



Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica. PACTE 2008 -2011

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

Entrevistes de Desenvolupament 2007/2008.
Carlos Vivas / Pablo Baquero

6,7 i 8 de maig 2008

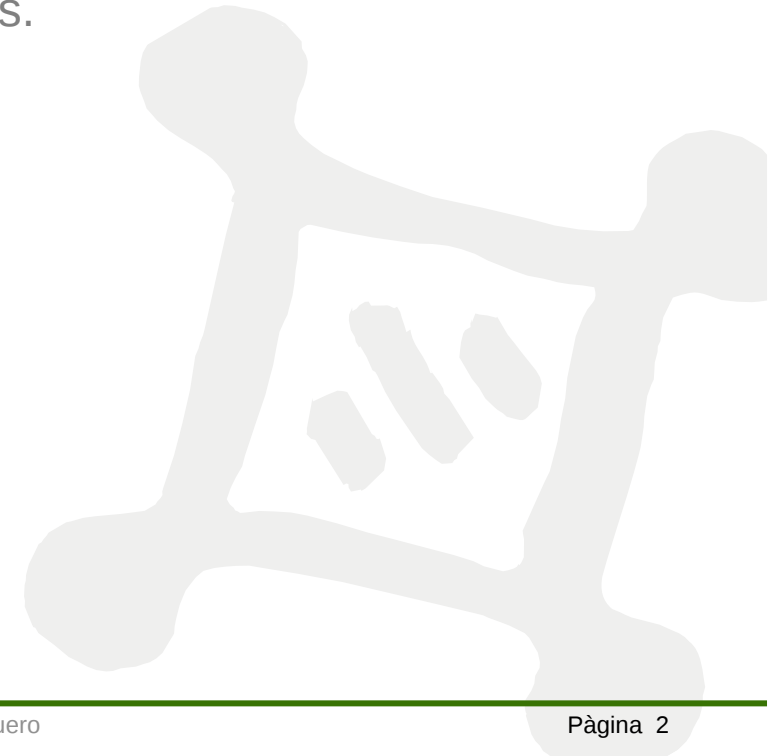


Agenda

● Que és un Quadre de Comandament Integral ?

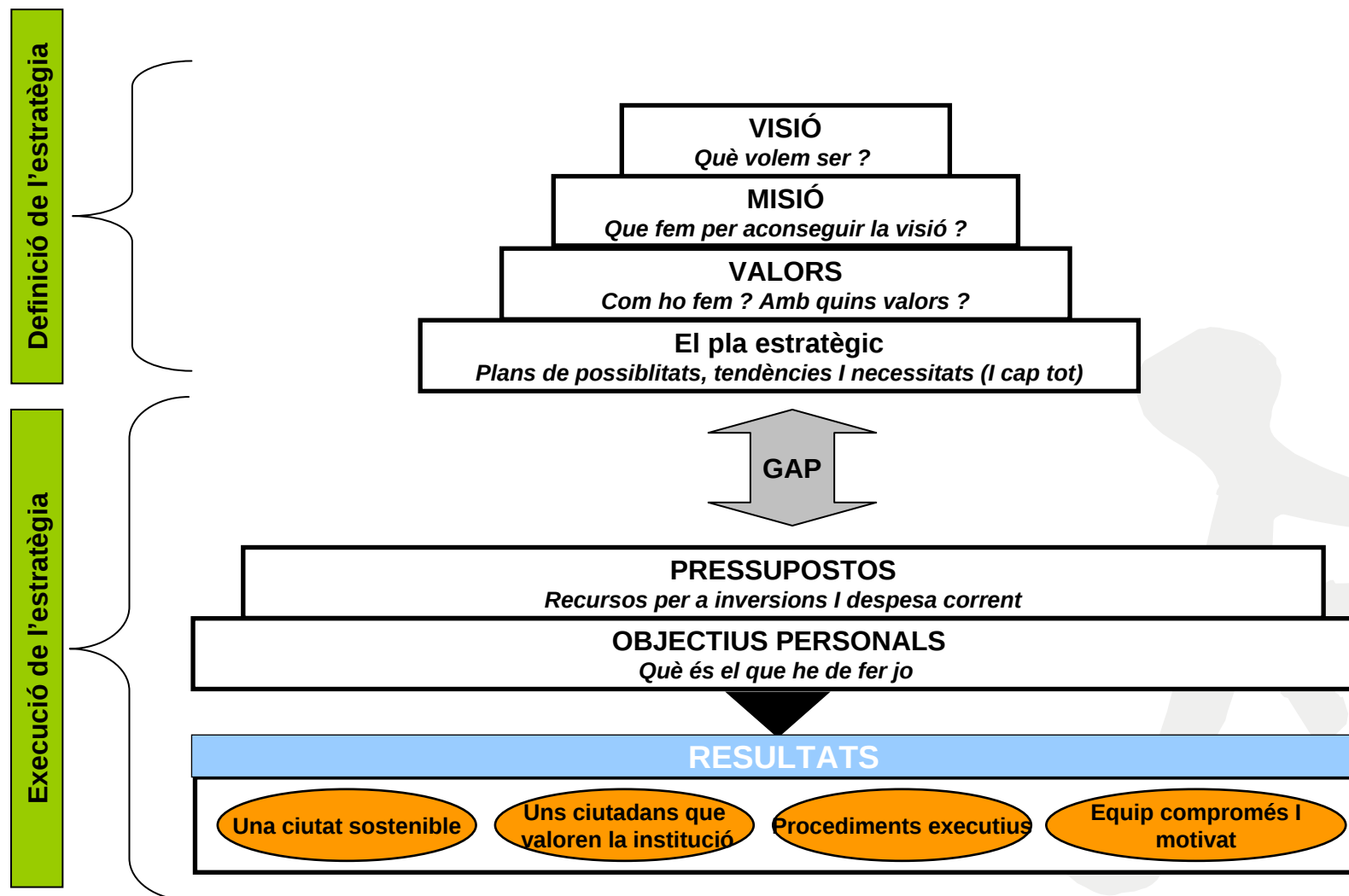
Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica (2006-2007).

