



# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica.

PACTE

(político-técnico 2008-2011)

**Curso Nuevas Técnicas de Gestión Presupuestaria  
*Cosital* - Castellón, diciembre de 2009**

Jordi Joly Lena / Carlos Vivas Urieta



## Agenda

### Nuevo Modelo

Qué es un cuadro de Mando Integral?

Mapa Estratègic del Instituto de Gestión Estratégica (2006-2007).

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Presupuesto por objetivos estratégicos



## **NUEVOS PARADIGMAS EN GESTIÓN PÚBLICA:**

- 1. Orientación a la creación de valor**
- 2. Optimización de recursos**
- 3. Transparencia y equidad**
- 4. Responsabilización (“Accountability”)**



**Definir e implantar un nuevo modelo de gestión y presupuestación  
basado en Mapas Estratégicos y Cuadros de Mando  
a todos los niveles directivos de la organización.**

**Un nuevo modelo que posibilite:****1**

Definir la estrategia al inicio de la legislatura y vincularla al programa electoral

**2**

La alineación de la Organización a través de la vinculación de objetivos entre la Dirección Política, el Consejo de Dirección y las Direcciones de Àmbito.

**3**

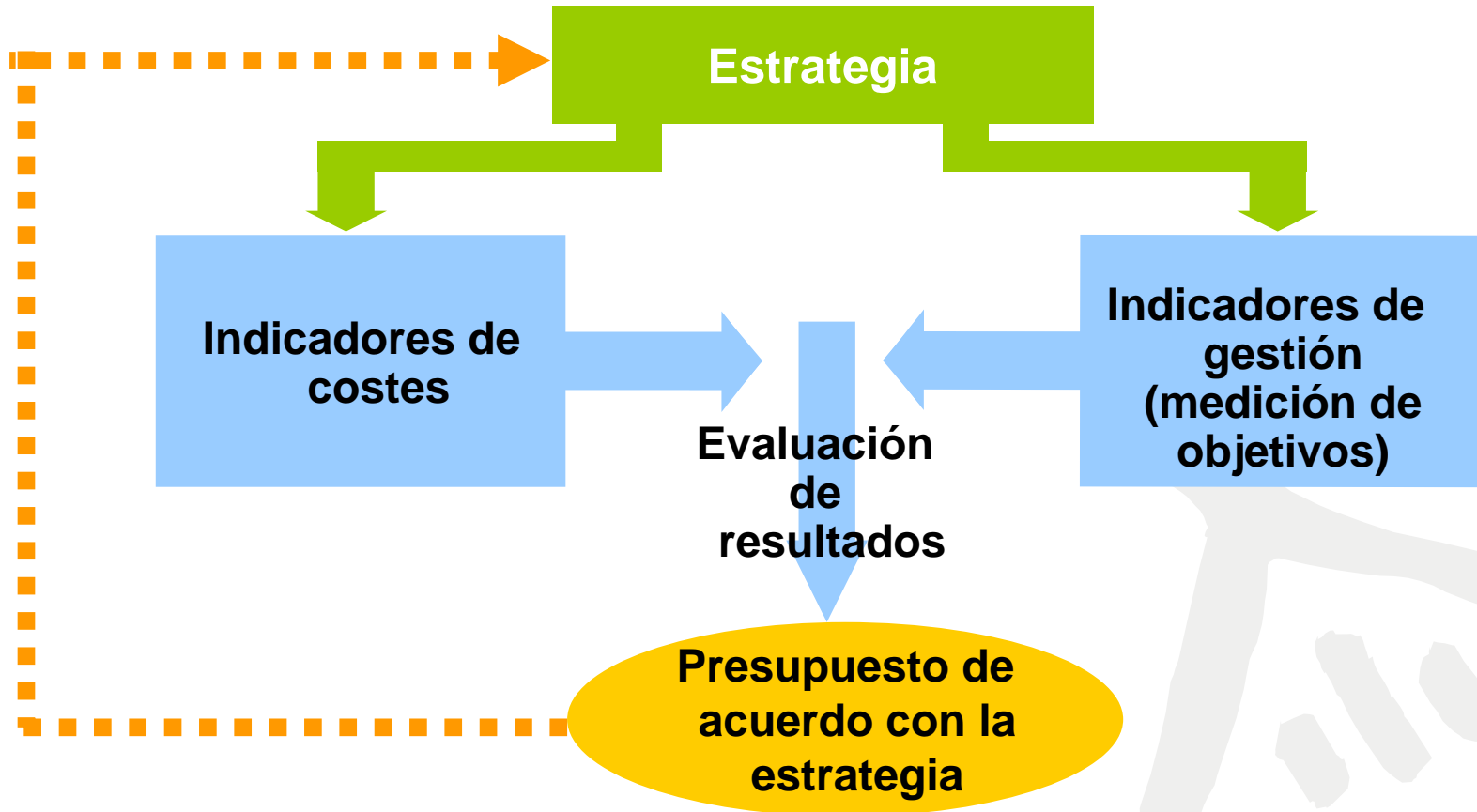
Vincular la estrategia con los recursos económicos y garantizar el seguimiento de su grado de cumplimiento.

