



El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público Local: El caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés.

I Curso de Dirección Económico-Financiera en las Entidades Locales

INAP, 27 de marzo de 2008.

Carlos Vivas Urieta



Agenda

Introducción.

Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.

Un Paso Más: El Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Mapas estratégicos para todos los Ámbitos-Concejalías del Ayuntamiento.

Conclusiones y Líneas de Futuro: La presupuestación Analítica y El Código de Ética.

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

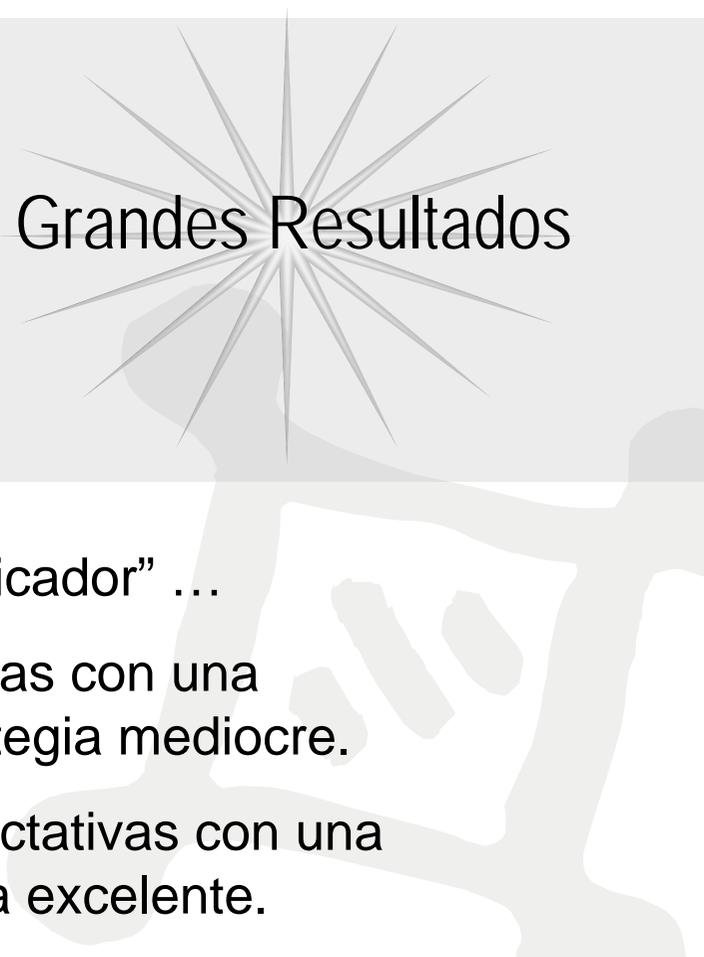
Introducción.

¿Cual es la formula del éxito para conseguir valor público?
La importancia de la ejecución

Buena Estrategia
x
Buena Ejecución

=

Grandes Resultados



La Ejecución tiene un “efecto multiplicador” ...

- + Se pueden superar las expectativas con una excelente ejecución de una estrategia mediocre.
- Se pueden no conseguir las expectativas con una pobre ejecución de una estrategia excelente.

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Introducción.

¿Cual es la formula del éxito para conseguir valor público? La importancia de la ejecución

- *Menos del 10% de las estrategias formuladas eficazmente son eficazmente ejecutadas.*

- Fortune Magazine

- *Solo el 15% de los 794 programas del Gobierno Federal (EEUU) del 2005 fueron evaluados como eficaces.*

- Barron's

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Introducción.

