

Propuesta de cuadro de mando para una oficina de atención ciudadana

 **movacaL**

CUADRO DE MANDO

BORRADOR



Modelo de Oficina Virtual de Atención a los Ciudadanos de las Administraciones Locales
www.movacal.com

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Objetivo	3
Indicadores de gestión	3
Modelo de definición de indicadores.....	4
Cuadro de mando de indicadores	6
Aplicaciones de la tecnología BI en la Administración Pública	7
El cuadro de mando integral: definición, concepto y diferencias con el cuadro de mando tradicional	9
Beneficios de una solución de indicadores y Cuadro de Mando	11
Etapas de implantación de un sistema de indicadores. Cuadro de mando	12
Propuesta de Cuadro de mando de indicadores.....	14
Ejemplos de indicadores	18
Atención presencial.....	18
Atención telefónica.....	19

Objetivo

El objetivo del proyecto es desarrollar una batería de indicadores para la obtención de información útil para la toma de decisiones de manera eficaz y eficiente, de tal forma que se mejore la calidad en la gestión de los servicios prestados por la OAC.

- ❖ Eficacia; medir el grado de satisfacción de los objetivos fijados
- ❖ Eficiencia; con los recursos de los que se dispone, obtener el máximo resultado posible

Indicadores de gestión

Un indicador es una magnitud asociada a una característica que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el valor estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos para el servicio.

“Sólo vale la pena medir aquello sobre lo que realmente alguien esté dispuesto a tomar una decisión”

Las cualidades principales que deben reunir los indicadores son:

- ❖ Pertinencia; el indicador expresa un concepto y mantiene con claridad esta significación a lo largo del tiempo, esto es, un indicador es adecuado para lo que se quiere medir
- ❖ Objetividad; su cálculo a partir de las magnitudes observadas, no es ambiguo
- ❖ Unívoco; las modificaciones expresadas por el indicador, no permiten interpretaciones equívocas
- ❖ Sensibilidad; la medida del indicador es suficiente eficaz para identificar variaciones pequeñas
- ❖ Precisión; el margen de error del indicador es aceptable
- ❖ Fidelidad (o repetibilidad); las cualidades del indicador se mantienen con el tiempo
- ❖ Accesibilidad; su obtención tiene un coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Las ventajas de la utilización de un sistema de indicadores son:

1. Permite alinear la visión y estrategia con los resultados
2. Mejora la eficiencia con la asignación de recursos
3. Está relacionado con los objetivos y actuaciones de la Corporación
4. Hace posible la medición y mejora de la actuación
5. Se puede interpretar lo que esta ocurriendo
6. Permite adoptar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
7. Puede definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible
8. Dichos indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, sirven tanto a nivel directivo como al nivel más operativo del servicio

Modelo de definición de indicadores

Se plantea la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van ha difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Proponemos un modelo de definición de indicadores que recoja de forma inequívoca y detallada la descripción del indicador. Cada indicador tendrá asociado un código identificativo inequívoco.

SERVICIO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

PROCESO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	
Nombre que identifica al indicador de forma única y no ambigua	
DESCRIPCIÓN	Breve explicación de la característica, actividad o aspecto al que está asociado el indicador: lo que mide el indicador
FORMA DE CÁLCULO	Operaciones a realizar para obtener el valor indicador
FUENTES DE LOS DATOS	Lugar y forma de recopilar los datos necesarios para la obtención del valor del indicador
UNIDAD DE MEDIDA	Indicación de la unidad de medida en la que se expresa el valor del indicador
ESTÁNDAR A ALCANZAR	Valor a alcanzar en el indicador expresado en las unidades de medida especificada para el indicador. Se puede expresar también mediante un rango de valores o mediante límites numérica del tipo “mayor que “o “menor que”.
EVOLUCIÓN DESEADA	Tendencia que debe seguir el indicador (disminuir, aumentar o mantenerse estable)
FRECUENCIA DE MEDIDA	Periodo de tiempo en los que se obtendrá el valor asociado al indicador
OBSERVACIONES	Cualquier otra información necesaria para la completa definición del indicador

FECHA	RESPONSABLE

Cuadro de mando de indicadores

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

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

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

Se ha de definir un cuadro de mando de indicadores para cuantificar y controlar el rendimiento de los procesos y detectar cualquier variación sobre los niveles y exigencias del servicio prestado a los ciudadanos en cada momento.

Con el objeto de establecer el seguimiento estratégico de la oficina y la mejora continua de resultados, esta acción comprende la definición de un cuadro de mando que permita la unificación y filtrado de todos los indicadores, así como el mantenimiento y alimentación de los mismos.