**4**

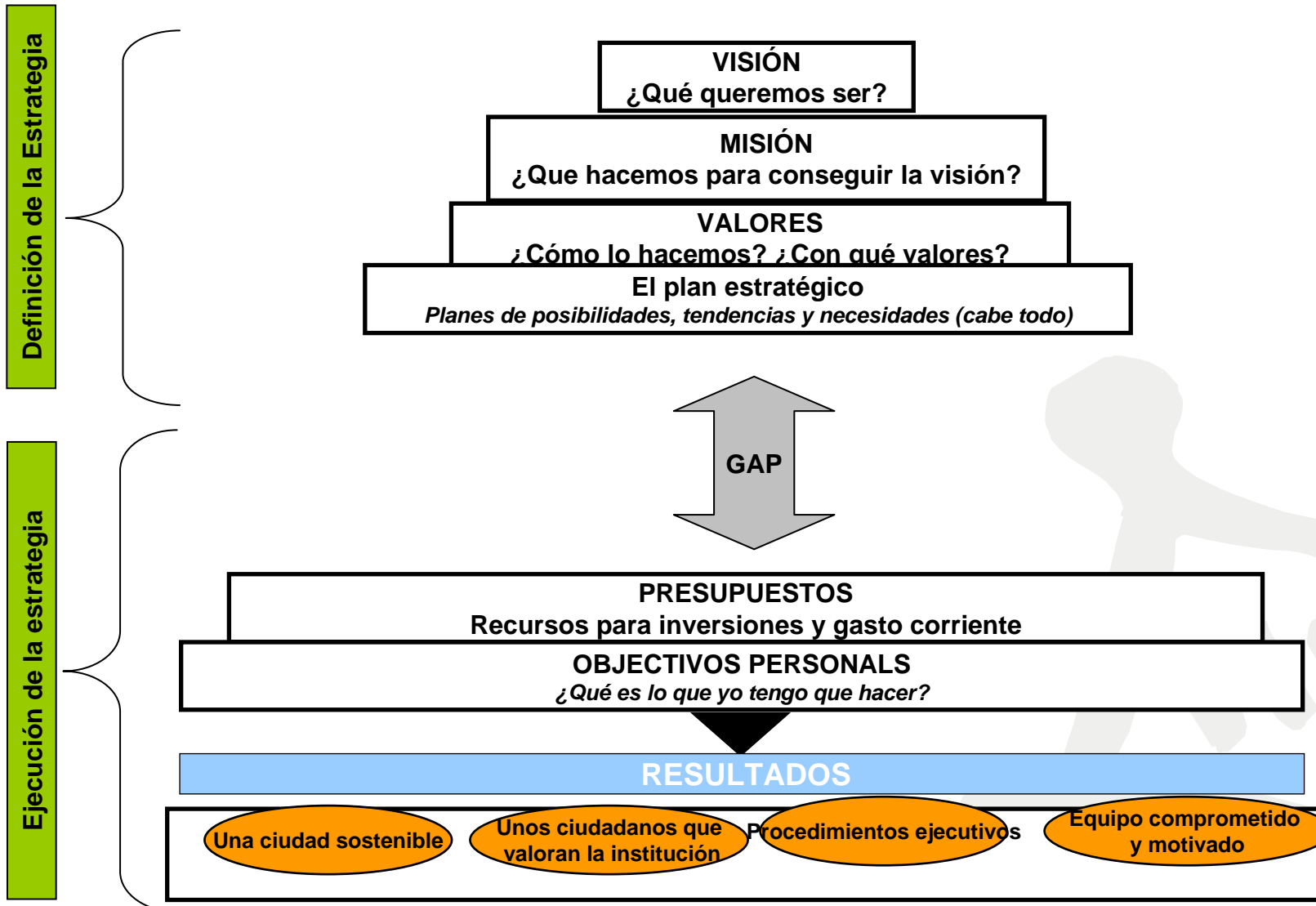
Definición de responsabilidades y transparencia  
( Accountability )

# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica. Nuevo Modelo

PACTE

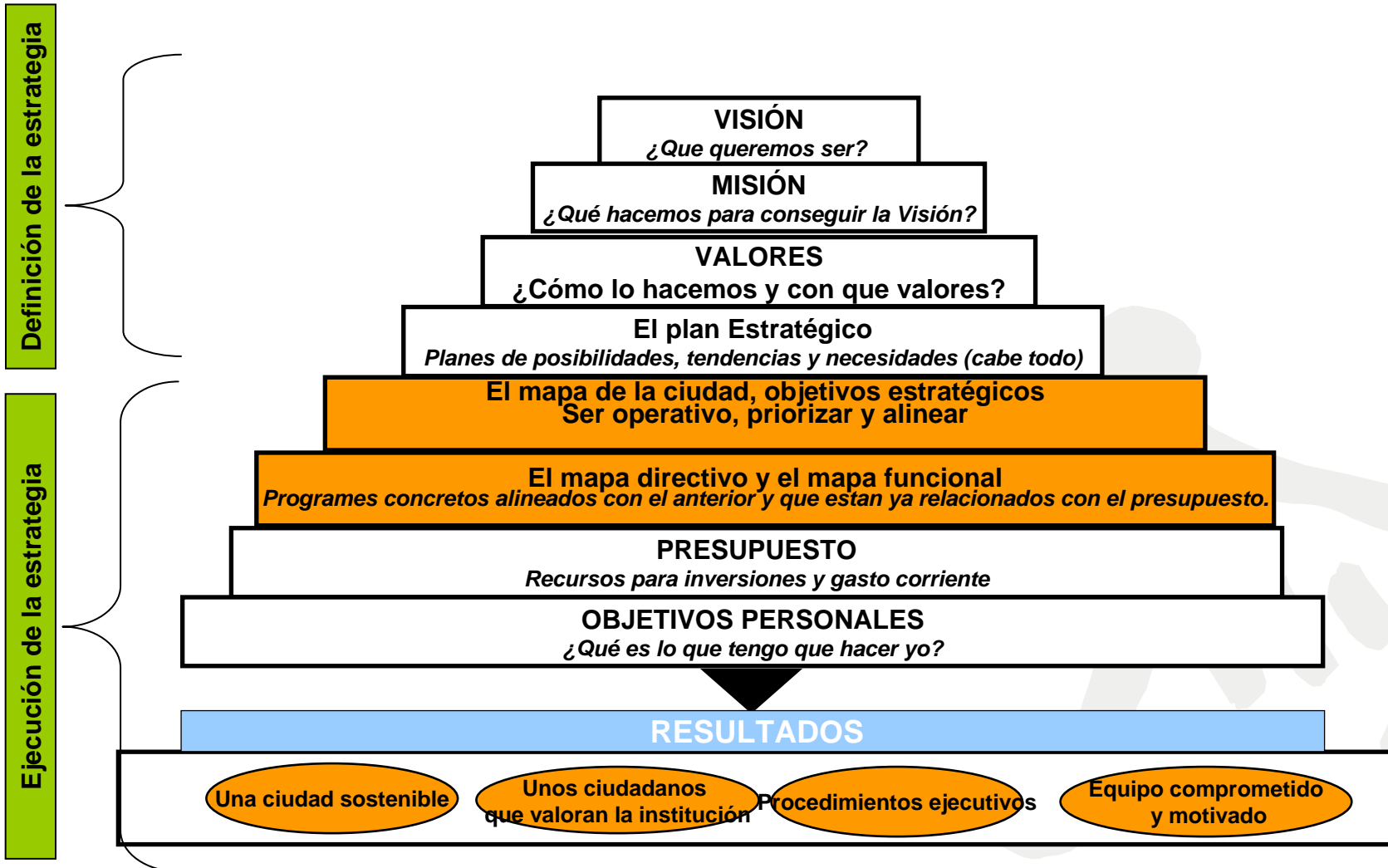


# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica. Nuevo Modelo



# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica. Nuevo Modelo.

