

## Sistema de Información

<b>Control y Sistema de Información</b>	<b>¿Qué es un sistema de información?</b>	<b>Información para evaluar y controlar</b>	<b>Organización de la información para</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Dirección</b></li><li>▪ <b>Profesionales</b></li><li>▪ <b>Usuarios</b></li><li>▪ ...</li></ul>
	<div><b>Analizar</b></div> <p>¿Qué valor tiene en la entidad el control de su propia información?</p> <p>¿Están identificados los flujos de información?</p> <p>¿Existe un sistema de información organizado?</p> <p>¿Es coherente con los principios y valores?</p> <p>¿Mantenemos este sistema: fortalezas y debilidades?</p> <p>Lo cambiamos, ¿por qué?</p> <div><b>Diseñar</b></div> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los resultados que se quieren conocer</li><li>• Identificar los criterios de proceso se quieren conocer</li><li>• Establecer Indicadores de eficiencia y eficacia económica y social</li><li>• Identificar qué agentes tienen la información que se desea</li><li>• Identificar qué utilidades tiene esta información para cada usuario</li><li>• Acotar las fuentes de datos: interno y/o externo</li><li>• Establecer los responsables de la información</li></ul>		

## ¿Qué es un sistema de información?

En muchas ocasiones los sistemas de información son vistos por las entidades como algo ajeno a su práctica, complejo, difícilmente alcanzable, como un procedimiento administrativo más que no aporta demasiados valores a la actividad de la entidad.

Sin embargo, con casi seguridad, todas las entidades manejan y obtienen información de sus actividades y decisiones, información que en muchas ocasiones es imposible utilizar si no está ordenada y sistematizada.

Los sistemas de información son la estrategias de recogida y organización de la información que genera la entidad en su funcionamiento –sobre el cumplimiento del presupuesto; sobre las actividades y proyectos, sus resultados, progresos...; sobre los recursos con los que cuenta...-. Cumplen diversos objetivos, principalmente servir para el seguimiento y la aplicación unívoca de la estrategia diseñada –el plan estratégico- facilitando que todas las personas de la entidad la entienden y aplican de la forma acordada.

Constituyen, por tanto, un instrumento o procedimiento para el buen funcionamiento de la entidad y, en consecuencia, han de estar condicionados y adaptados a la utilidad que tengan para cada uno de los usuarios, profesionales –contratados y voluntarios-, socios y directivos de la entidad.

El contenido de **Sistema de Información** tiene como objetivo facilitar una herramienta para disponer, de forma organizada y fiable, de aquella información que es útil a la entidad para tomar decisiones, mejorar su funcionamiento y conocer si ha alcanzado las estrategias u objetivos que se había propuesto.

Debe advertirse de dos habituales *peligros* relacionados con la información: volumen de información y utilidad son, con excesiva frecuencia, inversamente proporcionales; en no pocas ocasiones, la obtención de información se constituye en un fin en si mismo, haciendo que se disponga de volúmenes que impiden ser ágiles a la hora de su utilización.

Ambas circunstancias pueden llevar a que, aún contando con información, las decisiones se tomen más por motivaciones sociales, intuitivas o culturales, que de forma organizada en virtud de la información dispone.

Por tanto, un sistema de información debe recoger:

- Sólo aquella información que se ha considerado útil por los distintos órganos o unidades de la entidad.
- Que además de útil es fiable.
- Que además su obtención no exige un esfuerzo desmedido.
- Y que, por último, puede cruzarse con otros datos para obtener conclusiones relacionadas que permitan hacer un análisis de evaluación.