Se han de definir los indicadores y los ejes de los que se compondrá dicho cuadro de mando y los mecanismos y protocolos de incorporación de información, así como su evaluación. También será necesario definir umbrales de mejora en cada una de las métricas definidas e indicadores que permitan detectar desviaciones en el proceso de mejora de prestación del servicio de atención ciudadana.

Aplicaciones de la tecnología BI en la Administración Pública

Las tecnologías de Inteligencia de Negocio (en adelante tecnologías BI, Business Intelligence) pueden catalogarse como aquellas que ofrecen soporte para la mejora de decisiones de negocio mediante la aportación de vistas históricas, actuales y predictivas de las operaciones de negocio. Estas tecnologías analizan datos estructurados y procesos de negocio corporativos, habitualmente a partir de datos recopilados en un data warehouse.

Un data warehouse es un repositorio electrónico de datos almacenados de una organización, diseñado especialmente para facilitar el análisis y la generación de informes. Asimismo suelen incluirse en el concepto de data warehouse todos los procesos de extracción, transformación y carga (ETL, Extraction Transformation and Load), necesarios para recabar los datos a partir de las diferentes fuentes internas y externas de la organización, así como un diccionario de datos y las herramientas necesarias para obtener información útil a partir de los datos almacenados.

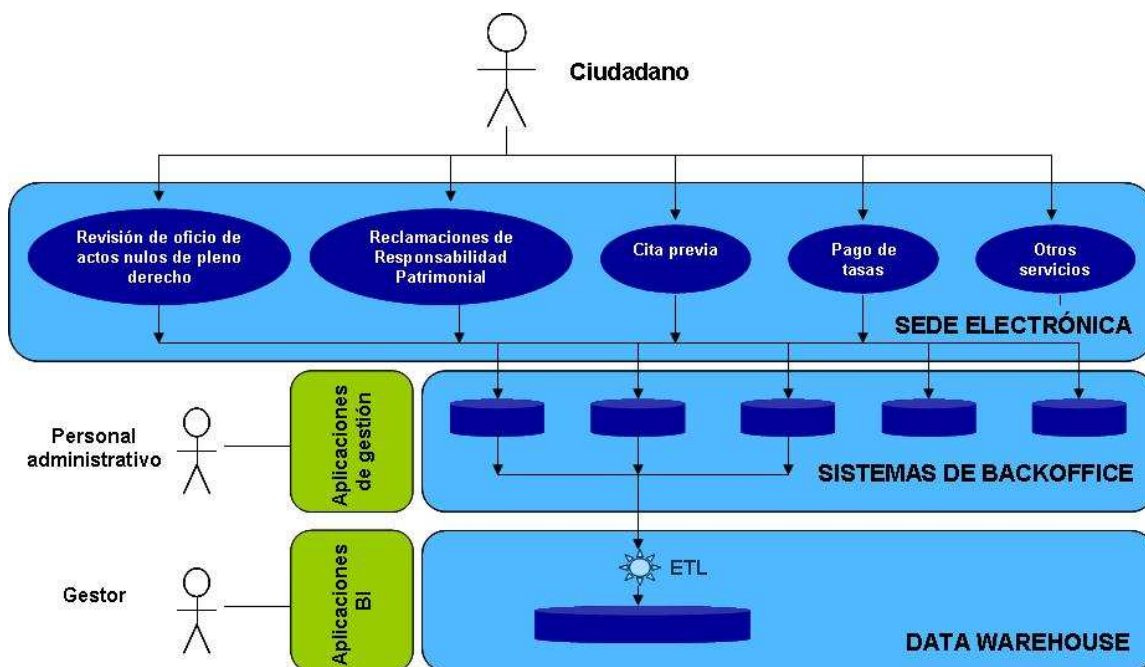
Las aplicaciones de la tecnología BI en la Administración Pública son numerosas. Entre ellas se pueden citar la gestión presupuestaria, la mejora en los servicios ofrecidos al ciudadano, la identificación de anomalías, o la gestión de programas.

Por otra parte, los requisitos impuestos por la ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, establecen la necesidad de implantar sedes electrónicas como elementos imprescindibles en la mejora del servicio al ciudadano. La sede electrónica es la herramienta que sirve de puerta de acceso al ciudadano para toda aquella información y servicios on-line que se ponen a su disposición de forma actualizada y, preferentemente, personalizada. Entre los servicios que pueden ofrecerse se encuentran: la iniciación de trámites, la consulta de estado de expedientes, los foros de colaboración, descargas, soporte técnico, etc.

