



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

**Las estrategias financieras y el proceso de planificación estratégica, presupuestación y control de las Entidades Locales**

Instituto Asturiano de Administración Pública “Adolfo Posada”

**Jordi Joly i Lena, Oviedo 4/12/07**



## 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.**

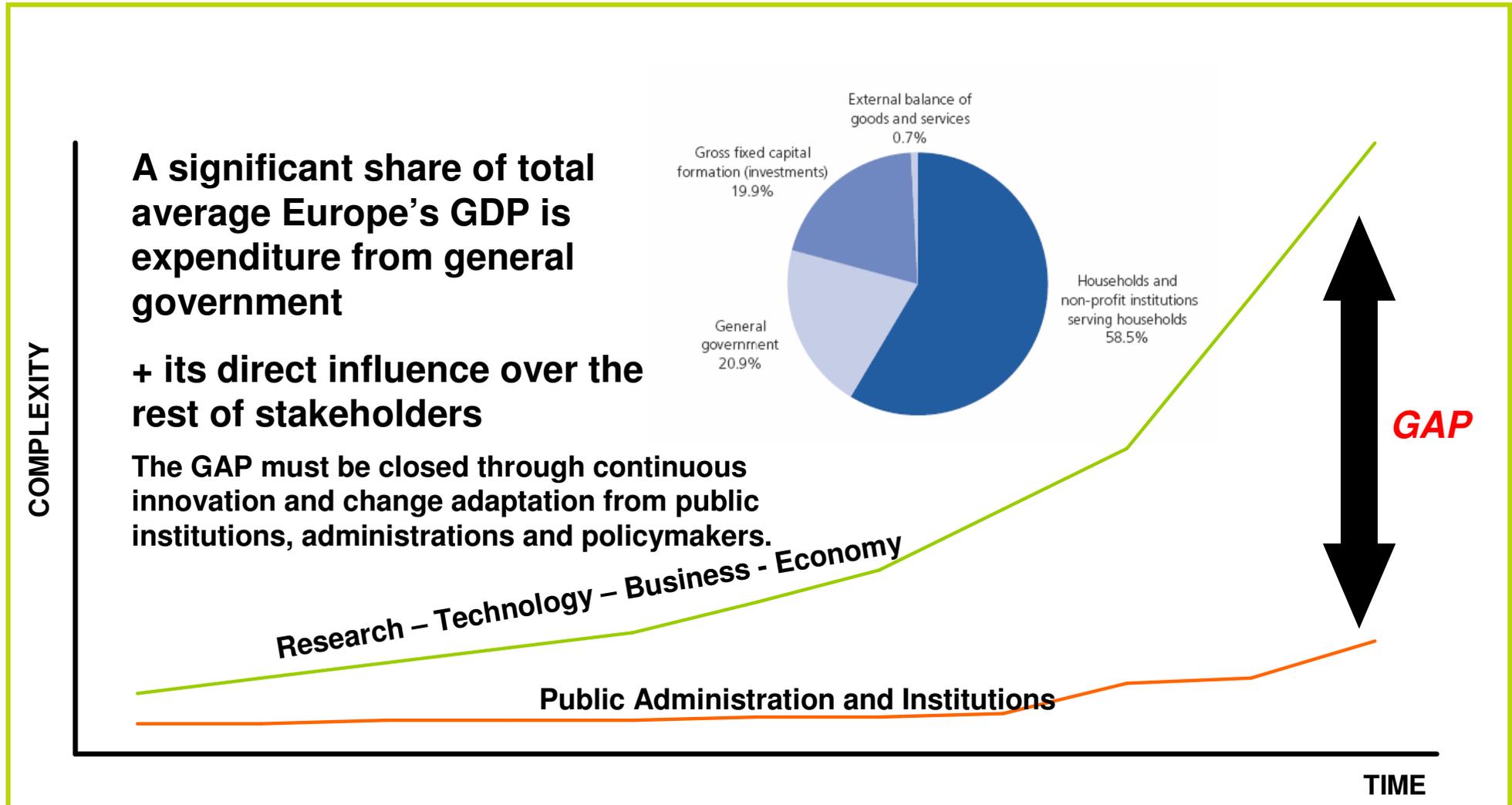
**THE REST, PLEASE, BRING NUMBERS  
AND YOUR STRATEGIC MAP ....**

## POLÍTICA. EL “ZOOM 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***

## RECIENTE CRISIS EN UK. 21 DE NOVIEMBRE DE 2007

# Massive data loss hits UK

EUROPE Wednesday November 21 2007

## Mislaid computer discs held 25m records

### Head of Revenue and Customs steps down

By George Parker, Jimmy Burns and Alex Barker in London

British banks were on alert yesterday for a potentially massive and systemic fraud, after the government admitted it had lost details of 25m child benefit recipients in Europe's biggest leak of confidential personal data.

Paul Gray, the head of the UK's Revenue and Customs office, the body responsible for levying taxes and paying out benefits, resigned over the breach. It occurred when two computer discs sent by one of his junior officials by unregistered post using its internal courier, the Dutch company TNT, failed

to arrive at their destination. Millions of people were warned by the government to check their bank accounts for possible fraud and police are now investigating the security breach.

The information lost includes names, addresses, dates of birth, bank account and national insurance numbers. Security experts say it would prove a goldmine if it fell into the hands of criminals or identity fraudsters.

The loss is the world's fifth-largest reported data loss incident and the second-largest by a government body. The biggest data breaches have happened in the US, including the theft of 92m e-mail records from America Online in 2004. The only government leak to surpass it came last year when the US Department of Veterans Affairs lost data relating to 26.5m ex-service personnel.