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



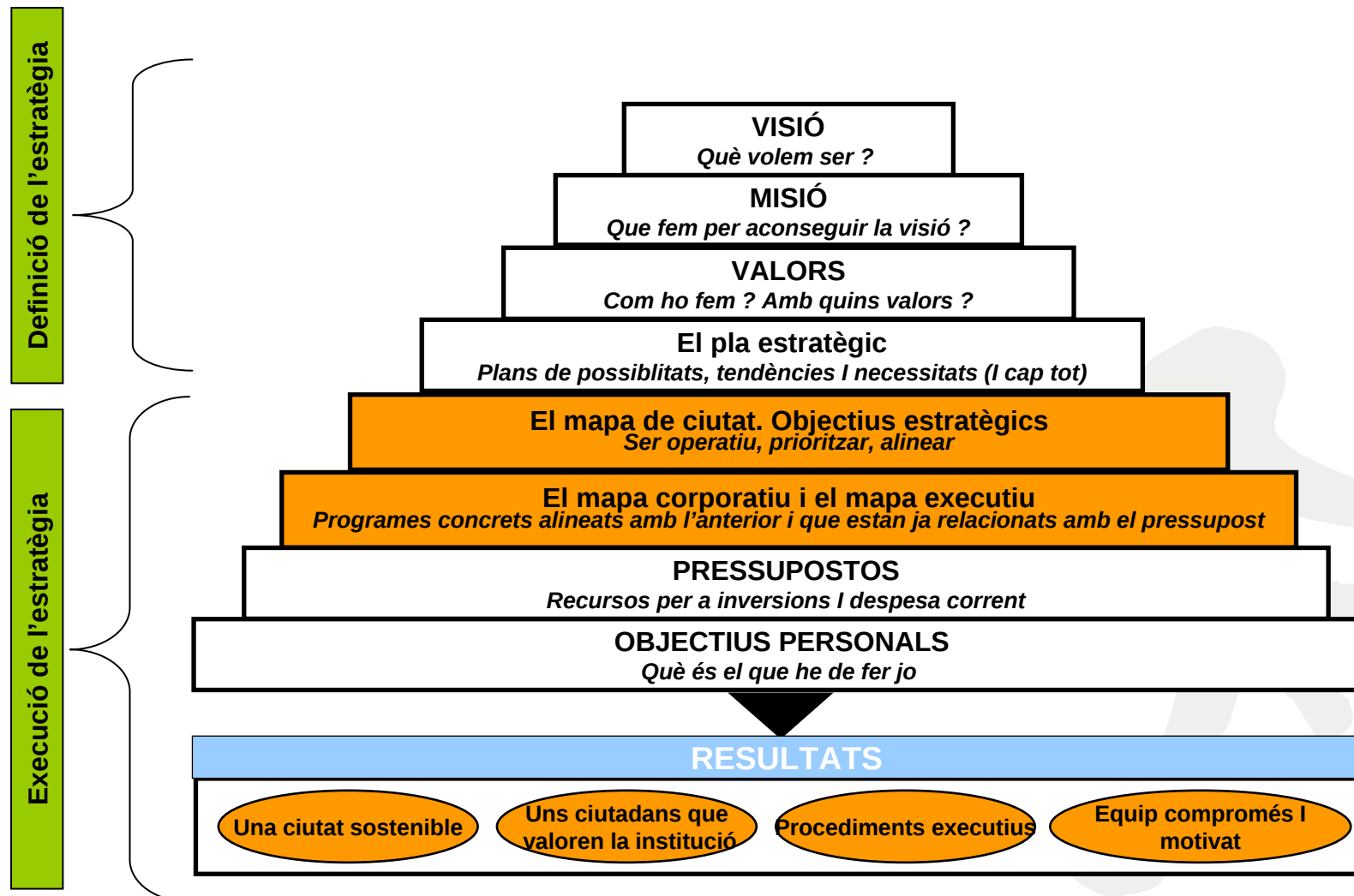
Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Que és un Quadre de Comandament Integral.



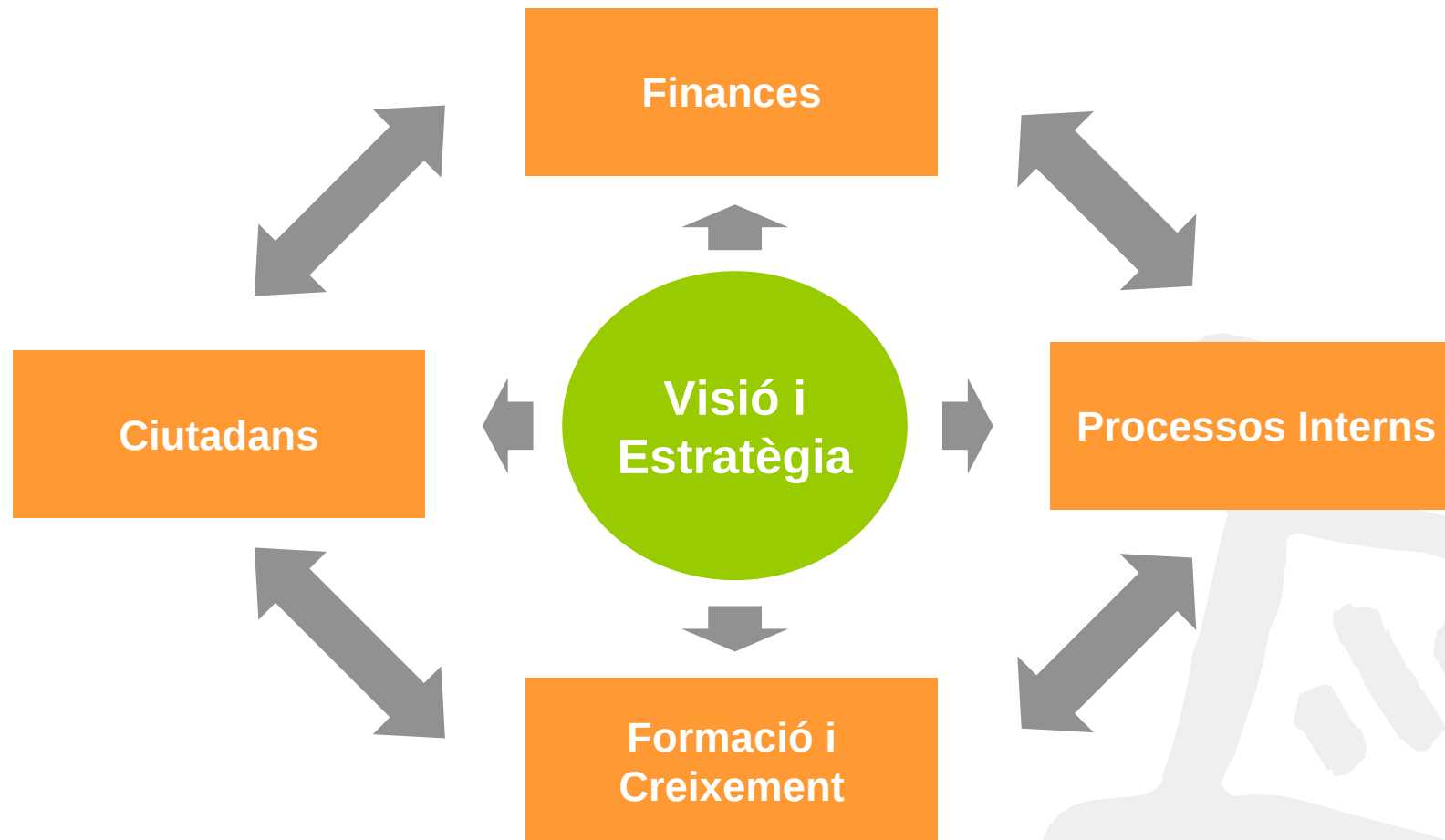
Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Que és un Quadre de Comandament Integral.



