por personal experto independiente
Control zonas de entrenamientos	Nº análisis	Anual	-	6 al año	Control de zonas deportivas y de preparación física
Cooperación con parques limítrofes	Nº cooperaciones	Anual	-	Continua	Recuento de actividades de apoyo llevadas a cabo con parques limítrofes

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Indicador	Tipo	Frecuencia	Fórmula de cálculo	Meta	Acciones a emprender
Número de sugerencias y quejas	0-5	Mensual	-	<3 año	Mejora ambiente trabajo. Informe mensual sobre sugerencias y quejas
Números de días-hombre perdidos por absentismo	Días	Mensual	-	<3 año	Reducción absentismo, Relación de días perdidos por empleado
Horas de formación por trabajador	Horas	Trimestral	-	40 horas año	Reciclaje continuo. Organización de cursos para trabajadores

8 Implantación y líneas futuras

El último paso es el proceso de desarrollo del cuadro de mando integral es su implantación.

A la hora de la implantación del cuadro de mando integral del parque de bomberos de El Entrego se propone una actuación estructurada de la siguiente manera:

- Se podría iniciar la implantación a partir del mes de enero del año 2015. La iniciativa deberá estar a cargo de la dirección del parque, que determinará quienes serán los encargados de realizar las mediciones y controles de los distintos indicadores y las tareas a realizar por cada empleado en la tarea de implantación de todo el proceso.
- Se comunicarán los planes futuros a la totalidad de los empleados. En estas reuniones, se ratifica la misión, visión y la estrategia adoptada, asimismo se tratará de motivar a los empleados a colaborar en la recolección de información para los indicadores del cuadro de mando integral. Con ello se busca involucrar a la totalidad de los empleados, para de esta manera se garantice la correcta implantación del mismo.
- Una vez que se cuente con el compromiso de todos los empleados de la organización, se procederá a la recolección de la información para medir los indicadores. Para ello, se elaborarán las normas necesarias para poder realizar la medición de los indicadores propuestos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

- Una vez obtenidas las mediciones anteriores, se procederá al volcado de los datos a una hoja electrónica Excel o a un software específico y a partir de aquí se elaborarán los indicadores y los informes tanto numéricos como gráficos que permitan seguir el desarrollo y logro de los distintos objetivos estratégicos del cuadro de mando integral.

El objetivo estratégico planteado para el caso de la empresa a estudio, es el de la búsqueda de una estabilidad presupuestaria que permita continuar con su actividad habitual de prestación de servicio público de calidad.

Se ha partido de los resultados de los dos últimos años, y a partir de ellos se incorporaron los resultados estimados de los distintos indicadores. Esto nos permitirá establecer comparaciones respecto a los años anteriores para poder evaluar los resultados que se obtengan en el año 2015 y posteriores.

Se puede usar un sistema de colores para ver la evolución de los indicadores de la forma siguiente:

Indicador con problemas (●)

Indicador normal (●)

Indicador con buen funcionamiento (●)

A partir de los colores de forma rápida se puede detectar dónde hay problemas y a partir de ahí analizar las posibles actuaciones correctoras a tomar.

Conviene fomentar en el conjunto de la organización una cultura de mejora continua. Periódicamente se deben revisar y analizar los indicadores de cada perspectiva. La atención deberá centrarse principalmente en aquellos indicadores que estén en rojo y se buscarán las causas de por qué no se están alcanzando las metas propuestas. A su vez habrá que concretar medidas de mejora, incluso se revisarán las metas para adaptarlas en su caso a la realidad.

Con todo lo anterior, se podrá seguir la medida del logro de los objetivos estratégico, obteniéndose un sistema de alerta que permita a tomar acciones correctivas en aquellos indicadores que no funcionen de manera deseada.