The loss of so much sensitive personal data could also prove a

blow to the UK government's plans to introduce a national identity card - supported by a database - for all UK residents. The plan - championed by ministers on national security grounds - has been bitterly opposed by opposition parties. Yesterday, George Osborne, the Conservative party's Treasury spokesman, said the incident would be the

"I recognise that millions of people across the country will be concerned... I apologise for the anxiety that will be caused"

**Alistair Darling**  
Chancellor of the Exchequer

"final blow" to government plans to set up a national identity card scheme, because nobody would trust the government to store sensitive personal data any more.

Alistair Darling, the UK chancellor of the exchequer and the minister responsible for the revenue office, has told banks the government will refund any losses through fraud arising from the loss of the discs, theoretically exposing the taxpayer to liabilities for months or even years.

"I recognise that millions of people across the country will be concerned about what has happened," Mr Darling said. "I deeply regret this and apologise for the anxiety that will undoubtedly be caused."

Mr Darling said there was no evidence the data - which include names, addresses, dates of birth and bank account details - had fallen into the wrong hands. Police inquiries so far sug-

gest "cock-up" rather than criminal conspiracy.

As police continued to hunt for the missing discs, banks scoured accounts for irregular activity. Banking experts say it costs £10 (€14) to change an account - a potentially huge cost if millions of accounts were exposed to fraud. So far, banks say there is no need to take such action.

