



# Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació.

Curs de l'Estratègia a l'Acció. Diputació de Barcelona.  
Pablo Baquero / Maite Ramos

Barcelona, 30 de novembre 2007



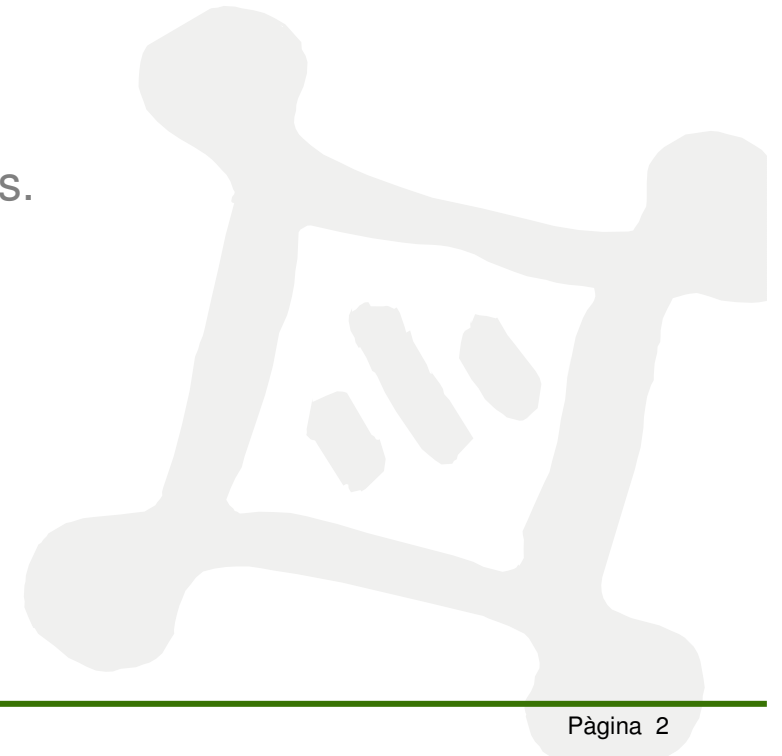
## Agenda

### ● Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

Que és un Quadre de Comandament Integral ?

Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.

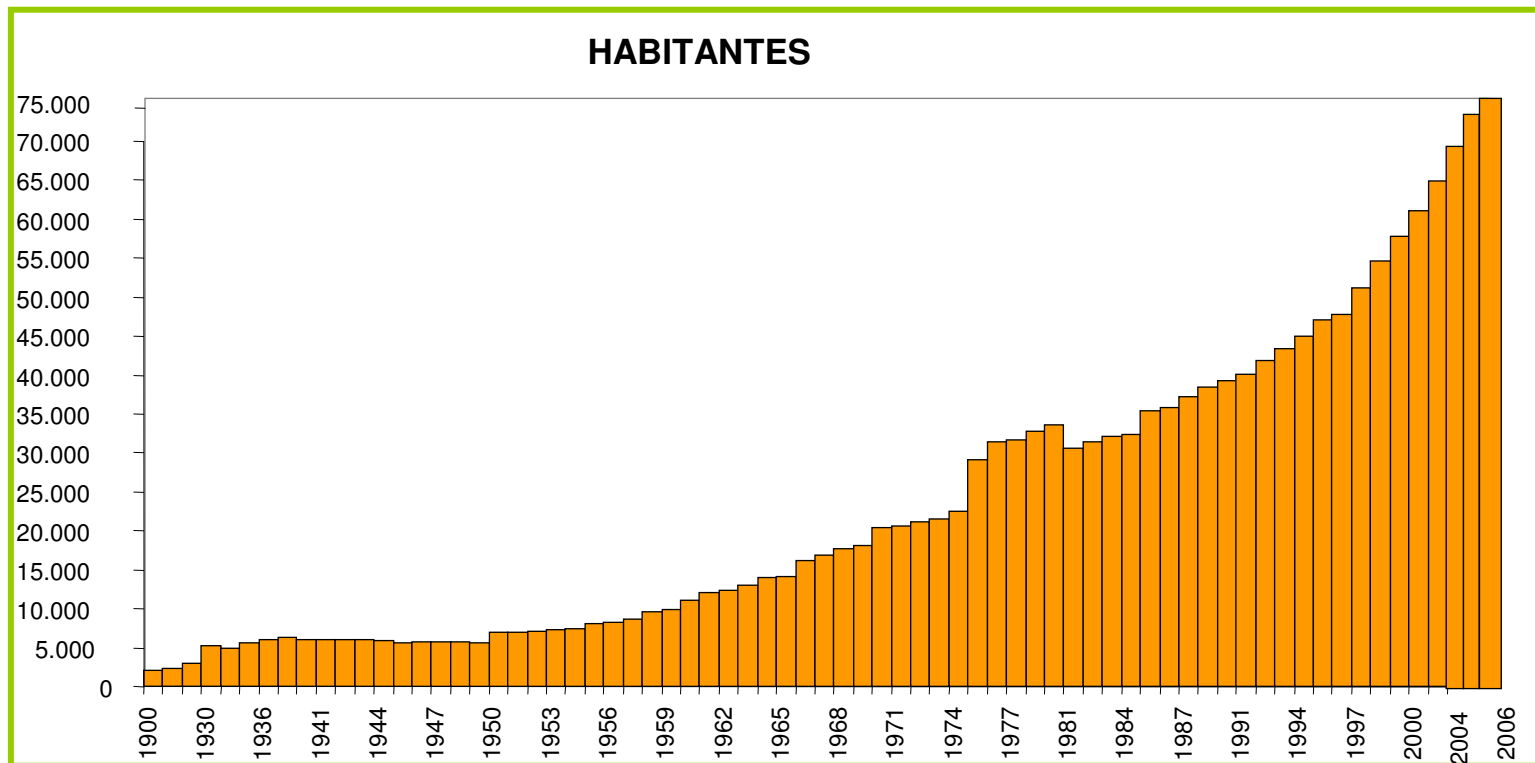
Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica.

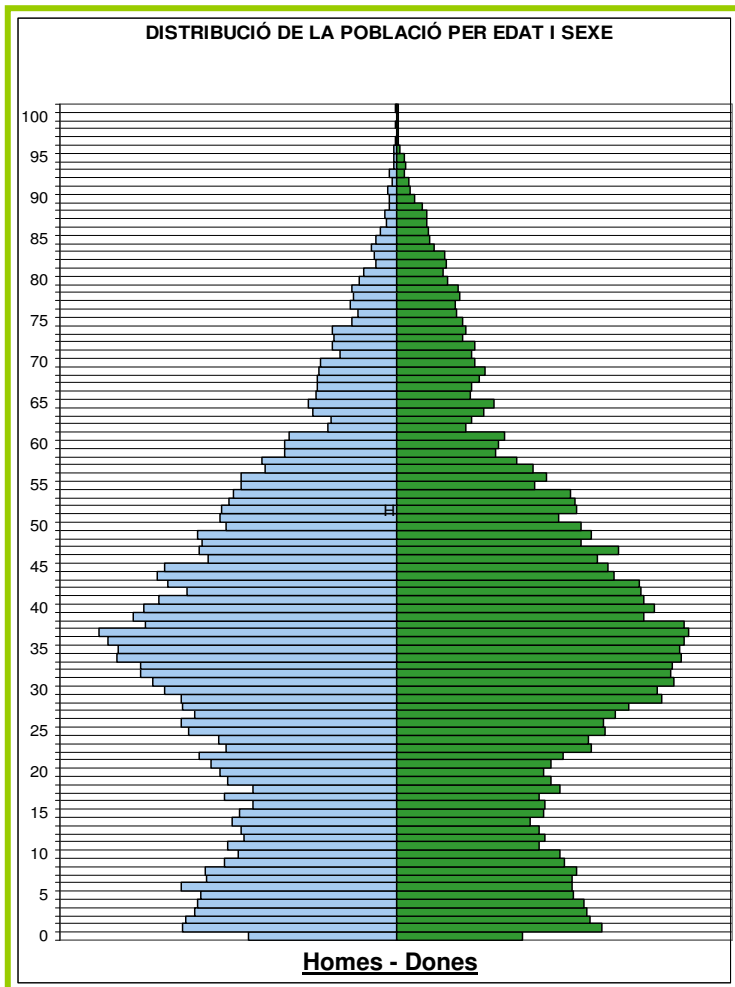
**Sant Cugat: un important creixement de la població.**



