



## **TEMA 033**

**HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DEL DIRECTIVO DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN. EL CUADRO DE MANDO.**

**Versión**

**30.1**

**Fecha de actualización**

**20/09/2024**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>2</b>
<b>1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS HERRAMIENTAS .....</b>	<b>3</b>
1.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	3
1.2 LA MATRIZ DAFO Y LA MATRIZ CAME.....	4
1.3 OBJETIVOS E INDICADORES.....	4
<b>2. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS Y SUS HERRAMIENTAS.....</b>	<b>5</b>
2.1 SEGÚN LA METODOLOGÍA MÉTRICA V3 .....	5
2.2 SEGÚN METODOLOGÍAS ÁGILES .....	8
<b>3. HERRAMIENTAS DE CONTROL. EL CUADRO DE MANDO .....</b>	<b>11</b>
3.1 PERSPECTIVAS .....	12
3.2 ELABORACIÓN .....	12
3.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA GESTIÓN PÚBLICA .....	13

# 1. Planificación estratégica y sus herramientas

La planificación estratégica representa el primer de los tres niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo) que suelen estar presentes en los sistemas de planificación y gestión de las organizaciones.



Mientras que para llevar a cabo una planificación estratégica, es necesario definir los **objetivos estratégicos** de la unidad TIC que se gestiona; la planificación táctica se centra en diseñar los planes y programas que permitirán avanzar hacia el cumplimiento de esos objetivos, y la planificación operativa se enfoca en la ejecución de las tareas y procesos para llevarlos a cabo.

Existen diversos modelos a la hora de definir los objetivos:

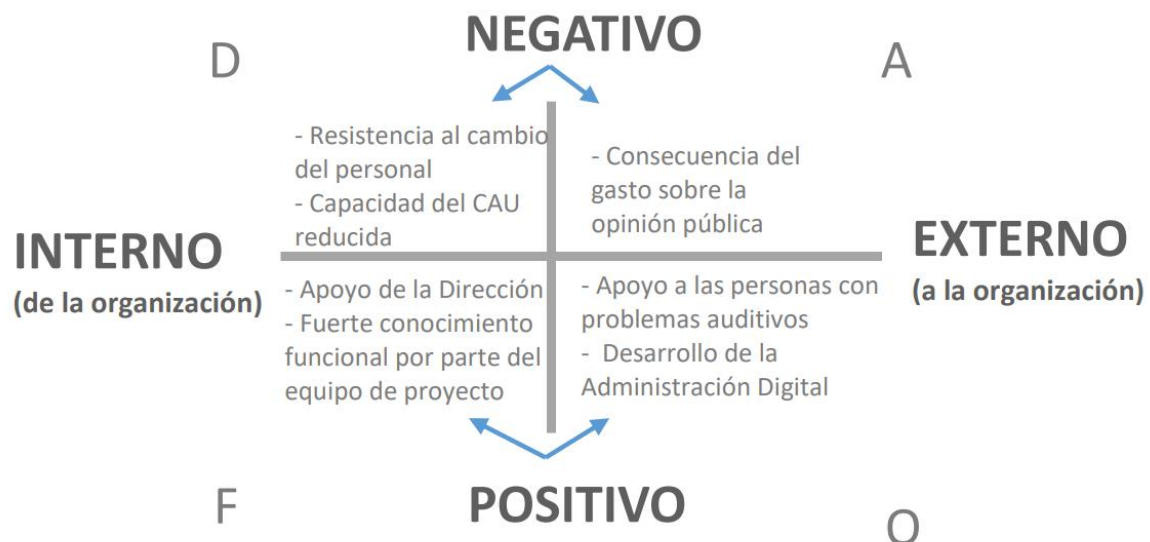
- Según Doran (años 80) deben ser **SMART**: Specific, Measurable, Assignable -> Achievable, Realistic -> Relevant, Time-bound. *Nótese que algunos de los términos del acrónimo en inglés han evolucionado con el tiempo.*
- Según Antonio Francés y Humberto Serna, los objetivos deben de:
  - Extraerse de reuniones con las personas clave de la organización (por ejemplo, mediante técnicas de “brainstorming”).
  - Definirse en base a una acción (representada por un verbo en infinitivo).
  - Depurarse y ser priorizados.
  - Medirse mediante indicadores.

## 1.1 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Según la metodología Métrica v3, los objetivos son los “fines” hacia los cuales se dirige el esfuerzo y el trabajo de la organización, mientras que los Factores Críticos de Éxito (FCE) son los “medios” o condiciones que se deben cumplir para alcanzar los objetivos. Para cada objetivo se debe definir al menos un factor de éxito. Es necesario diferenciar entre Factores de Éxito (debe ocurrir o no para conseguir un objetivo) y Factores Críticos de Éxito (su cumplimiento es absolutamente necesario para alcanzarlo). Los FCE están influenciados por el contexto y deben ser temporales, subjetivos, vitales y específicos de la organización.