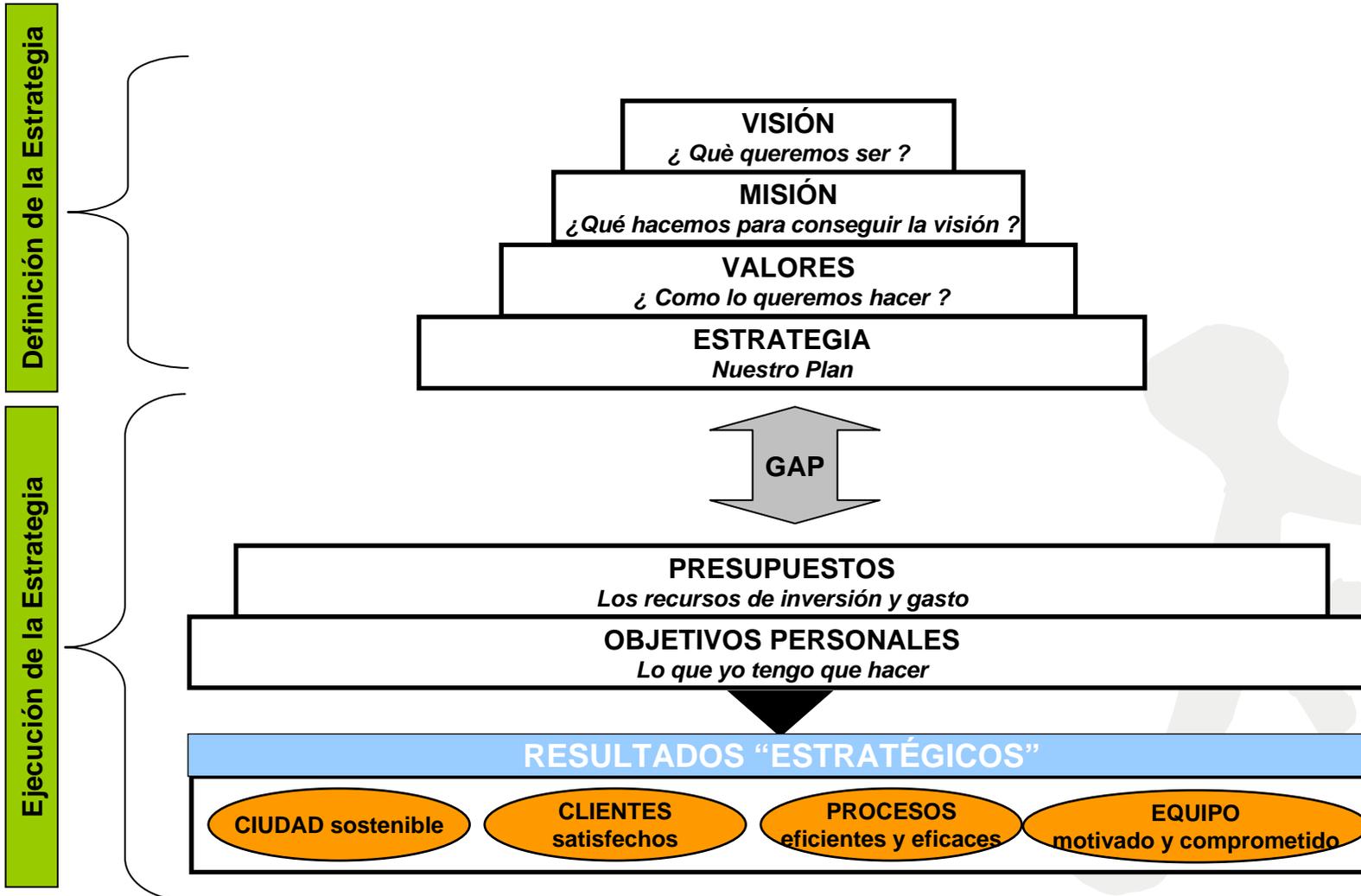
Objetivos del Proyecto

- **Crear** el *Instituto Municipal de Gestión Estratégica, Promoción Económica y Sociedad de la Información* con una metodología adecuada.
- Asegurar una **buena y viable integración** con el resto de la Organización.
- Consolidar la **Metodología “Cuadro de Mando Integral”** hacia la SFO (Strategy Focused Organizations).

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Introducción.

Metodología Base del Proyecto



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Introducción.

Enfoque Proyecto

Instituto Municipal de Gestión Estratégica

Reflexión estratégica	Concreción de la visión	Plan de implantación del Modelo del Instituto
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la misión del Instituto. • Definición de la Visión. • Determinación de los valores que han de regir las actuaciones del Instituto. • Identificar las competencias críticas que aporten valor al Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las líneas estratégicas. • Determinación de los principales objetivos del Instituto. • Fijación de un número reducido de indicadores (5 aprox.) que permitan evaluar el éxito del Instituto en relación a los resultados esperados. • Establecer los principales proyectos de actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el modelo organizativo que ha de facilitar la gestión estratégica del Ayuntamiento. • Formar al equipo del instituto en las metodologías de gestión estratégica que han de facilitar la coordinación de la gestión del Ayuntamiento. • Diseñar el plan de trabajo detallado del proyecto de BSC del Ayuntamiento.
<p>Metodología Presentaciones al equipo de gestión Trabajo interno</p>	<p>Metodología Workshop de diseño del mapa Entrevistas individuales de refinamiento</p>	<p>Metodología Sesiones individuales de identificación</p>

Agenda

Introducción.

● Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.

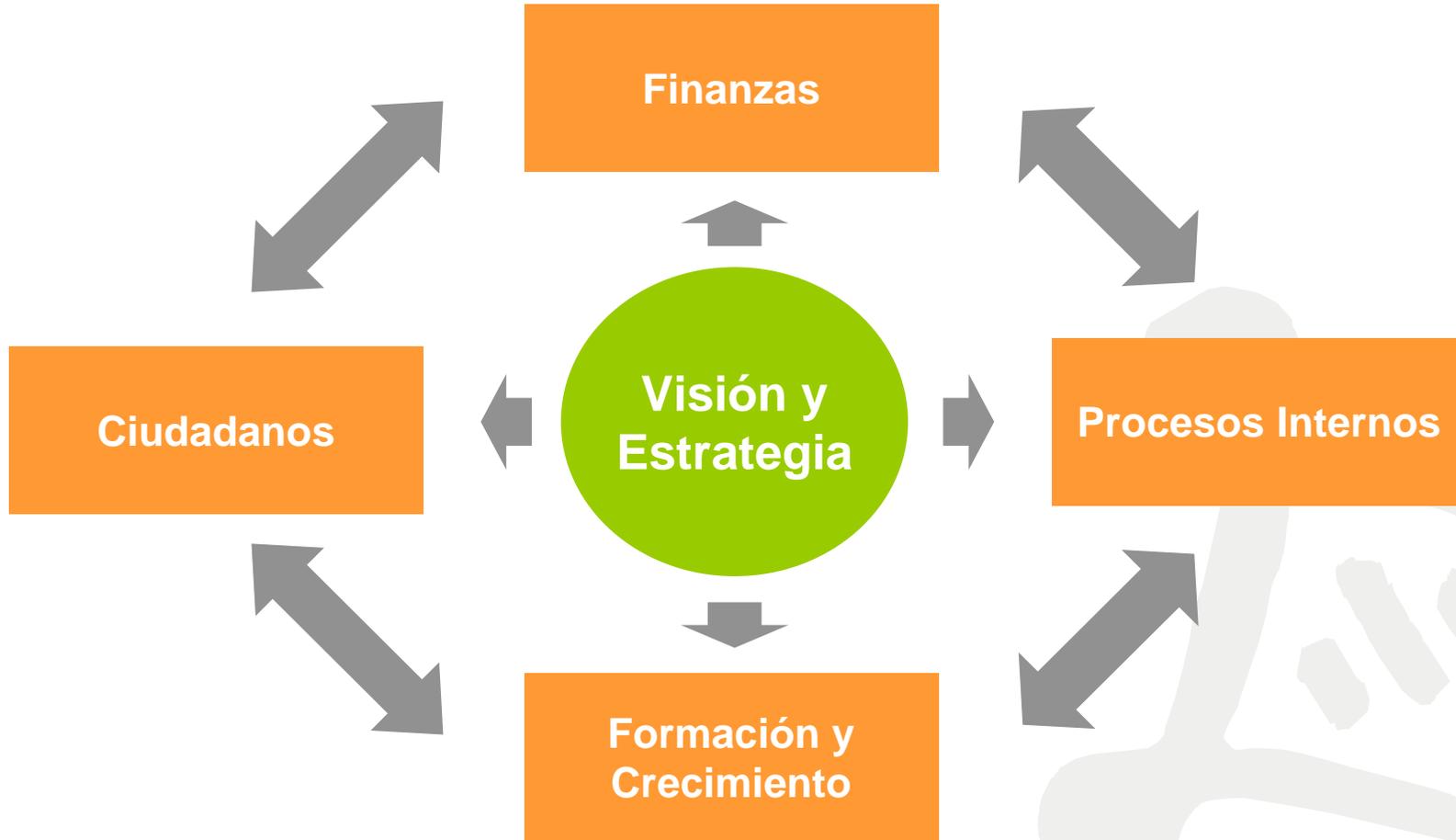
- Marco conceptual del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Un Paso Más: El Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Mapas estratégicos para todos los Ámbitos-Concejalías del Ayuntamiento.

Conclusiones y Líneas de Futuro: La presupuestación Analítica y El Código de Ética.