PACTE





**La Organización y los Principales Responsables del PACTE:**

- **Monotorización de la estrategia i ayuda a la implantación**

- **Desarrollo de la estrategia competitiva**



- **Definición de las prioridades políticas**

# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica. Nuevo Modelo

# PACTE

## Pactos a diferentes niveles:

### JUNTA DE GOBIERNO

- La Junta de Gobierno establece una estrategia global política, de forma transversal, por encima de los intereses de los diferentes ámbitos.
- Se establecen prioridades

PACTE

1er. nivel



### CONSEJO DE DIRECCIÓN

- El Consejo de Dirección establece la estrategia competitiva y se compromete con la estrategia política
- Se establece un acuerdo político-técnico

PACTE

2ª nivel

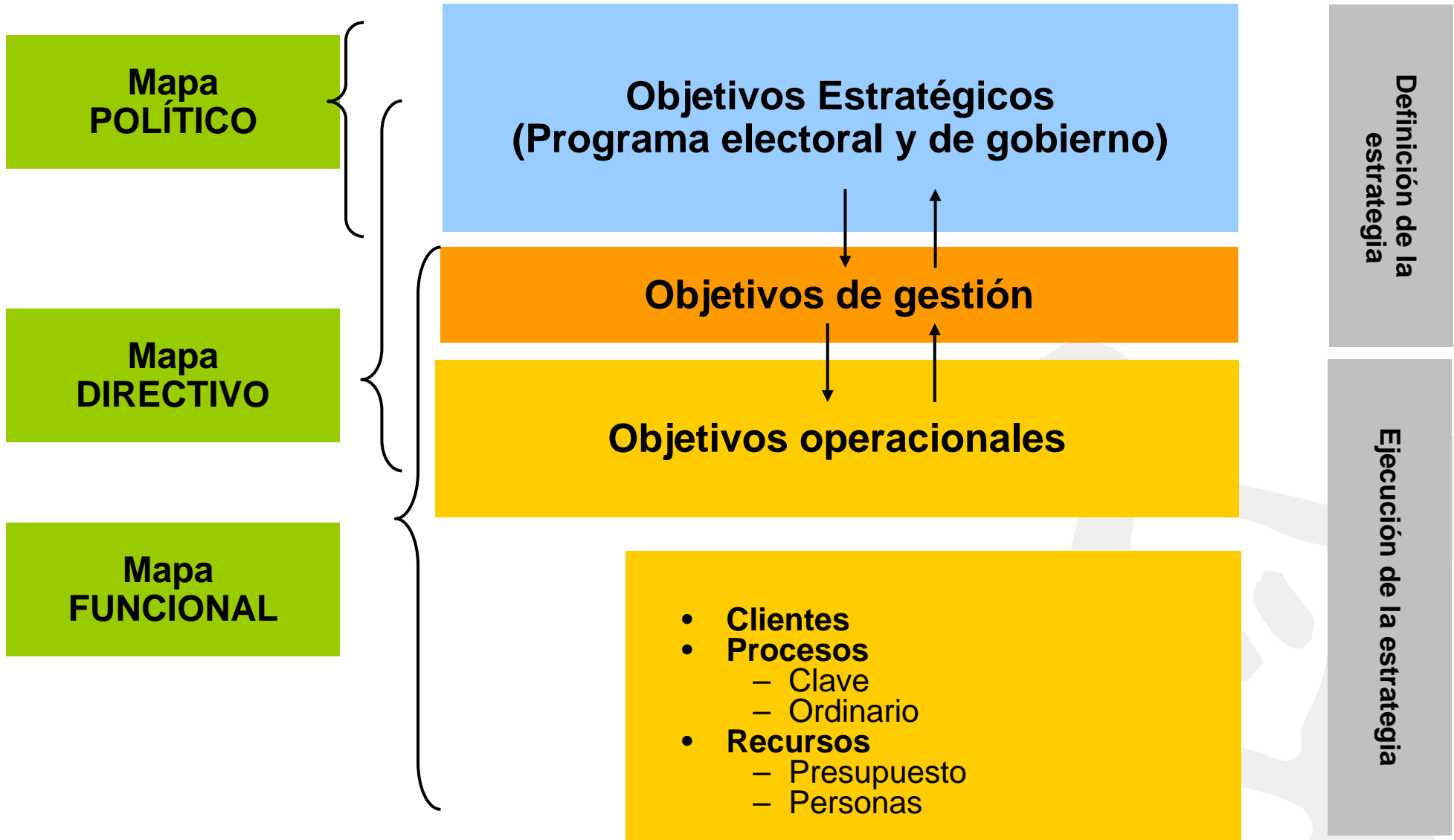


### DIRECCIÓN FUNCIONAL

- Todas las direcciones funcionales se alinean para alcanzar la estrategia competitiva.
- **Compromiso** del directivo del área con el Consejo
- Se vinculan los objetivos funcionales al presupuesto.

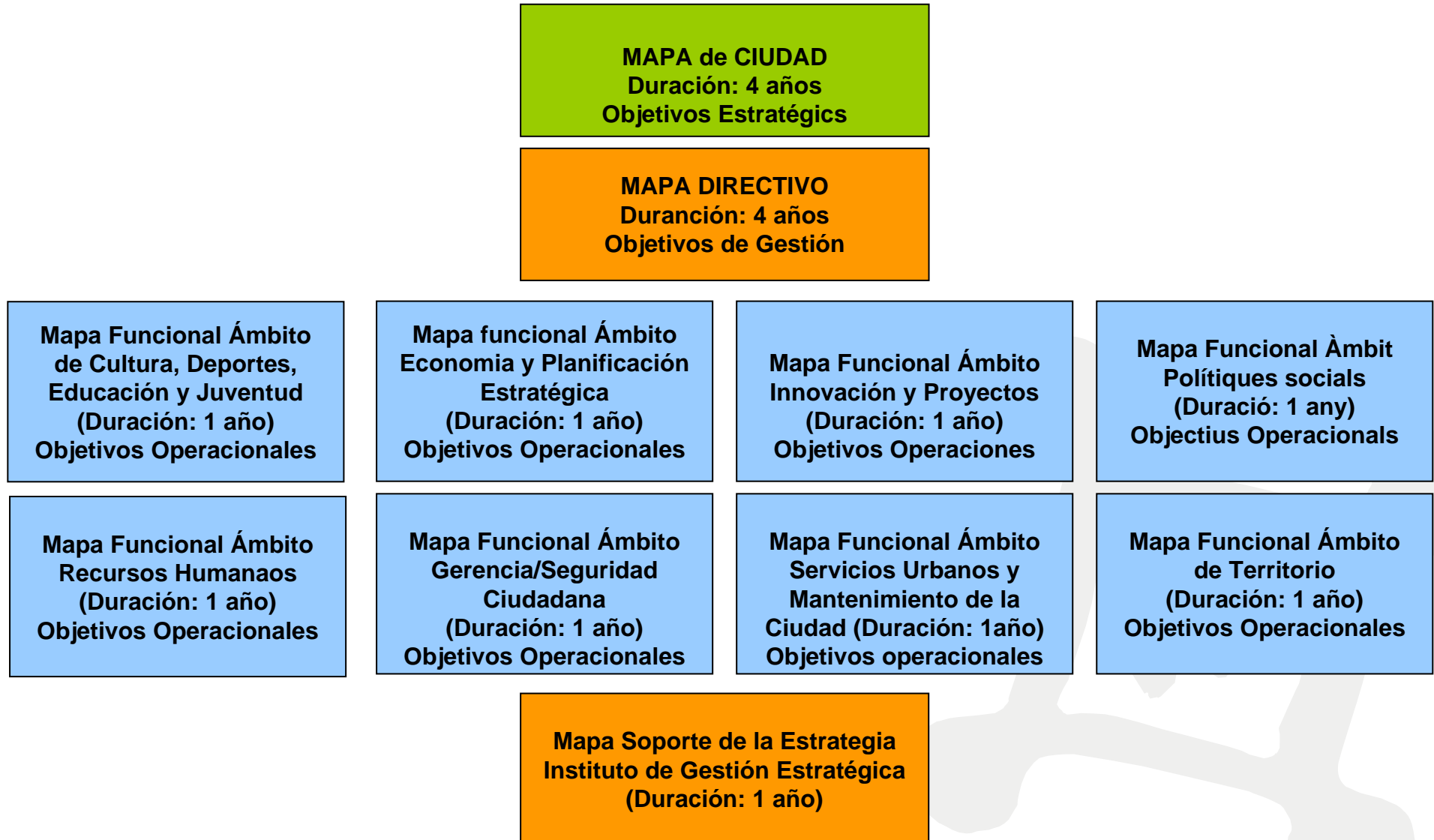
# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica. Nuevo Modelo