## 1.2 La matriz DAFO y la matriz CAME

La matriz DAFO de “Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades” es una herramienta útil para realizar un análisis de la situación actual de la organización y puede ayudar a identificar los Factores Críticos de Éxito. A continuación, se muestra un ejemplo de matriz DAFO:



Del estudio de la matriz DAFO nace la matriz CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener Fortalezas, Explotar oportunidades) como un conjunto de estrategias para actuar sobre los elementos identificados.



### Identificación de:

**D**ebilidades

**A**menazas

**F**ortalezas

**O**portunidades

### Para:

→ **C**orregir

→ **A**frontar

→ **M**antener

→ **E**xplotar

## 1.3 Objetivos e Indicadores

Uno de los más marcos de trabajo más populares para fijar objetivos empresariales es el de los “**Objective and Key Results (OKR)**” que se traduce como “Objetivos y Resultados Clave”. Su propósito es el de alinear las acciones y esfuerzos de una organización hacia objetivos comunes.

Un OKR está formado por:

- Un “**Objetivo**” o meta significativa, concreta y claramente definida.
- Entre 3 y 5 “**Resultados Clave**” que deben poder medirse o cuantificarse y que son utilizados para conseguir el logro de ese objetivo.



La siguiente tabla muestra un ejemplo de OKR en el área de desarrollo de producto de una organización:

Objetivo: “Aumentar la velocidad de entrega de las nuevas características”	
Resultado clave 1	Aumentar la velocidad de los sprints de 27 a 35 puntos.
Resultado clave 2	Reducir la métrica de “errores por característica” en un 20%.
Resultado clave 3	Reducir el tiempo medio de entrega (desde definición de la característica hasta entrega) en 7 semanas.

Conviene diferenciar los OKRs de los KPIs (Key Performance Indicators). Los OKRs establecen los objetivos generales para la organización y los KPIs miden aspectos muy específicos de la operativa para conseguir unas metas alineadas con el marco estratégico (que puede fijarse mediante los OKRs). De esta forma, los OKRs y KPIs se pueden utilizar juntos o de forma independiente, puesto que los KPIs pueden resultar una herramienta útil para monitorizar el progreso de algunos “resultados clave” establecidos como parte de un OKR. En resumen, los OKRs (más generales) establecen un marco para la definición de objetivos, mientras que los KPIs (más específicos) dan seguimiento al rendimiento de los objetivos.

## 2. Planificación de proyectos y sus herramientas

La planificación de proyectos y las herramientas que se usen para tal fin dependen en gran medida del enfoque que se esté utilizando en su gestión, existiendo diversos modelos que coexisten en la actualidad. Esta sección se divide en dos grandes bloques. Por un lado, la planificación y herramientas según la metodología Métrica v3 que tiene un enfoque más “tradicional” (donde se suelen utilizar modelos de planificación “*en cascada*”) y, por otro, la planificación y herramientas cuando se aplican metodologías ágiles (como Scrum, Lean, Kanban, etc.).

La mayoría de herramientas software actuales para la gestión de proyectos son flexibles y se adaptan al modelo de gestión utilizado.

### 2.1 Según la metodología Métrica v3

Según la metodología Métrica v3, la planificación de un proyecto es la previsión en fechas de la realización del conjunto de actividades que lo componen, teniendo en cuenta que se deben emplear para ello unos recursos que impliquen unos costes cuyo conjunto forman el presupuesto base para lograr un resultado comprometido con el cliente.

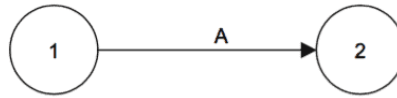
Métrica v3 contempla diversas técnicas para llevar a cabo la planificación de proyectos: PERT, GANTT, EDT y diagramas de extrapolación.

#### 2.1.1 PERT (Program Evaluation & Review Technique)

El objetivo del PERT es establecer las dependencias entre las distintas tareas del proyecto para saber de qué manera han de encadenarse dichas tareas en la planificación. Esta técnica establece los siguientes conceptos:

- Actividad: ejecución de una tarea que exige la utilización de recursos para su realización
- Suceso: un acontecimiento, un punto en el tiempo, una fecha en el calendario. No consume recursos, sólo indica el principio o el fin de una actividad o de un conjunto de actividades.

A continuación, se muestra un ejemplo donde A sería una actividad que se inicia en el suceso 1 y se acaba en el 2.