La consolidación de las sedes electrónicas debería ir acompañada de la implantación de herramientas que permitan obtener datos objetivos de la calidad de los servicios ofrecidos a través de estos portales. Para ello, deberían establecerse una serie de indicadores de calidad, entre los que podemos proponer:

- ❖ Nº de trámites iniciados por los ciudadanos, según su tipología
- ❖ Acceso de los ciudadanos a la información relativa a cada servicio
- ❖ Tiempos medios de tramitación, por fases del expediente y su tipología
- ❖ Nº de consultas realizadas sobre el estado de los expedientes
- ❖ Nº de incidencias técnicas reportadas y tiempo medio de resolución de las incidencias

Estos indicadores se obtendrían mediante herramientas y aplicaciones BI puestas a disposición de los gestores y personal directivo, que explotaría los datos de un data warehouse integrado con los sistemas de backoffice que dan soporte a los servicios de la sede electrónica:



La toma de decisiones estratégicas en cualquier Administración Pública, orientadas a gestionar la mejora constante de los principios administrativos de eficacia, eficiencia y servicio al ciudadano necesita el apoyo de herramientas que permitan a los gestores y personal directivo obtener datos fiables sobre el volumen de la actividad administrativa realizada y de indicadores de calidad en el servicio.

Las tecnologías BI tienen un grado de madurez alto, a la vez que se mantienen en constante evolución. Con la crisis económica actual se hace más necesario que nunca realizar un seguimiento de las partidas presupuestarias y asegurar la rentabilidad de las inversiones realizadas en términos de mejora en la atención al ciudadano.

Existen ya numerosos precedentes en el sector público del provecho que puede obtenerse de las tecnologías BI. La integración de estas herramientas con los sistemas de backoffice sobre los que se asentarán las sedes electrónicas permitirá hacer un seguimiento de la calidad de los servicios presenciales y telemáticos ofrecidos a la vez que se cuantifica de forma objetiva el volumen de actividad desempeñado.

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

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

Las características básicas de CMI son las siguientes:

- ❖ Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
- ❖ Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
- ❖ Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

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

La importancia que genera el CMI es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que podamos simular como hemos de lograr el objetivo último y finalista de nuestra organización.

En general, las aportaciones que plantea la utilización de un CMI son las siguientes:

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.

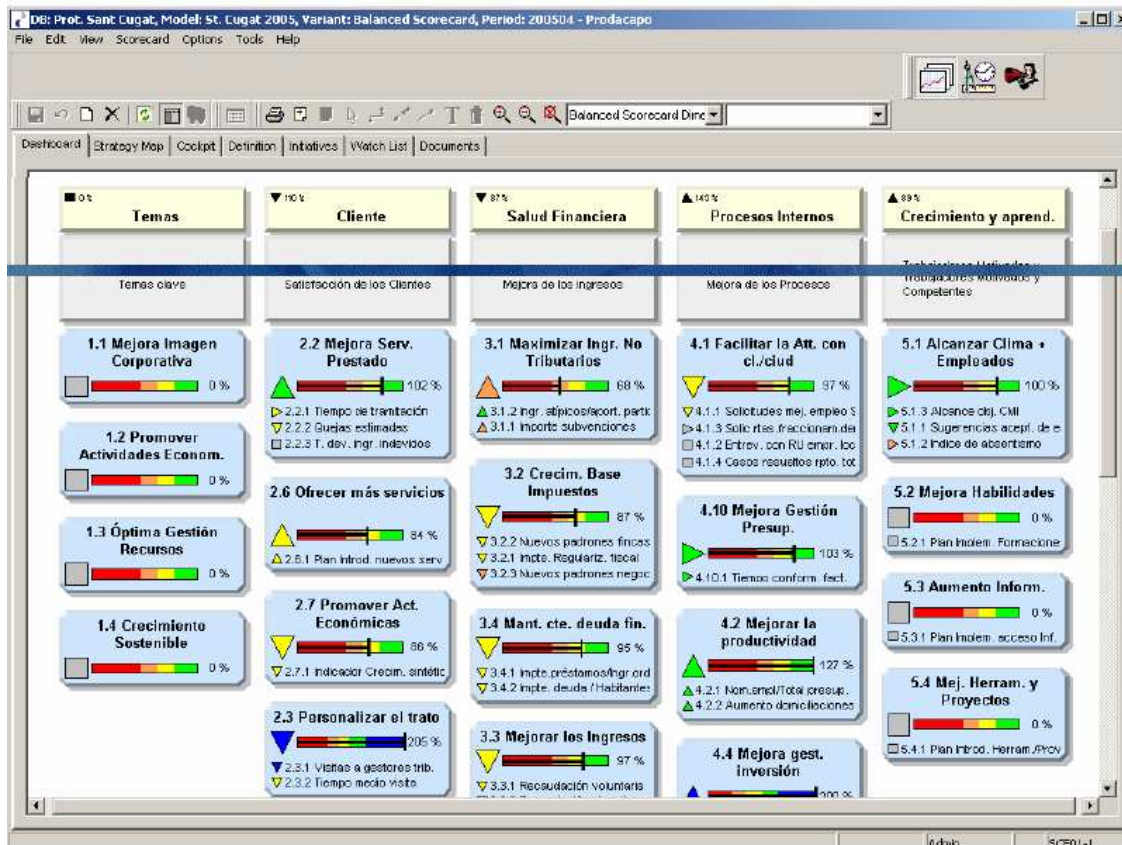
3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores. Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.
4. La utilización del CMI obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto feedback entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen, el CMI, además de informar, debe contribuir a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia.