# PACTE



# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica. Nuevo Modelo

# PACTE



## Agenda

Nuevo modelo

### ● ¿Qué es un cuadro de Mando Integral ?

Mapa Estratégico del Instituto de Gestión Estratégica (2006-2007)

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.

Presupuesto por objetivos estratégicos



# Plan de Alineación y competitividad Estratégica. ¿Que es un cuadro de Mando Integral?

PACTE

## Perspectivas del QCI.



## Plan de Alineación y competitividad Estratégica. ¿Que es un cuadro de Mando Integral?

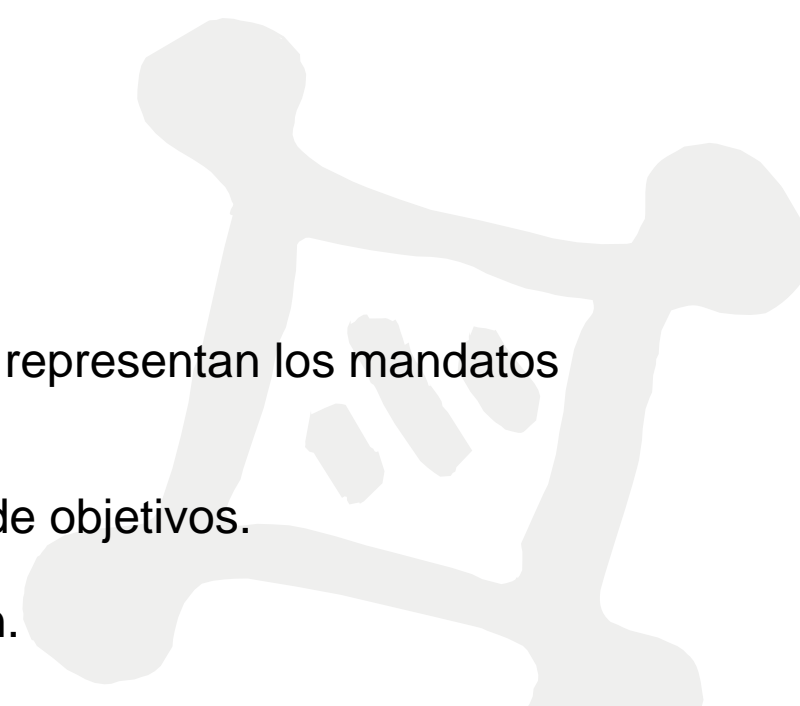
PACTE

### Ventajas del CMI.

- 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 CMI a la gestión pública.

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



## Agenda

Nuevo Modelo

¿Qué es un cuadro de Mando Integral?

### Mapa Estratégico del Instituto de Gestión Estratégica (2006-2007)

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.

Presupuesto por Objetivos Estratégicos.





# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica.

## Mapa Estratégico del Instituto de Gestión Estratégica

# PACTE

Contribuir de forma decisiva para alcanzar la formación  
Continuada y la excelencia en la Gestión Pública



## Agenda

Nuevo Modelo

¿Qué es un cuadro de Mando Integral?

Mapa Estratégico del Instituto de Gestión Estratégica (2006-2007).

### **Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.**

Presupuesto por objetivos Estratégicos.



# 9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (4 AÑOS)

VISION

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

MISION

**SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

**INNOVACIÓN CONTINUADA**

**POLÍTICA EN RED**

BENEFICIARIOS

**1. PERSONAS**  
*Ciudad saludable, cercana, cohesionada socialmente.*

**2. ENTIDADES, ASOCIACIONES Y AGENTES SOCIALES Y CULTURALES**  
*Implicación de la Sociedad Civil*

**3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS DE CONOCIMIENTO**  
*Progreso y competitividad*

ESTRUCTURA

**4. EL ENTORNO URBANO Y AMBIENTAL**  
*Calidad de vida, ciudad verde y accesible.*

**5. EQUIPAMIENTOS, URBANIZACIÓN E INVERSIONES**  
Vivienda pública y equipamientos para las nuevas centralidades

**6. EL TERRITORIO EL PLANEAMIENTO Y LAS COMUNICACIONES**  
*Fluidez en el tránsito y el transporte público.*

RECURSOS

**7. EL PRESUPUESTO**  
*De la cultura del gasto a la cultura del coste*

**8. GOBIERNO, DIRECTIVOS Y AA.PP.**  
*Gestión estratégica y de resultados*

**9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA I LA INNOVACIÓN**  
*Innovación continuada*

## ¿DE QUE FORMA LO QUEREMOS HACER ?

## LOS VALORES ORGANIZATIVOS

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

**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, es a la base de toda actuación.  
El servicio a las personas

### 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 fundamentales para alcanzar los compromisos adquiridos con la ciudad.