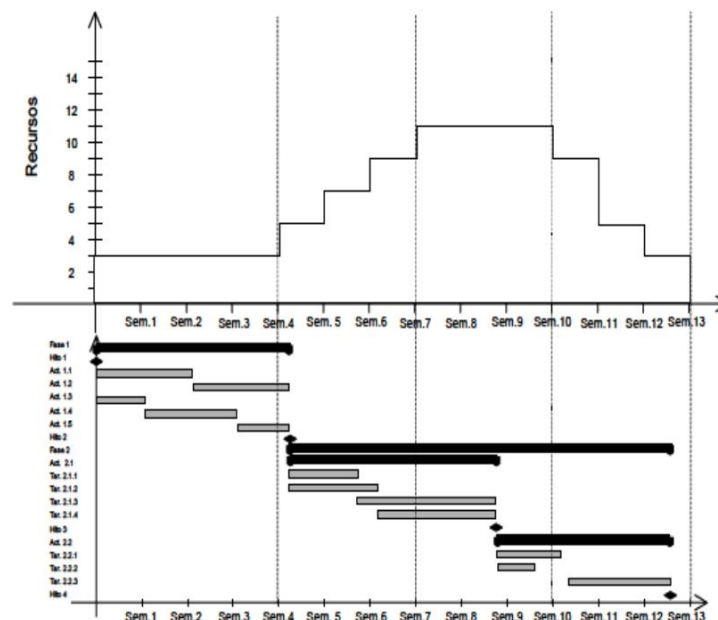


Según las dependencias entre las distintas actividades, se formará el grafo PERT. Para ello, existen básicamente dos procedimientos: la matriz de encadenamientos y el cuadro de prelación.

### 2.1.2 GANTT

El diagrama de Gantt (o cronograma) tiene como objetivo la representación del plan de trabajo, mostrando las tareas a realizar, el momento de su comienzo y su terminación y la forma en que las distintas tareas están encadenadas entre sí. El diagrama representa lo siguiente:

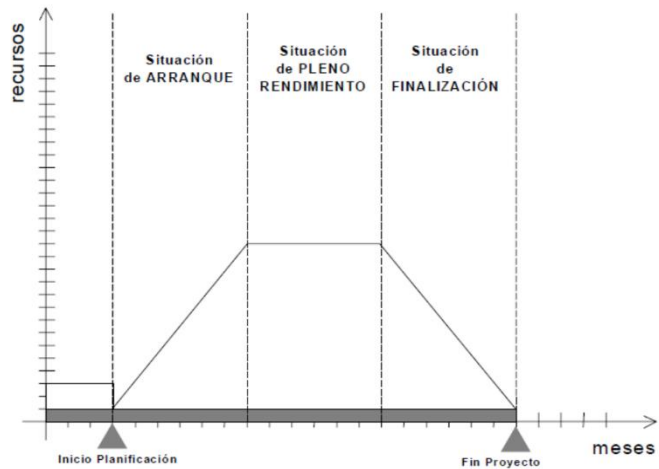
- En el eje de ordenadas (eje y), se sitúa la relación de actividades a realizar.
- En el eje de abscisas (eje x), se sitúa la escala de tiempos.
- La duración y situación en el tiempo de cada actividad se representa mediante una línea dibujada en el lugar correspondiente.
- Las actividades se agrupan en fases y pueden descomponerse en tareas.
- Cada actividad debe tener recursos asociados.
- Cada actividad puede depender de otras. Esta dependencia puede ser *funcional* (es necesario finalizar una tarea para empezar otra) u *orgánica* (es necesario liberar un recurso de una tarea para empezar otra).
- Los hitos son un tipo de actividad que no representa trabajo ni tiene recursos asociados.



Para que un diagrama de Gantt sea realista y fiable, debe de ir acompañado de un gráfico (“*Histograma de recursos*”) que refleje la actividad de los técnicos que componen el equipo del proyecto. Para establecer

los límites de recursos aproximados, se puede utilizar la técnica de “*Patrón de límites*”, que considera que el proyecto tiene tres situaciones diferenciadas:

- **Arranque:** se van incorporando los recursos hasta alcanzar el máximo.
- **Pleno rendimiento:** estabilidad en cuanto al número de recursos.
- **Finalización:** las tareas van terminándose y los técnicos abandonan el proyecto gradualmente.

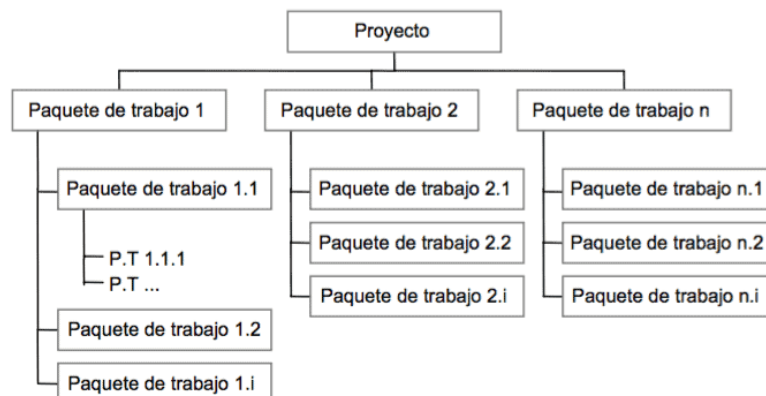


### 2.1.3 EDT (Estructura de Descomposición de Trabajo)

La EDT, también conocida en inglés como “*Work Breakdown Structure*” (*WBS*), presenta una descomposición de las actividades de un proyecto según su naturaleza. Dicha descomposición debe estar orientada al entregable. Su forma jerárquica permite una fácil identificación de los elementos finales, llamados “Paquetes de Trabajo”. Los diagramas PERT y GANTT que se deduzcan de dicha EDT, permitirán la planificación del proyecto.