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

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

Las tecnologías de Inteligencia de Negocio constituyen una valiosa herramienta para realizar una gestión del cambio orientada a la mejora del servicio que las Administraciones Públicas ofrecen al ciudadano. La experiencia adquirida en otras administraciones, en aplicaciones y servicios basados en esta tecnología, permite ver en conjunto su potencial, al combinarlas con otros elementos tecnológicos necesarios para cubrir los requisitos de la normativa existente en materia de Administración Electrónica. Como por ejemplo, la obtención de indicadores de calidad en la atención al ciudadano.



Ejemplo de pantalla de salida de aplicativo de CMI. Ayto. San Cugat del Vallés

Beneficios de una solución de indicadores y Cuadro de Mando

- ❖ Integrando datos de diversos sistemas de información para obtener una visión más global de la organización.
- ❖ Proporcionando información ordenada coherentemente.
- ❖ Distribuyendo la información y notificando al usuario de las actualizaciones mediante mecanismos automatizados.
- ❖ Presentando la información según el perfil, la función y el grado de responsabilidad de la persona.

Es una solución que ayuda a dar respuestas y a conocer la marcha de la organización (¿Cómo lo estamos haciendo?), a analizar las causas de las desviaciones (¿Por qué no funciona?) y a simular situaciones y planificar acciones futuras (¿Qué deberíamos hacer?).

Para ello utiliza: módulos de:

- ❖ Reporting, un conjunto de informes y estadísticas.

- ❖ Dashboard, que son tableros de control web que incluyen diversos indicadores de desempeño clave para el responsable del área, facilitándole una visión instantánea de la situación de su unidad.
- ❖ Alertas y notificaciones, mediante un sistema que envía un mensaje al suscriptor cuando el canal ha cambiado de contenido.
- ❖ Consultas on-line, con parámetros y criterios de filtrado, y poder así obtener nuevos informes y distribuirlos en cualquier tipo de formato.
- ❖ Edición, para personalizar los informes y adaptarlos a la imagen corporativa.

Etapas de implantación de un sistema de indicadores. Cuadro de mando

El proyecto de diseño de un sistema de indicadores de gestión para la evaluación de la eficiencia y eficacia de los servicios de atención ciudadana prestados por el debe estructurarse en cuatro fases bien diferenciadas.

Fase 1.- Desarrollo de una batería de indicadores de gestión y validación por el servicio de atención ciudadana.

Esta primera fase se realizará en el marco del proyecto MOVACAL. En esta fase que actualmente se está realizando se está procediendo al desarrollo y definición de una batería de indicadores de gestión para la OAC. Ver apartado 6.3.4

Fase 2.- Análisis de los indicadores y posibilidad de medición

Análisis de los indicadores ya validados en la fase anterior. En esta fase se someterán a aprobación de los implicados los indicadores propuestos, asignándoles ponderaciones en función de su importancia. Con las aportaciones recogidas se constituirá la batería definitiva, clasificando los indicadores en función de la facilidad y disponibilidad de instrumentos para su medición y los objetivos del servicio.

Fase 3.- Tecnología necesaria. Sistema de Información

Se diseñarán los instrumentos (cuestionarios, cuadros, tablas, informes de aplicaciones, etc.) para la recogida de los valores alcanzados por los indicadores en el año base (nivel de referencia).

Paralela a la fase anterior se comenzará a trabajar sobre la necesidad de incorporar aplicaciones para evaluar y controlar los indicadores que han sido ponderados con un grado alto de importancia. De igual modo, se plantea la posibilidad de integración en un sistema de información.

Fase 4.- Cuadro de mandos

Implantación de un cuadro de mandos para realizar el control de la gestión al nivel que se desee, bien sea a nivel de una unidad organizativa (servicio), un área (concejalía) o a toda la Corporación. Por norma general, los cuadros de mandos son informes para el control de la gestión cuyo contenido está orientado a la dirección y responde a un análisis de las necesidades de información de la misma para identificar las desviaciones y sus causas, que permita realizar las acciones de corrección que sean necesarias para alcanzar los objetivos previstos. Los resultados nos permitirán:

- ❖ Agrupar la información más relevante necesaria para tener un conocimiento permanente de la situación de la gestión y su evolución en el tiempo.
- ❖ Revisión periódica, sistemática.
- ❖ Retroalimentación para aprender y mejorar.
- ❖ Ofrece una imagen gráfica y clara de compromisos adaptados.