***Crecimiento del 146,43% desde el 1980.***

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica.**

**Sant Cugat: la Ciutat més jove de la península.**



**Taxa de natalitat (14,4 por mil) molt superior a la mitja de l'estat**  
Sant Cugat, 2a. Ciutat de l'Estat espanyol en naixements

**Població jove** (mitja de **35,6 anys**, el 40% població inferior de 30 anys)

**El 27,3% població: estudis universitaris**

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## **Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica.**

### **Sant Cugat: dades geogràfiques.**

**Densitat de Població de 1.519,85 hab por Km<sup>2</sup>.**

**Terme municipal amb una extensió de 48,32 Km<sup>2</sup>.**  
**Superfície Urbana de 24,3 Km<sup>2</sup>.**

**312 quilometres de carrers en el Municipi**

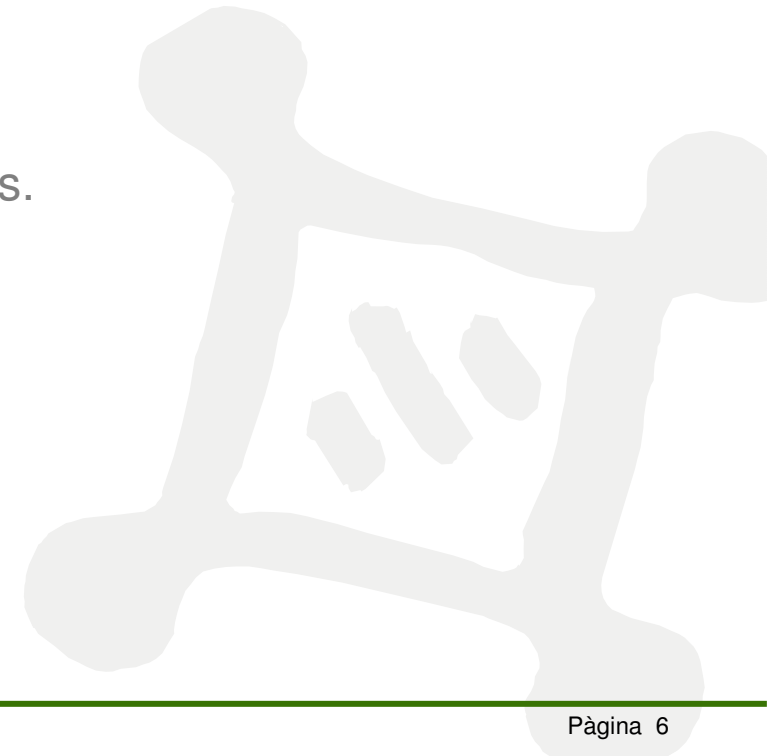
## Agenda

Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

### ● Que és un Quadre de Comandament Integral ?

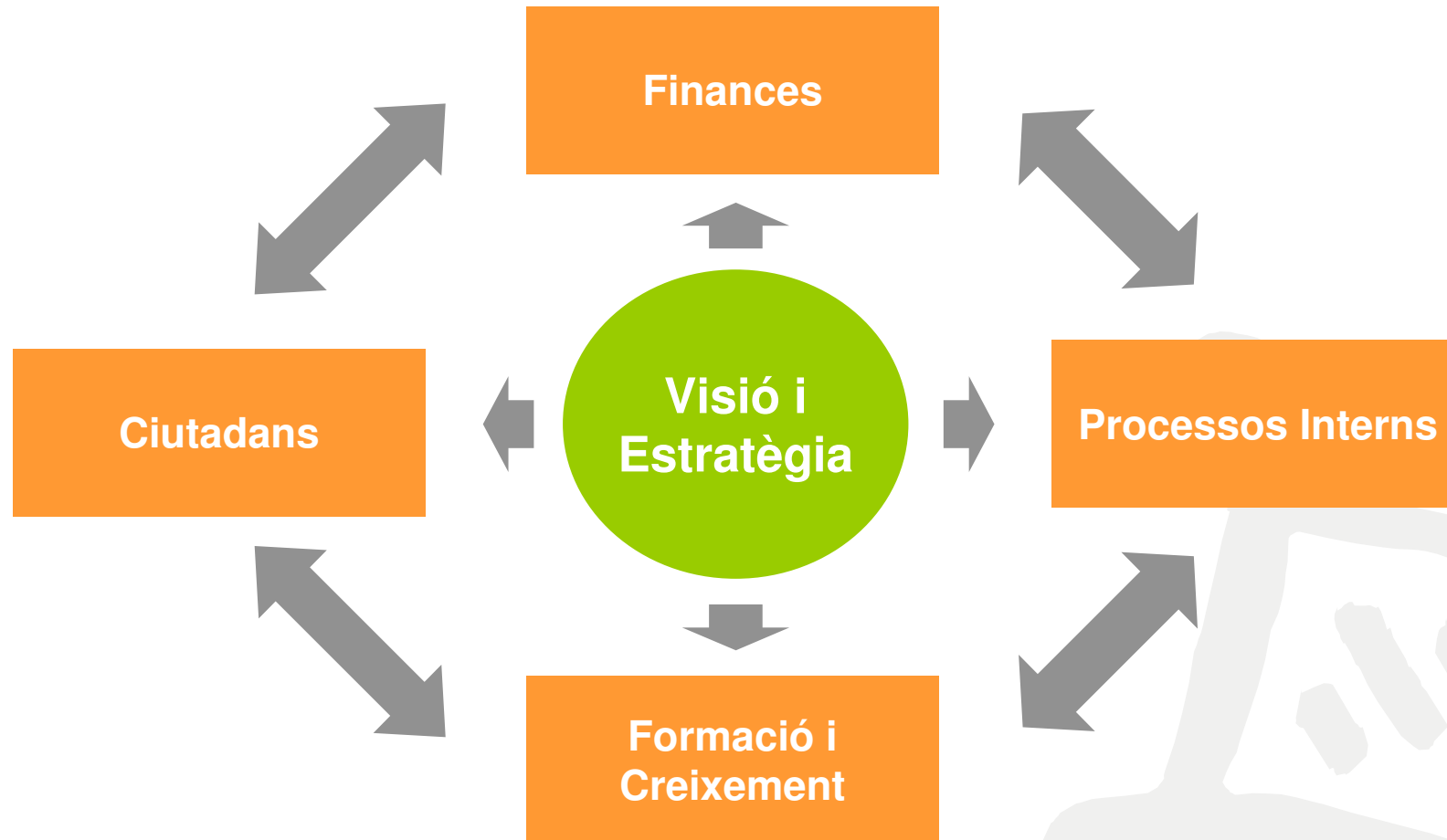
Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.

Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Que és un Quadre de Comandament Integral.**

**Perspectives del QCI.**

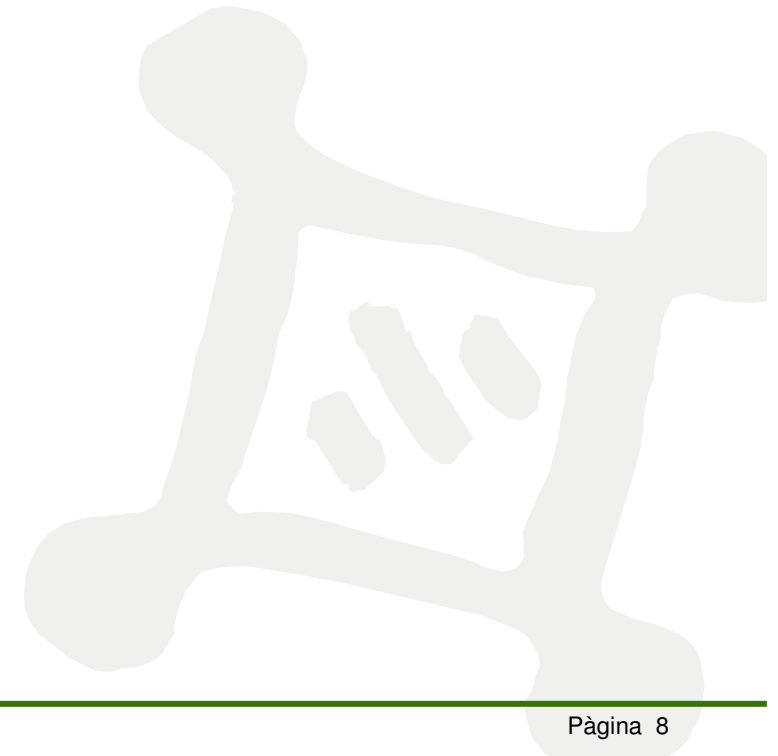


Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## **Que és un Quadre de Comandament Integral.**

### **Aspectes diferencials entre el QCI i el Quadre de Comandament tradicional.**

- Generalització dels indicadors no financers
- Eliminació de la obsessió pel curt plaç
- L'anàlisi de las relacions causa-efecte entre els indicadors: relacions *within* perspectiva i *between* perspectives.

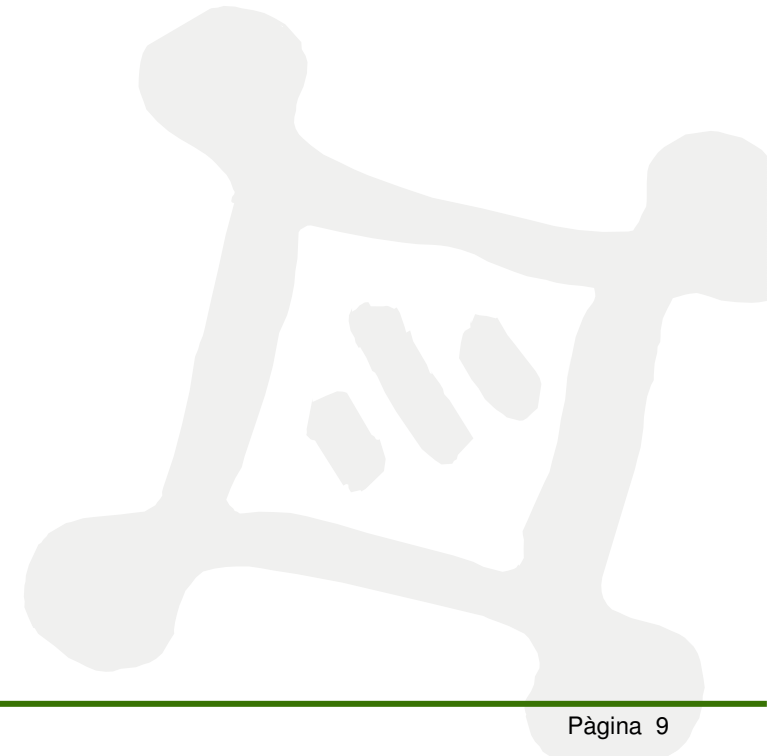




Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Que és un Quadre de Comandament Integral.**

**El QCI a la gestió pública.**

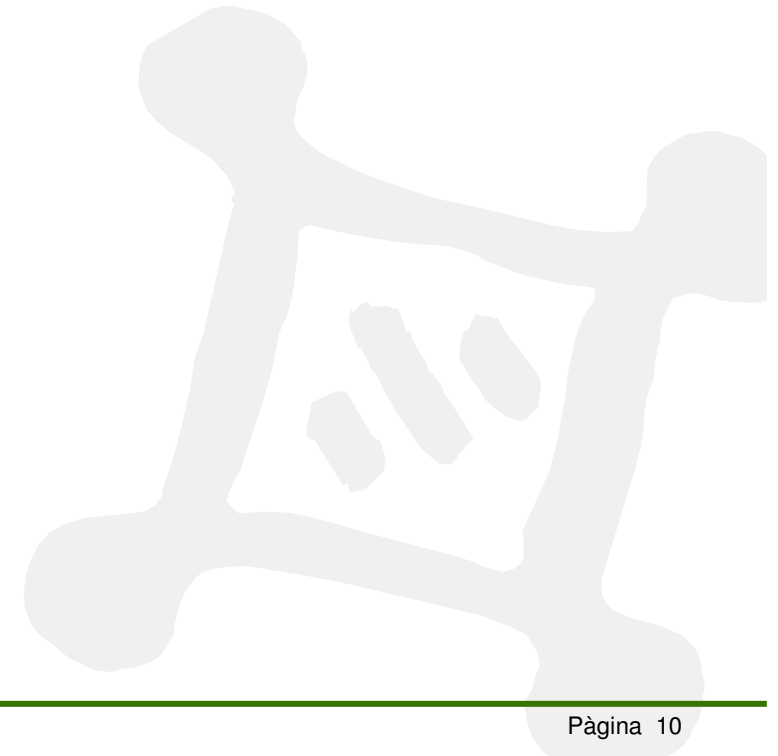
- Significa trencar amb la planificació determinista que representen els mandats polítics.
- Vincula els programes de govern a la consecució d'objectius
- Canvi de cultura en el que respecta a la informació.



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Que és un Quadre de Comandament Integral.**

### **Ventatges del QCI.**

- Centra a l'organització en els objectius estratègics.
- Ajuda a la transparència de la gestió pública.
- Es una eina útil de comunicació i motivació.
- Implica desenvolupar una cultura de millora contínua



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Que és un Quadre de Comandament Integral.**

**Consells per a la utilització del QCI en el sector públic.**

- Utilitzar el QCI com a suport / plataforma per implantar l'estratègia.
- Garantitzar que els objectius siguin definits clarament abans d'implantar el QCI.
- Realitzar experiències pilot abans d'implantar-ho a tota l'organització.
- Reforzar els factors i els indicadors relacionats amb la perspectiva d'aprenentatge organitzacional.



*Azúa (1998)*

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Que és un Quadre de Comandament Integral.**

**Consells per l'utilització del CMI en el sector públic.**

- No oblidar que el QCI deu ser específic de l'organització.
- No subestimar el volum de formació i comunicació necessari per implantar el QCI.
- No intentar moltes mesures o molts complexes i no cercar la perfecció absoluta.
- No subestimar els esforços i costos d'administració requerits per mantenir els informes del QCI.
- No utilitzar el QCI com a instrument adicional de control.