Los principios de diseño de una EDT son:

- Regla del 100%: la EDT debe incluir el 100% del trabajo definido en el alcance del proyecto, incluyendo los entregables. Se debe cumplir en todos los niveles; donde la suma del trabajo de los procesos “hijo”, debe ser igual al 100% del trabajo de los procesos “padre”.
- Los elementos son mutuamente exclusivos (los elementos de una EDT no deben solaparse).
- Planificación de entregables (no acciones).
- Esquema numerado (como puede verse en la imagen de ejemplo).
- Elementos terminales (las hojas del árbol): son los que se estiman (en términos de plazo, coste, requisitos y recursos), se analizan las dependencias entre ellos y se planifican.



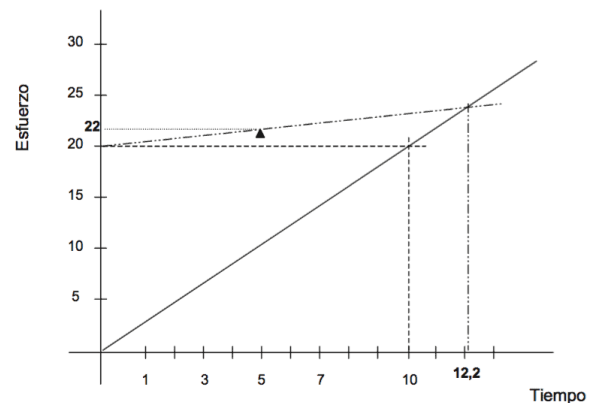
### 2.1.4 Diagrama de extrapolación

Se utiliza para realizar un seguimiento de los proyectos software. Con ella se obtienen previsiones de desviaciones en la duración del desarrollo del proyecto.

- El eje de abscisas representa los periodos de tiempo de seguimiento.
- El eje de ordenadas representa las estimaciones de duración (duraciones previstas) para la realización del hito considerado.

Como los ejes tienen la misma escala, los hitos que procedan normalmente (sin retrasos ni adelantos) deben caer sobre la bisectriz.

El diagrama se actualiza en cada etapa del seguimiento. Se basa en una hipótesis: si hay desviación, la tendencia es a permanecer igual o empeorar. Si se introducen más recursos, quizá los tiempos se acorten. Por ello, se trata de estimar la nueva fecha de fin de proyecto, extrapolando la tendencia constatada en un momento determinado del desarrollo (volviendo a estimar el esfuerzo en puntos determinados). Por ejemplo, si un proyecto se estima en 20.000 horas y 10 meses y en el mes quinto se vuelve a estimar y salen 22.000 horas, entonces el total de meses será ahora de 12,2 meses (véase la imagen de ejemplo).



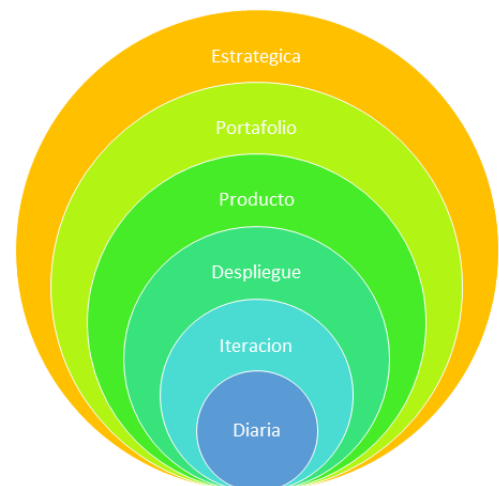
## 2.2 Según metodologías ágiles

En las metodologías ágiles, se parte de la base de que los requisitos son dinámicos y el cambio es bienvenido en cualquier etapa del proceso (puesto que el objetivo es crear una solución que satisfaga a los clientes y “todo está permitido”); por tanto, la planificación debe ser flexible e ir adaptándose/actualizándose de forma iterativa.

La “cebolla de planificación ágil” (mostrada en la imagen) describe cómo la planificación se aplica a diferentes niveles. Es un recordatorio visual del espectro que la planificación ágil debe cubrir en una organización. El objetivo es invertir tiempo en la planificación en el mejor momento posible y adaptarse fácilmente a los cambios si estos ocurren en la fase de ejecución.

