



# “Una nueva organización al servicio de la transparencia: la Oficina de Gestión Estratégica del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès”

## Control de Xestión por indicadores

Consellería de Presidencia, Administraciones Públicas e Xustizia

Jordi Joly i Lena, Santiago de Compostela, 22/11/07



## Agenda

- 1) LA POLÍTICA, EL DIRECTIVO PÚBLICO Y EL MANAGEMENT
- 2) UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ESTRATEGIA.
- 3) EL ***PUBLIC COMPETITIVE MANAGEMENT***. EL MODELO DE SANT CUGAT



**IN GOD WE TRUST.**

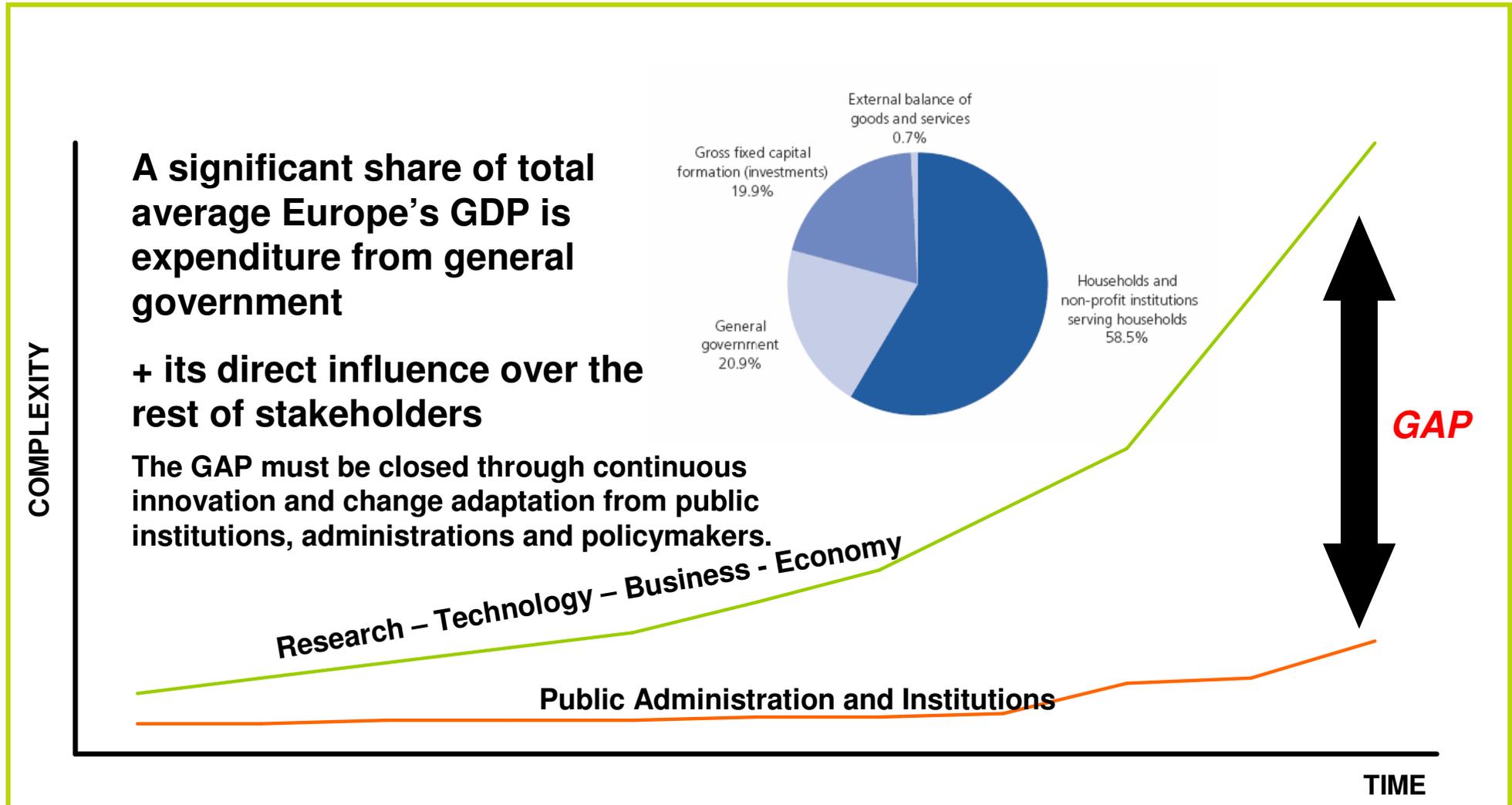
**THE REST, PLEASE, BRING NUMBERS  
AND YOUR STRATEGIC MAP ....**

## POLÍTICA. EL “ZOON POLITIKON” ACTUALIZADO

- ¿ Que entendemos por política ?