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

Que és un Quadre de Comandament Integral ?

● Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica (2006-2007).

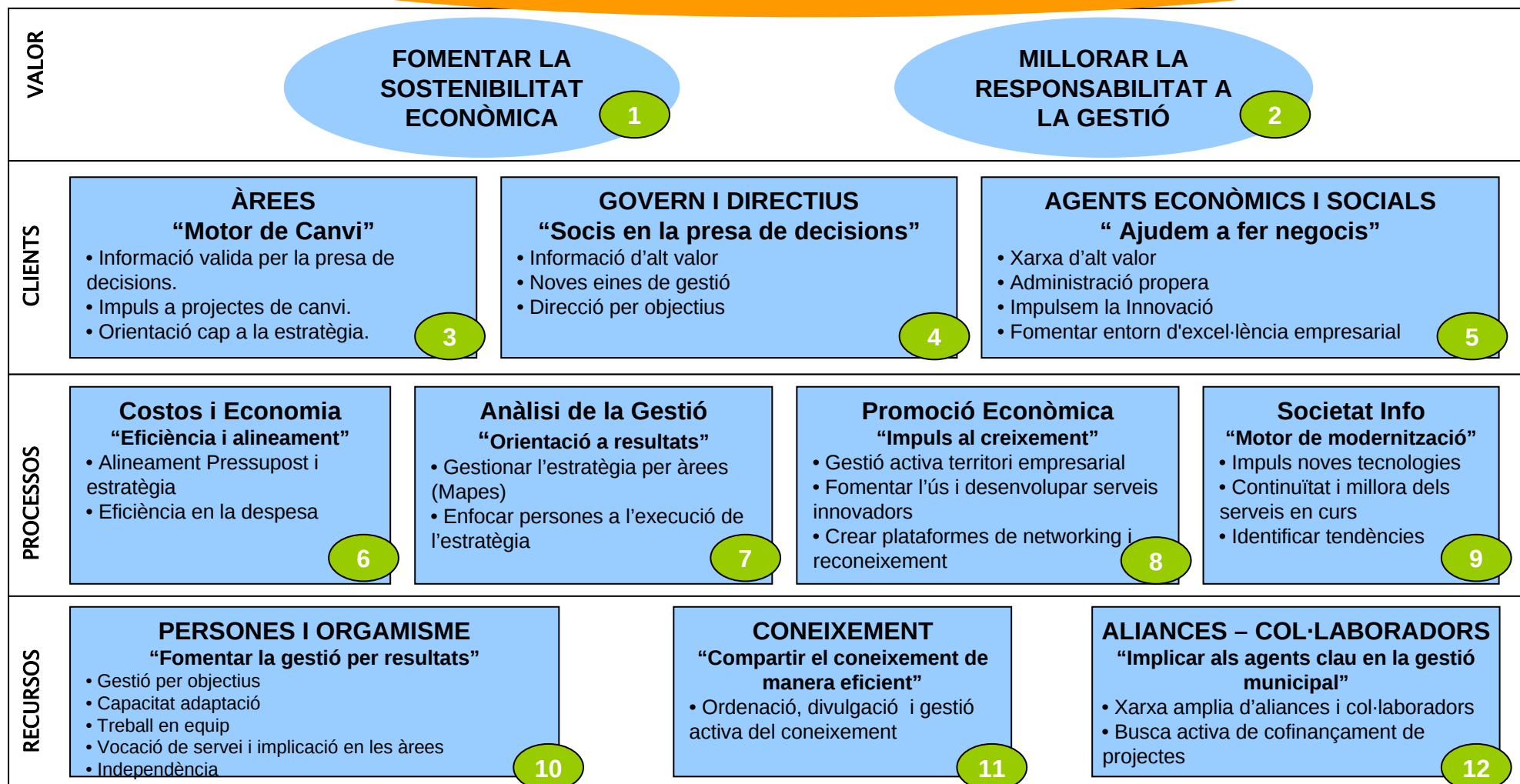
Mapa Estratègic de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.



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

Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.

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.

	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. N° 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. N° projectes innovació 19. % empreses noves instal·lades a la ciutat s/any anterior 20. N° de Visites realitzades a empreses 21. N° publicacions Observatori	300 5 5% 15 13
9	SOCIETAT INFORMACIÓ	22. % de projectes en termini 23. Increment n° 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. N° 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	Descripció	Projectes	Indicadors 06	Indicadors 07
Costos i Economia “Eficiència i alineament” - Alineament Pressupost i estratègia - Eficiència en la despesa - Seguiment continuat	Gestió de la Economia del Ajuntament	- 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	- 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.	- 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

Que és un Quadre de Comandament Integral ?