Independientemente del nivel en el que se opere, un plan de proyecto “ágil” tendrá características similares:

- El objetivo desde los ojos del cliente (entrega de valor por encima de la “ejecución de un plan”).
- Menos detalle siempre que sea posible y toma de decisiones en el último momento responsable (cuando se tiene más información).
- Entregas frecuentes y feedback rápido (“fallar rápido” para corregir a tiempo).
- Intervalos de fechas en lugar de estimaciones de fechas exactas (probabilísticas, basadas en datos históricos y métodos de predicción como *simulaciones de Montecarlo*; en lugar de deterministas).





- Planifica solo las iniciativas y no las tareas (que serán planificadas por el equipo responsable, más próximo a la ejecución).
- Lo importante es el trabajo (y no quién lo hace).
- La garantía de calidad está integrada en el proceso de desarrollo y se efectúa de forma continua (esto es, no se planifica una “fase de calidad” con anterioridad a la entrega final).
- La entrega continua facilita la planificación y reduce la incertidumbre. Sin embargo, es necesario desacoplarla de las entregas al cliente, que se deciden desde negocio. Esto puede hacerse con “interruptores de características” que controlen qué características están disponibles para quién.

En el contexto de las metodologías ágiles, es habitual (por ejemplo, en Scrum) planificar en torno a pequeñas iteraciones de 2-4 semanas conocidas como “Sprints”. Algunos softwares populares de planificación “agile” son: Jira (de Atlassian), Asana o Azure Boards (de Microsoft). A continuación, y con independencia de la solución escogida, se presentan algunos “conceptos” que encontraremos en este tipo de soluciones y que son herramientas útiles para la planificación (iterativa) de proyectos ágiles.

### 2.2.1 Product Backlog

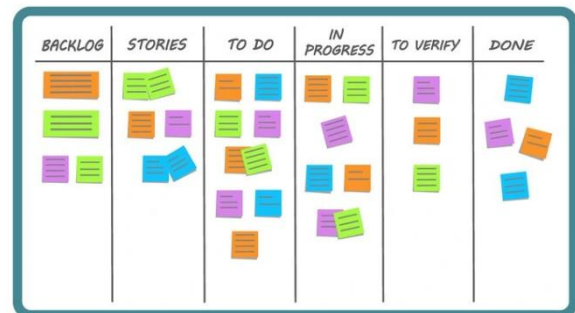
El backlog de un producto es una lista de trabajo ordenado por prioridades que dicta “negocio”, representado por el “Product Owner” (o propietario del producto). El equipo de desarrollo saca trabajo del backlog del producto, ya sea de forma continua (Kanban) o por iteraciones (Scrum).

En Scrum, durante la planificación del sprint y a partir del Product Backlog, se decide la lista de trabajo que pasa a formar parte del *Sprint Backlog*. Es decir, el Sprint Backlog es un subconjunto del backlog del producto y enumera las tareas que deben completarse durante el sprint. Mientras el Product Owner es el propietario del Product Backlog, el Sprint Backlog es responsabilidad del equipo de desarrollo.

### 2.2.2 Tablero de Kanban

Es una herramienta ágil de gestión de proyectos que ayuda a visualizar el trabajo, limitar el trabajo en curso y maximizar la eficiencia (o el flujo de trabajo). Sus elementos son:

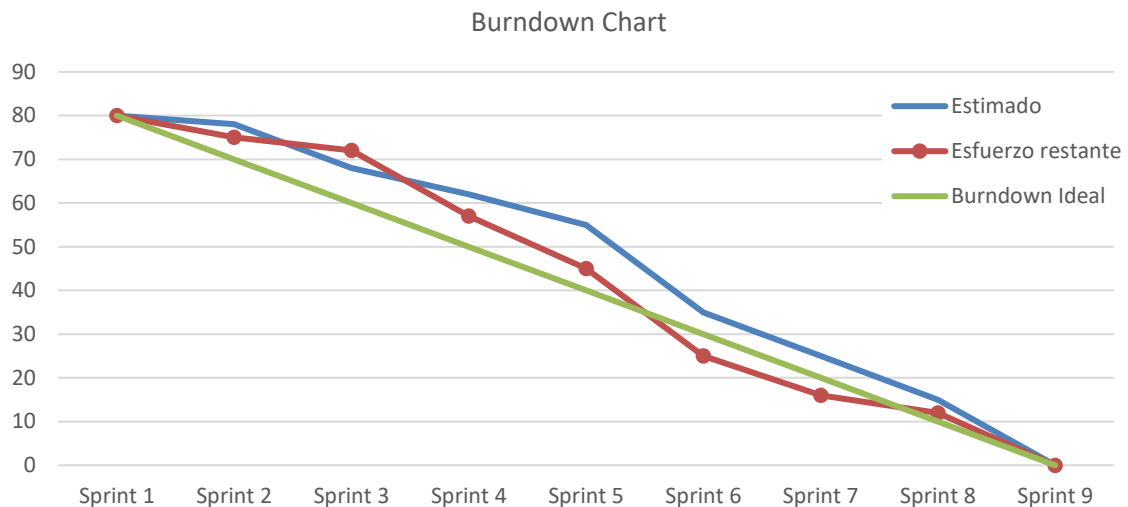
- Tarjetas: representan los elementos de trabajo.
- Columnas: representan etapas diferentes en el flujo de trabajo.
- Límites de trabajo en curso: restringen la cantidad máxima de elementos de trabajo en cada etapa.
- Punto de compromiso: cuando se introduce un nuevo elemento de trabajo en el tablero.
- Punto de entrega: cuando un elemento de trabajo sale del tablero porque ha completado su flujo de trabajo.