- Que rol deben jugar los políticos
- La gestión del caos en el entorno público. La mayoría de crisis políticas tienen su origen en una mala gestión
- Mundo sometido a una complejidad creciente
- El *gap* creciente entre esta complejidad y la administración pública



**ADAPTAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A DICHA COMPLEJIDAD ES UN RETO DE FUTURO**



## CONCEPTOS BÁSICOS

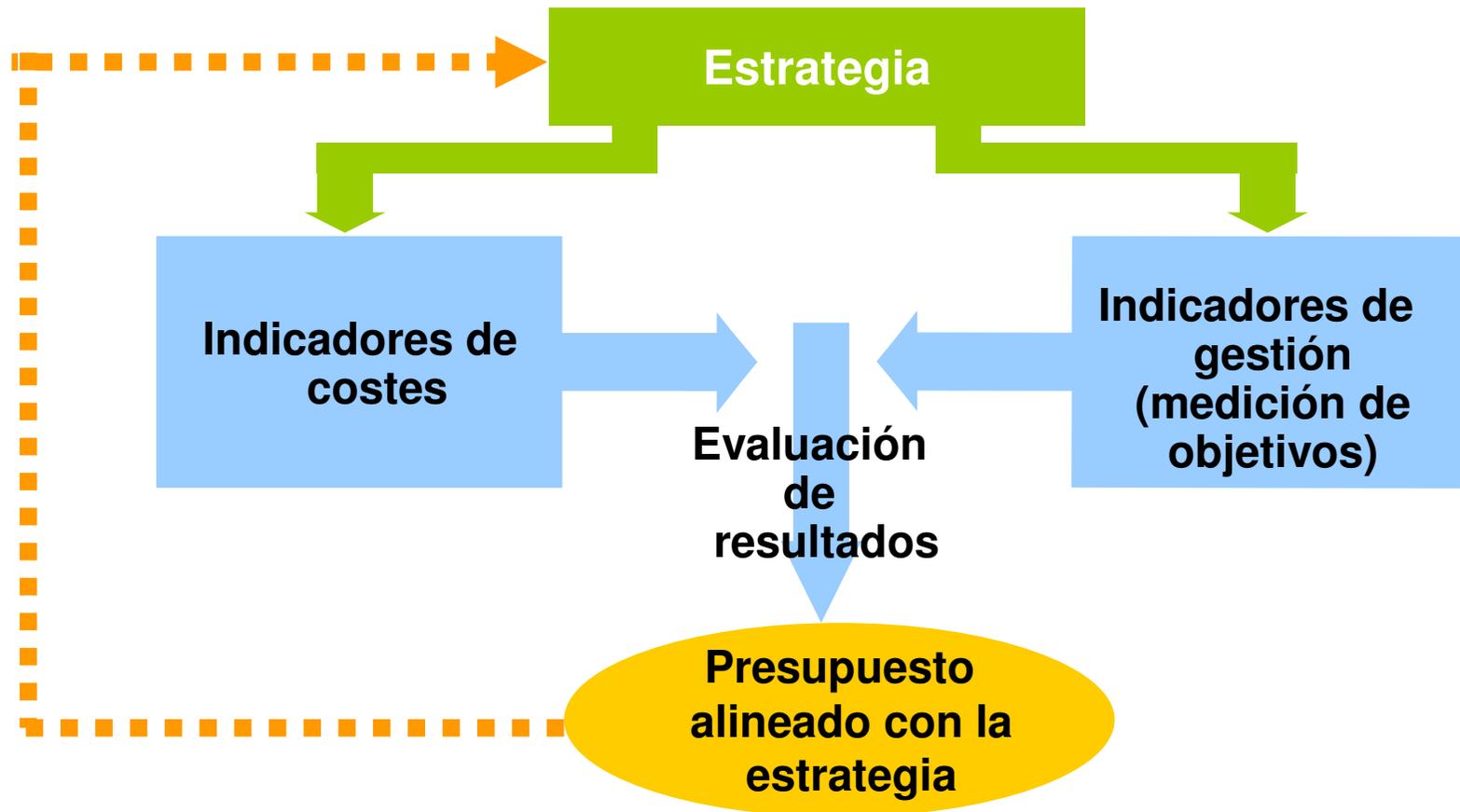
- EFICACIA y EFICIENCIA.
- Del entorno de la ambigüedad al entorno de la racionalidad
- HERRAMIENTAS:
  - 1. Monitorización de la gestión (OUTCOMES y OUTPUTS) / (FINALIDADES y RESULTADOS)
  - 2. Monitorización de los costes. La economía en el sector público
  - De la cultura del gasto a la cultura del coste.