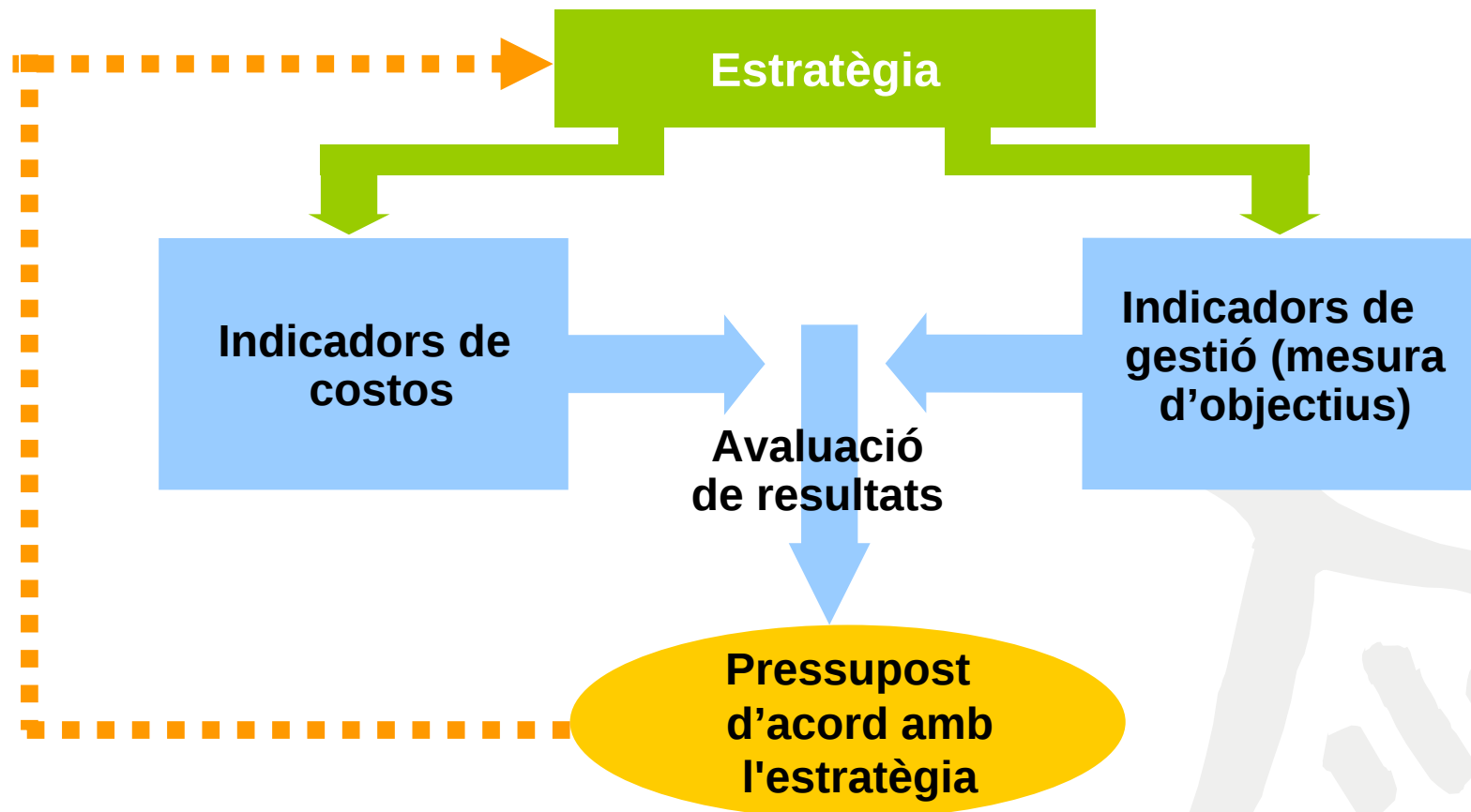
Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica (2006-2007).

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



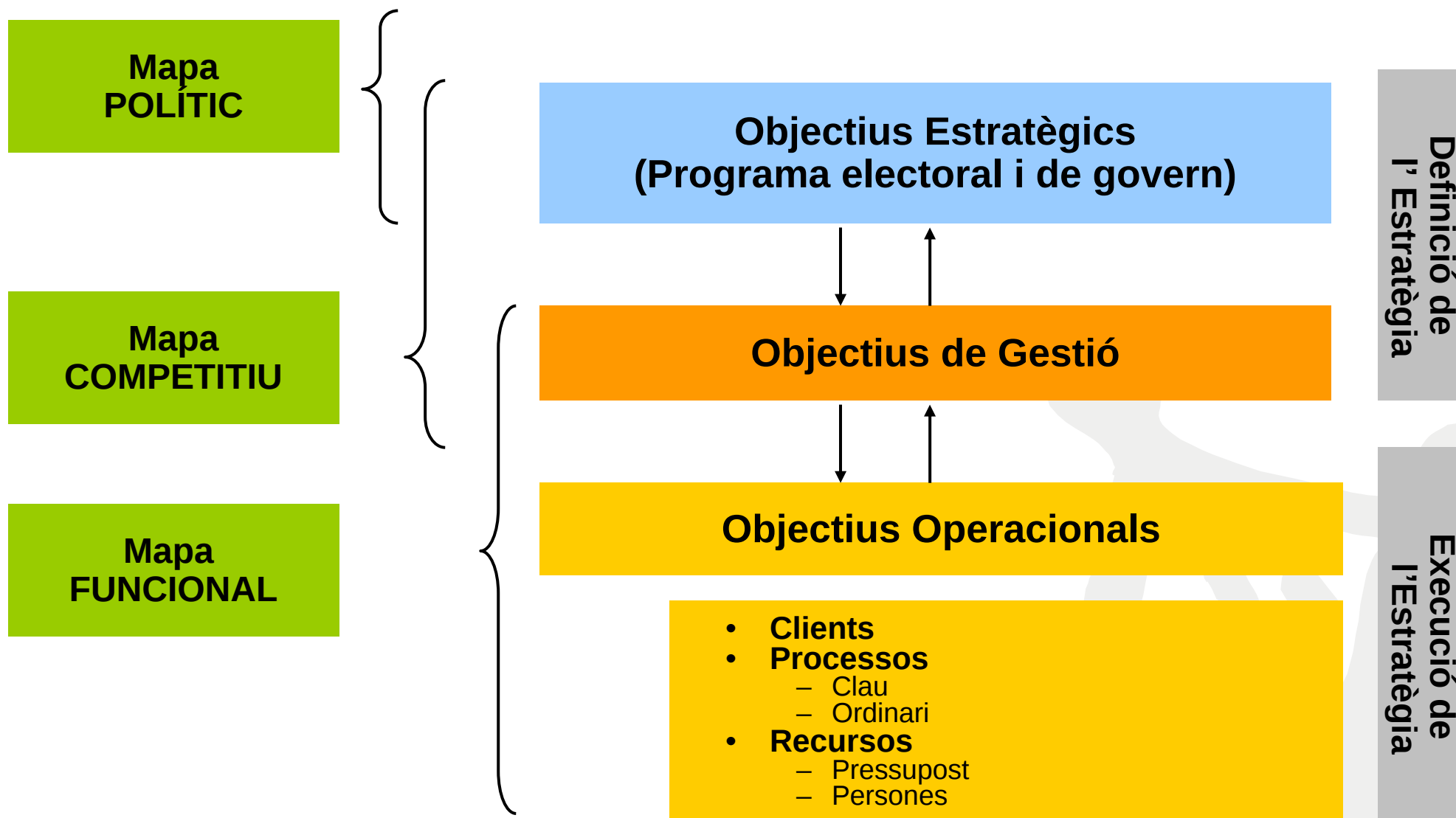
Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