Los tableros Kanban pueden implementarse de forma física o digital (por ejemplo, utilizando herramientas como *Trello*).

### 2.2.3 Burndown Chart

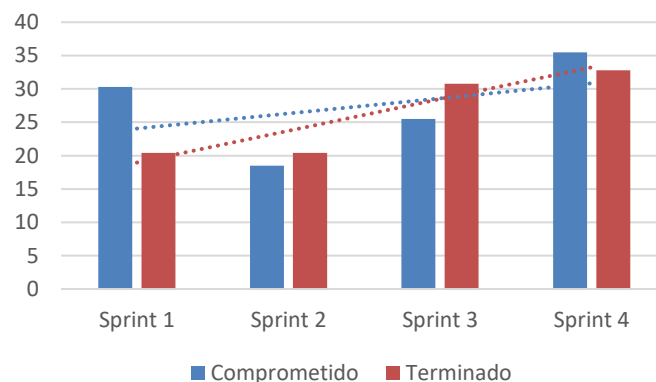
El “Burndown Chart” es una gráfica que refleja el avance de las actividades en tiempo real, mostrando una serie temporal del trabajo pendiente. Puede resultar útil para predecir cuándo se completará todo el trabajo.



### 2.2.4 Velocity Chart (o gráfica de velocidad)

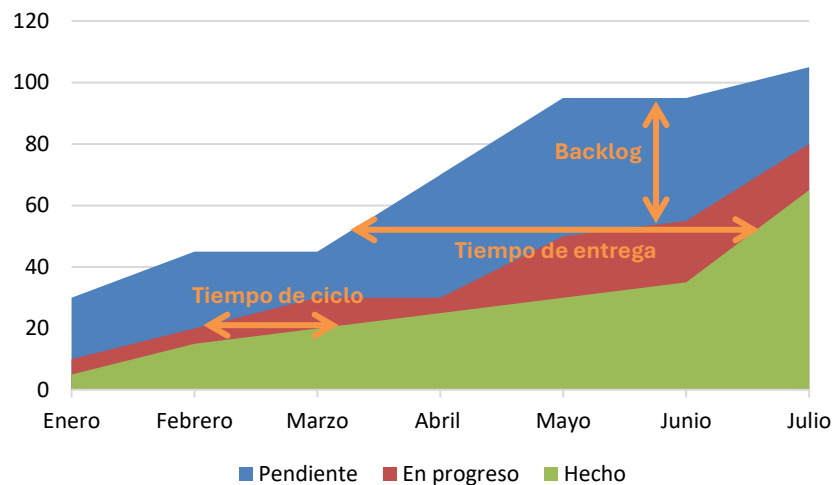
La gráfica de velocidad es un gráfico de barras que representa la productividad del equipo sprint tras sprint. Por cada sprint, se muestran dos barras donde una representa el compromiso adquirido por el equipo y otra las tareas realmente terminadas al finalizar el sprint. Ambas se miden mediante “puntos de historia”, o “*Story Points*”, que son una unidad de medida que representa la complejidad y el esfuerzo requerido para completar una tarea.

La velocidad media del equipo en los últimos sprints puede ser útil para predecir cuánto trabajo puede completar el equipo en un sprint futuro; con lo que permite realizar una planificación más precisa a futuro y facilita la identificación temprana de posibles retrasos o problemas en el proyecto.



### 2.2.5 Diagrama de Flujo Acumulado

Un Diagrama de Flujo Acumulado, o *CFD – Cumulative Flow Diagram*, puede ser una herramienta útil para gestionar la carga de trabajo de un equipo e identificar cuellos de botella. El diagrama muestra cuatro elementos principales: la cantidad de trabajo pendiente (backlog), el tiempo de entrega (desde que el Product Owner lo asigna hasta que es entregado), el trabajo en curso y el tiempo de ciclo o servicio (desde que el equipo empieza a trabajar en una tarea hasta que la entrega).