***SENTIMOS ANTES QUE PENSAMOS. DEBEMOS TENER EN CUENTA LAS RELACIONES HUMANAS Y EL PULSO DE LA ORGANIZACIÓN***

## LA IMPORTANCIA DE CONOCER CON EXACTITUD EN QUE SE DESTINAN LOS RECURSOS

	Euros
Deporte	28,08
Educación	74,92
Atención ciudadana	51,26
Seguridad	68,86
Mobilidad	35,63
Salud	11,57
Vía pública	191,62
Parques y jardines	43,42
Cultura	81,82
Medio ambiente	14,30
Servicios sociales	68,34
Planificación urbanística	35,61
Economía y finanzas	54,07
Cooperación administrativa	56,15
	<b>815,66</b>



## **Conclusiones sobre el rol político**

**La influencia de lo que hace la política sobre nuestro día a día y sobre los servicios públicos es muy grande**

**Debe facilitarse un acercamiento de la política a la gestión**

**La gente debe exigir transparencia y responsabilidades técnicas y políticas(accountability) sobre la gestión de los servicios públicos**

**Sin ideología no hay política, pero la ideología sin una gestión posible y eficiente no es más que pura demagogia**

**SI NO  
SABES  
HACIA QUE  
PUERTO  
NAVEGAS,  
NINGUN  
VIENTO ES  
BUENO**

**Séneca**



## La evolución del cuadro de mando

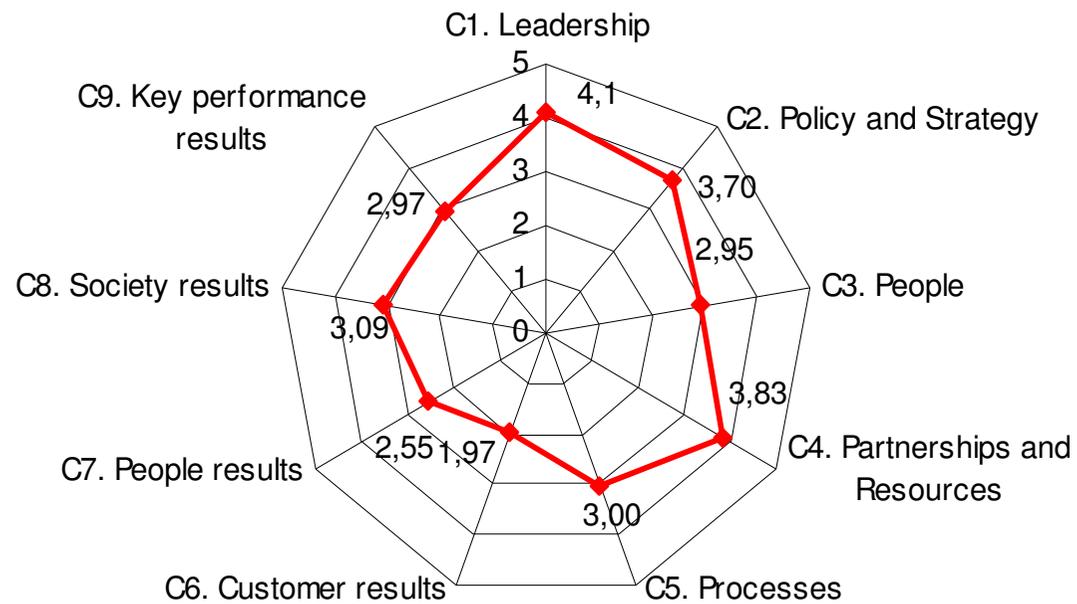
### STRATEGY FOCUSSED ORGANIZATION

- Mapas estratégicos en diferentes niveles y relacionados entre ellos
- La alineación
- Monitorización de la organización
- Auto-evaluación aplicando el modelo EFQM