Un sistema de información debería tener, al menos, los siguientes objetivos:

- Facilitar la toma de decisiones.
- Introducir en la cultura de las entidades la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación y control profesional.
- Garantizar un nivel óptimo de calidad de los procesos de trabajo: cumplimiento de las normas y criterios profesionales...
- Garantizar procesos de mejora continua y consolidar una cultura de calidad respecto a la actividad.
- Promover la coordinación entre los distintos miembros y unidades de la entidad al poder interpretar información común y accesible para todos.
- Mejorar la satisfacción de todas las personas implicadas al ver reflejado su trabajo y esfuerzo en unos resultados objetivos.
- Permitir la comparación de resultados.
- Servir de herramienta para la gestión estratégica –medio y largo plazo- y cotidiana de la entidad.
- Disminuir la incertidumbre y la variabilidad de las decisiones, al poder relacionar y basar esta en datos objetivos sobre resultados obtenidos.
- Establecer un lenguaje único con objetivos y métodos de valoración similares.
- Paliar la asimetría de información entre profesionales –contratados, voluntarios-, usuarios, socios y ciudadanos...
- Facilitar una mejor adecuación de la entidad a las características y particularidades de los usuarios y a las valoraciones que estos realizan de los servicios y de la atención que se les prestan.

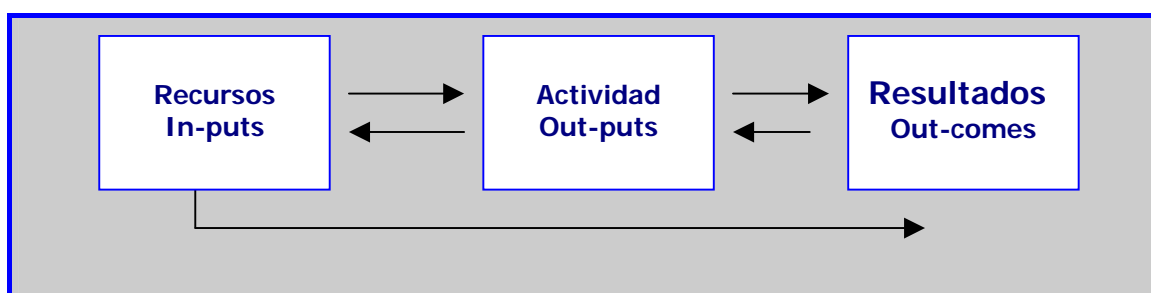
## Información para evaluar y controlar

En muchas entidades los sistemas de información, en aquellas entidades que disponen de ellos, se han orientado hacia el control de la gestión de recursos (in – puts, “lo que entra”) y el volumen de la actividad (out – puts “lo que se produce”). Es decir, el esfuerzo se ponía en conocer el volumen de actividad realizado y los recursos con los que contaba la entidad.

Muchas memorias e informes de centros, servicios, entidades... dedican el mayor espacio a la reseña de la gestión económica, de personal, la evolución del gasto, el volumen de actividad... Lo que pone el énfasis en conocer y mostrar lo que se hace y con cuánto se hace.

Cuando a estos objetivos –control de la actividad y del gasto- se añade y prioriza la orientación de la entidad hacia la búsqueda de resultados y el desarrollo profesional, se requerirán nuevos sistemas de información, nuevos datos y distintas explotaciones.

Si las nuevas preocupaciones se ocupan más de los resultados evaluados con criterios de eficacia –hacer las cosas al menor coste- y efectividad –siguiendo las normas establecidas-, que sólo de cuánto se gasta o cuánto se hace; lo que es lo mismo, si el objetivo es qué resultados se obtienen con los recursos asignados, la orientación de los sistemas de información deberá valorar la gestión de los recursos en función de las actividades que con ellos se desarrollan y, a su vez, relacionarlos con los resultados (out – comes).



Para ello, inicialmente, se deberá disponer de información sobre tres apartados - recursos, actividad, resultados- que posteriormente se relacionará entre sí.

## 1.- INFORMACIÓN SOBRE... RECURSOS (humanos, económicos, físicos...)

La información deberá organizarse con criterios de utilidad de forma más o menos desagregada, detallada. Al menos, pensando en pequeñas y medianas entidades y sus características, se deberá disponer de datos sobre: costes de mantenimiento, costes de personal y costes de funcionamiento.

Habitualmente, se pueden encontrar estos mismos conceptos organizados en otra clasificación más ortodoxa:

- costes fijos –alquiler, dominio de Internet, línea de teléfono, contrato de luz...-
- costes semifijos –personal-
- costes variables –uso del teléfono, calefacción, papel membreteado, folletos divulgativos, gasto mensual de luz...-

Como en todo, ha de ser la entidad la que decida qué modelo de clasificación le resulta más útil y se ajusta mejor a sus necesidades, lo importante es utilizar uno, el más adecuado.