### 3. Herramientas de control. El cuadro de mando

Su origen data de 1948 cuando aparece la noción de “Cuadro de mandos empresarial” en EE. UU. Supuso las siguientes ventajas:

- ✓ El cuadro de mando permite controlar el cumplimiento de los indicadores definidos para cada uno de los objetivos de la organización que, a su vez, están alineados con la estrategia de la empresa.
- ✓ Permite medir el desempeño actual y la posible evolución futura.
- ✓ Su información permite retroalimentar y mejorar la estrategia de la empresa.

Sin embargo, el cuadro de mando “tradicional” no mostraba la conexión entre indicadores. Por esta razón, surge el **Cuadro de Mando Integral o CMI** (o, en inglés, Balanced Scorecard o BSC).

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema administrativo que tiene en cuenta, además de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la evolución de una empresa, los activos intangibles (dada la creciente importancia de éstos en la actualidad).

Al igual que el CM tradicional, mide las actividades de la compañía en términos de misión y estrategia, pero ofrece un método más estructurado de selección de indicadores. Supone, por tanto, un sistema de gestión estratégica. Los elementos clave de un CMI son:

- La visión (hacia dónde quiere ir) y la misión (las acciones para alcanzar la visión) de la organización.
- Los objetivos estratégicos: lo que se quiere conseguir a medio/largo plazo desde las distintas perspectivas.
- Los indicadores clave de gestión (KPI – Key Performance Indicators): permiten valorar el grado de cumplimiento de los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es compatible con otros modelos de gestión de la calidad, como la ISO 9001, la ISO TS 16949, etc. (aunque estas normas de calidad se centran más bien en el control de proceso interno y no establecen las relaciones de causa-efecto entre las distintas perspectivas). En los sectores muy desarrollados, es común compaginar distintos modelos: Lean, ISO y CMI.



### 3.1 Perspectivas

---

Los objetivos definidos cubrirán diferentes perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** desde el punto de vista de los accionistas. Los indicadores financieros están basados en la contabilidad (por ejemplo, el ROI – Return On Investment o retorno de la inversión). Se basa en información a pasado (una vez que se han conciliado las cuentas).
- **Perspectiva del cliente:** mide si se cumple la expectativa del cliente sobre el negocio (por ejemplo, la calidad medida en función de la satisfacción del cliente, o bien a través de los Service Level Agreements – SLA o Acuerdos de Nivel de Servicio – ANS).
- **Perspectiva de procesos internos:** analizados desde una perspectiva de negocio.
  - Procesos operacionales: por ejemplo, número de operaciones con error sobre el total.
  - Proceso de gestión de clientes: por ejemplo, evolución en el número de clientes.
  - Procesos de innovación (difícil de medir): por ejemplo, porcentaje de productos nuevos sobre el total de productos.
  - Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad; esto es, relacionados con la *Responsabilidad Social Corporativa*: por ejemplo, evolución en el gasto de papel.
- **Desarrollo y aprendizaje:** miden el incremento del Capital Intelectual, cuyo valor monetario es la diferencia entre el valor de mercado de la compañía y el precio de las ventas de los activos tangibles; y está formado por activos intangibles como el Know-How acumulado o las habilidades de sus directivos. El Capital Intelectual se divide en Capital Humano (personal) y Capital Estructural (procedimientos, bases de datos de clientes, patentes, marcas registradas, ...).

### 3.2 Elaboración

---

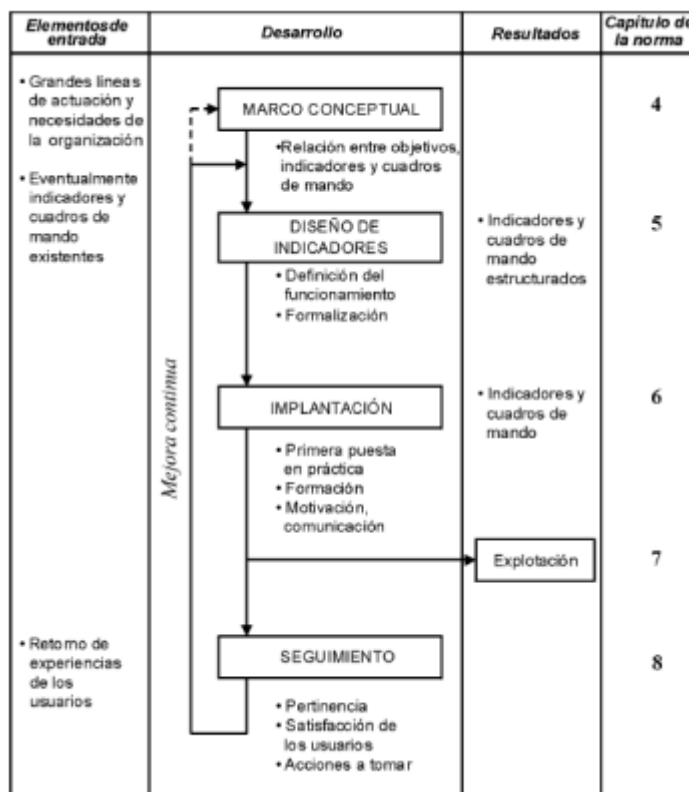
A la hora de elaborarlo, es necesario tener en cuenta una serie de **principios**:

- Debe contener la información imprescindible y destacar la relevante.
- Estructura piramidal: permite analizar de lo más general/agregado a lo más detallado y asignar a cada responsable solo los indicadores relacionados con su gestión.
- Debe ser visual (gráficos, cuadros, ...).
- Uniformidad, que permita comparar los resultados entre diversas áreas.