**Auto-evaluation results for every EFQM criterion**

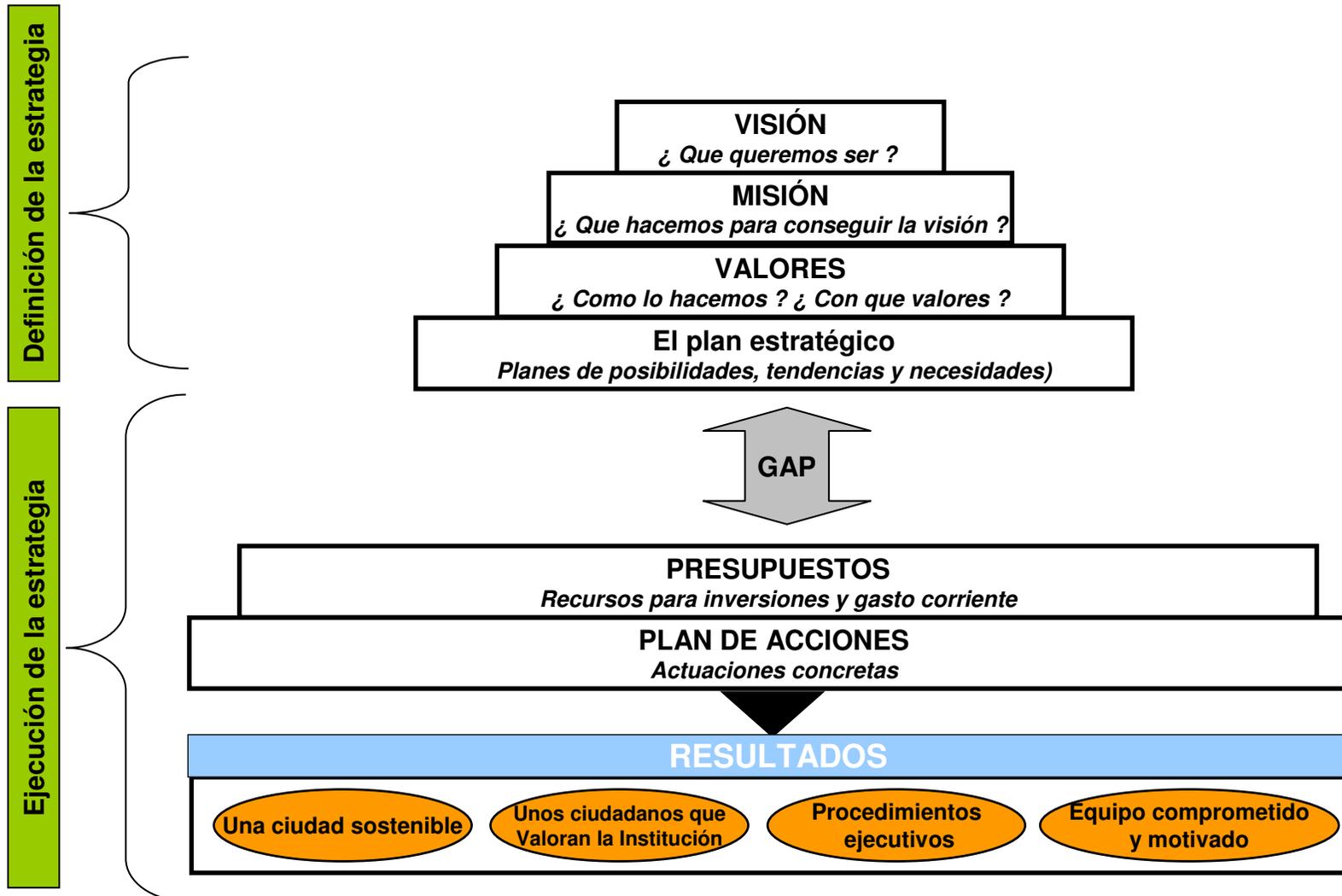
**Date: June 2007**

**Strategic Management Office  
Sant Cugat del Vallès City Hall**