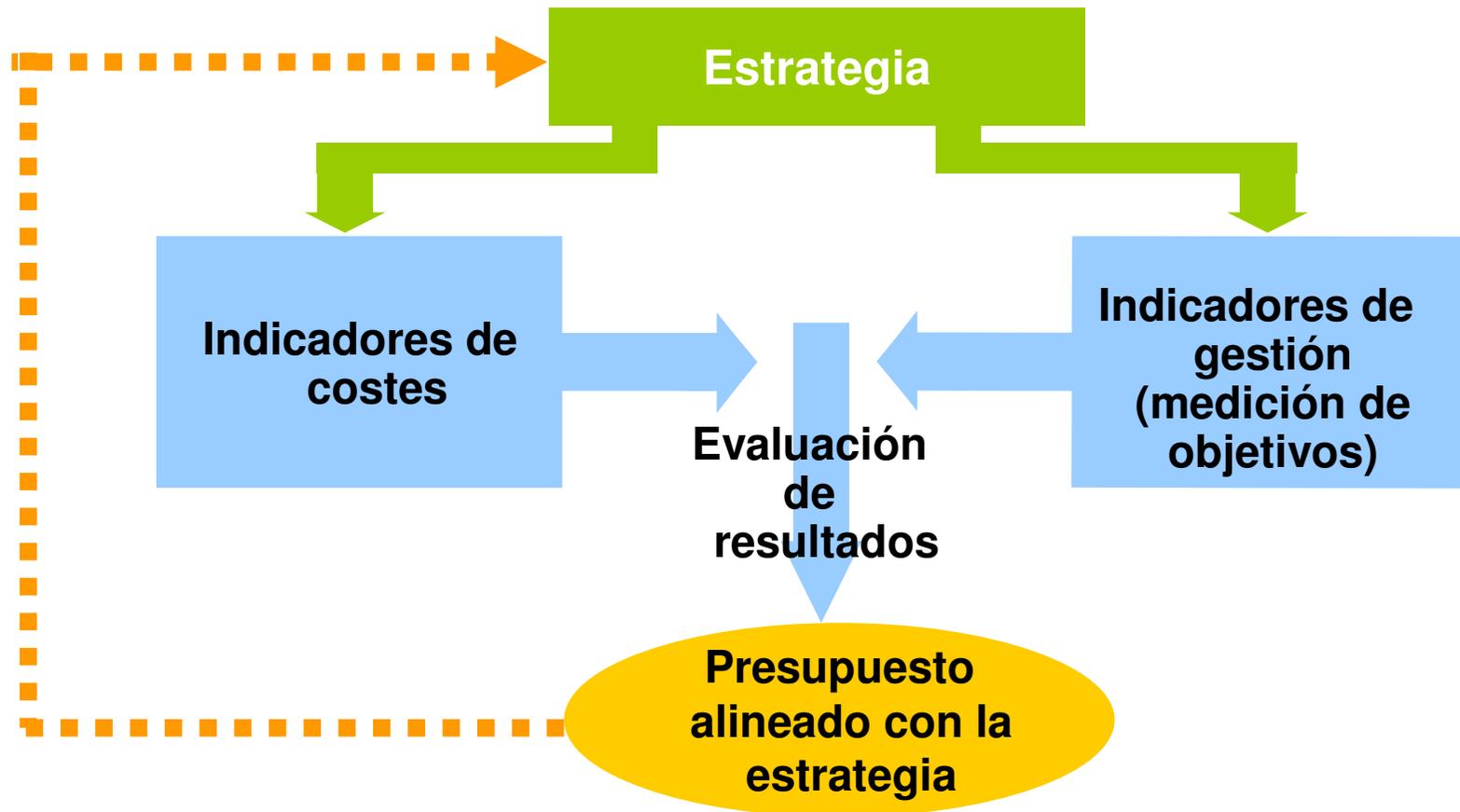
There were gasps from MPs as Mr Darling outlined how an official had sent the sensitive information to the National Audit Office, the independent public spending watchdog, by post on October 18, breaching all internal guidelines.

When the NAO said the discs had not arrived - it had not even requested such detailed information - the official sent it again, this time by registered post.