Para la correcta elaboración de un cuadro de mandos habrá que tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Primera medición; fase 3
2. Determinación de los valores estándar; una vez definido los indicadores, se adoptará un compromiso para fijar los valores estándar y medirlos respecto al año base de tal forma que se pueda comprobar su evolución.
3. Fijar los valores deseados; a través de un consenso, resultado de un diálogo entre los responsables (consejeros, directores, jefes de servicio), se fijan los valores deseados de los indicadores, de forma que transcurrido el año objeto de evaluación (año base) se valore la actividad del servicio a lo largo del mismo.
4. Seguimiento; periódicamente deben obtenerse los datos, contrastarse con los estándares establecidos y valorarlos. La finalidad de esta comparación es poder identificar desviaciones que permitan, después de ser analizadas, emprender acciones correctoras.
5. Grado de cumplimiento; la finalidad del seguimiento es poder identificar desviaciones que permitan, después de ser analizadas, emprender acciones correctoras.

Propuesta de Cuadro de mando de indicadores

A continuación se muestra una propuesta de batería de indicadores para la OAC, su agrupación como cuadro de mando integrado donde se incluye una propuesta de desagregación, según diferentes niveles.

Por último, se adjunta una serie de ejemplos de indicadores. Estos datos están tomados de la memoria de la OIAC del Cabildo de Gran Canaria del año 2008.

BORRADOR

Factores Clave	Descripción de Indicadores	Perspectiva	Compromiso de Calidad
Facilidad de realizar los tramites	• % de servicios y tramites ofrecidos en al OAC respecto al total de tramites del Ayto.	Procesos	90% de los tramites realizables en la OAC
	• % de tramites ofrecidos a través de la oficina virtual	Procesos	50% de los tramites realizables en Oficina Virtual de Atención al Ciudadano.
Explicaciones claras y lenguaje apropiado	• % de usuarios satisfechos	Cientes	80% de los usuarios satisfecho con las explicaciones y lenguaje utilizado
	• % Reclamaciones por falta de comprensión del empleado.	Cientes	
	• N° de cursos de formación.	Formación e innovación	
	• N° personas asistentes a cada curso.	Formación e innovación	
Facilidad en la obtención de impresos	• % de usuarios que descargan impresos por la red.	Procesos	90% de los impresos en expositores y web municipal
	• % de reclamaciones por problemas en la obtención de impresos	Procesos	
	• % de usuarios satisfechos	Cientes	
Tiempos de atención	• Tiempo medio de atención para cada trámite. Por cada canal.	Cientes	Dedicar a cada ciudadano tiempo en función del servicio que solicite
	• % de ciudadanos con más de un tramite.	Procesos	
	• % de ciudadanos satisfechos. Por canal empleado.	Cientes	
	• % de reclamaciones por escaso tiempo de atención.	Cientes	
Tiempos de espera	• Tiempo medio de espera por trámite.	Cientes	90% de los ciudadanos que realizan trámites de atención inmediata esperen menos de 10´.
	• % de ciudadanos que esperan más de 10" en trámites de atención inmediata.	Cientes	
	• % de ciudadanos que esperan más de 15" en otros tramites.	Cientes	90% de los ciudadanos que realizan otros trámites esperen menos de 15´.
	• % de usuarios satisfechos.	Cientes	
	• % de quejas por tiempo de espera.	Cientes	
	• % de llamadas atendidas antes de 1´.	Cientes	
Rapidez en la resolución del tramite	• % de tramites de resolución inmediata en la OAC.	Procesos	Incorporar anualmente un tramite como de atención inmediata
	• % de trámites a través de página web.	Procesos	
	• % de reclamaciones por lentitud.	Procesos	
	• Tiempo medio de contestación a las reclamaciones.	Procesos	Incorporar anualmente un tramite a través de la página web (oficina virtual)
	• N° de sugerencias que han supuesto una acción correctora.	Procesos	Responder el 90% de la reclamaciones en un plazo de máximo de 30 días
Atención con amabilidad y cortesía	• % de reclamaciones por incorrecta atención.	Cientes	90% de los ciudadanos satisfechos con la acogida y trato recibido
	• % de usuarios satisfechos con la acogida.	Cientes	
	• Grado de satisfacción del usuario de la OAC.	Cientes	
	• N° de cursos anuales sobre atención al público.	Formación e innovación	
	• N° de personas asistentes a cada curso.	Formación e innovación	
Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	• N° de equipos auxiliares puestos a disposición de los ciudadanos.	Formación e innovación	Todas las oficinas dotadas del equipamiento necesario
	• % de reclamaciones por ambiente o equipamiento.	Formación e innovación	
	• % usuarios satisfechos.	Formación e innovación	
	• % averías que afectan a la OAC y sus servicios.	Formación e innovación	Garantizar funcionamiento del sistema informático en el 98% en computo anual
	• N° de acciones publicitarias realizadas.	Formación e innovación	
		Formación e innovación	
Personal de la OAC	• Grado de satisfacción del trabajador de la OAC.	Formación e innovación	
	• % de empleados que han participado en al menos una acción formativa.	Formación e innovación	
	• % ejecución presupuesto asignado	Finanzas	