### Rectificando, mejorando e innovando de forma continuada.

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

### 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.



**49 SUB-OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
DISTRIBUIDOS  
EN TODAS LAS  
PERSPECTIVAS**

VISIO	<b>SANT CUGAT, CIUDAD DE REFERENCIA EN EUROPA, CUNA DE NUEVAS IDEAS Y DE UNA POLÍTICA PRESTIGIADA.</b>		
MISSIÓ	<b>SOSTENIBLE ECONÓMICAMENTE</b>	<b>1. PERSONAS</b> <i>Valores, cohesión social y ciudad educadora</i>	<b>POLÍTICA EN RED</b>
BENEFICIARIS	<p><b>1. PERSONAS</b> <i>Seguridad, familia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.01 Una ciudad para la familia.</li> <li>• 1.02 Una ciudad para los seniors, para la tercera edad. Llenar de vida los años.</li> <li>• 1.03 Una ciudad de oportunidades para los jóvenes.</li> </ul>	<p><b>3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS DE CONOCIMIENTO</b> <i>Progreso y competitividad</i></p>
ESTRUCTURA	<p><b>4. EL ENTORNO AMBIENTAL</b> <i>Ciudad verde y saludable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.04 Una ciudad que garantiza la cohesión social y la solidaridad, pensada para todo el mundo.</li> <li>• 1.05 Una ciudad segura.</li> <li>• 1.06 Ciudad acogedora y de integración rápida</li> </ul>	<p><b>6. EL TERRITORIO, EL PLANEAMIENTO Y LAS COMUNICACIONES</b> <i>Fluidez en el tránsito y en el transporte público</i></p>
RECURSOS	<p><b>7. EL PRESUPUESTO</b> <i>De la cultura del gasto a la cultura de la eficiencia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.07 Ciudad saludable</li> <li>• 1.08 Implicación personal en la sostenibilidad</li> <li>• 1.09 Sant Cugat ciudad educadora</li> </ul>	<p><b>9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA Y LA INNOVACIÓN</b> <i>Innovación continuada</i></p>

**1.01. Una ciudad para la familia**

Porcentaje de hogares/viviendas familiares en relación al total de familias.

Porcentaje de familias con menores de 15 años.

Porcentaje de población que vive en viviendas familiares e identifica Sant Cugat como una ciudad adecuada para toda la familia.

Grado de satisfacción de vivir en Sant Cugat de la población que vive en viviendas familiares.

Grado de satisfacción de los usuarios de servicios, actividades y equipamientos dirigidos a la familia.

**1.02. Una ciudad para los seniors, para la tercera edad. Llenar de vida los años.**

Porcentaje de población que indentifica Sant Cugat como una ciudad muy adecuada o totalmente adecuada para las necesidades de la tercera edad.

Porcentaje de población senior que afirma que Sant Cugat dispone de instalaciones y servicios adecuados a sus necesidades.

Porcentaje de seniors que utilizan las instalaciones y servicios que da la ciudad.

Grado de satisfacción de vivir en Sant Cugat de la población Senior.

Media de valoración de la calidad de las instalaciones y servicios segun los usuarios.

**1.03. Una ciudad de oportunidades para los jóvenes**

Porcentaje de incremento en la oferta de enseñanza post-obligatoria en la ciudad.

Percentatge d'oferta de places de lleure / nombre de joves. Porcentaje de oferta de plazas de actividades para jóvenes / número de jóvenes.

Porcentaje de jóvenes en paro

Porcentaje de jóvenes que viven en viviendas de protección oficial.



**1.04. Una ciudad que garantiza la cohesión social y la solidaridad, pensada para todo el mundo.**

Porcentaje de población que indentifica Sant Cugat como una ciudad bastante pensada o totalmente pensada para todo el mundo.

Media de valoración del grado de civismo en la ciudad.

**1.05.****Una ciudad segura**

Índice de victimización

Media de valoración del grado de seguridad en el municipio.

**1.06.****Ciudad acogedora y via de integración rápida.**

Porcentaje de población que hace menos de 5 años que vive en el municipio.

Media de años residiendo en la ciudad entre los que no han nacido.

Porcentaje de población con previsión de marchar del municipio en los próximos 12 meses.

Porcentaje de población que identifica a Sant Cugat como una ciudad totalmente acogedora, o bastante acogedora.

Grado de pertinencia a la ciudad de las personas bienvenidas.

**1.07.****Ciudad saludable.**

Media de valoración del estado de la ciudad en general.

Media de valoración de la ausencia de ruido.

Media de valoración de los parques urbanos.

Número de incidencias a "Ojos de la Ciudad"

Grado de satisfacción de los equipamientos sanitarios.

Percepción de salud de la ciudadanía.

Consideración de la ciudadanía del grado de salubridad que tiene la ciudad.

**1.08.****Implicación personal en la sostenibilidad.**

% reciclaje / total residuos.

Medio de las distancias que los ciudadanos tienen que hacer en el contenedor más cercano al de sus viviendas.

Índice de contaminación atmosférica.

Índice de contaminación lumínica.

Consumo de agua.

Porcentaje de población que utiliza habitualmente los contenedores de recogida selectiva de los desperdicios.

Porcentaje de población que deposita habitualmente los elementos no reciclables en “*el punto limpio*”.

Porcentaje de ciudadanos que utiliza habitualmente bombillas de bajo consumo.

Porcentaje de ciudadanos que aplica habitualmente medidas de ahorro de agua potable en la vivienda.

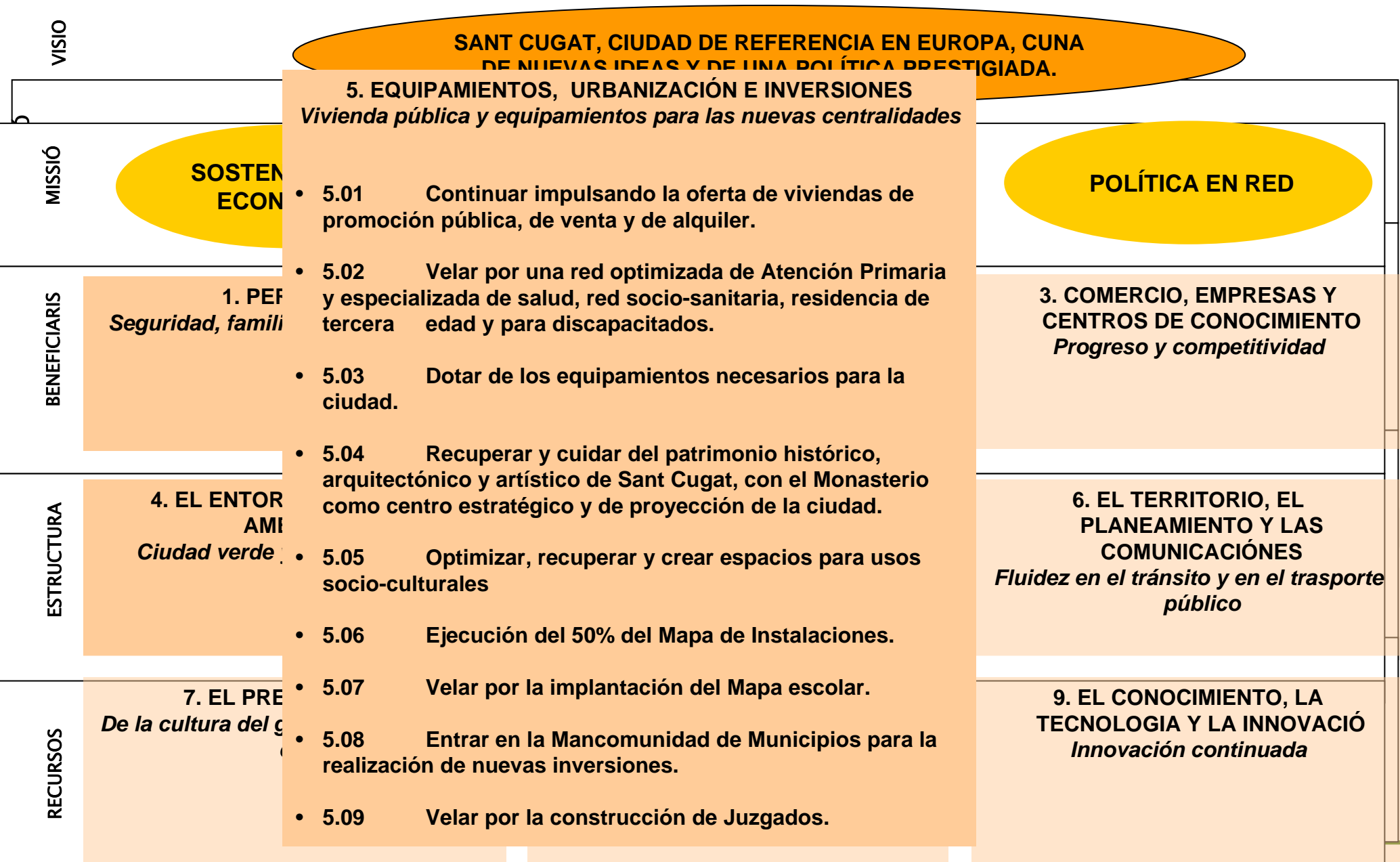
**1.09.****Sant Cugat ciudad educadora**

Grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a los centros educativos de la ciudad.

Incremento del número de actividades que promueven la educación en fomento de valores para la ciudad.

Número de centros educativos públicos que funcionan como un centro de educación integral fuera de horario escolar.

Incremento del número de actividades y servicios municipales, con sentido educativo, que pretenden impulsar la calidad de vida de las personas.



**5.01. Continuar impulsando la oferta de viviendas de protección oficial, de venta y de alquiler.**

% de habitantes que vive en vivienda de protección pública de venta o alquiler.

Porcentaje de población que conoce las nuevas promociones de vivienda pública.

Porcentaje de población que ha solicitado alguna vez una vivienda de protección oficial en Sant Cugat.

Media de valoración de la gestión del Ayuntamiento en materia de promoción y construcción.

**5.02. Velar por una red optimizada de atención primaria y especializada de salud, red socio-sanitaria, residencia de la tercera edad y para discapacitados.**

Porcentaje de población que utiliza los Centros de Asistencia Primaria (CAP).

(CAP) Media de valoración de los Centros de Asistencia Primaria (CAP).

Media de valoración de la actuación del gobierno en el área de Servicios Sociales.

Porcentaje de la población que identifica a Sant Cugat como una red optimizada de servicios sanitarios y sociales.

**5.03. Dotar de los equipamientos necesarios para la ciudad.**

Valoración entre los nuevos residentes.

% de ejecución del Plan de equipamientos.

**5.04. Recuperar y cuidar el patrimonio histórico, arquitectónico y artístico de Sant Cugat, con el Monasterio como centro estratégico y de proyección de la ciudad.**

% de acciones llevadas a cabo del Plan de mantenimiento del Monasterio.

Media de valoración de la gestión del Ayuntamiento en relación al cuidado del Patrimonio Histórico de la ciudad.

**5.05.****Optimitzar, recuperar i crear espais per a usos socio-culturals.**

Número de espacios optimizados, recuperados y creados.

Media de valoración de la actuación del gobierno en el área de Cultura.

Porcentaje de población que asiste a actividades culturales que se realizan en Sant cugat.

Porcentaje de población que conoce acciones puntuales (por ejemplo: "Rehabilitación Masia Torre Blanca")

Media de valoración de acciones puntuales (por ejemplo: "Rehabilitación Masia Torre Blanca")

**5.06.****Ejecución del 50% de instalaciones deportivas del Municipio.**

% de Ejecución

Porcentaje de población que utiliza las instalaciones deportivas.

Media de valoración de la actuación del gobierno en el área de deportes.

**5.07.****por la implementación del Mapa escolar.**

Adecuación de la demanda al Mapa creado (ratio de cumplimiento oferta/demanda)

Valoración de madres y padres de alumnos de facilidad de acceso a la oferta pública de educación.

Media de valoración de los equipos educativos del municipio

Media de valoración de la actuación del gobierno en el área de educación.

**5.08.****Entrar a Mancomunidad de Municipios para la realización de nuevas inversiones.**

Cumplimiento de la entrada.

**5.09.****Velar por la construcción de Juzgados.**

Construcción de los Juzgados.

VISIÓN

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

MISIÓN

**SOSTENIBILIDAD ECONÒMICA**

**INNOVACIÓN CONTINUADA**

**POLÍTICA EN RED**

BENEFICIARIS

**1. PERSONAS**  
*Seguridad, familia y cohesión social*

**2. ENTIDADES, ASOCIACIONES Y AGENTES SOCIALES Y CULTURALES**  
*Implicación de la Sociedad Civil*

**3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS DE CONOCIMIENTO**  
*Progreso y competitividad*

ESTRUCTURA

**7. EL PRESUPUESTO**  
*De la cultura del gasto a la cultura del coste*

- 7.01 Garantizar el equilibrio económico-financiero.
- 7.02 Financiar inversiones con ahorro ordinario