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.
Marco conceptual del Cuadro de Mando Integral (BSC).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BSC).



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.
Marco conceptual del Cuadro de Mando Integral (BSC).

Aspectos diferenciales entre el Cuadro de Mando Integral (BSC) y el Cuadro de Mando tradicional.

- Generalización de los indicadores no financieros
- Eliminación de la obsesión por el corto plazo
- El análisis de las relaciones causa-efecto entre los indicadores: relaciones *within* perspectiva / *between* perspectivas.



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.
Marco conceptual del Cuadro de Mando Integral (BSC).

El Cuadro de Mando Integral (BSC) en la gestión pública.

- Significa romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos.
- Vincula los programa de gobierno a la consecución de objetivos
- Cambio de cultura en lo que respecta a la información.



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.
Marco conceptual del Cuadro de Mando Integral (BSC).

Ventajas del Cuadro de Mando Integral (BSC).

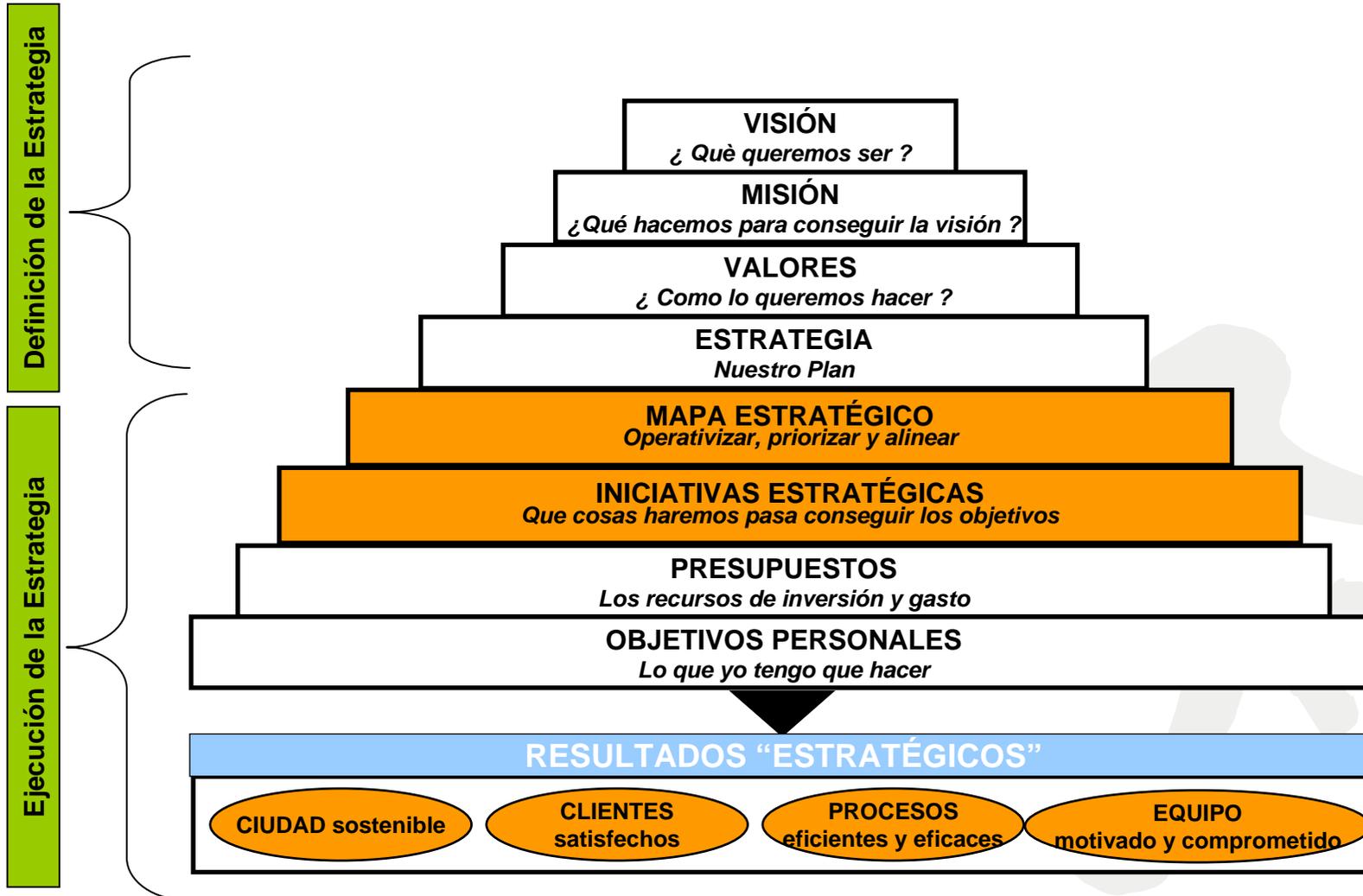
- Centra a la organización en los objetivos estratégicos.
- Ayuda a la transparencia de la gestión pública.
- Es una herramienta útil de comunicación y motivación.
- Implica desarrollar una cultura de mejora continua



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.