**Editorial Comment, Page 10**  
[www.ft.com/world/uk](http://www.ft.com/world/uk)

## 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**

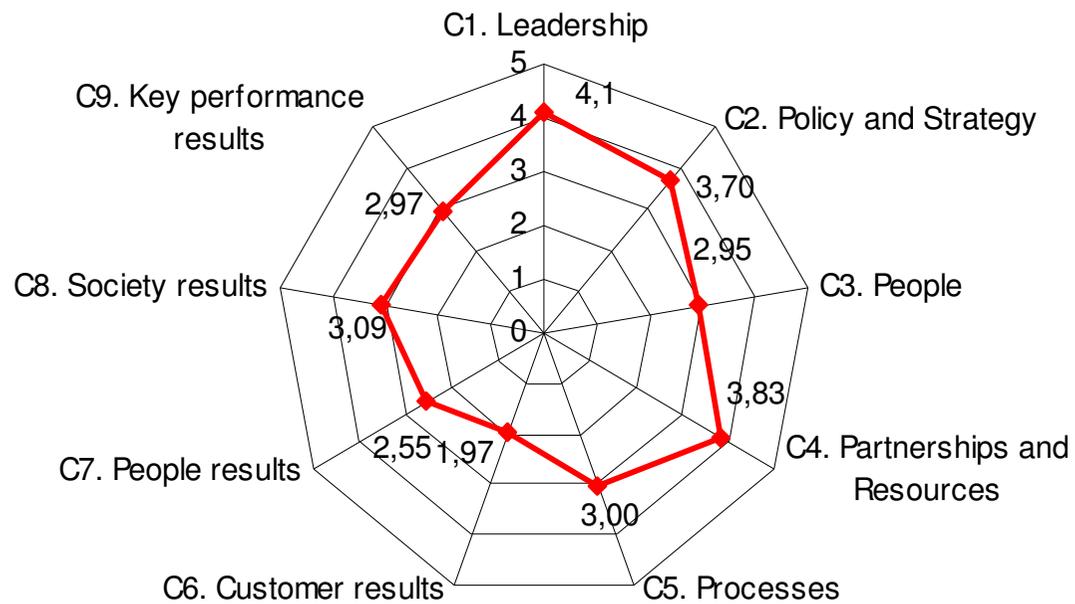


## La evolución del cuadro de mando

### STRATEGY FOCUSSED ORGANIZATION

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

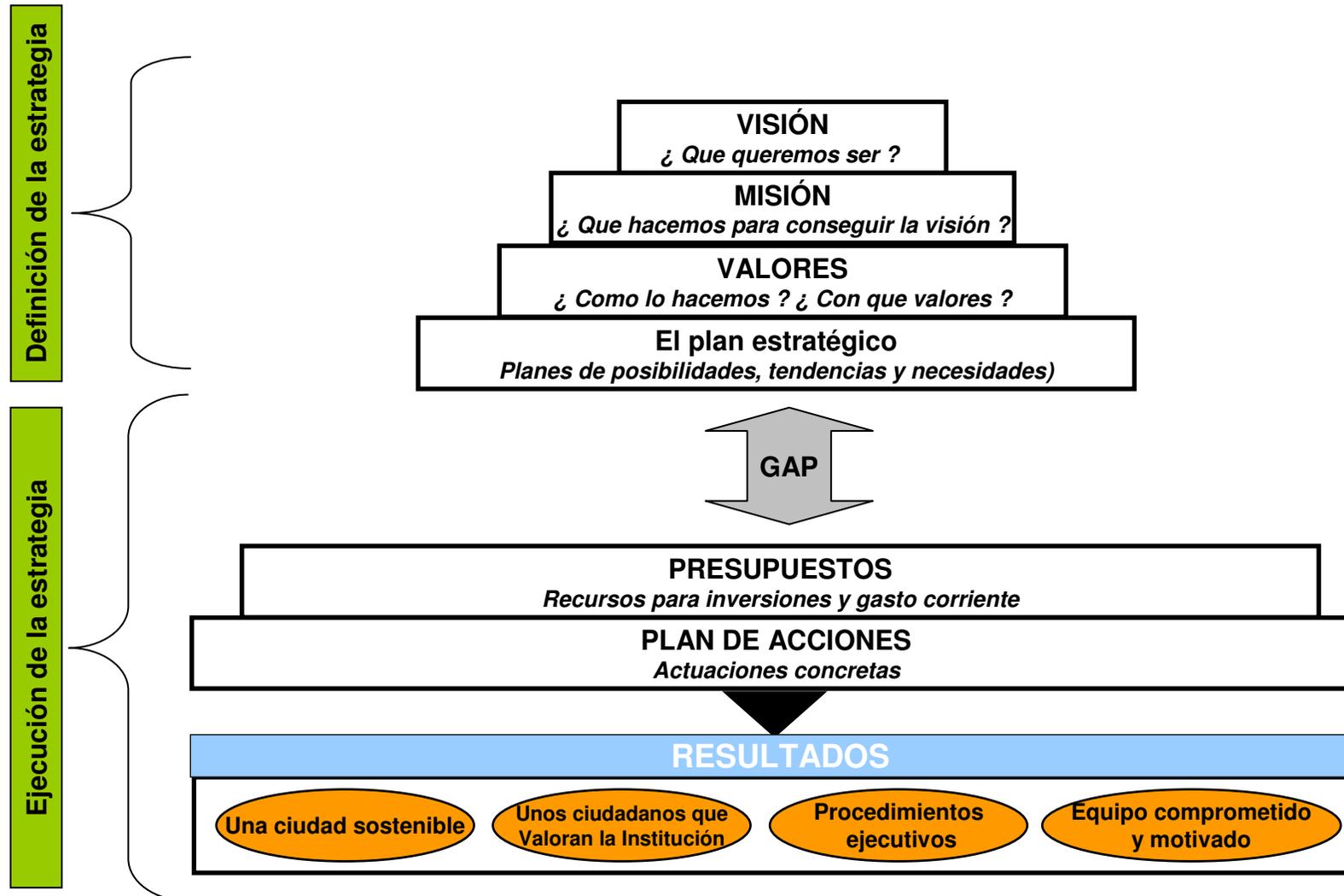
**Auto-evaluation results for every EFQM criterion**  
**Date: June 2007**  
**Strategic Management Office**  
**Sant Cugat del Vallès City Hall**