**NO**

*Azúa (1998)*

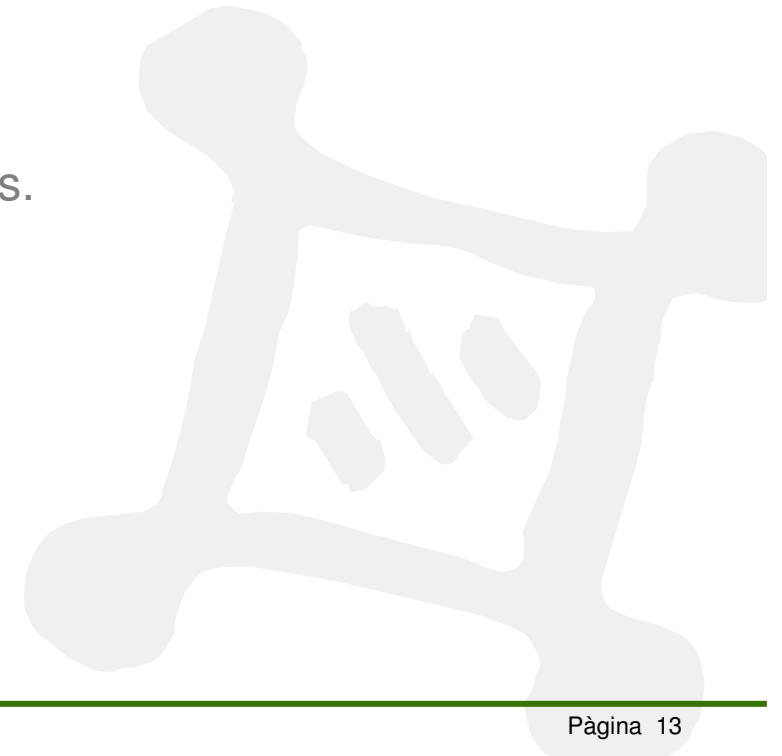
## Agenda

Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

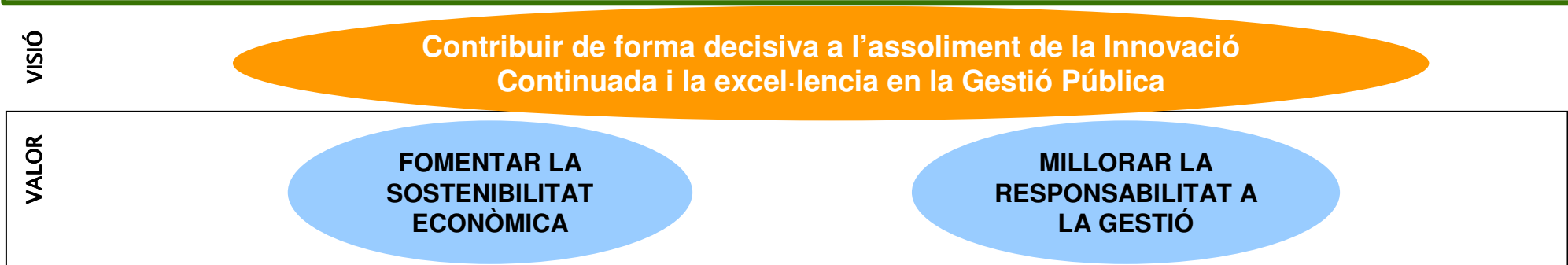
Que és un Quadre de Comandament Integral ?

### **Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

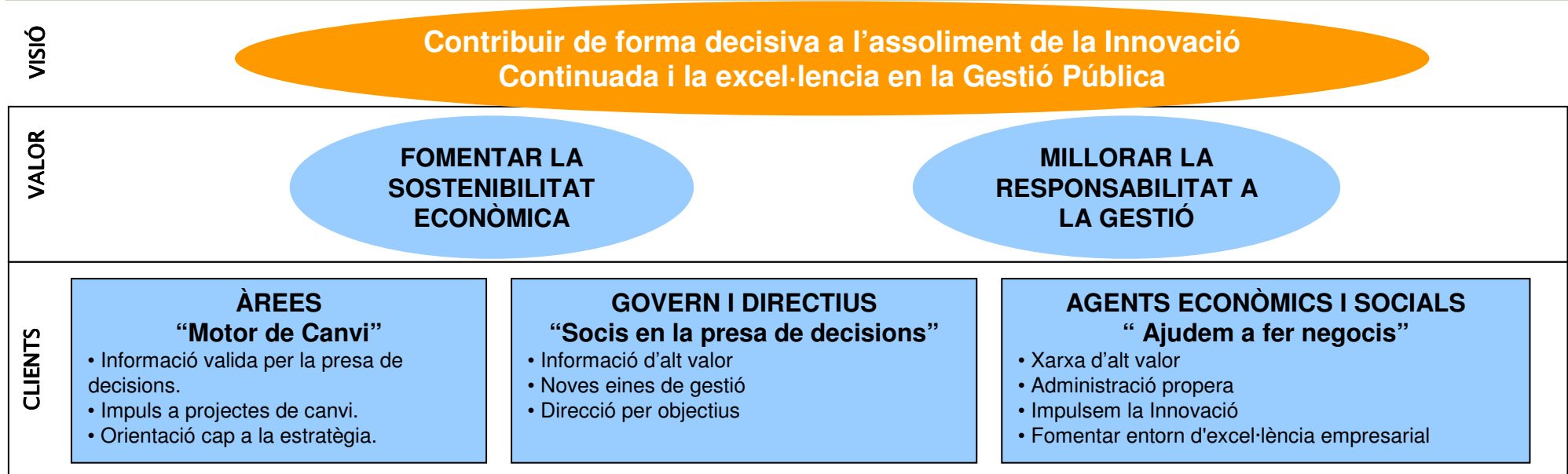


Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**



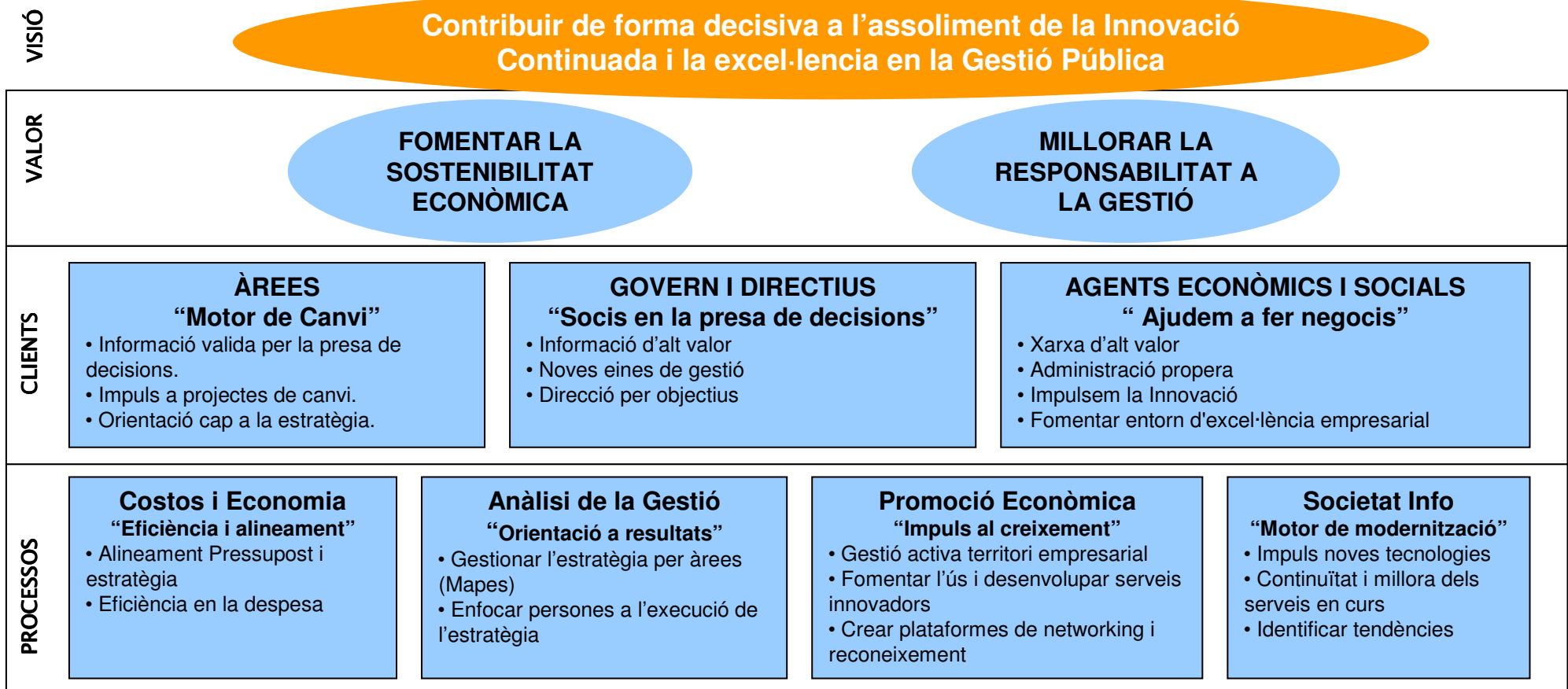
La perspectiva de valor descriu les conseqüències per a la ciutat d'una estratègia d'èxit, que son la sostenibilitat i la millora en la gestió

