

Blueprint de rendimiento de IBM Cognos Para Gestión del Rendimiento Municipal

planificación para ciudades habitables

Características principales

- ***Cree un mapa estratégico para el alcalde con las principales métricas que necesita tener en cuenta para depurar su dirección a medida que avanza su periodo de gestión, variando en función de los resultados y de las áreas de atención prioritaria.***
- ***Enlace la estrategia con las métricas subyacentes para ayudar a cada área municipal - incluyendo policía, parques y jardines, educación o servicios sociales - a gestionar de manera más consistente y efectiva.***
- ***Disponga de la información que necesita para poder responder a las consultas y peticiones de la oposición, la opinión pública y los ciudadanos, de una forma ágil y estructurada, manejando los mismos datos en todas las áreas.***
- ***Tome mejores decisiones para su gobierno municipal en función de datos fundamentados y no sobre sensaciones o intuiciones.***

Según la ONU, hacia el año 2030, dos terceras partes de la población mundial vivirán en áreas urbanas. Incluso ahora, los municipios tienen el reto de responder a múltiples actividades con escasos fondos. Con cada vez más residentes, estas decisiones son cada vez más difíciles.

Los gobiernos locales deben asumir varios compromisos y obligaciones con sus ciudadanos. Deben mantener seguras las ciudades. Deben crear un paisaje urbano próspero y fomentar el desarrollo económico. Deben proporcionar una educación de calidad y ayudar a las personas necesitadas. Actualmente, necesitan hacer todo esto del modo más sostenible posible, garantizando al mismo tiempo que los ciudadanos se benefician de un acceso rápido a servicios como la recogida de basuras, autorizaciones para abrir negocios, instalaciones deportivas y reparación de carreteras. ¿Cómo pueden los ayuntamientos y municipios equilibrar la oferta de servicios con el coste, mejorar la calidad de vida sin un costoso incremento de los impuestos, y conseguir que sus ciudades sean más habitables para el crecimiento de la población futura?

Este documento presenta un marco de trabajo que puede ayudar a las ciudades a utilizar información útil sobre el rendimiento municipal para abordar los retos de crear ciudades más habitables.

Abordar un cambio

Los ciudadanos eligen un gobierno municipal para que efectúe los cambios que consideran de máxima prioridad. La administración escogida se esfuerza por completar sus compromisos antes de que finalice su mandato.

La única forma que tienen los líderes políticos de hacerlo durante un periodo de tiempo tan corto es establecer una clara dirección estratégica y garantizar que todos los empleados trabajan en esa dirección. El mecanismo clave es planificar las prioridades presupuestarias, y medir y gestionar el rendimiento en función de esas prioridades.

A menudo, las ciudades se ven muy presionadas para cuantificar incluso las respuestas más básicas a las cuestiones sobre el rendimiento. ¿Cuántos contratos hay actualmente abiertos? ¿Qué porcentaje de la flota

puede considerarse que realiza un consumo eficiente del combustible? En este contexto, cumplir los compromisos electorales en tres o cuatro años parece imposible.

La falta de una visión coherente para medir el rendimiento inquieta a los administradores municipales. El resultado es una gestión reactiva basada en eventos no deseados, a diferencia de una gestión del rendimiento basada en datos reales. En la mayoría de organizaciones, gobiernos locales incluidos, la información tiende a ser anecdótica y únicamente se revela apresuradamente como reacción al escrutinio público o a la mala prensa. Los responsables municipales necesitan sacar partido de los datos de sus sistemas y utilizarlos para la gestión estratégica del rendimiento en lugar de simplemente sobrevivir.

Cada uno de los cuadros del mapa estratégico representa un objetivo de alto nivel que marca las prioridades de los departamentos afectados. Los objetivos de un mapa estratégico están interrelacionados y son principalmente jerárquicos. Bajo cada objetivo existen métricas específicas que permiten realizar seguimiento del rendimiento. Combinadas, estas métricas muestran el estado del objetivo: aumenta, se reduce o permanece constante.

En el mapa, una de las tres prioridades principales, garantizar una ciudad segura, corresponde en gran parte a la policía municipal. Este objetivo es el vínculo entre el mapa estratégico del alcalde y el de la policía.