En general, el CM contendrá cuatro **elementos**: las variables a medir para un área determinada, la cuantificación de esas variables, control de los indicadores (desviaciones entre el valor objetivo y el real) que facilitarán el seguimiento de los objetivos y, si es posible, soluciones cuando sea necesario.

El CM se debe elaborar con el **objetivo** de eliminar la burocracia informativa y servir como herramienta de diagnóstico/sistema de alerta puesto que muestra los parámetros que no se ajustan, o no lo hacen de forma suficiente, a los umbrales fijados en la empresa. Será una herramienta con la que analizar las desviaciones y favorecer la toma de decisiones, promoviendo el diálogo entre todos y proponiendo soluciones. Asimismo, el CM permitirá asignar responsabilidades y fomentará el cambio, la evolución y la formación.

Un aspecto crucial en la elaboración de un cuadro de mando es la definición de indicadores relevantes. Para el diseño de estos, la norma **UNE 66175:2003 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores** establece el siguiente ciclo de vida:



Elaborar un CM con las siguientes **características** permite diferenciarlo de otras herramientas de gestión:

- Flexibilidad para recoger información de carácter tanto financiero como no financiero.
- Adecuación al perfil que lo consulta (generalmente directivos).
- Solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas (permite extraer conclusiones sin mucho análisis).

Por último, el **contenido** del CM debe adaptarse a las necesidades de cada organización.

Las soluciones comerciales más utilizadas son Power BI de Microsoft y Tableau, ambas propietarias. Como opción de software abierto se puede citar Pentaho.

### 3.3 El Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión pública

En el ámbito de la gestión pública, el CMI reúne unas **características especiales**:

- La estrategia y, por tanto, el CMI está más enfocado en la creación de valor para el ciudadano y menos en medidas financieras (que seguirán siendo importantes de cara a la eficiencia de los recursos).
- Los indicadores más utilizados son los de actividad (de cara a la excelencia operativa) como, por ejemplo: medición de incidencias o eficacia de los sistemas.
- El “cliente” tendrá unas características distintas en función de los distintos tipos de administración que estemos analizando (estatal, autonómica, provincial, comarcal o local), por lo que se hace especialmente importante el *enfoque piramidal* del CM.

- En ocasiones, los indicadores de procesos internos derivan de la contratación con proveedores y otros modelos de asociación para cubrir los niveles de satisfacción adecuados.

Algunas de las **ventajas del CMI para la gestión pública** son:

- ✓ Favorece la transparencia de la gestión pública.
- ✓ Es una herramienta útil de comunicación y motivación. Mejora la comunicación entre las distintas unidades operativas de la Administración.
- ✓ Implica desarrollar una cultura de mejora continua.
- ✓ Proporciona una cobertura a la totalidad de las operaciones.
- ✓ Evalúa/facilita la correcta alineación de los objetivos y los indicadores con la estrategia global.
- ✓ Proporciona control de toda la administración en un número pequeño de indicadores.
- ✓ Permite tener pleno conocimiento de la situación actual de la Administración y de su evolución en un único formato (dónde estamos, dónde queremos ir y cómo hacerlo).
- ✓ Permite la adopción rápida y correcta de las distintas decisiones.
- ✓ Concentra los esfuerzos exclusivamente en los indicadores clave de gestión.
- ✓ Permite establecer los objetivos de una forma más coherente.
- ✓ Otorga robustez al sistema de información de la organización.
- ✓ Permite análisis multivariable (tiempo, “cliente”, proveedor, trabajador, unidades de medida, servicio, etc.)
- ✓ Permite analizar posiciones frente a presupuestos, ejercicios anteriores y distintos meses.
- ✓ Proporciona una visión gráfica de la Administración: mapas estratégicos, semaforización, etc.
- ✓ Facilita el establecimiento de jerarquías según directrices.

Debido a que el CMI es específico de cada organización, el modelo no podrá exportarse habitualmente para otras Administraciones o empresas públicas. Además, debe tenerse en cuenta el esfuerzo de integrar la información del CMI a la hora de definir los indicadores (que no deben ser demasiados ni muy complejos).

Como ejemplo de cuadro de mando en la Administración es interesante visitar DATAOBSAE <http://dataobsae.administracionelectronica.gob.es/> , observatorio de la Administración electrónica, gestionado por la Secretaría General de Administración Digital (SGAD)