### 1.1.- Costes de mantenimiento

Costes relativos al mantenimiento de la entidad desagregados por los epígrafes o conceptos más importantes de gasto de los locales y espacios en los que se desarrollan las actividades: luz, alquiler, calefacción, teléfono...

Se debe disponer de esta información tanto en sus costes totales por concepto –total de luz al año, total de teléfono al año...-, como por algún tipo de unidad que nos permita su gestión -luz en relación con las horas de utilización, alquiler de local por hora de uso- de tal forma, que se pueda conocer para cada periodo de utilización del local a cuánto asciende el coste total y por cada uno de los conceptos. Por ejemplo:

- Gasto total: total de luz al año
- Gasto por unidad: hora de utilización -gasto total de luz dividido por horas de uso de la luz, teniendo en cuenta los distintos espacios y sus horas-.

Para conocer la adecuación de los costes de mantenimiento, es necesario complementarlos conociendo “la capacidad” de los recursos de la entidad, es decir, la capacidad máxima de uso de cada recurso por parte de la entidad.

Si hay un local con 4 aulas, la capacidad de ese recurso –el local alquilado- es el número máximo de horas que podría usarse –4 aulas en horario de mañana, tarde y noche-, si hay dos aulas que se usan sólo en horario de tarde, la entidad puede plantearse su uso, bien directamente (teniendo en cuenta que, si bien el gasto por hora de alquiler disminuye, ampliar la actividad siempre conlleva aumento de otros gastos), bien alquilándolas... obteniendo unos costes por hora más bajos

Disponiendo de esta información, la entidad conoce los costes y puede valorar si son correctos, si podría disminuir los costes por los conceptos más importantes (por hora, por aula, por sala de trabajo...) o cómo optimizarlos aumentando su utilización.

Se dispondrá de:

- Indicadores de gasto total:
  - Gasto total de la entidad en mantenimiento
- Indicadores por concepto:
  - Gasto total por teléfono
  - Gasto total por luz
  - Gasto total por local/espacio
- Indicadores por unidad de utilización:
  - Gasto total por horas de utilización
  - Gasto total de teléfono por horas de utilización
  - Gasto total de teléfono por horas de utilización y por aula

Año:							
Concepto	Gasto total de la entidad	Gasto local 1		Gasto local 2		Gasto local...	
Alquiler	X	X1	X1:A1	X2	X2:A2		
Luz	Y	Y1	Y1:A1	Y2	Y2:A2		
....	Z	Z1	Z1:A1	Z2	Z2:A2		
Horas de utilización	A	A1		A2			

## 1.2.- Gastos de personal

Se debe obtener información de los costes que representa el personal que trabaja para la entidad desagregado por las distintas categorías profesionales: educadores, administrativos, directores de proyectos...

Esta información debe estar disponible tanto en sus costes totales por concepto -gasto total de personal al año; gasto por categoría, gasto total de seguridad social...- como por algún tipo de unidad que permita su gestión -gasto por profesional de cada categoría; gasto por hora trabajada...-.

Para valorar estos costes de personal es necesario complementarlos con “la capacidad potencial” de los profesionales de la entidad. Con esta información la entidad podrá valorar la evolución de las retribuciones, la variabilidad entre categorías profesionales, el rendimiento de las distintas categorías y, como consecuencia de las mismas, tomar decisiones respecto a cualquier aspecto de política retributiva y de rendimiento.

Por ejemplo, respecto a un profesional con un contrato de X horas al año cuyas horas reales son el 120%, es decir, está por encima, o son el 80% de las contratadas, por debajo, la entidad puede valorar de forma objetiva bien mejorar la retribución o bien optimizar el rendimiento si está por debajo del contratado.