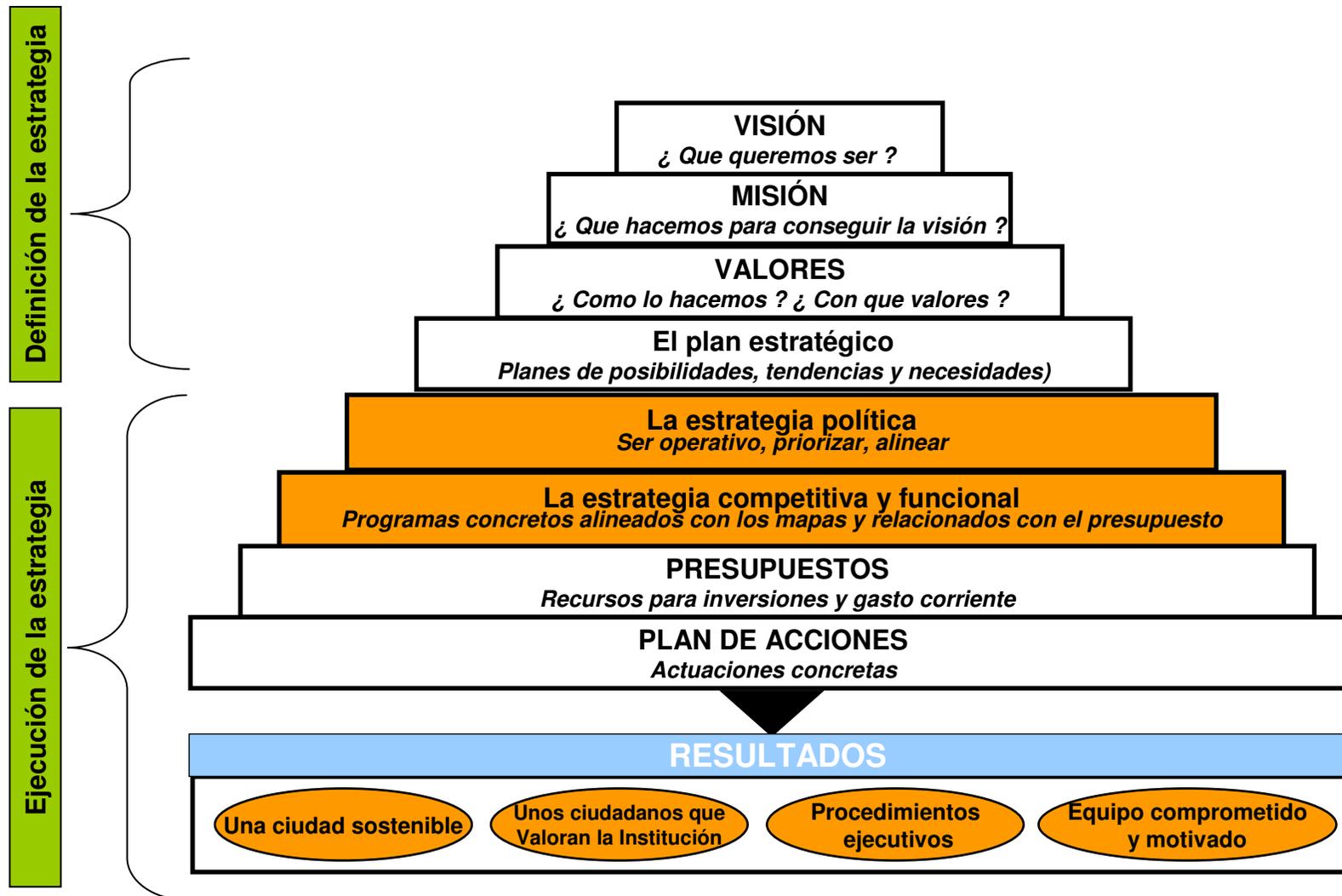


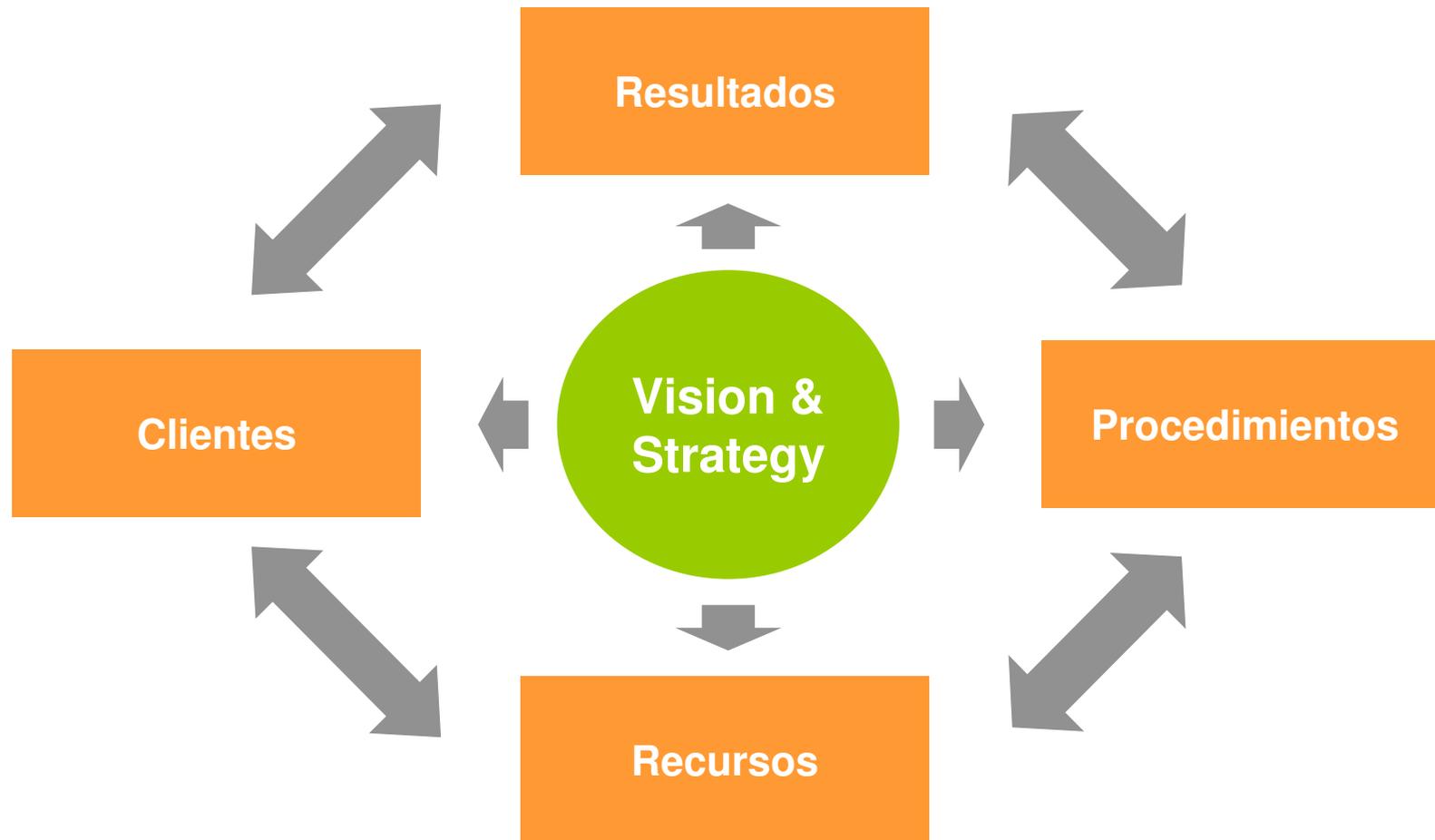
Balanced Scorecard in the Sant Cugat del Vallès City Council.  
**Introduction.**

**Base Methodology of the project**



Balanced Scorecard in the Sant Cugat del Vallès City Council.  
**Strategic map, Targets and Indicators.**





## Estructura y conceptos para entender el mapa



( JUNTA GOVERN ) ( CONSELL D'EXECUCIÓ ) ( ÀMBIT EXECUTIVA )