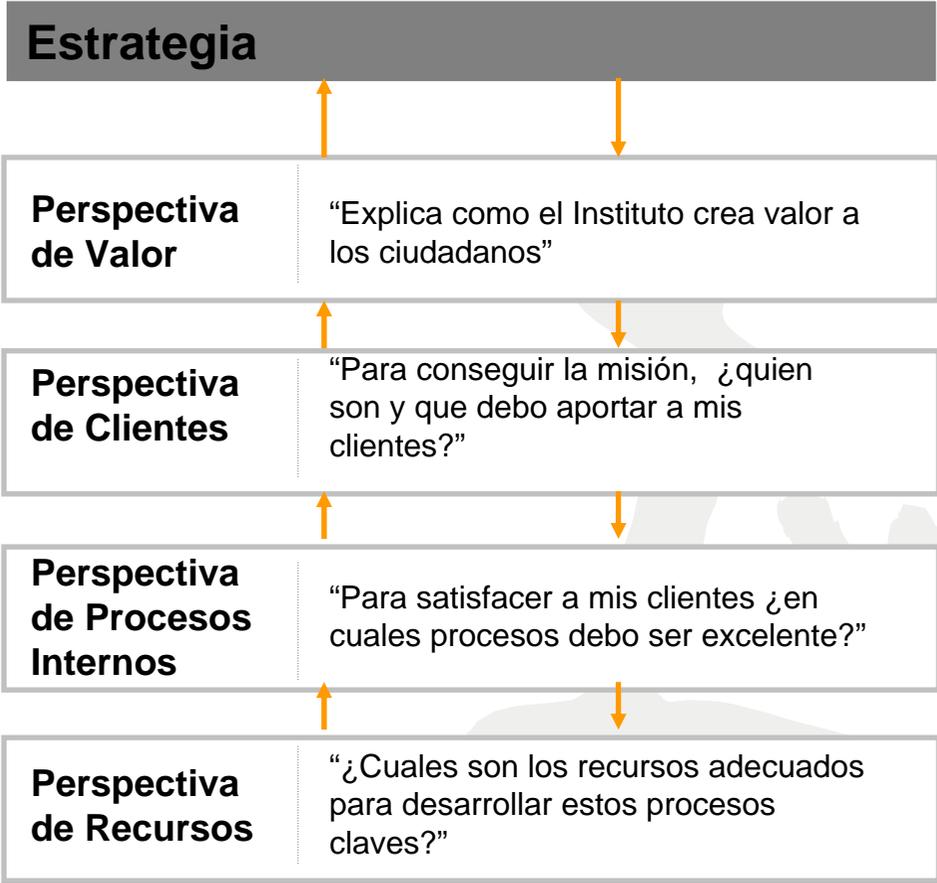
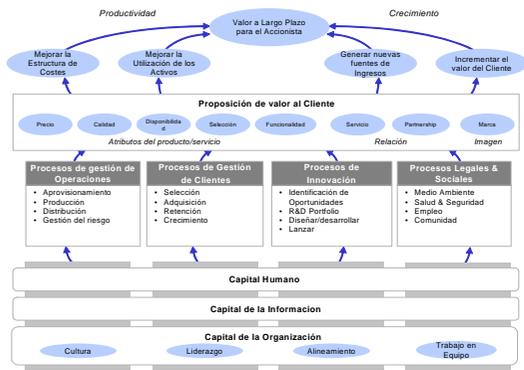
Metodología del Proyecto.



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.

Estructura del Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico proporciona una representación visual de la estrategia de la organización



La estrategia es puede describir como una serie de relaciones causa - efecto

La estrategia describe como se transforman los activos intangibles en resultados tangibles

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.

Características de un buen mapa.

- Elementos claves a considerar a la hora de desarrollar un Mapa “Hall of Fame”:
 - **ESTRATÉGICO:** ha de reflejar los elementos diferenciales de la estrategia, NO todo lo que haremos, ya que es una herramienta de gestión de la estrategia y no del día a día.
 - **CLARO:** ha de permitir entender la estrategia de manera rápida, dejando muy claro los objetivos finales, quien son los clientes, la cadena de valor de la organización y los recursos claves de que dispone. Si se hace bien es una herramienta MUY potente.
 - **COMPLETO:** Una buena arquitectura de Mapa incluye objetivos, indicadores, metas y programas (o proyectos/iniciativas).
 - **SIMPLE:** ha de tener pocos objetivos, pocos indicadores, y pocos programas estratégicos (se han de poder recordar de memoria) para focalizar a la organización en lo que es importante. Para entrar en el detalle, los programas pueden tener proyectos o tareas de segundo nivel más operativas, y los indicadores se pueden desagregar a segundo nivel.

Agenda

Introducción.

Experiencias de Innovación Estratégica desarrolladas.

● **Un Paso Más: El Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Mapas estratégicos para todos los Ámbitos-Concejalías del Ayuntamiento**

- Nuevo Instituto
- Cuadro de Mando Integral
- Objetivos, Proyectos e Indicadores
- Software de gestión

Conclusiones y Líneas de Futuro: La presupuestación Analítica y El Código de Ética

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés **Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Nuevo Instituto.**

- **¿Porque una nueva estructura?**

- Suma de tres organizaciones:

- Organismo Municipal de Gestión Tributaria (OAMGT).
- Sociedad de Promoción Económica.
- Sociedad *Sant Cugat Obert*.

- Razones de la su creación:

- Simplificación administrativa. De 3 a 1 única sociedad: PROMUSA
- Transparencia en la gestión fruto de la simplificación.
- Aprovechamiento de objetivos, sinergias y proyectos comunes.

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Nuevo Instituto.

- **Grandes temas estratégicos o macro-objetivos.**

Optimizar la gestión de los recursos municipales.

Velar por la sostenibilidad económica-financiera de la Ciudad.

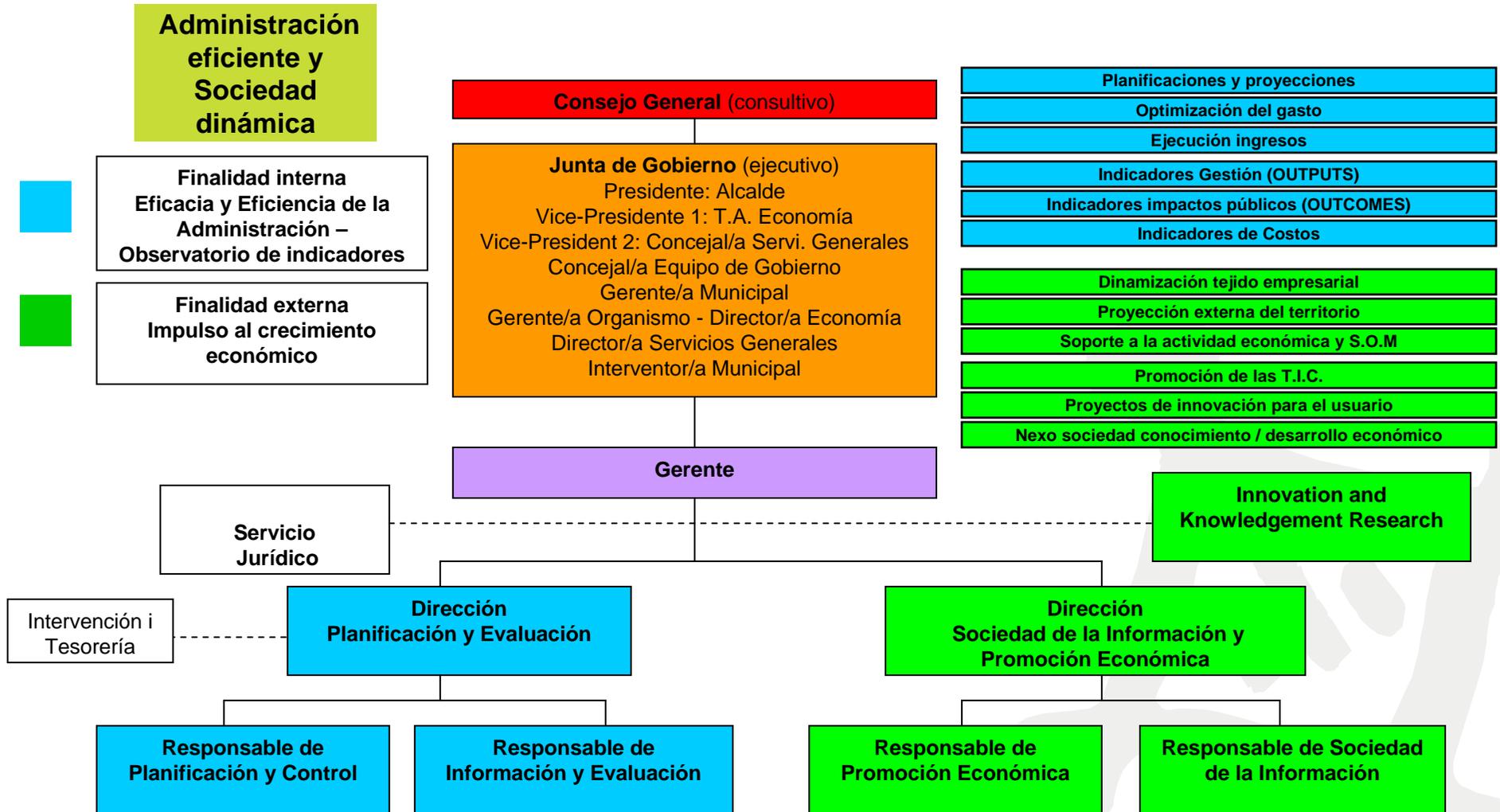
**Incorporar la cultura de la medición:
la información y los indicadores como medida de mejora.**