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**



**La perspectiva dels clients defineix a qui donarem el servei i com satisfarem les seves necessitats. La proposició de valor ha de comunicar el valor diferencial de l'Institut.**

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

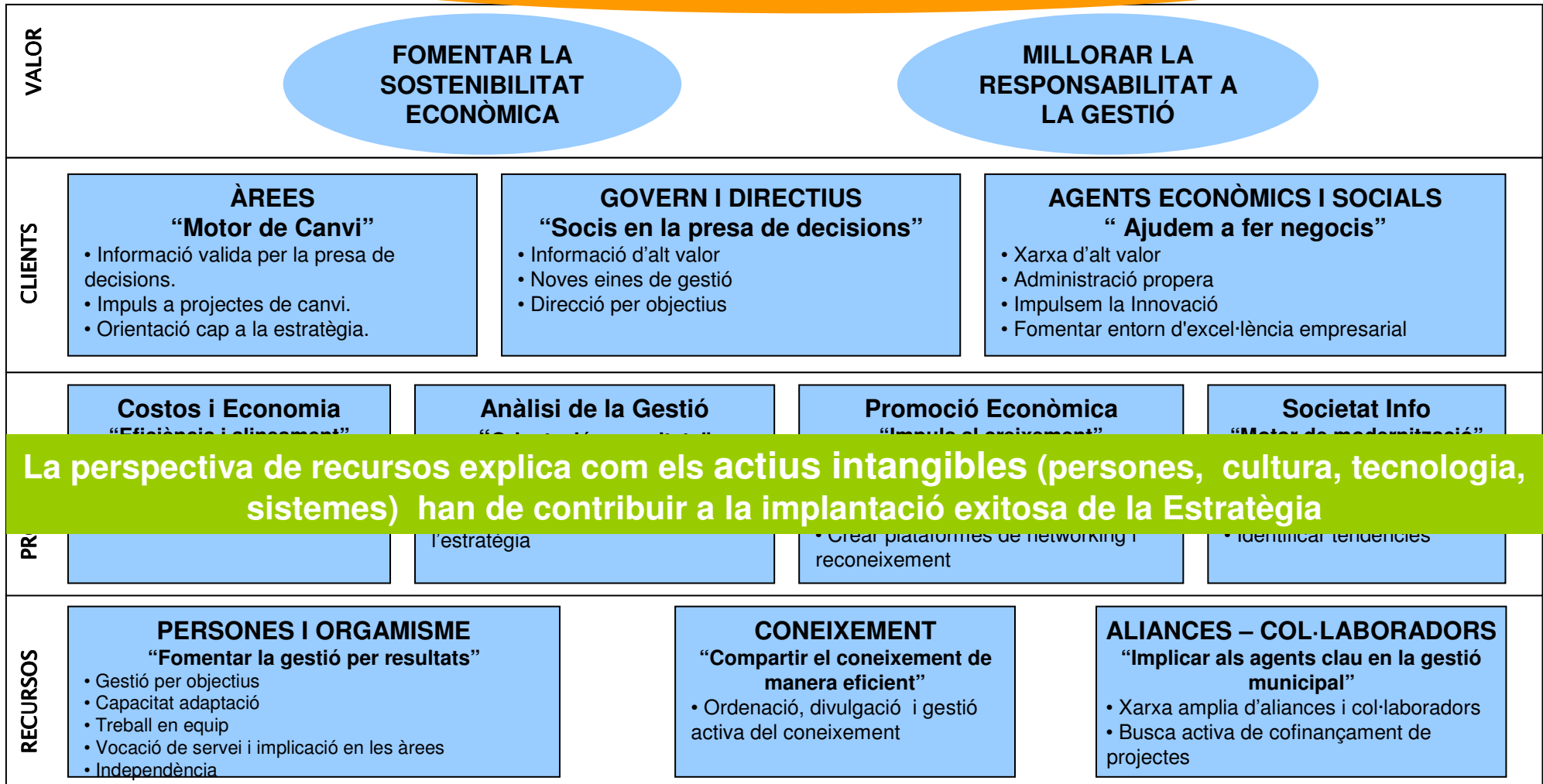


**La perspectiva de processos identifica els eixos de gestió prioritaris de la nostra cadena de valor en que tenim que ésser excel·lents.**