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



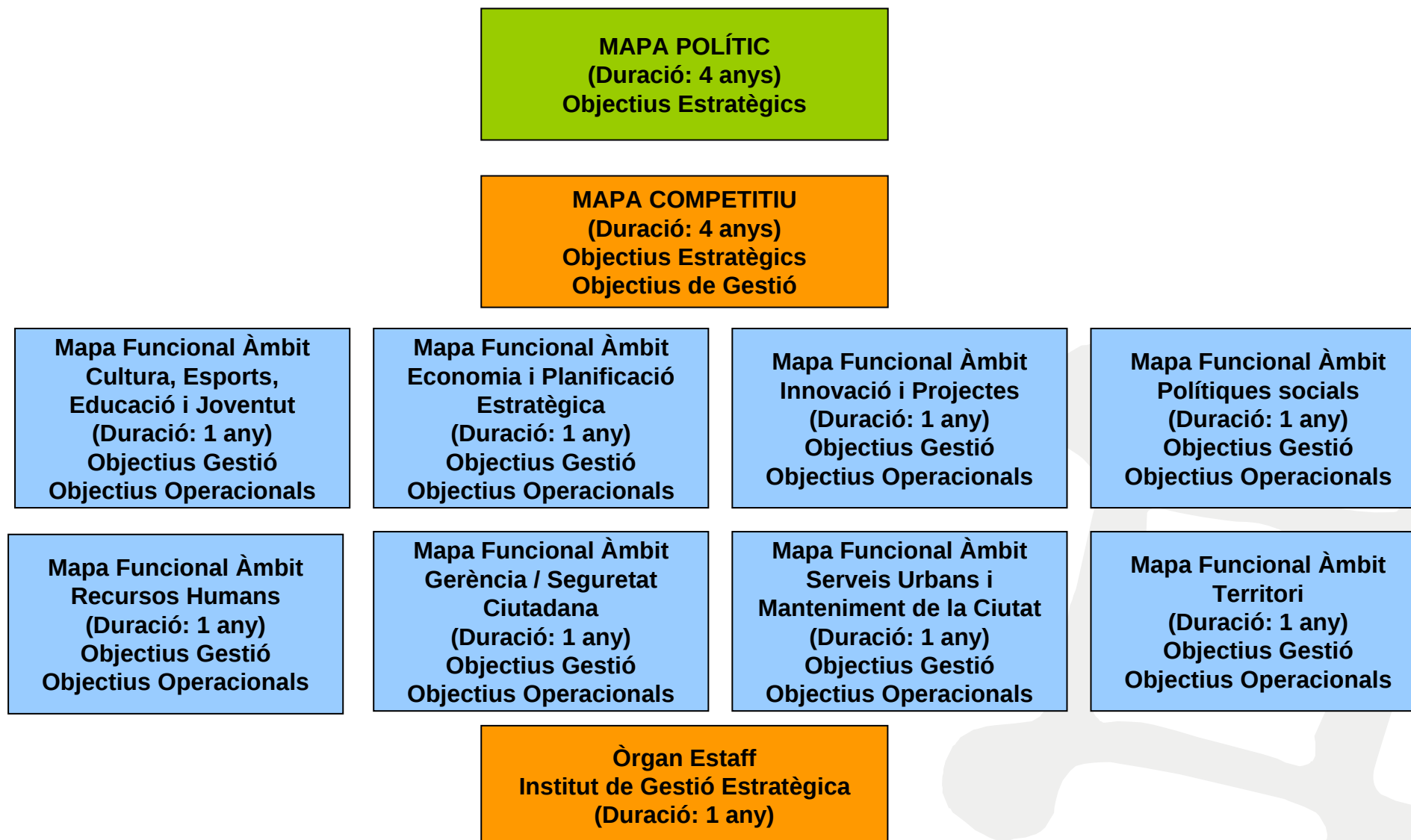
Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

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.



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

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

VISIO

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ	SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	INNOVACIÓN CONTINUADA	POLÍTICA EN XARXA
BENEFICIARIS	1. PERSONES <i>Ciutat saludable, prospera cohesionada socialment</i>	2. ENTITATS, ASSOCIACIONS i AGENTS SOCIALS i CULTURALS <i>Implicació de la Societat Civil</i>	3. COMERÇ, EMPRESES i CENTRES DE CONEIXEMENT <i>Progrés i Competitivitat</i>
ESTRUCTURA	4. L'ENTORN URBÀ i AMBIENTAL <i>Qualitat de vida, ciutat verda i accessible</i>	5. EQUIPAMENTS, URBANITZACIÓ i INVERSIONS <i>Habitatge públic i equipaments per les noves centralitats</i>	6. EL TERRITORI EL PLANEJAMENT i LES COMUNICACIONS <i>Fluïdesa en el trànsit i transport públic</i>
RECURSOS	7. EL PRESSUPOST <i>De la cultura de la despesa a la cultura del cost</i>	8. GOVERN, DIRECTIUS i AA.PP. <i>Gestió estratègica i de resultats</i>	9. EL CONEIXEMENT, LA TECNOLOGIA i LA INNOVACIÓ <i>Innovació continuada</i>