**5. EQUIPAMIENTOS, URBANIZACION E INVERSIONES**  
*Vivienda pública y equipamientos para las nuevas centralidades*

**6. EL TERRITORIO DEL PLANEAMIENTO Y LAS COMUNICACIONES**  
*Fluidez en el tránsito y el transporte público*

RECURSOS

- 7.03 Garantizar la capacidad inversora municipal

**8. GOBIERNO, DIRECTIVOS Y AA.PP.**  
*Gestión estratégica y de resultados*

**9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA Y LA INNOVACIÓN**  
*Innovación continuadfa.*

**7.01.****Garantizar el equilibrio económico-financiero**

Ahorro en positivo

**7.02.****Financiar inversiones con ahorro ordinario**

% sobre inversiones

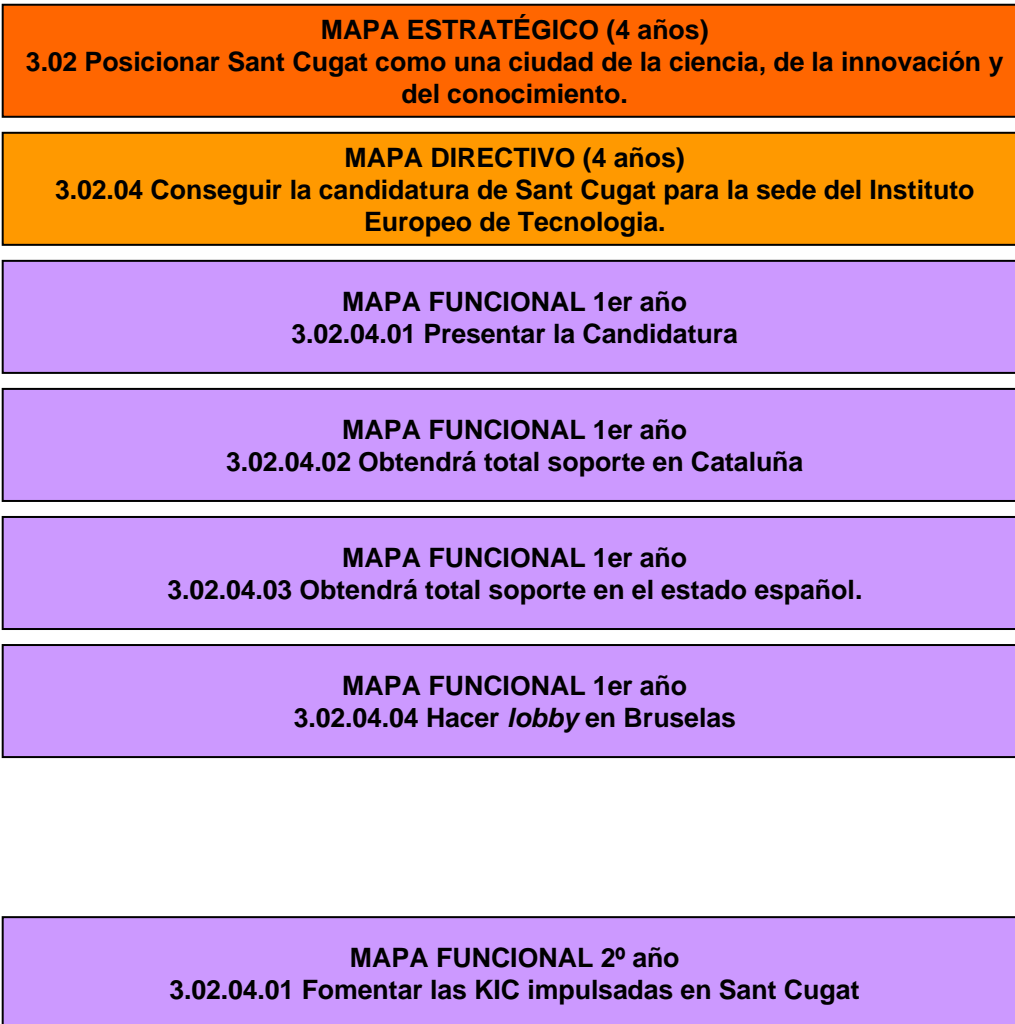
**7.03.****Garantizar la capacidad inversora municipal.**

Ratio de endeudamiento



# Plan de Alineación y Competitividad Estratégica.

## Ejemplo de funcionamiento



3.02.04.04.01  
Llevar a cabo el proyecto *10 reasons*  
Presupuesto: xxx €

3.02.04.04.02  
Gastos *lobby* a Bruselas.  
Presupuesto: xxx €

3.02.04.04.02  
Artículos i anuncios en prensa.  
Presupuesto: xxx €



## Agenda

Nuevo Modelo

¿Que és un Cuadro de Mando Integral?

Mapa Estratégico del Instituto de Gestión Estratégica (2006-2007).

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès.

## Presupuesto por Objetivos Estratégicos



VISIÓN

**SANT CUGAT, CIUDAD DE REFERENCIA EN EUROPA. CUNA DE NUEVAS IDEAS I DE UNA POLÍTICA PRESTIGIADA**

MISIÓN

**SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

**INNOVACIÓN CONTINUADA**

**POLÍTICA EN RED**

BBENEFICIARIOS

Les polítiques directes a las personas,  
Las asociaciones y las empresas.



**154.580.714 €**  
**+ 19.722.463 €**



ESTRUCTURA

El mantenimiento de la ciudad y las  
inversiones sobre el territorio



**134.858.251 €**  
**+ 82.465.995 €**



RECURSOS

Los recursos humanos de l'AAPP.  
Las amortizaciones y los intereses del  
financiamiento de les inversiones.  
La tecnologia y la infraestructura interna



**52.392.255 €**

VISIÓN

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

MISIÓN

**SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

**INNOVACIÓN CONTINUADA**

**POLÍTICA EN RED**

BENEFICIARIOS

**1. PERSONAS**  
*Ciudad saludable, cercana, cohesionada socialmente*

**2. ENTIDADES, ASOCIACIONES Y AGENTES SOCIALES Y CULTURALES**  
*Implicación de la Sociedad Civil*

**3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS DE CONOCIMIENTO**  
*Progreso y competitividad*

**11.741.565 €**

**7.097.266 €**

**883.631 €**

ESTRUCTURA

**4. EL ENTORNO URBANO Y AMBIENTAL**  
*Calidad de vida, ciudad verde y accesible*

**5. EQUIPAMIENTOS, URBANIZACIÓN E INVERSIONES**  
*Vivienda pública y equipamientos para las nuevas centralidades*

**6. EL TERRITORIO EL PLANEAMIENTO Y LAS COMUNICACIONES**  
*Fluidez en el tránsito y el transporte público*

**31.806.793 €**

**47.851.465 €**

**2.807.737 €**

RECURSOS

**7. EL PRESUPUESTO**  
*De la cultura del gasto a la cultura del coste*

**8. GOBIERNO, DIRECTIVOS Y AA.PP.**  
*Gestión estratégica y de resultados*

**9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA Y LA INNOVACIÓN**  
*Innovación continuada*

**13.630.661 €**

**36.256.727 €**

**2.504.868 €**

Las políticas directas a las personas,  
Las asociaciones y las empresas.