9 Conclusiones

Tras realizar el presente estudio acerca del cuadro de mando integral, puedo decir sin temor a equivocarme que es una herramienta de gestión muy válida tanto para la empresa privada como para la empresa o actividad pública.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

En momentos como los actuales, en los que cada día saltan a las noticias informaciones en las que queda de manifiesto la malversación y mal uso de los recursos públicos, queda aun más de manifiesto su utilidad pues con el cuadro de mando, hay un mejor control de los recursos

El cuadro de mando, al generar una serie de objetivos a lograr a medio y largo plazo, mediante un grupo de estrategias cuidadosamente estudiadas, consigue que las organizaciones se auto gestionen de una manera muy eficiente, aprovechando al máximo sus propios recursos y consiguiendo los resultados más exitosos.

Puede ser una herramienta de gestión diaria en la que en apenas unos meses se pueden apreciar mejoras significativas en el funcionamiento del sector público, en el que a veces es muy difícil valorar si los objetivos se cumplen, ya que en numerosas ocasiones no es fácil comprobar si el servicio que se presta a la sociedad es adecuado aunque se cumpla como fue ideado en su origen.

A modo de conclusión, se comentan algunos aspectos que considero se deben tener en cuenta para lograr un buen diseño e implantación del cuadro de mando integral:

- Definición de una misión clara desde un primer principio y de una estrategia fiable y realizable.
- Estudio del entorno en el que se vaya a aplicar, analizando las costumbres regionales, locales, sectores de actividad con los que interactúe etc. Un análisis DAFO bien definido puede salvar muchos obstáculos.
- Requerimiento de personal cualificado para la implantación y su posterior seguimiento, que hará que los resultados se interpreten de una manera correcta y permita modificar en caso de errores.

Por otra parte, también algunos aspectos pueden hacer que el cuadro de mando integral comentado falle como son: Niven (2003)

- Dificultad de definir una misión en un organismo público, al no tener unos fines económicos como los de cualquier empresa privada, sino que en muchos casos buscan un beneficio o prestar un servicio a la sociedad en su conjunto.
- Falta de confianza en soluciones empresariales al no buscar el máximo beneficio. Podríamos encadenarla con la mencionada anteriormente pues los objetivos como ya he dicho, no son los mismos.
- Inversiones extra que acarrea la implantación, como puede ser la instalación de aplicaciones informáticas de seguimiento, que en ocasiones pueden llevar consigo grandes inversiones económicas. De todos modos, merecería la pena al poder lograr una mejor eficiencia a la hora de utilizar los recursos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

- Dificultad de incentivar a los trabajadores para que sean más eficientes y cumplan con las directrices fijadas en el cuadro de mando. En muchas ocasiones, el sector público no puede ofrecer los mismos incentivos (generalmente económicos) que la empresa privada, lo que hace que unido a una situación de acomodamiento, fracase esta herramienta de gestión. Es muy difícil hacer que los trabajadores se sientan identificados con ella.
- Problemas políticos. En muchos casos, la alternancia en el gobierno de diferentes grupos políticos hace que las implantaciones en áreas del sector público queden incompletas al considerarlas el gobierno de turno como ineficaces o innecesarias y suspenderlas.

En un sector como el público en el que la “administración” debe asegurar unos servicios iguales y de calidad a toda la sociedad, cada ámbito de la sociedad debería de estar sometido a un CMI que las hiciera interactuar haciéndolas más igualitarias y eficientes.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN CUERPO DE BOMBEROS

Bibliografía:

Amo Barayvar, F. (2011). El cuadro de mando integral balanced scorecard. Editorial ESIC

Boned Torres, J. Ll. y Bagur Femenias, Ll. (2007) Sistemas de información de gestión en el sector público. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 9, 81-106.

El cuadro de mando integral, un instrumento de gestión. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml> (consultado el 1/11/2014).

El cuadro de mando integral. Disponible en <http://www.icim.com/files/CuadroMando.pdf> (Consultado el 05/11/2014)

Fernandez, Alberto. (2001). El balanced scorecard, ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos. Nº, 31-42. Disponible en <http://www.ee-iese.com/81/afondo4.html> (consultado el 6/10/2014).

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

Niven, P. R. (2003): Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Soldevilla García, P. y Amat Salas, J. O. (1999). La aplicación del cuadro de mando integral. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, 17, 40-45