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

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

VISIO	SANT CUGAT. CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA. S IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA			
	1. PERSONES <i>Valors, cohesió social i ciutat educadora</i>			
	MISSIÓ	• 1.01	Una ciutat per a la família.	INNOVACIÓN CONTINUADA
		• 1.02	Una ciutat per als sèniors, per a la gent gran. Omplir de vida els anys.	POLÍTICA EN XARXA
	BENEFICIARIS	• 1.03	Una ciutat d'oportunitats per als joves.	7. ATES, ASSOCIACIONS I S SOCIALS I CULTURALS <i>ació de la Societat Civil</i>
ESTRUCTURA		• 1.05	Una ciutat que garanteix la cohesió social i la solidaritat, pensada per a tothom.	3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES DE CONEIXEMENT <i>Progrés i Competitivitat</i>
		• 1.06	Una ciutat segura.	6. EL TERRITORI EL PLANEJAMENT I LES COMUNICACIONS <i>Fluïdesa en el trànsit i transport públic</i>
		• 1.07	Ciutat acollidora i d'integració ràpida.	
		• 1.08	Ciutat saludable	
RECURSOS		• 1.09	Implicació personal en la sostenibilitat	8. PLANIFICACIÓ, DIRECCIÓ I AA.PP. <i>estratègica i de resultats</i>
		• 1.10	Sant Cugat ciutat educadora	9. EL CONEIXEMENT, LA TECNOLOGIA I LA INNOVACIÓ <i>Innovació continuada</i>

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

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

1.01.

Una Ciutat per la Família

Indicador	Estandar	Periodicitat	Qui?	Com?	Observacions
Percentatge de llars familiars en relació al total de llars.		Anual	dep	Nova qüestió Observatori	Dades INE 2001 Catalunya 77,9% Sant Cugat 83,5%
Percentatge de llars amb menors de 15 anys.		Anual	dep	Nova qüestió Observatori	Dades INE 2001 Catalunya 25,7% Sant Cugat 36,5%
Percentatge de població que viu en llars familiars i identifica Sant Cugat com a una ciutat adequada per a tota la família.		Semestral	dep	Nova qüestió Observatori	
Grau de satisfacció de la població que viu en llars familiars de viure a Sant Cugat		Semestral	dep	Observatori	
Grau de satisfacció dels usuaris de serveis, activitats i equipaments adreçats a la família				Observatori	

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

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

VISIÓ

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ	SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	INNOVACIÓ CONTINUADA	3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES DE CONEIXEMENT <i>Progrés i Competitivitat</i>
BENEFICIARIS	1. PERSONES <i>Ciutat saludable, prospera cohesionada socialment</i>	2. ENTITATS, ASSOCIACIONS I AGENTS SOCIALS <i>Implicació de la Societat</i>	3.01 Caràcter internacional i innovador de la nostra economia. Projectar Catalunya, el nostre territori, les nostres empreses i els nostres emprenedors al món. 3.02 Posicionar Sant Cugat com a ciutat de la ciència, de la innovació i del coneixement. 3.03 Consolidar un model local comercial urbà competitiu. 3.04 Qualitat de vida empresarial. 3.05 Empreses socialment responsables.
ESTRUCTURA	4. L'ENTORN URBÀ I AMBIENTAL <i>Qualitat de vida, ciutat verda i accessible</i>	5. EQUIPAMENTS, URS I INVERSIÓ <i>Habitatge públic i equipaments les noves ciutats</i>	
RECURSOS	7. EL PRESSUPOST <i>De la cultura de la despesa a la cultura del cost</i>	8. GOVERN, DIRECCIÓ I GESTIÓ <i>Gestió estratègica i</i>	

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

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

3.01.

Caràcter internacional i innovador de la nostra economia. Projectar Catalunya, el nostre territori, les nostres empreses i els nostres emprenedors al món.

Indicador	Estandar	Periodicitat	Qui?	Com?	Observacions
Nombre d'empeses amb projecció internacional que s'instalan al Municipi.		Anual	Institut	Dades de llicències, dades de Seguretat Social i coneixença de Promoció Econòmica	
Nombre d'empreses que ja estan al Municipi i que es projecten internacionalment.		Anual	Insitut	Coneixença de Promoció Econòmica	Difícil de donar amb seguretat la informació.
Mitjana de valoració de l'actuació del govern en l'àrea de Promoció Econòmica (0-10).		Anual	dep	Observatori	Sant Cugat nov-2005: 5,6

3.02.

Posicionar Sant Cugat com a ciutat de la ciència, de la innovació i del coneixement.

Indicador	Estandar	Periodicitat	Qui?	Com?	Observacions
Percentatge de població que identifica totalment o força SC com a una ciutat de la ciència, la innovació i el coneixement		Anual	dep	Nova qüestió Observatori	

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

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

VISIÓ

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ	SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	INNOVACIÓ I CONTINUïTAT	6. EL TERRITORI EL PLANEJAMENT I LES COMUNICACIONS <i>Fluïdesa en el trànsit i transport públic</i>
BENEFICIARIS	1. PERSONES <i>Ciutat saludable, prospera i cohesionada socialment</i>	2. ENTITATS, ORGANISMS I AGENTS SOCIALS <i>Implicació de</i>	6.01 Suprimir el vial de cornisa i el vial d'enllaç. 6.02 Promoure la interconnectivitat ferroviària de Sant Cugat
ESTRUCTURA	4. L'ENTORN URBÀ I AMBIENTAL <i>Qualitat de vida, ciutat verda i accessible</i>	5. EQUIPAMENTS I INFRAESTRUCTURES <i>Habitatge públic i les noves</i>	6.03 Facilitar i promoure'n l'ús de FGC/RENFE. 6.04 Fer de la bicicleta un mitjà de transport pràctic a la ciutat
RECURSOS	7. EL PRESSUPOST <i>De la cultura de la despesa a la cultura del cost</i>	8. GOVERN, DIPLOMACIA I GESTIÓ <i>Gestió estratègica</i>	6.05 Millorar la xarxa i freqüències del transport urbà a tota la ciutat 6.06 Fer de Sant Cugat una ciutat ben senyalitzada i amb una mobilitat fluida i segura.

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

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

6.03.

Facilitar i promoure'n l'ús de FGC/RENFE.