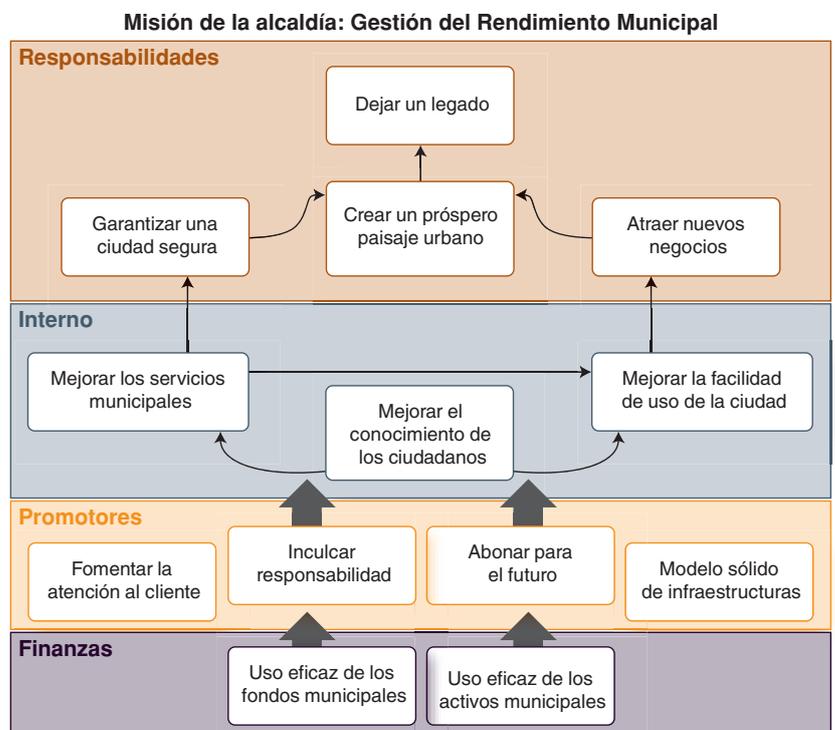
Otros departamentos también pueden respaldar este objetivo. En educación, el seguimiento de conductas incívicas y los resultados de las auditorías de seguridad en las escuelas pueden contribuir al objetivo de una ciudad segura. De forma similar, el departamento de urbanismo puede hacer seguimiento del número de incidentes incívicos en todos los parques para respaldar

el objetivo de gestión de conseguir parques con una mejor utilización.

Resulta fácil ver cómo un marco de trabajo estratégico como éste que abarca todos los departamentos puede proporcionar una vista coherente del rendimiento de cada departamento y alineamiento con la misión del alcalde.

Blueprint de Gestión del Rendimiento Municipal de IBM Cognos

El software de gestión del rendimiento de Cognos, una compañía de IBM, le permite acceder a la información crítica de sus sistemas operacionales de modo que pueda establecer objetivos, conseguir que todas las



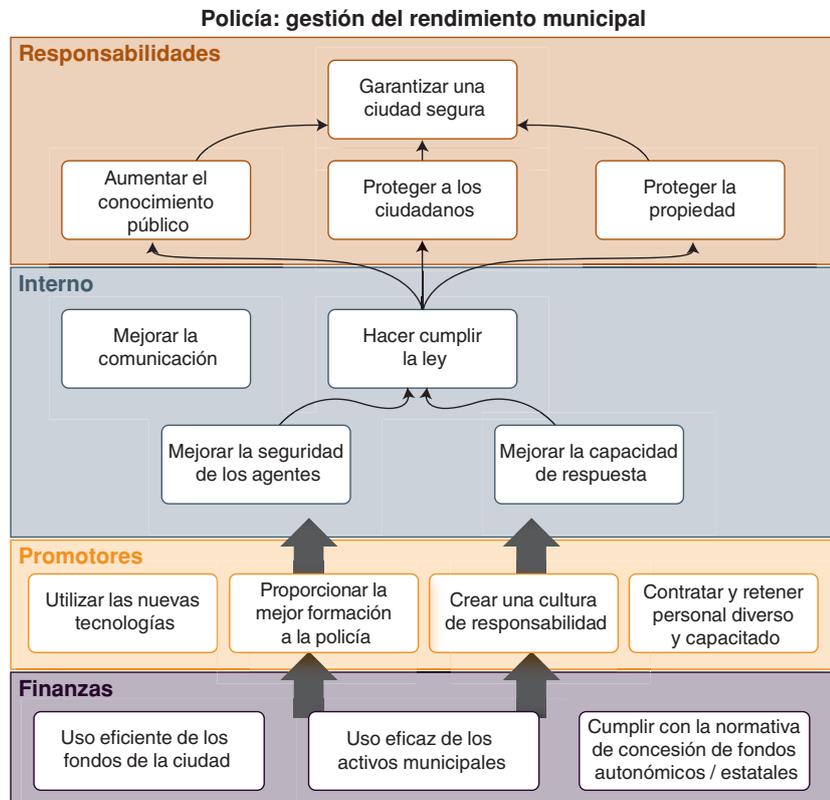
Tres prioridades principales soportan la misión del alcalde de dejar un legado cumpliendo el mandato de los ciudadanos.

personas trabajen en función de estos objetivos, y analizar y generar informes de su rendimiento respecto a ellos.