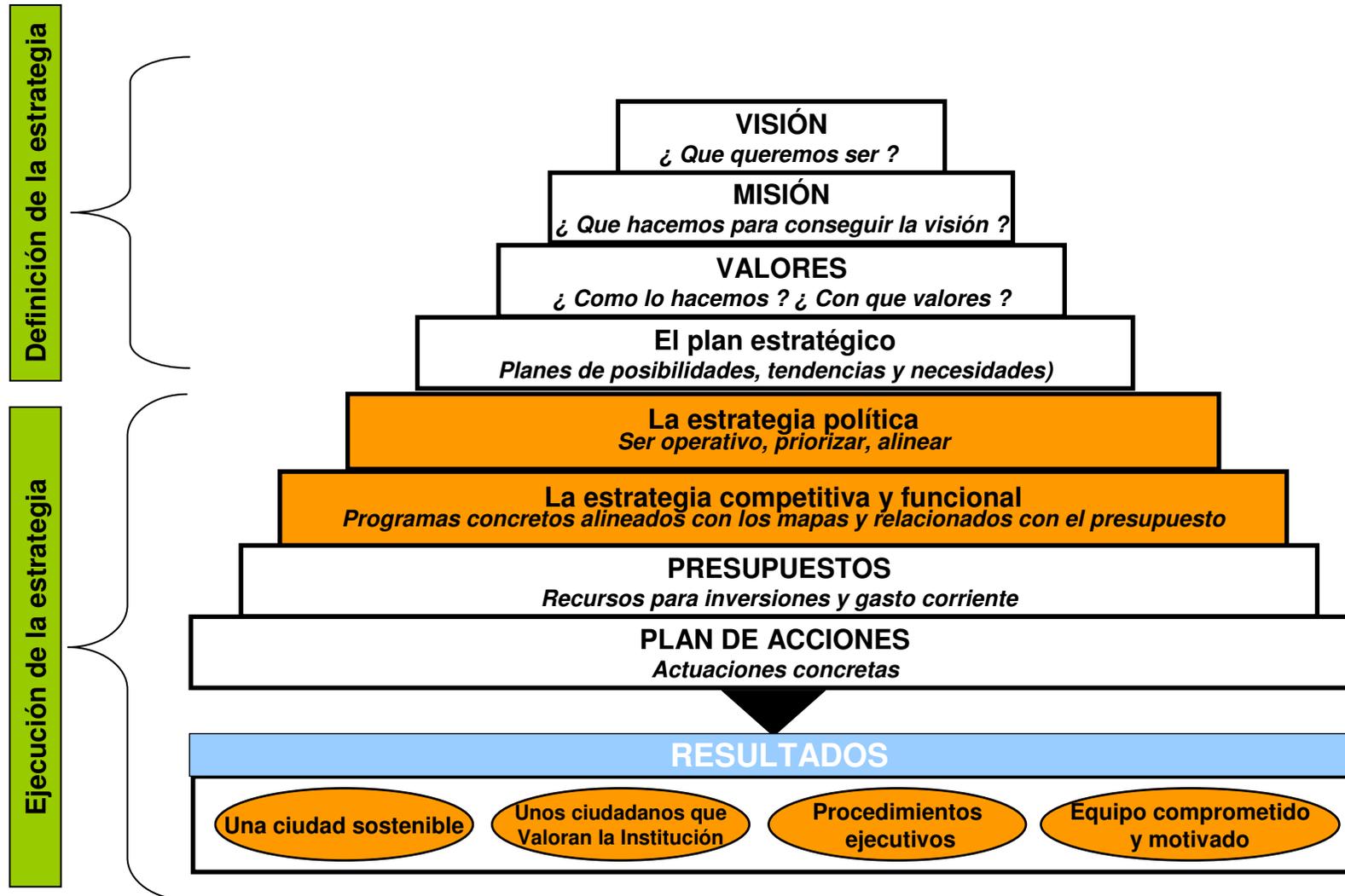
# Balanced Scorecard in the Sant Cugat del Vallès City Council.