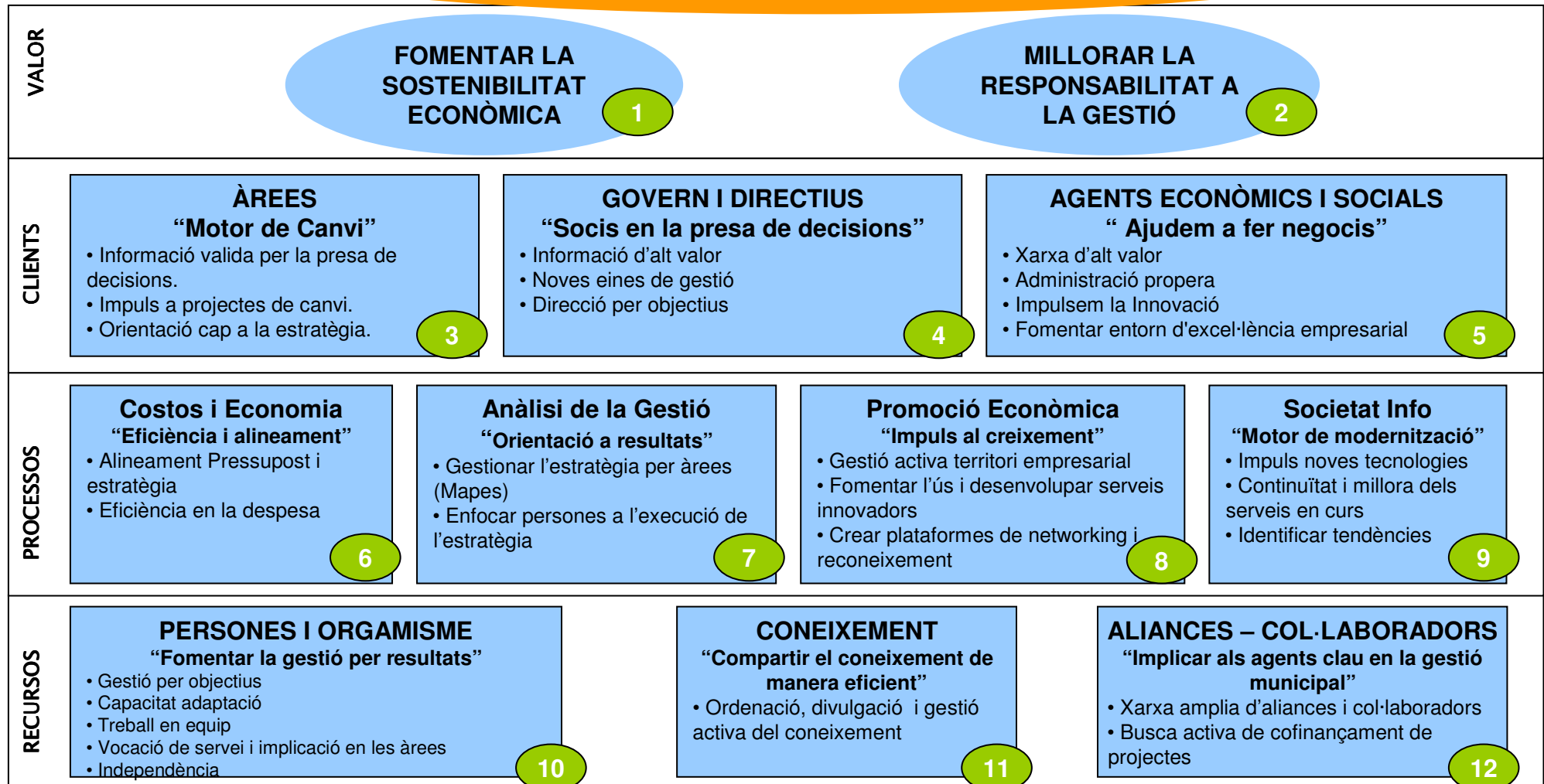
Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
 Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
 Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública



## Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

### Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació  
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública

Assegurar el bon ús dels recursos públics a través de un sistema pressupostari orientat a l'estratègia, a un control continu de la despesa i a un model de seguiment continuat.

Disposar de processos de fixació, comunicació i seguiment d'objectius que afavoreixin la gestió estratègica de les àrees de govern.

Donar serveis a les empreses i persones per desenvolupar la seva activitat econòmica al municipi, fomentant el networking, el desenvolupament del territori i la innovació com a plataformes clau de creixement.

Fomentar el desenvolupament i ús de tecnologies innovadores per relacionar-se amb els ciutadans de Sant Cugat i per millorar l'eficiència en la gestió municipal.

PROCESOS	<b>Costos i Economia</b> <b>"Eficiència i alineament"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alineament Pressupost i estratègia</li> <li>Eficiència en la despesa</li> </ul>	<b>Anàlisi de la Gestió</b> <b>"Orientació a resultats"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar l'estratègia per àrees (Mapes)</li> <li>Enfocar persones a l'execució de l'estratègia</li> </ul>	<b>Promoció Econòmica</b> <b>"Impuls al creixement"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió activa territori empresarial</li> <li>Fomentar l'ús i desenvolupar serveis innovadors</li> <li>Crear plataformes de networking i reconeixement</li> </ul>	<b>Societat Info</b> <b>"Motor de modernització"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impuls noves tecnologies</li> <li>Continuïtat i millora dels serveis en curs</li> <li>Identificar tendències</li> </ul>
	6	7	8	9
11. % execució del pressupost	14. % àrees amb mapa estratègic funcionant	17. N° assistents a actes de networking	22. % de projectes en termini	
12. N° de cercles d'estalvi organitzats	15. Valoració coneixement de l'estratègia per part dels empleats municipals	18. N° projectes innovació	23. Increment n° de visites a la web municipal	
13. % subvencions sobre ingressos	16. % de concessions i contractes revisats	19. N° empreses noves instal·lades a la ciutat	24. N° de subscriptors a serveis SMS	
		20. N° de visites realitzades a empreses		
		21. N° publicacions Observatori		

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

	Objectius	Indicadors Estratègics	Metes 07
1	FOMENTAR LA SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	1. Superàvit/dèficit pressupostari 2. Deute	10% inversions fin. estalvi ordinari <110% ingressos ordinaris
2	MILLORAR LA RESPONSABILITAT EN LA GESTIÓ	3. % acompliment objectius Mapa Estratègic de l'Ajuntament	80%
3	ÀREES	4. Valoració directors i tècnics tasca Institut 5. # de projectes fets per les àrees amb èxit	3 / 5 80%
4	GOVERN I DIRECTIUS	6. % d'àrees que assoleixen el 70% dels objectius del seu Mapa 7. Valoració de l'Alcalde i els Regidors	60% 4 / 5
5	AGENTS ECONÒMICS I SOCIALS	8. Creixement econòmic de la ciutat (PIB) 9. Satisfacció empresaris amb B-30 10. Valoració d'actes de Tribuna	> mitja Catalunya 4 / 5 4 / 5
6	COSTOS I ECONOMIA	11. % execució del pressupost 12. Nº de cercles d'estalvi organitzats 13. % subvencions sobre ingressos	95% 8 6%
7	ANÀLISI DE LA GESTIÓ	14. % àrees amb mapa estratègic funcionant 15. Valoració coneixement de l'estratègia per part dels empleats municipals 16. % de concessions i contractes revisats.	50% 3 / 5 100 %
8	PROMOCIÓ ECONÒMICA	17. N assistents a actes de networking 18. Nº projectes innovació 19. % empreses noves instal·lades a la ciutat s/any anterior 20. Nº de Visites realitzades a empreses 21. Nº publicacions Observatori	300 5 5% 15 13
9	SOCIETAT INFORMACIÓ	22. % de projectes en termini 23. Increment nº de visites a la web municipal 24. Increment de subscriptors a serveis SMS	80% 20% 30%
10	PERSONES I ORGANISME	25. % d'objectius aconseguits. 26. % de projectes controlats sota el software de gestió de projectes 27. Nº d'accions formatives 28. % persones formades	80% 50% 15 100%
11	CONEIXEMENT	29. % avenç projecte de gestió del coneixement i intranet	80%
12	ALIANCES – COL·LABORADORS	30. Núm. de col·laboracions. 31. Patrocinis 32. % Fidelització patrocinadors	3 + per trim 200.000€ 60%

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

## Objectius

### Costos i Economia

#### “Eficiència i alineament”

- Alineament Pressupost i estratègia
- Eficiència en la despesa
- Seguiment continuat

## Descripció

- Gestió de la Economia del Ajuntament

## Projectes

- Nou software de Comptabilitat.
- Procés d'elaboració de Pressu. i Ord. Fiscals.
- Procés de seguiment pressupostari.
- Sant Cugat Eficient
- Revisions de preus de les concessions.
- Indicadors en memòria de costos i rendiments.
- Gestió Tributaria

## Indicadors 06

- Abans 15-12 tenir dades actualitzades.
- Acomplir calendari i aconseguir que l'1 de gener siguin vigents.
- Tenir previsió de liquidació abans del 30-11
- 3 Tallers d'Optimització i Estalvi abans 15-12
- % de concessions actualitzat a 31-12 (obj.100%).
- Informe executiu abans del 31-12.