Como ventaja principal, Cognos ha creado el Blueprint de Gestión del Rendimiento Municipal. Este blueprint le ofrece un marco de trabajo estratégico para gestionar el rendimiento de forma coherente y eficaz en un gobierno municipal, incluyendo la planificación, métricas y reporting.

El blueprint le ayuda a establecer un marco de trabajo de mapas estratégicos vinculados con las métricas subyacentes para ayudar a cada departamento a gestionar su rendimiento de forma eficaz y coherente. Un departamento puede decidir seguir una serie de métricas, incluyendo:

- **Policía:** Índices de criminalidad, métricas de rendimiento de servicio como el índice de condenas o el porcentaje de llamadas de emergencia atendidas en menos de cinco minutos
- **Urbanismo:** El coste de construir, mantener y operar un parque por acre o por ciudadano, métricas de uso de las instalaciones, programar los índices de satisfacción de clientes



La policía municipal respalda una de las tres prioridades principales del alcalde: garantizar una ciudad segura. Este mapa estratégico muestra la jerarquía de los objetivos de soporte.

- **Educación:** Puntuaciones de exámenes, índices de auditorías de seguridad escolares, porcentaje de abandono de los estudios, faltas de asistencia no justificadas y porcentaje de estudiantes que realizan una formación adicional
- **Servicios humanos:** Número de niños en acogida que han regresado con sus familias, tiempo medio desde la elegibilidad hasta el primer servicio, número de informes recibidos pero no investigados

El Blueprint de Gestión del Rendimiento Municipal de IBM Cognos le ayuda a alinear el rendimiento de los departamentos con la misión global del mapa estratégico del alcalde. La coherencia conlleva la responsabilidad y el buen gobierno en toda la ciudad.

Barreras para la gestión del rendimiento municipal

Existen una serie de barreras organizativas y operativas que impiden a los gobiernos municipales mejorar la eficacia y la eficiencia.

Barreras organizativas

Un problema fundamental puede ser la falta de dirección en el establecimiento de prioridades por parte de la alcaldía. Incluso cuando existe una estrategia municipal, a menudo es difícil para los departamentos determinar su contribución a los principales objetivos prioritarios. También pueden resistirse a la dirección debido a desacuerdos en las prioridades o a una sencilla resistencia al cambio.

Los gobiernos municipales también pueden no disponer de una visión coherente entre los departamentos sobre qué es un buen rendimiento. Y finalmente, muchas ciudades no tienen mucha idea sobre cómo empezar a abordar el problema.

Barreras operativas

Muchas ciudades están operativamente mal equipadas para monitorizar y gestionar el rendimiento. Es posible que carezcan de sistemas o sufran una proliferación de múltiples sistemas en sus unidades de negocio.

Pero el problema también puede residir en los procesos. A menudo, los municipios obtienen la métrica fácil en lugar de la métrica adecuada. Es posible que midan el número de llamadas atendidas en lugar de los tiempos de espera de los centros de llamadas o el ratio de satisfacción. Es

posible que no interpreten los datos correctamente para entender las tendencias o los ciclos de las cifras. Quizás comunican la información de forma inadecuada, mostrando la misma información a todos los públicos en vez de explicar una historia específica a la audiencia adecuada.

Los servicios profesionales de Cognos ayudan de forma rutinaria a los municipios a superar los obstáculos organizativos y a hacer un uso eficaz de la información.

Estrategias para el éxito en la gestión del rendimiento

En cualquier orden de gobierno, un proyecto de gestión del rendimiento puede ser lo bastante robusto como para resistir un cambio de guardia. Nuevas administraciones significan nuevas prioridades, y los proyectos de gestión del rendimiento pueden quedarse en el camino si no han demostrado su valor. Existen varias formas de garantizar el éxito de su proyecto de gestión del rendimiento.