Promover actividades económicas.

**Impulsar la Sociedad del Conocimiento y la Información.
Innovación como referente y guía de actuación.**

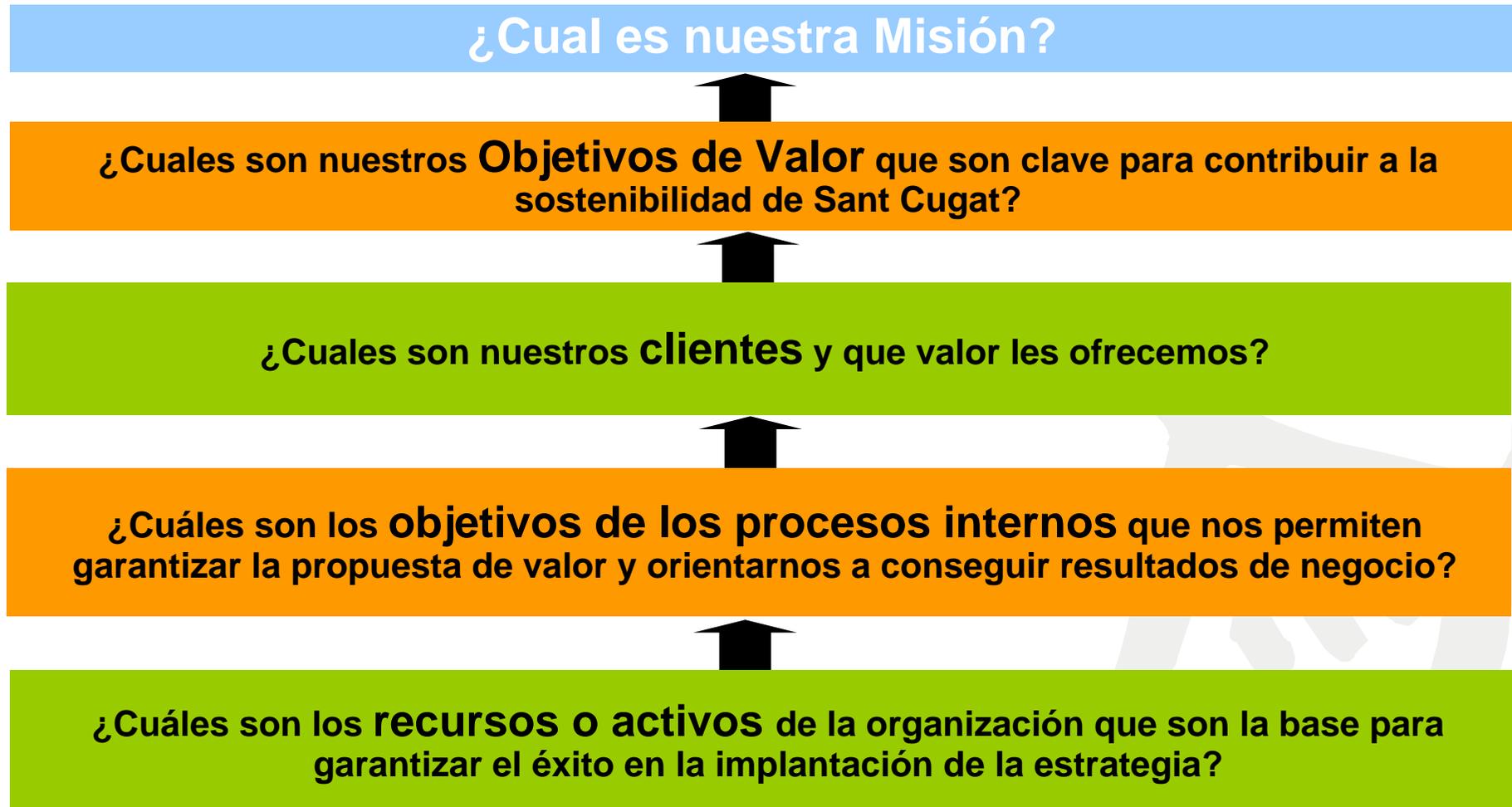
El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Nuevo Instituto.



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

Estructura del Mapa del Instituto.