Perspectiva	Código	Factores Clave	Descripción de Indicadores	Niveles de desagregación
Ciudadanos	C1	Explicaciones claras y lenguaje apropiado	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios satisfechos 	Canal
				Trimestre
				Año
				Sexo
				Rango de edad
	C2	Explicaciones claras y lenguaje apropiado	<ul style="list-style-type: none"> % Reclamaciones por falta de comprensión del empleado. 	Canal
				Trimestre
				Año
	C3	Facilidad en la obtención de impresos	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios satisfechos 	Canal
				Trimestre
				Año
				Sexo
				Rango de edad
	C4	Tiempos de atención	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de atención para cada trámite. 	Canal
				Mes
Año				
Día				
Hora				
C5	Tiempos de atención	<ul style="list-style-type: none"> % de ciudadanos satisfechos. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
			Sexo	
			Rango de edad	
C6	Tiempos de atención	<ul style="list-style-type: none"> % de reclamaciones por escaso tiempo de atención. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
C7	Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de espera por trámite. 	Canal	
			Mes	
			Año	
			Día	
			Hora	
C8	Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> % de ciudadanos que esperan más de 10" en trámites de atención inmediata. 	Mes	
			Año	
			Día	
			Hora	
C9	Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> % de ciudadanos que esperan más de 15" en otros tramites. 	Mes	
			Año	
			Día	
			Hora	
C10	Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios satisfechos. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
			Sexo	
			Rango de edad	
C11	Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> % de quejas por tiempo de espera. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
C12	Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> % de llamas atendidas antes de 1'. 	Mes	
			Año	
			Día	
			Hora	
C13	Atención con amabilidad y cortesía	<ul style="list-style-type: none"> % de reclamaciones por incorrecta atención. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
C14	Atención con amabilidad y cortesía	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios satisfechos con la acogida. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
			Sexo	
			Rango de edad	
C15	Atención con amabilidad y cortesía	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del usuario de la OAC. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
			Sexo	
			Rango de edad	