TÀCTICA ← TÈCNICA → PREPARATIU

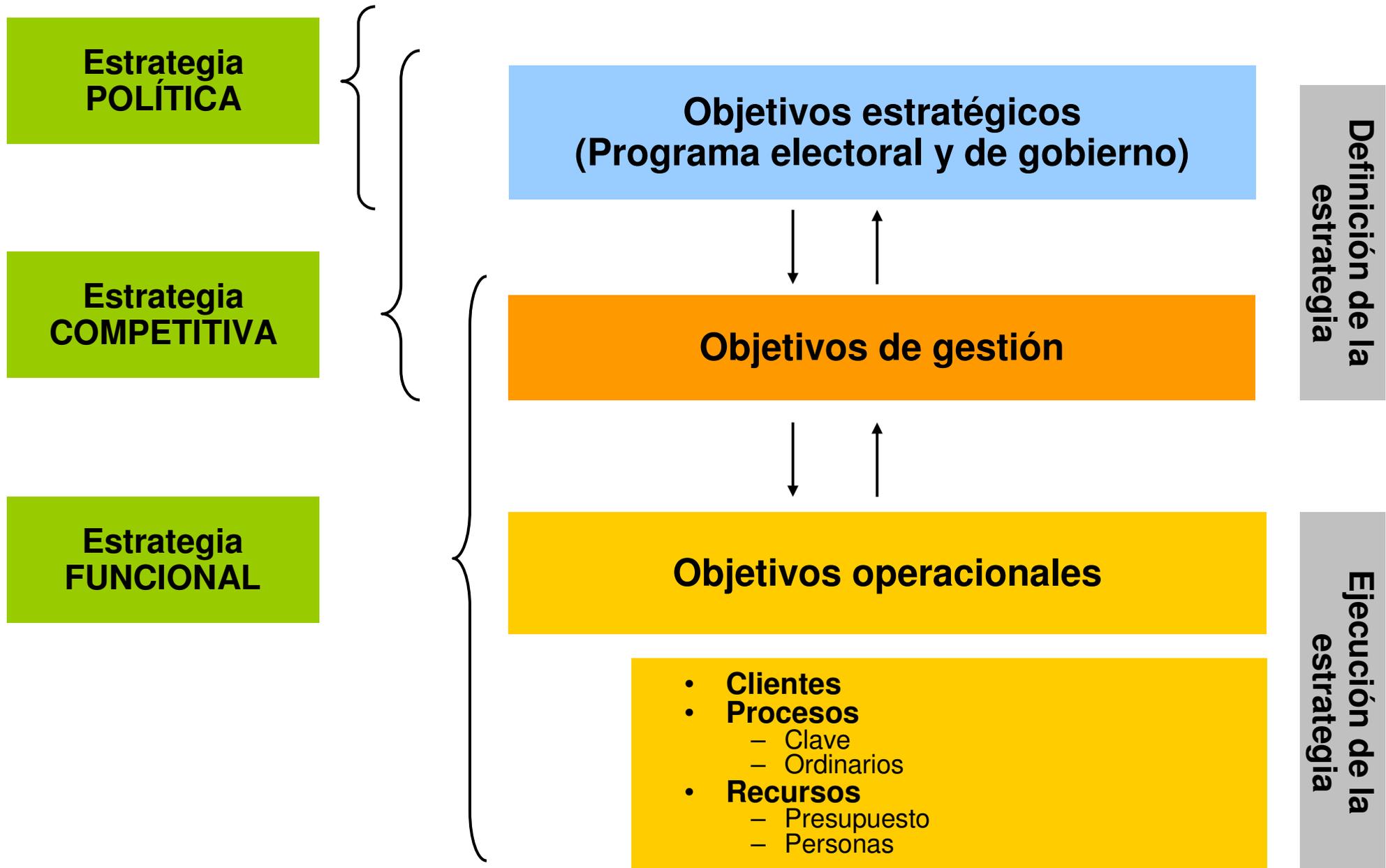
Strategy Map		Balanced Score Card			Action Plan	
OUTCOMES (FINIDAT ESTRATÈGICA)		Strategic OUTPUTS map (OBJECTIUS ESTRATÈGICS)			INITIATIVES (OBJECTIUS OPERACIONALS)	
FINALITAT	MESSURE	OBJECTIU	MEAS.	TARGET	Acció	BUDGET
Facilitar acció a la venda	% venduts en VPO	Construcció de vivendes VPO	Nr. vivendes construïdes	250	Procediment 1	350.000
					" 2	200.000
					" 3	80.000