Indicador	Estandar	Periodicitat	Qui?	Com?	Observacions
Nombre de viatgers a FFCC			Institut	Dades de FFCC	
Percentatge de població que acostuma a utilitzar el FGC per a desplaçaments fora del municipi.		Anual	dep	Observatori	Sant Cugat oct-2004: 54,4%
Percentatge de població que acostuma a utilitzar la RENFE per a desplaçaments fora del municipi.		Anual	dep	Nova qüestió Observatori	

6.04.

Fer de la bicicleta un mitjà de transport pràctic a la ciutat.

Indicador	Estandar	Periodicitat	Qui?	Com?	Observacions
Percentatge de població que acostuma a utilitzar la bicicleta per a desplaçar-se pel municipi.		Anual	dep	Observatori	Sant Cugat oct-2004: 4,7%
Mitjana de valoració del carril bici (0-10)		Anual	dep	Observatori	Sant Cugat oct-2006: 6,4
Percentatge de població que considera que el mitjà més adequat per desplaçar-se pel municipi és la bicicleta		Anual	dep	Observatori	Sant Cugat oct-2004: 20,4%

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

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

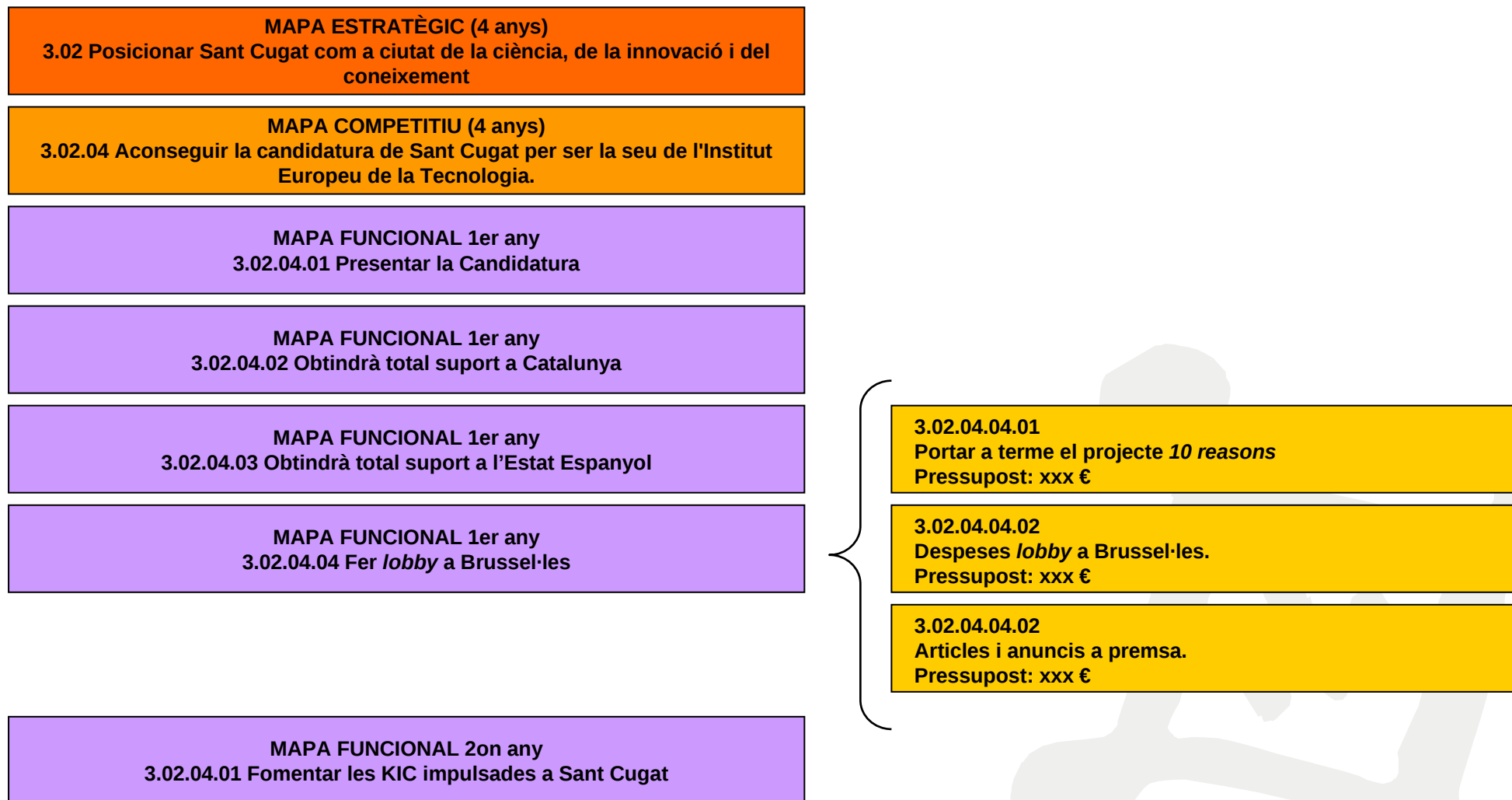
VISIÓ

**SANT CUGAT, CIUTAT DE REFERÈNCIA A EUROPA.
BRESSOL DE NOVES IDEES I D'UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISSIÓ	SOSTENIBILITAT ECONÒMICA	INNOVACIÓ	POLÍTICA EN XARXA
BENEFICIARIS	1. PERSONES <i>Ciutat saludable, prospera i cohesionada socialment</i>	8. GOVERN, DIRECTIUS i AA.PP. <i>Gestió estratègica i de resultats</i> 8.01 Identificar-nos com una organització orientada als resultats. 8.02 Administració referent en matèries d'innovació, RRHH i qualitat 8.03 Aprovació del Codi d'Ètica corporatiu 8.04 Promoure la participació i la comunicació interna per als Mapes Estratègics. 8.05 Adaptar l'estructura organitzativa als reptes del nou model definit en el Mapa.	RESES I CENTRES D'INNOVACIÓ <i>Impuls i competitivitat</i>
ESTRUCTURA	4. L'ENTORN URBÀ I AMBIENTAL <i>Qualitat de vida, ciutat verda i accessible</i>		ERRITORI D'INNOVACIÓ <i>Impuls i competitivitat</i>
RECURSOS	7. EL PRESSUPOST <i>De la cultura de la despesa a la cultura del cost</i>		IT, LA TECNOLOGIA I LA INNOVACIÓ <i>Innovació continuada</i>