**154.580.714 €**  
**19.722.463 €**

**1. PERSONAS**  
*Ciudad saludable, cercana y cohesionada socialmente*  
**11.741.565 €**

**2. ENTIDADES, ASOCIACIONES Y AGENTES SOCIALES Y CULTURALES**  
*Implicación de la Sociedad civil*  
**7.097.266 €**

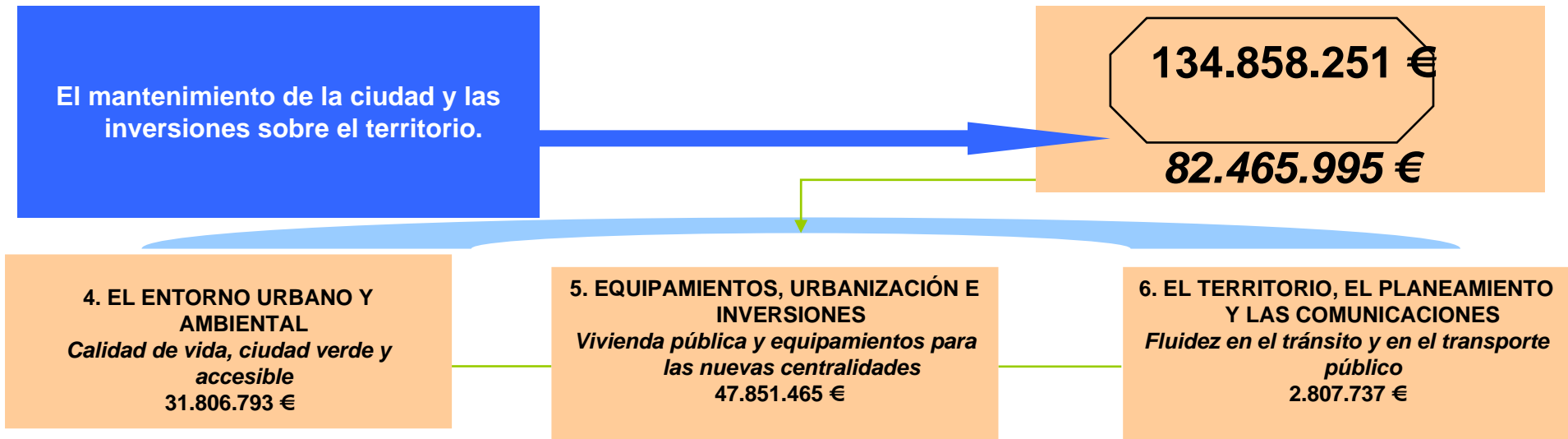
**3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS DE CONOCIMIENTO**  
*Progreso y competitividad*  
**883.631 €**

01	Una ciudad para la familia	506.641
02	Una ciudad para los seniors, para la tercera edad, Llenar la vida de años.	437.107
03	Una ciudad de oportunidades para los jóvenes.	348.571
04	ciudad que garantiza la cohesión social y la solidaridad, pensada para todo el mundo.	3.453.810
05	Una ciudad segura.	539.923
06	Ciudad acogedora y de integración rápida	1.031.364
07	Ciudad saludable.	235.324
08	Implicación personal en la sostenibilidad	10.685
09	Sant Cugat ciudad educadora	5.178.136

01	Una ciudad implicada y corresponsabilizada con los proyectos de la ciudad.	22.756
02	Un asociacionismo fuerte, responsable y con proyección de ciudad.	1.426.258
03	Una ciudad con identidad interiorizada.	5.648.250

01	Caracter internacional e innovador de nuestra economía. Proyectar Catalunya, nuestro territorio, nuestras empresas y nuestros emprendedores al mundo.	52.767
02	Posicionar Sant Cugat como una ciudad de la ciencia, de la innovación y del conocimiento.	72.238
03	Consolidar un modelo local comercial urbano competitivo.	448.526
04	Calidad de vida empresarial	260.097
05	Empresas socialmente responsables.	50.000

ESTRUCTURA



01	Mejorar la calidad de las calles de la ciudad, el mobiliario urbano, la iluminación y la red de alcantarillado. Una ciudad limpia y ordenada.	21.824.757
02	Garantizar la conservación del patrimonio ambiental de Sant Cugat.	4.063.454
03	Completar el Plan de vecindad del centro.	3.069.400
04	Ciudad referente en la lucha contra el cambio climático a nivel local.	634.326
05	Mejora la accesibilidad a la vía pública y a los servicios públicos.	2.214.854

01	Continuar impulsando la oferta de vivienda de protección oficial de venta y de alquiler.	25.851.481
02	Velar por una red optimizada de Atención Primaria y especializada de salud, red socio-sanitaria, residencia de la tercera edad y para discapacitados.	A.E.
03	Dotar de los equipamientos necesarios para la ciudad.	18.980.085
04	Recuperar y cuidar del patrimonio histórico, arquitectónico y artístico de Sant Cugat, con el Monasterio como centro estratégico y de proyección de la ciudad.	251.163
05	Optimizar, recuperar y crear espacios para usos socio-culturales.	2.668.904
06	Ejecución del 50% del Mapa de instalaciones deportivas del Municipio.	99.831
07	Velar por la implementación del Mapa escolar.	A.E.
08	Entrar a Mancomunidad de Municipios para la realización de nuevas inversiones.	O.E.
09	Velar por la construcción de los Juzgados.	A.E.

01	Suprimir el vial de cornisa y el vial de enlace.	15.830
02	Promover la interconectividad ferroviaria de Sant Cugat.	31.660
03	Facilitar y promover el uso de FGC/RENFE.	A.E.
04	Hacer de la bicicleta un medio de transporte práctico de la ciudad.	16.489
05	Mejorar la red y frecuencias del transporte urbano en toda la ciudad.	2.489.212
06	Hacer de Sant Cugat una ciudad bien señalizada y con una movilidad fluida y segura.	254.544

RECURSOS

Los Recursos Humanos de l'AAPP.  
Las amortizaciones y los intereses del  
financiamiento de las inversiones.  
La tecnología y la infraestructura interna

**52.392.255 €**

**7. EL PRESUPUESTO**  
*De la cultura del gasto a la cultura del  
coste*  
**13.630.660 €**

**8. GOBIERNO, DIRECTIVOS Y AA.PP.**  
*Gestión estratégica y de resultados*  
**36.256.727 €**

**9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA  
Y LA INNOVACIÓN**  
*Innovación continuada*  
**2.504.867 €**

01	Garantizar el equilibrio económico-financiero	<b>12.564.975</b>
02	Financiar inversiones con ahorro ordinario	<b>1.065.685</b>
03	Garantizar la capacidad inversora municipal	<b>O.E.</b>

01	Identificar-nos con una organizació orientada a los resultados	<b>4.421.501</b>
02	Administración referente en materia de innovación, RRHH y calidad.	<b>31.238.581</b>
03	Aprobación del Código de Ética Corporativo.	<b>O.E.</b>
04	Promover la participación y la comunicación interna para los Mapas Estratégicos	<b>235.368</b>
05	Adaptar la estructura organizativa a los retos del nuevo modelo definido en el Mapa.	<b>361.276</b>

01	Alcanzar la e-administración	<b>438.329</b>
02	Ciudad referente en materia de la Sociedad de la Información y del conocimiento.	<b>287.098</b>
03	Reingeniería de servicios y de las inversiones	<b>53.445</b>
04	Implantación de las nuevas tecnologías de gestión y explotación de los servicios municipales.	<b>1.725.995</b>



**Gracias por su atención.**

**Esta presentación la pueden encontrar en:  
[www.sfo.santcugat.cat](http://www.sfo.santcugat.cat)**