Se dispondrá de:

- Indicadores de gasto total de personal:
  - Gasto total de personal de la entidad
  - Indicadores por categoría profesional
- Indicadores de gasto total por categoría profesional:
  - Porcentaje de variabilidad por categorías profesionales
  - Porcentaje de variabilidad dentro de cada categoría profesional
- Indicadores por rendimiento:
  - Gasto total por horas reales trabajadas
  - Gasto total por horas reales de cada categoría profesional
  - Gasto total de cada trabajador según horas reales trabajadas

### 1.3.- Gastos de funcionamiento

Son gastos de funcionamiento aquellos que están relacionados directamente con las actividades que realiza la entidad.

Es necesario conocer los gastos totales por los conceptos más significativos como pueden ser: fotocopias, material didácticos, materiales de talleres –cerámica, encuadernación...- así como los costes para unidad de cada uno de ellos –cada fotocopia, cada cuaderno...-.

Esta información, permite conocer y controlar la evolución de los costes a lo largo del tiempo, así como las posibilidades de mejora de los mismos, bien buscando nuevos proveedores, estableciendo volúmenes de compra más adecuados...

Se dispondrá de:

- Indicadores de gasto total de funcionamiento:
  - Gasto total de funcionamiento de la entidad
- Indicadores por concepto:
  - Gasto total por cada categoría de conceptos
  - Gasto por unidad de cada concepto – costes unitarios

## 2.- INFORMACIÓN SOBRE... ACTIVIDAD (acciones que desarrolla la entidad)

Para conocer y evaluar la actividad que realiza la entidad se deberá disponer de dos tipos de información: volumen de actividad por proyectos y cumplimiento de normas y criterios.

### 2.1.-Volumen de actividad por proyectos

Será necesario conocer para cada una de las actividades establecidas en cada proyecto, el número que se realiza de ellas y compararlas para cada periodo de tiempo con el número de actividades previstas en el proyecto. Pasos:



Proyecto	Actividades establecidas	Realizadas	Comparación con las establecidas

Proyecto	Actividades establecidas	Realizadas	Comparación
Alfabetización Tecnológica	1.-Taller de conocimiento físico del ordenador y sus componentes	si	5 de 7
	2.-Sesiones de aprendizaje de encendido apagado correcto	no	
	3.- ...	si	
	4.- ...	si	

Se dispondrá de:

- Indicadores de porcentaje de actividad realizada sobre la actividad prevista.

## **2.2.- Cumplimiento de normas y criterios: normas y procedimientos**

La entidad había establecido en la definición de su cartera de servicios una serie de criterios para asegurar la calidad de las actividades a través de las normas (el conjunto de aspectos generales que regulan cada una de las actividades: tipo de profesionales. lo debe realizar cada uno, tipo de locales, número de usuarios por actividad...) y los manuales de procedimientos profesionales (los métodos profesionales o de trabajo para desarrollar cada actividad: método pedagógico, método de intervención social...).

El sistema de información deberá recoger el cumplimiento de estos criterios elaborando indicadores de grado de cumplimiento por actividad, proyecto, grupo profesional... Cada criterio establecido para el desarrollo del proyecto da lugar a un indicador sobre su grado de cumplimiento. Por ello, en el diseño de los proyectos se apunta a que los criterios de calidad que se establezcan sean pocos, concretos y sensibles de ser evaluados, en el sentido de que si el criterio se cumple es muy posible que el objetivo se alcance.

Estos indicadores no son indicadores de resultados, sino de cumplimiento de la norma. En ocasiones, este control de la actividad se conoce como métodos de control de calidad.

Se dispondrá de:

- Indicadores sobre el número de actividades desempeñadas por un profesional que cumple los criterios de competencia profesional establecidos en relación, respecto al número total de actividades realizadas de ese determinado tipo de actividad.

Por ejemplo, si en el proyecto se ha establecido que sea un alfabetizador quien de las clases de alfabetización:

- Número de clases de alfabetización dadas por un alfabetizador respecto al número total de clases de alfabetización dadas.

Ya que puede haber ocurrido que otros educadores no alfabetizadores hayan desarrollado clases porque no se pudo contar durante todo el proyecto con el perfil requerido...