Empezar poco a poco e ir creciendo

Una evidencia preliminar del valor, al menos en un ámbito reducido, puede ser la solución milagrosa a los proyectos de gestión de rendimiento. Demuestra que no se trata solo de un proyecto sino de un proceso cuyo valor aumenta con el tiempo. Cuando las necesidades de información preliminar son demasiado grandes, el proyecto puede colapsarse bajo

su propio peso. Empezar poco a poco y vaya creciendo a medida que su cultura sobre la gestión del rendimiento madure. Un lugar ideal para empezar es la estrategia del alcalde o del principal gobernante. Esto representa la elección del público de lo que es importante y lo que no lo es.

Respaldo ejecutivo

Tanto en el sector público como en el privado, frecuentemente es el departamento de TI quien lidera los proyectos de gestión del rendimiento. Sin embargo, estos proyectos tienen mayor vigor si son liderados por la oficina del alcalde, con TI como miembro del equipo.

Implicar a toda la organización

Los objetivos de los departamentos y los principales procesos deben fluir desde la estrategia municipal. Muchas ciudades ponen foco en los objetivos departamentales para mostrar a la gente lo que es importante. Los supervisores de los departamentos necesitan métricas y asumir la responsabilidad de conseguir los objetivos. Comunicar la estrategia a toda la organización es clave para el éxito.

Incorporar revisiones

A medida que el proyecto avanza, las funciones centrales de negocio y los supervisores de los departamentos deben reunirse periódicamente para evaluar el rendimiento respecto a los

objetivos estratégicos. Es necesario revisar el proceso periódicamente para garantizar su funcionamiento. Y tener paciencia, convertirse en una organización de gestión del rendimiento lleva su tiempo.

Hacia ciudades más habitables

El Blueprint de Gestión del Rendimiento Municipal de IBM Cognos proporciona un marco de trabajo estratégico para gestionar el rendimiento en todo el ayuntamiento. Le permite seguir las importantes métricas expuestas en el mapa estratégico de su alcalde. Le permite depurar su dirección a medida que avanza en función de los resultados de las áreas preliminares de atención.

Establecer y seguir una dirección estratégica solo es posible cuando todos los aspectos relacionados con las operaciones de una ciudad funcionan conjuntamente. La gestión de rendimiento de Cognos ayuda a las ciudades a coordinar los esfuerzos de diversos departamentos accediendo a los datos de las principales fuentes y consolidándolos en una única plataforma única y coherente para la gestión estratégica. Los blueprints y los servicios profesionales de Cognos pueden acelerar la creación de su marco de trabajo estratégico. Los ayuntamientos que deseen incrementar su calidad de vida ante una urbanización en continuo desarrollo valorarán enormemente esta plataforma de gestión estratégica.

Acerca de la gestión del rendimiento y la inteligencia empresarial IBM Cognos

Las soluciones de gestión del rendimiento e inteligencia empresarial IBM Cognos ofrecen planificación, consolidación, software BI, soporte y servicios empresariales líderes en el sector para ayudar a las empresas a planificar, comprender y gestionar el rendimiento financiero y operativo. Las soluciones IBM Cognos aúnan tecnología, aplicaciones analíticas, mejores prácticas y una amplia red de Partners para ofrecer a los clientes una solución de rendimiento completa, adaptable y abierta. Más de 23.000 clientes de más de 135 países de todo el mundo eligen las soluciones IBM Cognos.

Si desea más información o ponerse en contacto con un representante consulte: www.ibm.com/cognos.

Solicite una llamada

Para solicitar una llamada o realizar una consulta, vaya a www.ibm.com/cognos/contactus. Un representante de IBM Cognos responderá sus preguntas en dos días laborables.



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canadá K1G 4K9

Producido en Canadá
Octubre de 2009
Reservados todos los derechos

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos o en otros países. Si estos u otros términos bajo marca registrada de IBM aparecen la primera vez en esta información con un símbolo de marca registrada (* o ™), dicho símbolo indica que son marcas registradas de los EE.UU. o de uso comercial bajo propiedad de IBM en el momento de publicación de esta información. Dichas marcas registradas pueden ser también marcas registradas o marcas de uso comercial en otros países. Puede encontrar una lista actual de las marcas registradas de IBM en la Web en "Información de copyright y marcas registradas" en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Las referencias en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializarlos en todos los países en los que IBM opera.

Cualquier referencia incluida en esta información a sitios web que no sean de IBM sólo se proporciona para su comodidad y no se considera en ningún modo una aprobación de dichos sitios web. Los materiales de dichos sitios web no forman parte de los materiales para este producto de IBM y el uso de dichos sitios web corre a cuenta y riesgo del Cliente.