## ACTORES PRINCIPALES

- **Monitorización de la estrategia y ayuda a la implantación**



- **Evaluación, mejora, motivación e impulso del conocimiento compartido**
- **Definición de finalidades (Outcomes) y relación con el gerente y el Consejo de Dirección**



VISIÓN

**SANT CUGAT, CIUDAD DE REFERENCIA EN EUROPA.  
FUENTE DE NUEVAS IDEAS Y DE UNA POLÍTICA  
PRESTIGIADA**

VALOR

**MEJORA  
CONTINUA**

**POLÍTICA EN RED**

BENEFICIARIOS

**LAS PERSONAS**  
1

**LAS ENTIDADES Y LAS  
ASOCIACIONES**  
2

**EL COMERCIO, LAS EMPRESAS Y  
EL CONOCIMIENTO**  
3

ESTRUCTURA

**EL ENTORNO URBANO Y  
AMBIENTAL**  
4

**EQUIPAMIENTOS,  
URBANIZACIÓN E  
INVERSIONES**  
5

**EL TERRITORIO, EL  
PLANEAMIENTO Y LAS  
COMUNICACIONES**  
6

RECURSOS

**EL PRESUPUESTO**  
7

**GOBIERNO, DIRECTIVOS Y  
AA.PP.**  
8

**EL CONOCIMIENTO, LA  
TECNOLOGÍA Y LA  
INNOVACIÓN**  
9

## LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

**SANT CUGAT, CIUDAD DE REFERENCIA EN EUROPA.  
FUENTE DE NUEVAS IDEAS Y DE UNA POLÍTICA  
PRESTIGIADA**

**CON PROXIMIDAD,  
COMPROMISO Y BUENA  
GESTIÓN**

**INTEGRANDO E  
IMPLICANDO A TODA LA  
SOCIEDAD**

**POTENCIANDO EL  
CONOCIMIENTO Y LOS  
VALORES PERSONALES**

**INTEGRANDO EL  
TERRITORIO EN UN  
ENTORNO GLOBAL**

### **Con vocación de servicio**

El servicio a las personas, a la ciudad y al país se encuentra en la base de toda actuación

### **Con transparencia y compromiso con un proyecto y unos objetivos**

Gestionamos el día a día de forma enfocada a los objetivos predefinidos. El programa y la hoja de ruta son indispensables para conseguir los compromisos adquiridos con la sociedad

### **Rectificando, mejorando e innovando de forma continua**

Saber como estamos en todo momento, rectificar y corregir si es necesario. La mejora y la innovación forman parte de nuestra cultura interna

### **Gestionando los recursos de forma eficaz y eficiente**

Generar los máximos valores públicos a partir de los recursos disponibles. Alta exigencia en la gestión económica, gestionamos el dinero de todos.



**ESTRATEGIA POLÍTICA**  
(Duración: 4 años)  
Objetivos estratégicos

**ESTRATEGIA COMPETITIVA**  
Duración: 4 años)  
Objetivos de gestión

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Cultura, Deportes,  
Educación y juventud  
(Duración: 1 año)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Economía i Planificación  
Estratégica  
(Duración: 1 año)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Innovación y proyectos  
(Duración: 1 año)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Servicios a la ciudadanía  
(Duración: 1 año)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Recursos Humanos  
(Duración: 1 año)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Gerencia / Seguridad  
ciudadana  
(Duración: 1 año)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Servicios Urbanos y  
mantenimiento de la  
ciudad  
(Duración: 1 any)  
Objetivos operacionales

**ESTRATEGIA FUNCIONAL**  
Territorio  
(Duración: 1 any)  
Objetivos operacionales

**ORGANO STAFF**  
Oficina de Gestión Estratégica  
(Duración: 1 año)

## La importancia de la EJECUCIÓN

La ejecución tiene un efecto multiplicador:

-  Con una excelente ejecución de una pobre estrategia pueden superarse las expectativas
-  Pero también es posible no cumplir con las mismas por el hecho de realizar una pobre ejecución de una gran estrategia

## LOS RETOS DE FUTURO – NEXT STEPS

**Relacionar el presupuesto con la estrategia. Inversiones y gasto corriente**

**No hay aprobación del presupuesto sin la existencia previa de la estrategia y los mapas**

**Aprobación formal del código de Ética involucrando políticos y empleados públicos**

**Desarrollo de un modelo integrado EFQM - SFO**



**Muchas gracias por su atención**