### **3.- INFORMACIÓN SOBRE... RESULTADOS (cumplimiento de la misión, líneas estratégicas...)**

Una de las tareas más difíciles a la hora de evaluar el funcionamiento de una entidad es conocer si se han conseguido los resultados esperados, que abarcan desde el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos a los objetivos de cada uno de los proyectos.

#### **3.1.- Resultados finales**

Se entiende por resultados finales la misión, las líneas estratégicas y objetivos estratégicos que la entidad ha establecido. En muchas ocasiones, estos resultados sólo pueden ser alcanzados en un periodo largo de tiempo –más que el establecido para el plan estratégico- y, en otros casos, tienen un grado de subjetividad que es

difícil de valorar a través de un sistema de información basado en indicadores cuantitativos.

Por ejemplo, los resultados relativos a objetivos estratégicos de inserción social suelen ser a largo plazo; los relacionados con la sensibilización social son difícilmente medibles o puede ser muy complejo valorar el grado de contribución de la entidad al cumplimiento de alguno de ellos -en un proyecto de Amnistía Internacional en el que una actividad sea enviar cartas para conseguir la excarcelación de una persona, es difícil saber cuántas cartas se han enviado y en qué medida han contribuido directamente en la excarcelación...-.

Por tanto, para la medición de los resultados, la entidad debe evaluar resultados intermedios.

### 3.2.- Resultados intermedios: cobertura

Los resultados intermedios están relacionados con los objetivos de los proyectos y, en casi todas las ocasiones, se ven representados por indicadores de cobertura.

Se dispondrá de:

- Indicadores de cobertura para medir los resultados intermedios.

Por ejemplo, para una línea estratégica como *Integración de personas con discapacidad*, con un objetivo estratégico como *Integrar a 20 personas con discapacidad en un año* que se alcanzará a través de un proyecto, en él se ha previsto que se iba a llegar a 100 personas con discapacidad para, de esas 100, asegurar 20 integradas, sí se puede valorar si se ha llegado a las 100 previstas –resultado intermedio-; el objetivo final son las 20 personas integradas.

Para una entidad que trabaja para otras entidades –como una Federación-, un resultado intermedio puede ser el número de entidades que participan en los distintos proyectos.

### 3.3.-Satisfacción de los usuarios

De forma general, se entiende también por resultados la satisfacción que los usuarios, entidades, instituciones que se relacionan con la entidad manifiesten sobre las actividades o servicios que se desarrollan.

Esta información debe recogerse a través de encuestas, correctamente diseñadas e implantadas que posteriormente se trasladan a indicadores de satisfacción.

Se dispondrá de:

- Indicadores de satisfacción de los usuarios sobre las actividades.

Por ejemplo:

- Número de instituciones que se relacionan con la entidad y que opinan que la colaboración es positiva para la institución.
- Número de usuarios que opinan sobre la adecuación de los horarios de las actividades respecto a sus posibilidades

## INTERRELACIÓN DE LOS INDICADORES DE RECURSOS, ACTIVIDAD Y RESULTADO

La información y los indicadores de recursos, actividad y resultados, pueden valorarse o relacionarse para evaluar el funcionamiento de la entidad. A través de esta interrelación se puede conocer la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la pertinencia de los proyectos y actividades que se desarrollan.

### 1.-Eficiencia

La eficiencia es mejorar la relación por costes de la actividad o resultado. Es hacer las cosas al mejor precio.

Para conocer la eficiencia debe relacionarse la información de los indicadores de costes con la actividad y los resultados, de tal forma que se pueda conocer cuánto cuesta cada actividad o cuánto hemos gastado para conseguir un resultado.

Si no se relacionan costes y resultados, se pueden estar haciendo las cosas con coste bajo pero sin conseguir los resultados, por tanto, no se está siendo eficiente.

Relacionando los indicadores de costes y resultados podemos saber por ejemplo, si en la evolución de la entidad se consigue una mayor o menor eficiencia o bien si en la comparación con otras entidades la entidad es más o menos eficiente... y, en consecuencia, es necesario o disminuir los costes o aumentar la actividad o mejorar los resultados.