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

Análisis DAFO del Instituto Municipal

FORTALEZAS

- Modelo de Innovación para gestionar mejor
- Comprensión i Suporte político del Gobierno
- Primer nivel del Equipo altamente preparado y motivado
- Buenos recursos disponibles
- Proactividad en la creación del Instituto (búsqueda de las mejores practicas)

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de un Ayuntamiento sostenible
- Información con valor añadido de análisis para tomar decisiones racionales
- Metodología para reflexionar sobre el Futuro Modelo de la Ciudad
- Mejora de la comunicación interna
- Potenciar la transversabilidad

AMENAZAS

- No plena aceptación por las fuerzas políticas de la oposición
- Miedo a no poder gestionar la Heterogeneidad entre las áreas dentro del Instituto
- Miedo de llegar a ser percibidos como demasiado fiscalizadores (Gestión Estratégica)
- No saber “vender” la utilidad de la información

PUNTOS DÉBILES

- Deconocimiento de que se hara
- Miedo a que sea demasiado poco concreto
- Miedo a seguir teniendo que realizar tareas de las funciones anteriores
- Falta de descripciones de lugares de trabajo claros
- Duda que los funcionarios puedan lograr el reto del cambio de mentalidad

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

Misión



**Contribuir
decisivamente en la
Innovación
Continuada y la
buena Gestión
Pública en Sant
Cugat del Vallés**

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

Visión: Ejes claves para conseguir la Misión.

Contribuir decisivamente en la Innovación Continuada y la buena Gestión Pública en Sant Cugat del Vallés



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

Valors: Forma en que farem les coses per aconseguir la Missió i Visió.

Contribuir decisivamente en la Innovación Continuada y la buena Gestión Pública en Sant Cugat del Vallés

BÚSQUEDA DE LA
ALINEACIÓN CON LOS
OBJETIVOS

GESTIÓN ECONÓMICA
EFICIENTE

INFORMACIÓN PARA LA
GESTIÓN

MOTOR DE CAMBIO

Trabajo en Equipo

Dentro del Instituto y con el resto de la organización

Innovando

Con la voluntad de mejora y superación constante

Con transparencia

Presentado datos e indicadores objetivos

Con vocación de servicio

Teniendo claro que nuestros clientes son los políticos, los directivos y la organización en conjunto

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

Misión, Visión, Valores.

Contribuir decisivamente en la Innovación Continuada y la buena Gestión Pública en Sant Cugat del Vallés

BÚSQUEDA DE
LA ALINEACIÓN
CON LOS
OBJETIVOS

GESTIÓN
ECONÓMICA
EFICIENTE

INFORMACIÓN
PARA LA
GESTIÓN

MOTOR DE
CAMBIO

Trabajo en Equipo

Innovación

Transparencia

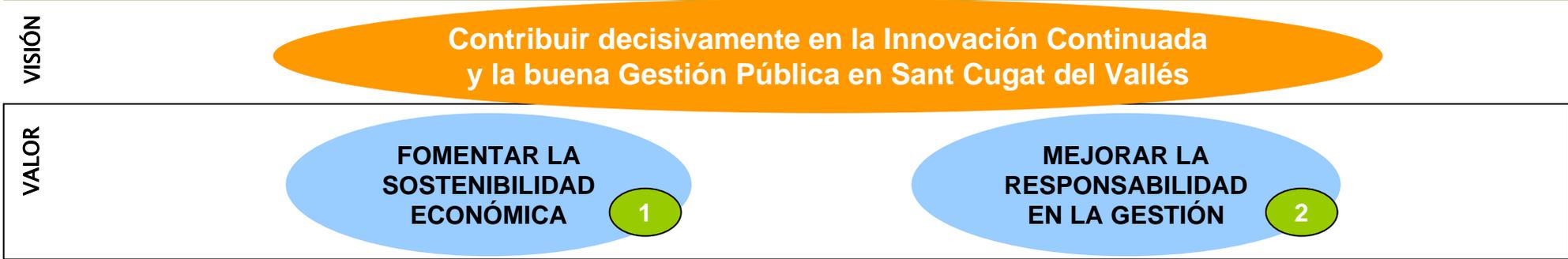
Vocación de Servicio

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.



El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.



La perspectiva de valor describe las consecuencias para la ciudad de una estrategia de éxito, que son la sostenibilidad y la mejora en la gestión.

Velar por la sostenibilidad económica del modelo de ciudad vigente en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés.

- 1. Superávit/déficit presupuestario.
- 2. Deuda.

Dar herramientas de gestión control a los Regidores y sus equipos de cada área para facilitar su gestión.

- 3. % cumplimiento de los objetivos del Mapa Estratégico del Ayuntamiento.

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

VISIÓN

Contribuir decisivamente en la Innovación Continuada y la buena Gestión Pública en Sant Cugat del Vallés

La perspectiva de clientes define a quien daremos el servicio y como satisfaremos sus necesidades. La proposición de valor ha de comunicar el valor diferencial del instituto.

CLIENTES	<p>ÁREAS “Motor de Cambio”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información valida para la toma de decisiones. • Impuso a proyectos de cambio. • Orientación hacia la estrategia. <p style="text-align: right; border: 1px solid green; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: inline-block; text-align: center;">3</p>	<p>GOBIERNO Y DIRECTIVOS “Socios en la toma de decisiones”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información de alto valor. • Nuevas herramientas de gestión. • Dirección por Objetivos. <p style="text-align: right; border: 1px solid green; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: inline-block; text-align: center;">4</p>	<p>AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES “Ayudamos a hacer negocios”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de alto valor. • Administración cercana. • Impulsamos la Innovación. • Fomentar entorno de excelencia empresarial. <p style="text-align: right; border: 1px solid green; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: inline-block; text-align: center;">5</p>
-----------------	--	--	--

Todos los empleados del Ayuntamiento que no sean Alcalde, Regidor o Directivo.

Ayudar al Alcalde, Regidores y Directivos a gestionar y conseguir los objetivos del programa de gobierno.

Facilitar el crecimiento económico de las Empresas y Ciudadanos a través de la promoción e innovación.

- 4. Valoración directivos y técnicos labor Instituto.
- 5. # de proyectos hechos para las áreas con éxito.

- 6. % de áreas que consiguen el 70% de los objetivos de su Mapa.
- 7. Valoración del Alcalde y los Regidores.

- 8. Crecimiento económico de la ciudad (PIB).
- 9. Satisfacción empresarios con el proyecto de la B-30.
- 10. Valoración de actos de Tribuna.

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

VISIÓN

Contribuir decisivamente en la Innovación Continuada y la buena Gestión Pública en Sant Cugat del Vallés

La perspectiva de procesos identifica los ejes de gestión prioritarios de nuestra cadena de valor en que tenemos que ser excelentes

Asegurar el buen uso de los recursos públicos a través de un sistema presupuestario orientado a la estrategia, a un control continuo del gasto y a un modelo de seguimiento continuado.

Disponer de procesos de fijación, comunicación y seguimiento de objetivos que favorezcan la gestión estratégica de las áreas de Gobierno.

Dar servicio a las empresas y personas para desarrollar su actividad económica en el Municipio, fomentar el networking, el desarrollo del territorio y la innovación como plataformas clave del crecimiento.