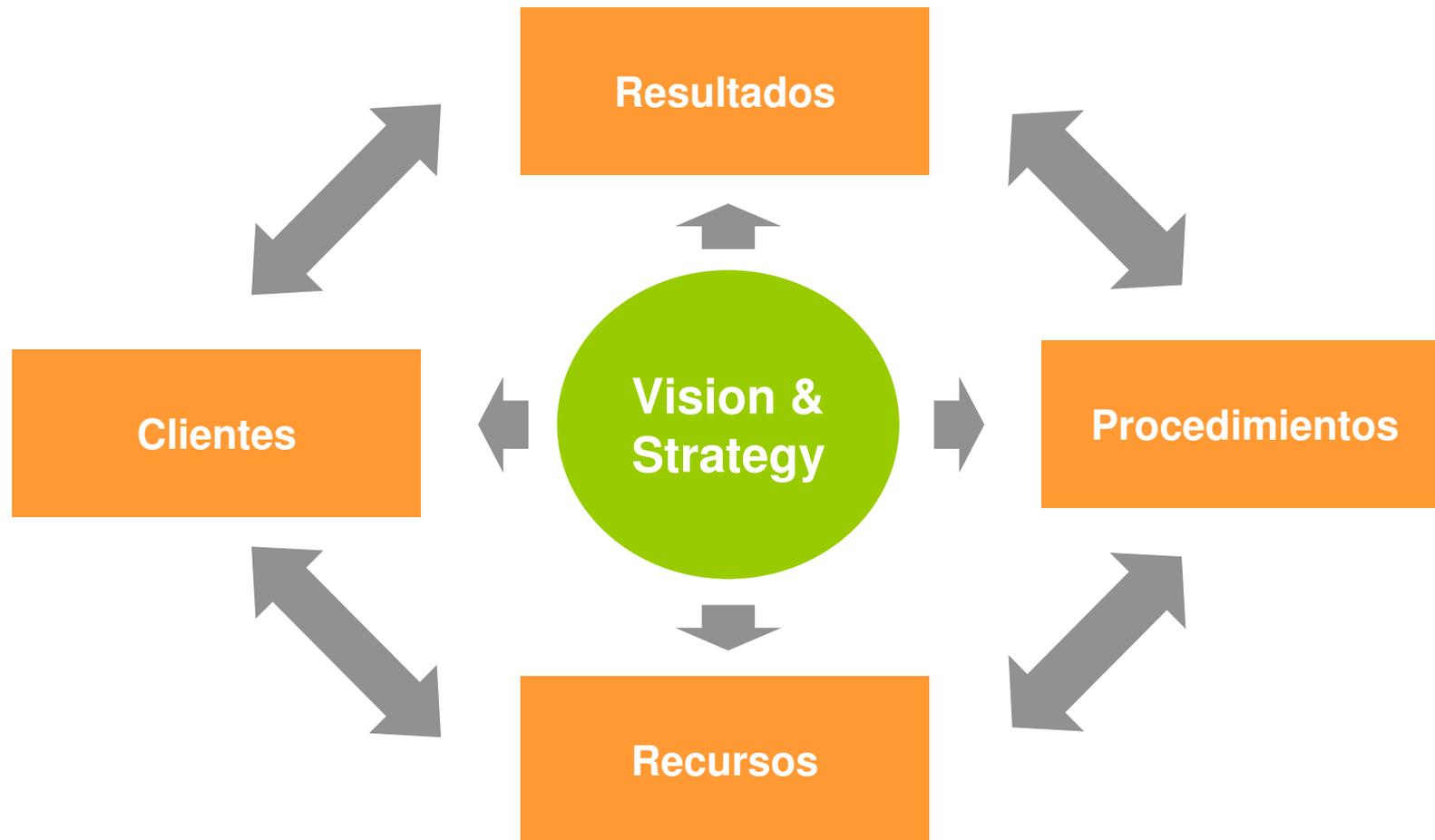
## Introduction.