Un ejemplo, una entidad de apoyo a personas con discapacidad con...

- Una línea estratégica *Integración laboral de personas con discapacidad*
- Un objetivo *Integrar a 100 personas en un año*
- Usuarios: *300 personas en el entorno de influencia*
- Un proyecto *Taller ocupacional de cerámica*

Dispone de información de todos los costes del proyecto –personal, mantenimiento, funcionamiento- y la ha relacionado con el número de horas de taller y el número de personas con discapacidad que han participado en el proyecto.

Con esta información conoce los costes totales, por hora de taller y por persona. Como conclusión, la entidad valora que los datos se ajustan a sus objetivos de gasto y actividad, y han sido similares a los de otras entidades de su entorno.

Por último, ha relacionado estos costes con el número total de personas integradas, valorado esta integración según la había definido en los objetivos estratégicos y en el proyecto –por ejemplo, ser contratadas por una empresa del sector en un puesto adecuado al perfil y conocimientos, en los tres meses siguientes a la finalización del taller y durante un mínimo de 1 año-.

Si el número de personas integradas ha sido de 25, la relación entre costes del proyecto ha sido poco eficiente, porque la entidad había destinado recursos para integrar a 100 y los costes por persona integrada han sido 4 veces más altos de los previstos:

$$\text{Coste por persona} = \frac{\text{Total costes}}{\text{Nº personas}}$$

$$\text{Coste por persona integrada} = \frac{\text{Total costes}}{\text{Nº personas integradas}}$$

## 2.-Eficacia

La eficacia es el cumplimiento de los criterios y normas establecidos en los proyectos para cada una de las actividades. Es hacer las cosas como se ha acordado que se iban a hacer. Para conocer la eficacia de la entidad es necesario analizar:

- ✓ Que las normas y procedimientos establecidos en los proyectos han sido contrastados antes de su implantación o se conocen experiencias en los que han sido utilizados con éxito.
- ✓ El nivel de cumplimiento de las normas y criterios establecidos.

## 3.-Efectividad

Consecución de los objetivos finales de la entidad. Es conseguir los resultados que ha establecido la entidad en los objetivos estratégicos –que son los que concretan las línea estratégicas- y en los objetivos específicos de cada proyecto –los proyectos son la forma de alcanzar los objetivos estratégicos-.

Para valorar la efectividad de la entidad se debe analizar el grado de consecución de los resultados finales e intermedios, de tal forma que una entidad puede ser muy eficiente, muy eficaz pero si no tiene un buen nivel de efectividad no estará justificada su actividad.

Si una entidad es eficaz, eficiente y efectiva, podemos afirmar que la entidad está haciendo bien las cosas, pero aún no se podrá afirmar que estas son las cosas que se debe hacer.

## 4.-Pertinencia

Para analizar la pertinencia de las actividades y proyectos que realiza la entidad generalmente, en el ámbito social, no se suele disponer de información cuantitativa y debe valorarse a través de análisis cualitativos en los que se interroga sobre si “las cosas” que realiza la entidad son las que se debe hacer para alcanzar la misión.

Es decir, valorar si los proyectos que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos son los más adecuados para alcanzar la misión o hay otros que contribuirían más a ello.

Por ejemplo, si la misión de la entidad está relacionada con la educación de adultos - que es muy difícil de medir y sobre la cual es complejo contar con datos cuantitativos-, y la mayoría de los proyectos de la entidad se centran en desarrollar cursos o clases, se puede valorar si existen otro tipo de proyectos como la animación a la lectura, los cafés tertulia... que contribuirían más que los actuales a mejorar la educación.

En resumen, una entidad no debe valorar sólo si hace “las cosas bien” –eficientes, eficaces y efectivas- sino también si hace las cosas que debe hacer –pertinentes-.

## Organización de la información

Es necesario que la entidad seleccione cuidadosamente aquella información que va a ser útil tanto para las distintas unidades en las que se organiza la entidad, como para los distintos grupos profesionales, ya que es tan importante disponer de información útil como que ésta sea fiable.