## Indicadors 07

- Abans 31-3 utilitzar documents digitals.
- Acomplir calendari i aconseguir que l'1 de gener siguin vigents.
- Abans de 31-3 sistematitzar informació periòdica.
- % acompliment de la programació prevista a 15-4 (obj.100%).
- Num. de cercles d'estalvis organitzats (obj.4)
- Núm. comunicacions fetes (obj.10).
- % de concessions actualitzat a 31-12 (obj.100%).
- Núm. comunicacions fetes internes i externes (obj.10)

Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.  
**Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.**

### Objectius

#### Anàlisi de la Gestió

#### “Orientació a resultats”

- Gestionar l'estratègia per àrees (Mapes)
- Fer un seguiment continuat
- Enfocar persones a l'execució de l'estratègia

### Descripció

- Gestió Estratègica dels recursos.

### Projectes

- Balanced Scorecard.
- Auditoria de “performance” en les principals concessions.
- Promoció de la sol·licitud de subvencions.
- Anàlisi de l'impacte de pas a gran ciutat.

### Indicadors 06

- Quadre de comandament Institut. Objectiu: Desembre 2006.
- Implantar el software d'alerta abans 31-12.
- Valoració aproximada de l'increment PIE abans de 31-11

### Indicadors 07

- Mapes de les àrees de l'Ajuntament. Objectiu: Totes a Desembre 2007.
- Núm. de concessions auditades. Objectiu: 50%.
- Impacte de subvencions sobre ingressos (obj.6%).
- Tenir escenaris pressu. a 5 anys abans 30-4 per definir polit. econo. i fiscals.

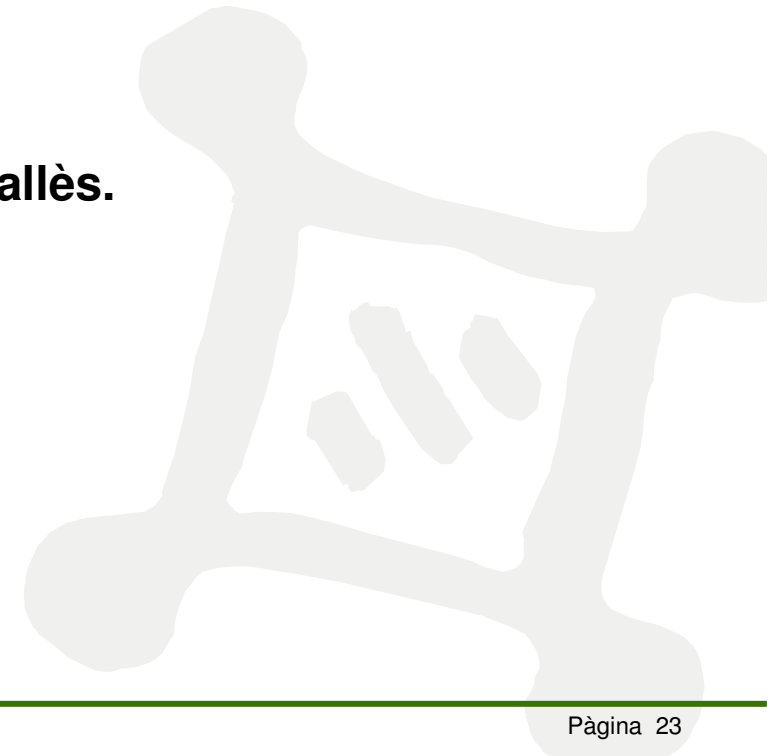
## Agenda

Sant Cugat del Vallès. Una Ciutat Dinàmica

Que és un Quadre de Comandament Integral ?

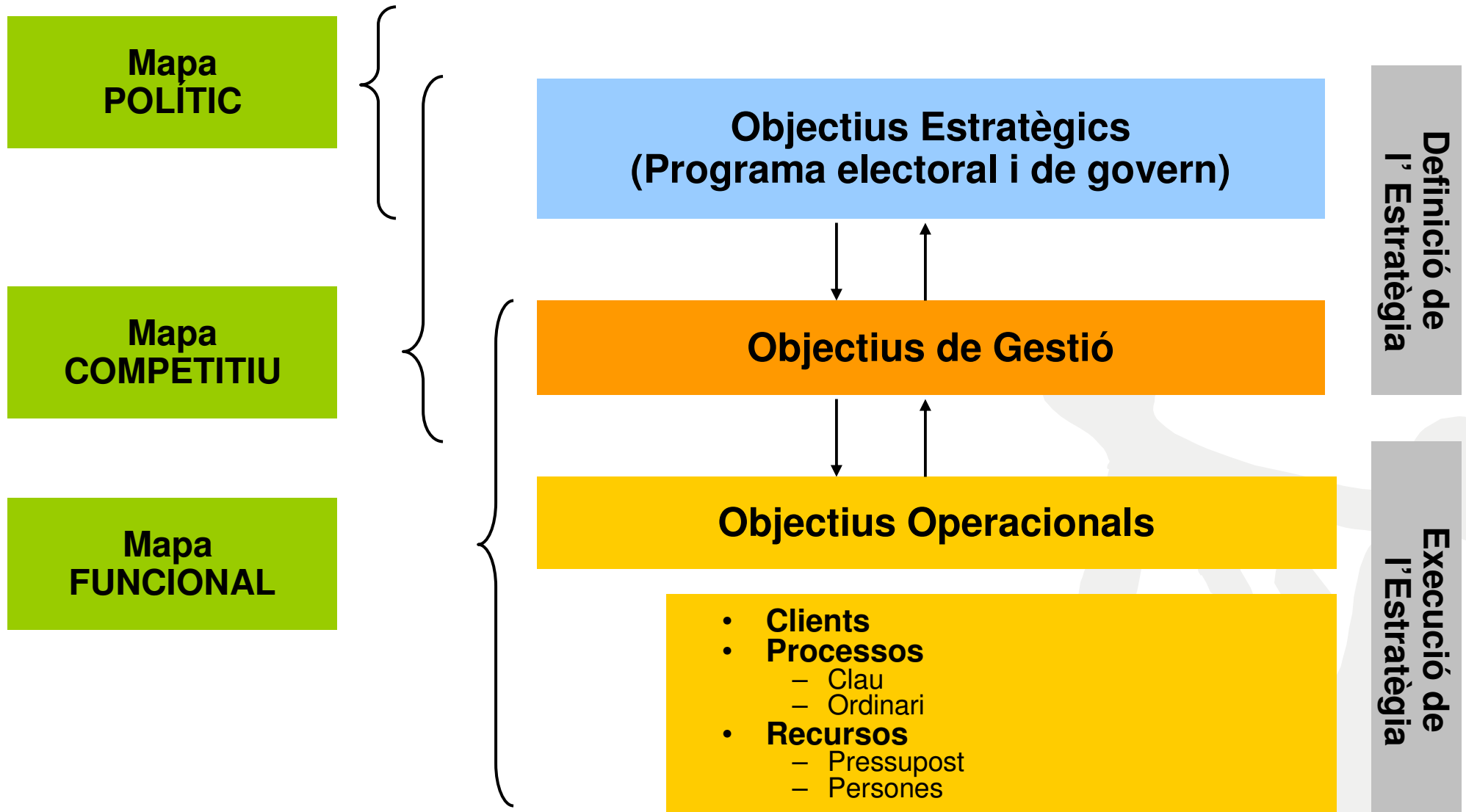
Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.