### Base Methodology of the project



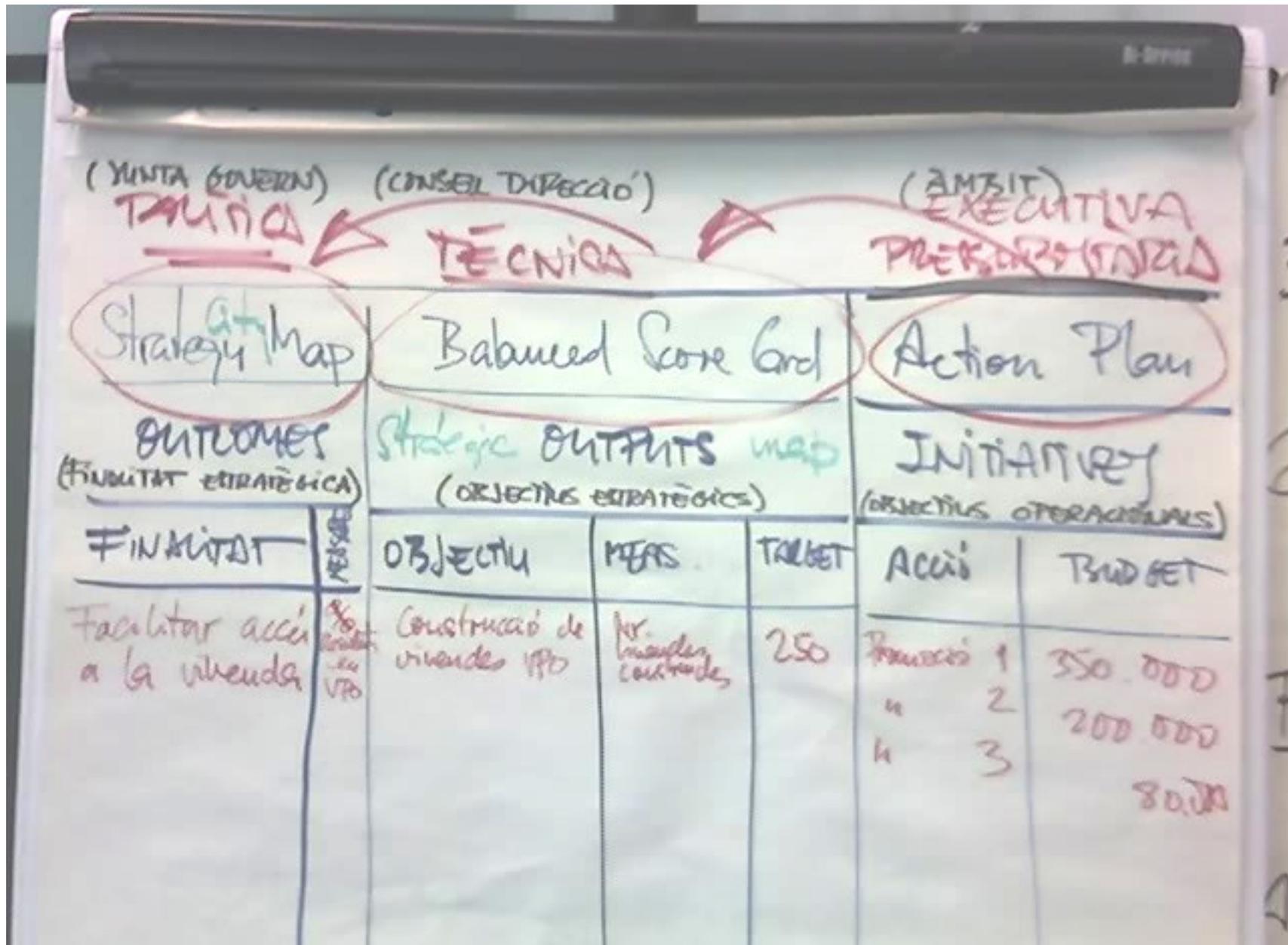
Balanced Scorecard in the Sant Cugat del Vallès City Council.  
**Strategic map, Targets and Indicators.**