### 1.-Circuito de la información: fuentes de datos y responsables

Los criterios para asegurar que la información sea fiable, al menos, deberían recoger los siguientes aspectos para cada dato:

- ✓ Fuente de los datos: contabilidad, libro de matrícula, registro de actividades, encuestas de opinión, registros de asistencia a las actividades...
- ✓ Periodicidad de la recogida: mensual, semestral, anual...
- ✓ Responsable de la fiabilidad del dato: directos de gestión, director del proyecto, profesional que realiza la actividad...

Igualmente, debe establecerse el circuito de cada uno de los datos desde su fuente hasta estar disponible por aquella persona que sea responsable en la entidad de los sistemas de información.

### 2.-Cuadro de mando

No toda la información es útil para los distintos grupos profesionales, la dirección de la entidad, los socios... por lo tanto es necesario seleccionar y organizar la información en cuadros de mandos específicos para cada uno de ellos.

Esta selección y organización de la información deberá realizarse con la intervención de las distintas unidades en las que se organiza la entidad y los distintos grupos profesionales, y evaluarse periódicamente para incorporar nuevos indicadores o suprimir aquellos que no han sido utilizados.

En el diseño de la estructura del cuadro de mando deben participar los destinatarios del mismo para asegurar que será útil.



Se completa y entrega con la periodicidad que requiera la unidad a la que se destina la información, por ejemplo: semanal o quincenal para el gerente de la entidad, mensual para los directores de proyecto, trimestral para el consejo de dirección, anual para la asamblea de socios..

El responsable de información recoge y organiza la información siguiendo este esquema y se la pasa periódicamente al director del proyecto, de esta forma, este directos puede valorar el progreso e introducir los reajustes, adecuar el proyecto para conseguir los resultados.

### **Procedimiento:**

1. El responsable de información se reúne con los responsables de los proyectos, con el gerente, con la asamblea de socios, con el consejo gestor de la entidad... y decide junto con ellos qué información le es útil a cada uno de ellos
2. Para conseguir esta información necesaria, organiza los procedimientos de recogida, con qué métodos, qué debe recoger y aportarle cada profesional o unidad...
3. Toda esta información la organiza –la explota- a través de los distintos cuadros de mando que diseña para cada unidad: para el gerente, para el director de proyecto, para el consejo gestor...
4. Periódicamente recoge la información, completa el cuadro de mando y lo entrega al gerente que añade las tendencias, es decir, valora en función de la información que ve en el cuadro demando cómo está siendo el progreso del proyecto, de la actividad...
5. Por último, cada cuadro de mando se entrega a su destinatario que lo usa para valorar su actividad –sea un proyecto en el caso del director de proyecto, de la entidad en su global en el caso del consejo gestor...- y reajustarla para cumplir los objetivos previstos.

**Ejemplo de cuadro de mando para la dirección de un proyecto.**

**1. Utilización de recursos:**

Número de profesionales por las distintas categorías  
Horas de dedicación  
Horas de uso de local  
Materiales y equipamientos utilizados  
Gasto de personal  
Coste hora profesional  
Coste hora utilización de local  
Coste de materiales y equipamiento  
Coste total del proyecto

**2. Realización de actividad:**

**Cumplimiento del volumen:**

- ✓ Actividad 1: actividad prevista– actividad realizada – grado de cumplimiento
- ✓ Actividad 2: actividad prevista– actividad realizada – grado de cumplimiento
- ✓ Actividad...: actividad prevista– actividad realizada – grado de cumplimiento

**Cumplimiento de las normas:**

- ✓ Actividad 1: norma 1: grado de cumplimiento
- ✓ Actividad 1: norma 2: grado de cumplimiento
- ✓ Actividad 1: norma ---: grado de cumplimiento

**3. Obtención de resultados**

Cobertura de usuarios-clientes-instituciones...  
Satisfacción de los usuarios

**4. Coste/actividad**

Coste personal / número de actividades  
Coste mantenimiento / número de actividades  
Coste total / número de actividades

**5. Costes / resultados**

Coste personal / número de usuarios  
Coste mantenimiento / número de usuarios  
Coste total / número de usuarios