 **Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.**



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

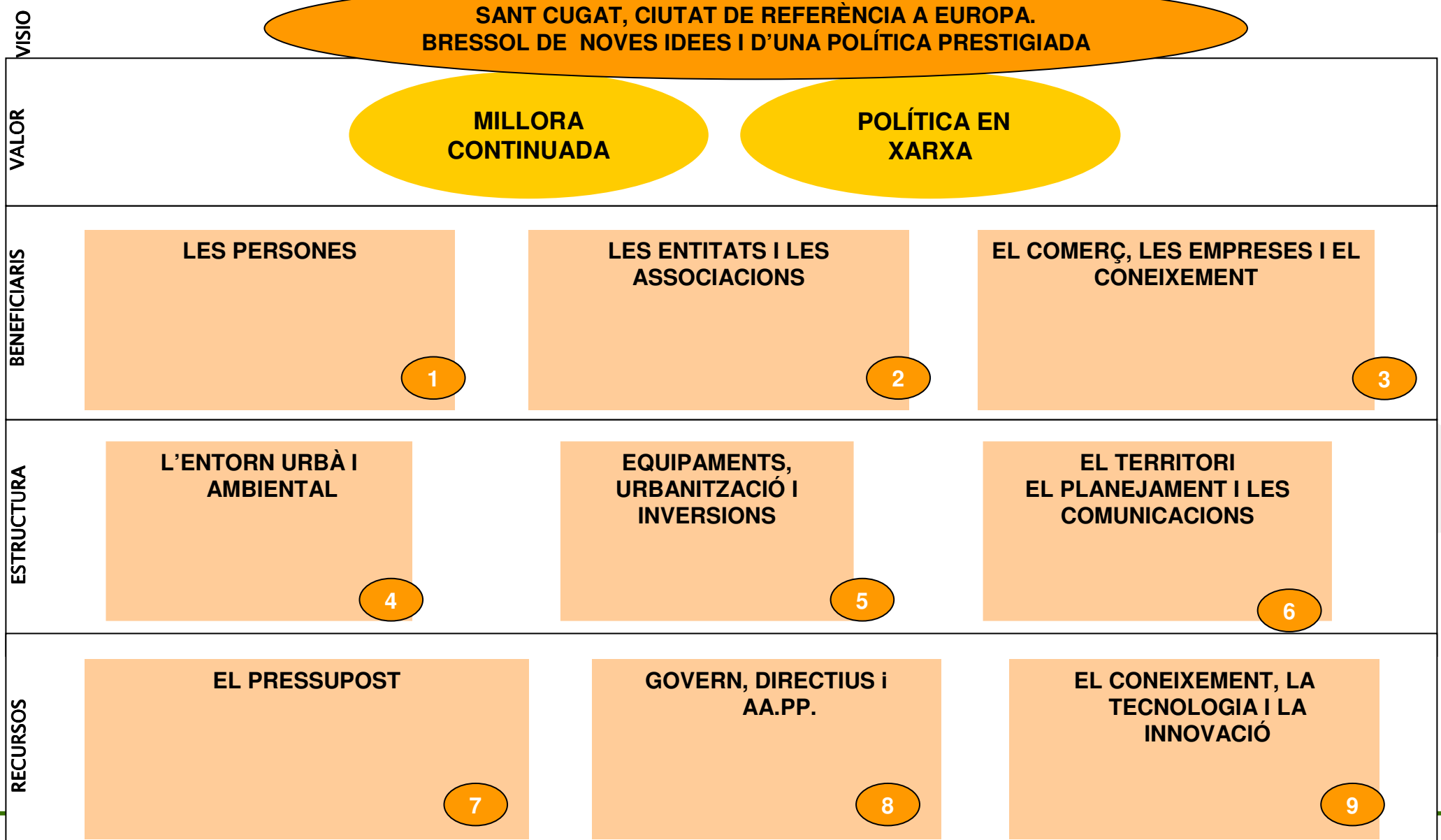
## Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.





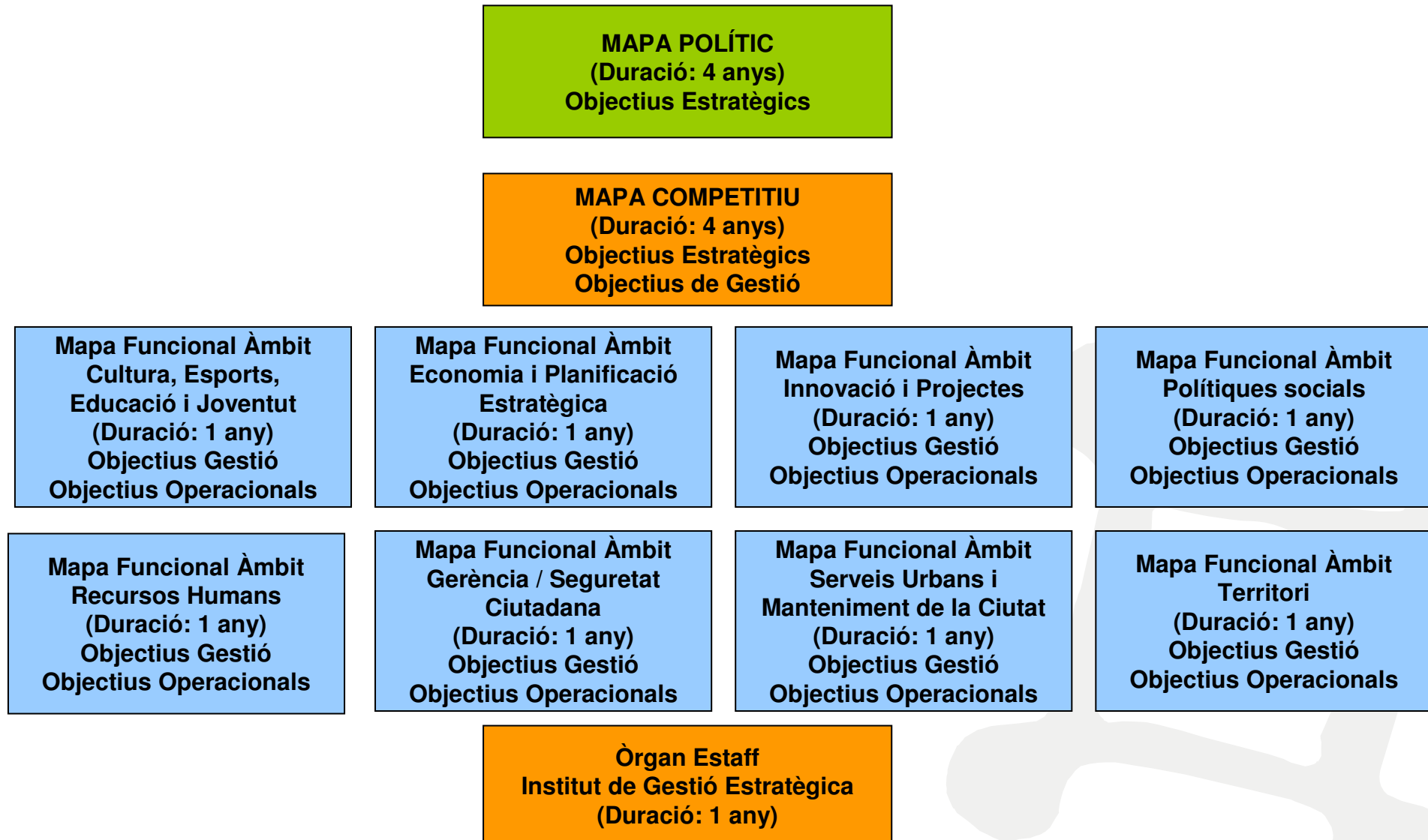
Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès



Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

## Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.





**Gràcies per la vostra atenció.**

**Aquesta presentació la podeu trobar a:  
[www.sfo.santcugat.cat](http://www.sfo.santcugat.cat)**

**[pablobaquero@santcugat.cat](mailto:pablobaquero@santcugat.cat)  
[maiteramos@santcugat.cat](mailto:maiteramos@santcugat.cat)**