## Estructura y conceptos para entender el mapa



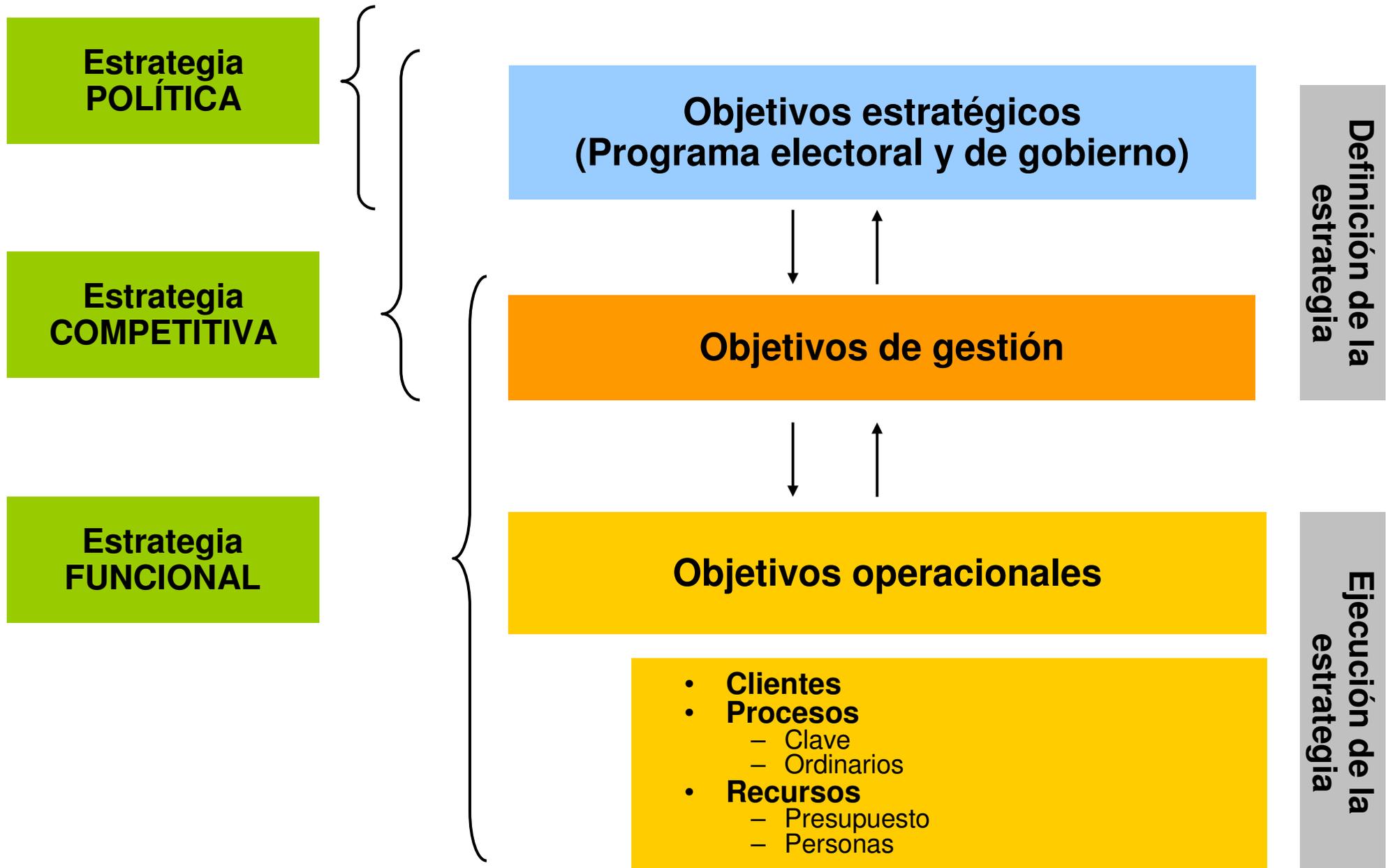


## ACTORES PRINCIPALES

- **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**