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

Exemple de Funcionament

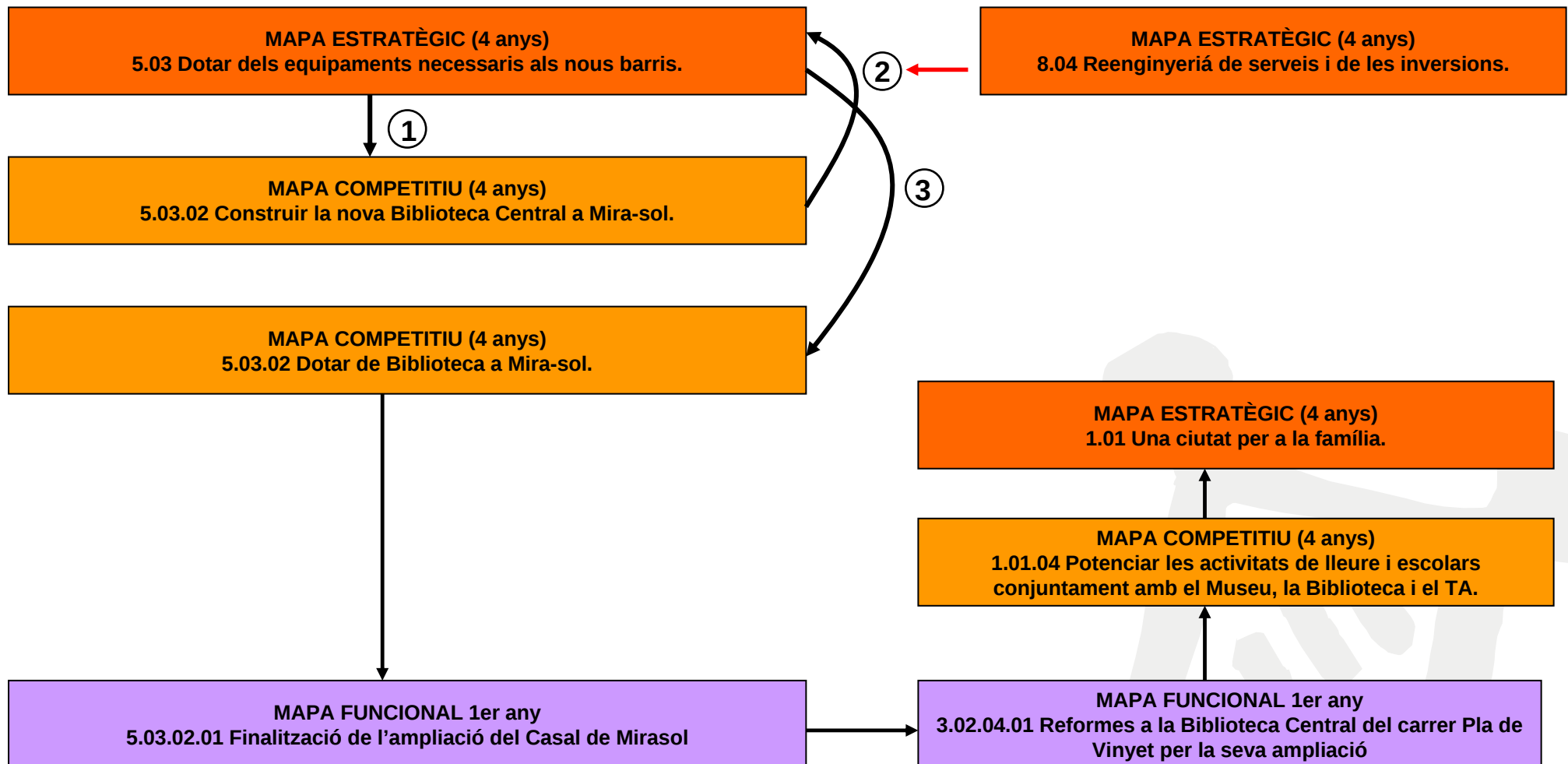


Mapes Estratègics a l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Exemple de Funcionament

MAPA ESTRATÈGIC (4 anys) 5.1 Continuar impulsant l'oferta d'habitatges de promoció pública de venda i de lloguer		Indicador quantitatiu: % de ciutadans en un pis de protecció oficial. Estandar: 6% Valor assolit: 5,7% Color del semàfor: Vermell.
MAPA COMPETITIU (4 anys) 5.1.1 Construcció d'habitatges de protecció oficial		Indicador quantitatiu: numero d'habitatges construïts. Estandar: 350 Valor assolit: 80 Color del semàfor: Vermell.
MAPA FUNCIONAL Urbanisme 5.1.1.1 Construcció per lloguer		Indicador quantitatiu: numero d'habitatges construïts en un any. Estandar: 80 Valor assolit: 80 Color del semàfor: Verd.
PROJECTE 5.1.1.1.1 Construcció habitatges Promoció 1		Indicador percepció: satisfacció dels pisos per part dels inquilins. Estandar: 7/10 Valor assolit: 5 Color del semàfor: Vermell. Pes de l'indicador: 40%
		Indicador quantitatiu: lliurar els pisos dintre de les dates establertes. Estandar: 1 de març Valor assolit: 10 de març Color del semàfor: Vermell
		Indicador pressupostari. Estandar: 2.000.000 € Tolerància: 3% Valor assolit: 1.800.000 Color del semàfor: Verd.
PROJECTE 5.1.1.1.2 Construcció habitatges Promoció 2		Indicador percepció: satisfacció dels pisos per part dels inquilins. Estandar: 7/10 Valor assolit: 7 Color del semàfor: Blau.
		Indicador quantitatiu: lliurar els pisos dintre de les dates establertes. Estandar: 1 de maig Valor assolit: 5 de juny Color del semàfor: Vermell.
		Indicador pressupostari. Estandar: 2.000.000 € Tolerància: 3% Valor assolit: 2.200.000 Color del semàfor: Vermell.

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

Exemple de Funcionament



Gràcies per la vostra atenció.

**Aquesta presentació la podeu trobar a:
www.sfo.santcugat.cat**

**carlosvivas@santcugat.cat
pablobaquero@santcugat.cat**