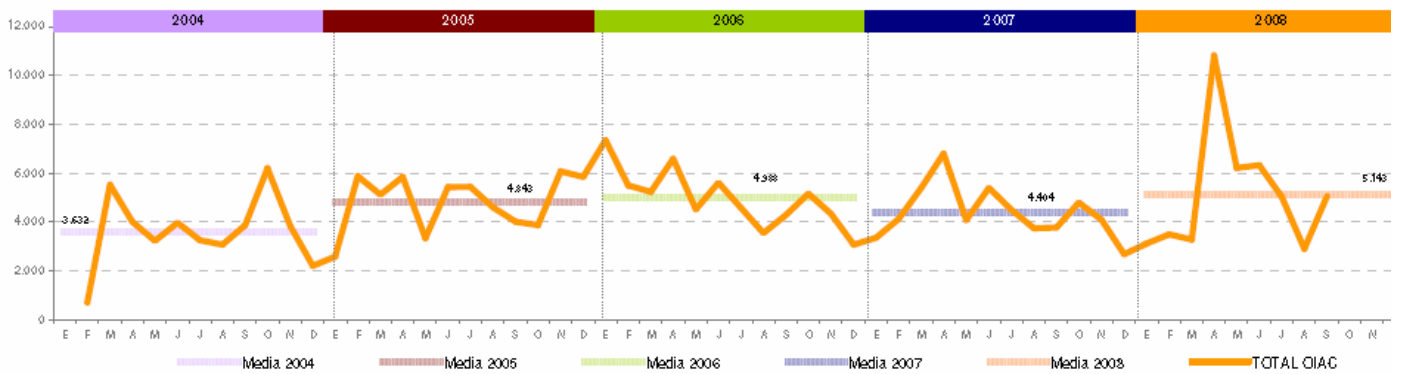
Perspectiva	Código	Factores Clave	Descripción de Indicadores	Niveles de desagregación
Finanzas	F1	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> % ejecución presupuesto asignado 	Trimestre
				Año
Formación e innovación	I1	Explicaciones claras y lenguaje apropiado	<ul style="list-style-type: none"> Nº de cursos de formación. 	Canal
				Año
	I2	Explicaciones claras y lenguaje apropiado	<ul style="list-style-type: none"> Nº personas asistentes a cada curso. 	Canal
				Año
	I3	Atención con amabilidad y cortesía	<ul style="list-style-type: none"> Nº de cursos anuales sobre atención al público. 	Canal
				Año
	I4	Atención con amabilidad y cortesía	<ul style="list-style-type: none"> Nº de personas asistentes a cada curso. 	Canal
				Año
	I5	Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	<ul style="list-style-type: none"> Nº de equipos auxiliares puestos a disposición de los ciudadanos. 	Año
	I6	Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	<ul style="list-style-type: none"> % de reclamaciones por ambiente o equipamiento. 	Trimestre
				Año
I7	Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	<ul style="list-style-type: none"> % usuarios satisfechos. 	Trimestre	
			Año	
			Sexo	
			Rango de edad	
I8	Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	<ul style="list-style-type: none"> % averías que afectan a la OAC y sus servicios. 	Trimestre	
			Año	
I9	Ambiente y equipamiento en las oficinas de atención	<ul style="list-style-type: none"> Nº de acciones publicitarias realizadas. 	Año	
I10	Personal de la OAC	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del trabajador de la OAC. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
I11	Personal de la OAC	<ul style="list-style-type: none"> % de empleados que han participado en al menos una acción formativa. 	Canal	
			Año	
Procesos	P1	Facilidad de realizar los tramites	<ul style="list-style-type: none"> % de servicios y tramites ofrecidos en al OAC respecto al total de tramites del Ayto. 	Canal
				Trimestre
				Año
	P2	Facilidad de realizar los tramites	<ul style="list-style-type: none"> % de tramites ofrecidos a través de la oficina virtual 	Trimestre
				Año
	P3	Facilidad en la obtención de impresos	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios que descargan impresos por la red. 	Trimestre
				Año
	P4	Facilidad en la obtención de impresos	<ul style="list-style-type: none"> % de reclamaciones por problemas en la obtención de impresos 	Trimestre
				Año
	P5	Tiempos de atención	<ul style="list-style-type: none"> % de ciudadanos con más de un tramite. 	Canal
			Trimestre	
			Año	
P6	Rapidez en la resolución del tramite	<ul style="list-style-type: none"> % de tramites de resolución inmediata en la OAC. 	Trimestre	
			Año	
P7	Rapidez en la resolución del tramite	<ul style="list-style-type: none"> % de trámites a través de página web. 	Trimestre	
			Año	
P8	Rapidez en la resolución del tramite	<ul style="list-style-type: none"> % de reclamaciones por lentitud. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
P9	Rapidez en la resolución del tramite	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de contestación a las reclamaciones. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	
P10	Rapidez en la resolución del tramite	<ul style="list-style-type: none"> Nº de sugerencias que han supuesto una acción correctora. 	Canal	
			Trimestre	
			Año	

Ejemplos de indicadores

Atención presencial.

- Número de atenciones presenciales, desgregado por meses y año.

Gráfico 1.1.2.3 Atención Directa. Canal Presencial. Evolución (2004 a 2008) de las atenciones presenciales totales y medias mensuales de cada año.



- Número de atenciones presenciales, desgregado por hora y día de la semana.

1.1.3. Atenciones presenciales: Franja horaria y Día de la semana

Gráfico 1.1.3.1 Atención Directa. Canal Presencial. Media de atenciones presenciales diarias distribuidas en franjas horarias (2008).

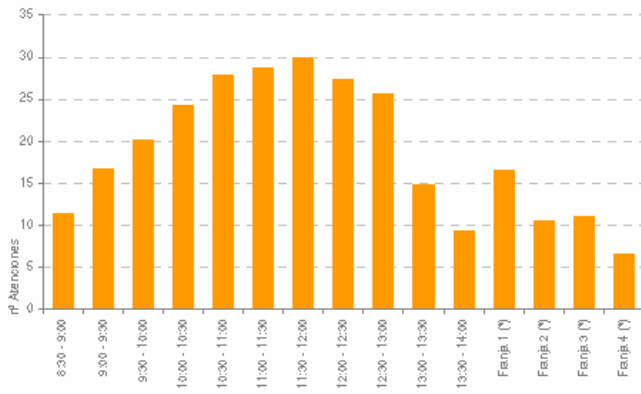
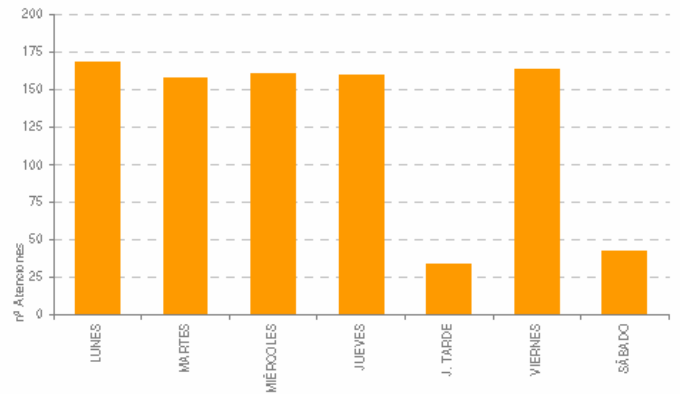