Fomentar el desarrollo y uso de tecnologías innovadoras para relacionarse con los ciudadanos de Sant Cugat y para mejorar la eficiencia en la gestión municipal.

PROCESOS

Costos i Economía
“Eficiencia y Alineamiento”

- Alineamiento Presupuesto y Estrategia.
- Eficiencia en el gasto.

6

Análisis de la Gestión
“Orientación a resultados”

- Gestionar la estrategia por áreas (Mapas)
- Enfocar personas a la ejecución de la estrategia

7

Promoción Económica
“Impulso al crecimiento”

- Gestión activa territorio empresarial
- Fomentar el uso y desarrollar servicios innovadores.
- Crear plataformas de networking y reconocimiento.

8

Sociedad Información
“Motor de modernización”

- Impulso nuevas tecnologías.
- Continuidad y mejorar de los servicios en curso.
- Identificar tendencias.

9

- 11. % ejecución del presupuesto
- 12. Nº de círculos de ahorro organizados.
- 13. % subvenciones sobre ingresos

- 14. % áreas con mapa estratégico funcionando.
- 15. Valoración conocimiento de la estrategia per parte de los empleados municipales.

- 16. N asistentes a actos de networking
- 17. Nº proyectos innovación
- 18. Nº empresas nuevas instaladas en la ciudad
- 19. Nº de visitas realizadas a empresas.
- 20. Nº publicaciones Observatorio

- 21. % de proyectos en terminio
- 22. Incremento nº de visitas a la web municipal
- 23. Nº de subscriptores a servicios SMS

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés
Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Cuadro de Mando Integral.

VISIÓN

Contribuir decisivamente en la Innovación Continuada y la buena Gestión Pública en Sant Cugat del Vallés

“La perspectiva de recursos explica como los activos intangibles (personas, cultura, tecnología, sistemas) han de contribuir a la implantación exitosa de la Estrategia”

Incorporar la orientación a resultados y trabajar por objetivos, encaminando la organización hacia la cultura de la responsabilidad y la transparencia (accountability).

Disponer de una capacidad activa de compartir el conocimiento dentro del Instituto para acelerar la productividad.

Establecer convenios con el entorno universitario, otros ayuntamientos e instituciones y fomentar el patrocinio de empresas como fuente de financiamiento de actividades.

- 24. % de objetivos conseguidos.
- 25. % de proyectos controlados bajo el software de gestión de proyectos.
- 26. Nº de acciones formativas.
- 27. % personas formadas.

- 28. % avance proyecto de gestión del conocimiento e intranet.

- 29. Núm. de colaboraciones.
- 30. Importe esponsorizaciones y patrocinios
- 31. % del presupuesto cofinanciado.

RECURSOS

PERSONAS I ORGANISMO

- Gestión por objetivos.
- Capacidad de adaptación.
- Trabajo en equipo.
- Vocación de servicio y implicación en las áreas
- Independencia.

10

CONOCIMIENTO

- Ordenación, divulgación y gestión activa del conocimiento.

11

ALIANZAS – COLABORADORES

- Red amplia de alianzas y colaboradores.
- Busca activa de co-financiamiento de proyectos

12

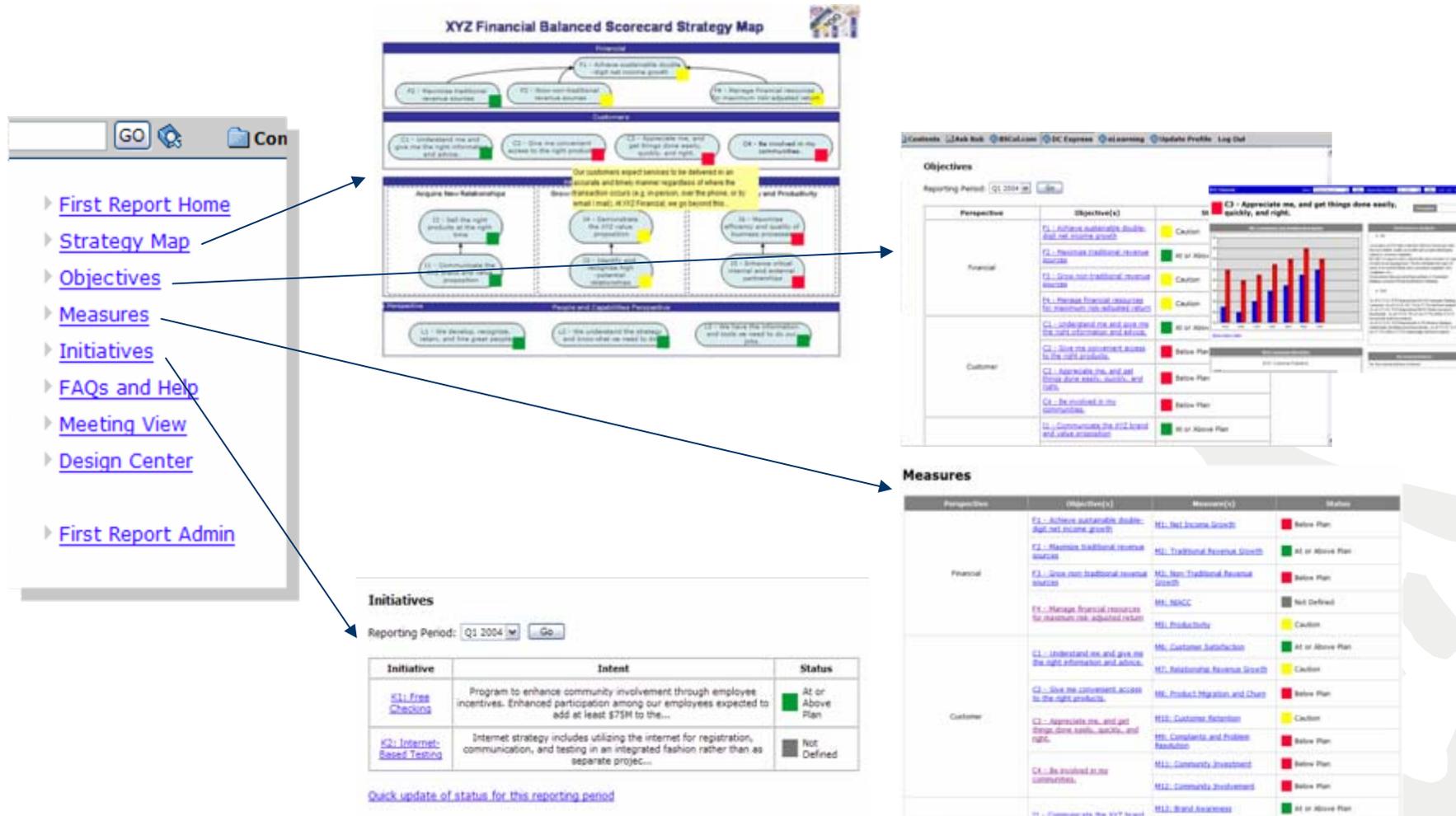
El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Objetivos, Proyectos e Indicadores.