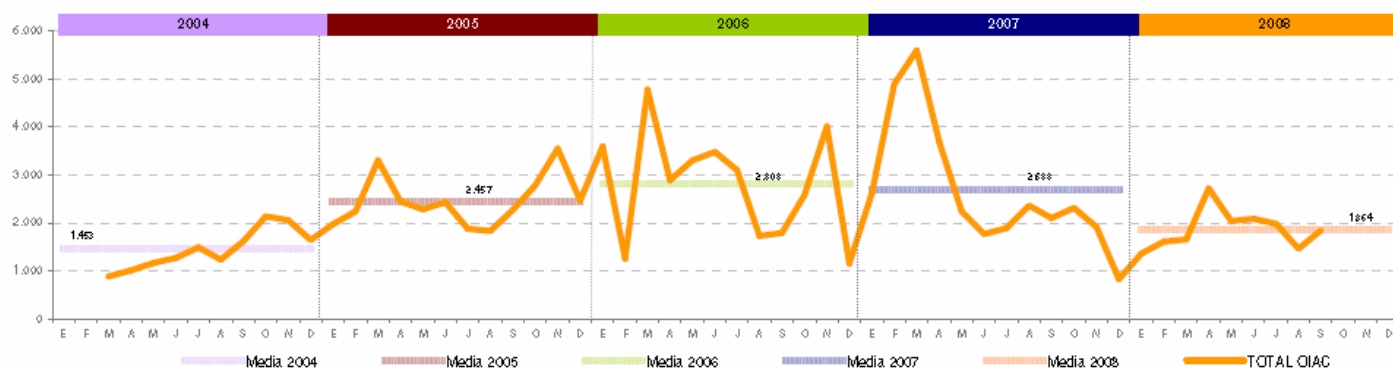
Gráfico 1.1.3.2 Atención Directa. Canal Presencial. Media diaria de atenciones presenciales por día de la semana (2008).



Atención telefónica

1. Número de atenciones telefónicas, desagregado por meses y año.

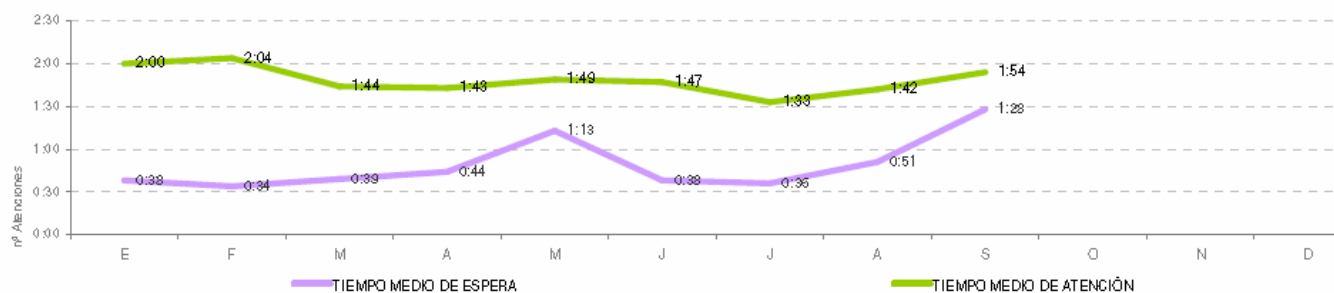
Gráfico 1.2.2.3 Atención Directa. Canal Telefónico. Evolución (2004 a 2008) de las atenciones telefónicas totales y medias mensuales de cada año.



2. Tiempos de espera y atención, desagregado por meses.

1.2.4. Atenciones telefónicas: Tiempos medios de Espera y Atención

Gráfico 1.2.4.1 Atención Directa. Canal Telefónico. Evolución mensual en 2008 de los tiempos medios de espera y de atención en minutos:segundos.



Programa financiado por:



Participan:



**Mancomunidad
del Nordeste**

Tacoronte - El Sauzal - La Matanza de Acentejo - La Victoria de Acentejo - Santa Úrsula

Mancomunidad del Nordeste de Tenerife



Gobierno Regional de Madeira



Câmara Municipal del Nordeste de Azores