	Objetivos	Indicadores Estratégicos	Metas 2007
1	FOMENTAR LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	1. Superávit/déficit presupuestario. 2. Deuda.	10% inver. fin. ahorro ord. <110% ingresos ordinario
2	MEJORA RESPO. EN GESTIÓN	1. % cumplimiento objetivos mapa estratégico del Ayuntamiento.	80%
3	ÁREAS	1. Valoración directores y técnicos de la labor del Instituto. 2. # de proyectos realizados por las áreas con éxito.	3 / 5 80%
4	GOBIERNO y DIRECTIVOS	1. % de áreas que consiguen el 70% de los objetivos del su Mapa. 2. Valoración del Alcalde y los Regidores.	60% 4 / 5
5	AGENTES ECONÓMICOS y SOCIALES	1. Crecimiento económico de la ciudad (PIB). 2. Satisfacción empresarios con proyecto B-30. 3. Valoración de actos de Tribuna.	> media Cataluña 4 / 5 4 / 5
6	COSTES y ECONOMÍA	1. % ejecución del presupuesto. 2. Nº de círculos de ahorro organizados. 3. % subvenciones sobre ingresos.	95% 8 6%
7	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	1. % áreas con estratégico funcionando. 2. Valoración conocimiento de la estrategia por parte de los empleados.	100% al 2007 3 / 5
8	PROMOCIÓN ECONÓMICA	1. N asistentes a actos de networking. 2. Nº proyectos innovación. 3. % empresas nuevas instaladas en la ciudad s/año anterior. 4. Nº de visitas realizadas a empresas. 5. Nº publicaciones Observatorio.	300 5 5% 15 13
9	SOCIEDAD INFORMACIÓN	1. % de proyectos en plazo. 2. Incremento nº de visitas en la web municipal. 3. Incremento de suscriptores en servicios SMS.	80% 20% 30%
10	PERSONAS y ORGANISMO	1. % de objetivos conseguidos. 2. % de proyectos controlados bajo el soft. de de gestión de proyectos. 3. Nº de acciones formativas. 4. % persones formadas.	80% 50% 15 100%
11	CONOCIMIENTO	1. % avance proyecto de gestión del conocimiento e intranet.	80%
12	ALIANZAS – COLABORADORES	1. Número de colaboraciones. 2. Importe esponsorizaciones y patrocinios. 3. % Fidelización patrocinadores.	3 + por trimestre 200.000€ 60%

El Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

Un Paso Más: el Nuevo Instituto de Gestión Estratégica. Software de gestión.



XYZ Financial Balanced Scorecard Strategy Map

Financial

- F1 - Achieve sustainable double digit net income growth
- F2 - Maximize traditional revenue sources
- F3 - Grow non-traditional revenue sources
- F4 - Manage financial resources for maximum shareholder value

Customer

- C1 - Understand me and give me the right information and advice
- C2 - Give me convenient access to the right products
- C3 - Appreciate me, and get things done easily, quickly, and right
- C4 - Be involved in my communities

Process and Operations

- PO1 - Sell the right products at the right time
- PO2 - Communicate the value and benefits of my products
- PO3 - Deliver on my promises
- PO4 - Demonstrate the ROI value proposition
- PO5 - Maximize efficiency and quality of business processes
- PO6 - Enhance staff internal and external performance

Financial and Operations Perspective

- FO1 - Use devices, resources, talent, and hire great people
- FO2 - Use technology effectively and do what we need to do
- FO3 - Hire the right talent and make us need to do great things

Objectives

Reporting Period: Q1 2004

Perspective	Objective(s)	Status
Financial	F1 - Achieve sustainable double digit net income growth	Caution
	F2 - Maximize traditional revenue sources	At or Above Plan
	F3 - Grow non-traditional revenue sources	Caution
	F4 - Manage financial resources for maximum shareholder value	Caution
Customer	C1 - Understand me and give me the right information and advice	At or Above Plan
	C2 - Give me convenient access to the right products	Below Plan
	C3 - Appreciate me, and get things done easily, quickly, and right	Below Plan
	C4 - Be involved in my communities	Below Plan
Process and Operations	PO1 - Sell the right products at the right time	At or Above Plan
	PO2 - Communicate the value and benefits of my products	At or Above Plan
	PO3 - Deliver on my promises	At or Above Plan
	PO4 - Demonstrate the ROI value proposition	At or Above Plan

Measures

Perspective	Objective(s)	Measure(s)	Status
Financial	F1 - Achieve sustainable double digit net income growth	M1 - Net Income Growth	Below Plan
	F2 - Maximize traditional revenue sources	M2 - Traditional Revenue Growth	At or Above Plan
	F3 - Grow non-traditional revenue sources	M3 - Non-Traditional Revenue Growth	Below Plan
	F4 - Manage financial resources for maximum shareholder value	M4 - MBOC	Not Defined
Customer	C1 - Understand me and give me the right information and advice	M5 - Customer Satisfaction	At or Above Plan
	C2 - Give me convenient access to the right products	M6 - Relationship Revenue Growth	Caution
	C2 - Give me convenient access to the right products	M6 - Product Migration and Churn	Below Plan
	C3 - Appreciate me, and get things done easily, quickly, and right	M7 - Customer Retention	Caution
	C3 - Appreciate me, and get things done easily, quickly, and right	M8 - Complaints and Problem Resolution	Below Plan
	C4 - Be involved in my communities	M9 - Community Involvement	Below Plan
	C4 - Be involved in my communities	M10 - Community Involvement	Below Plan
	C4 - Be involved in my communities	M11 - Brand Awareness	At or Above Plan

Initiatives

Reporting Period: Q1 2004

Initiative	Intent	Status
K1: Free Checks	Program to enhance community involvement through employee incentives. Enhanced participation among our employees expected to add at least \$75M to the...	At or Above Plan
K2: Internet-Based Testing	Internet strategy includes utilizing the internet for registration, communication, and testing in an integrated fashion rather than as separate projec...	Not Defined

[Quick update of status for this reporting period](#)



Gracias por su atención.

