



Plan de Alineación y Competitividad Estratégica.

PACTE

Sant Cugat del Vallès 2 de octubre de 2012

Pablo Baquero.



Nuevo Modelo

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

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Presupuesto por objetivos estratégicos

Indicadores de estrategia y gestión



Responsabilidad

Inercias

Falta de alineación estrategia con ejecución

Presupuesto incrementalista

Políticos en gestión
-
Técnicos en política

Desconocimiento de los costes de los servicios y de las políticas

Falta de Transparencia

Seguimiento de la ejecución de presupuesto.

Desconocimiento del trabajador de su labor en la organización

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

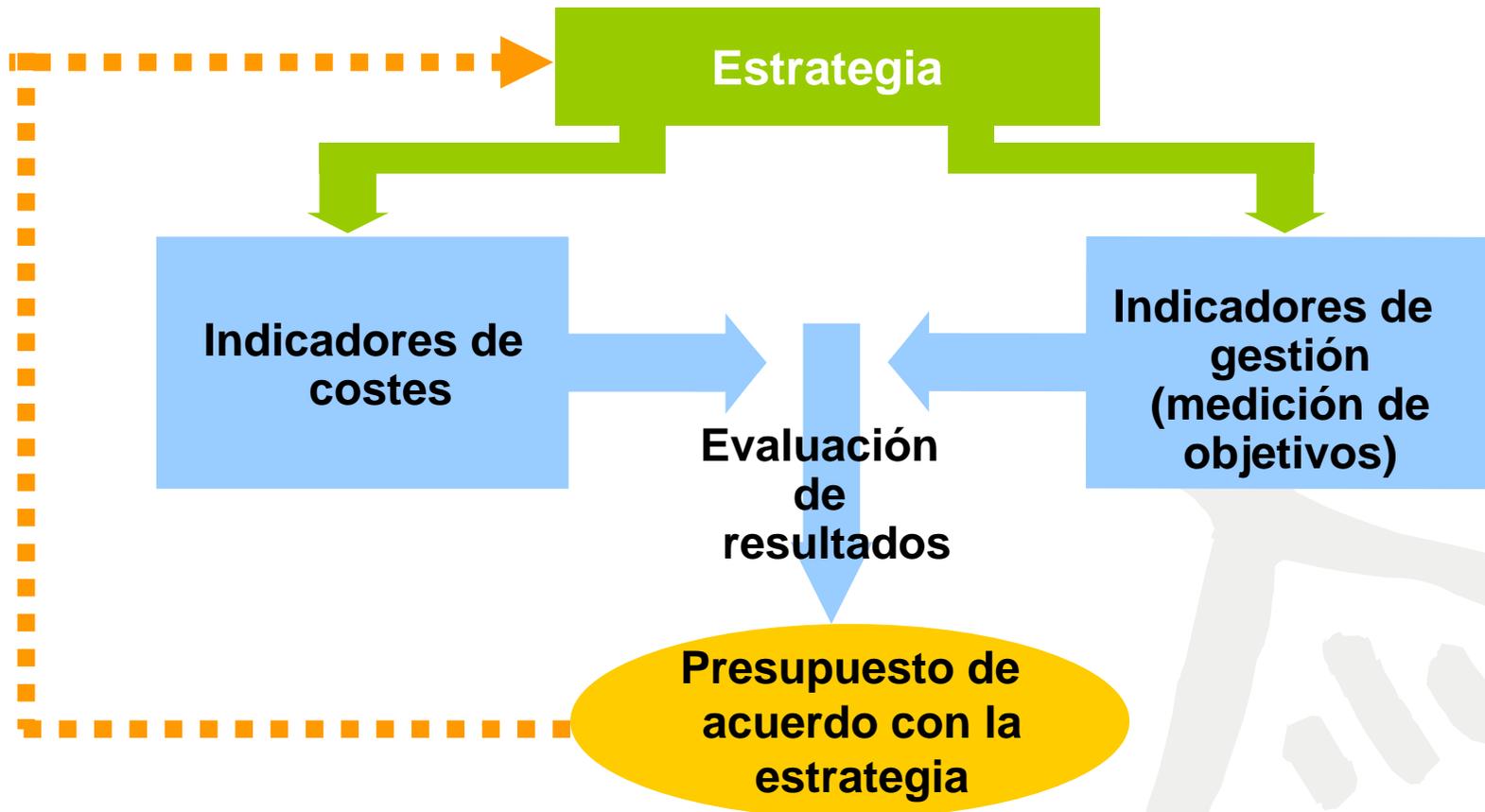
La alineación de la Organización a través de la vinculación de objetivos entre la Dirección Política, el Consejo de Dirección y las Direcciones de Àmbito.

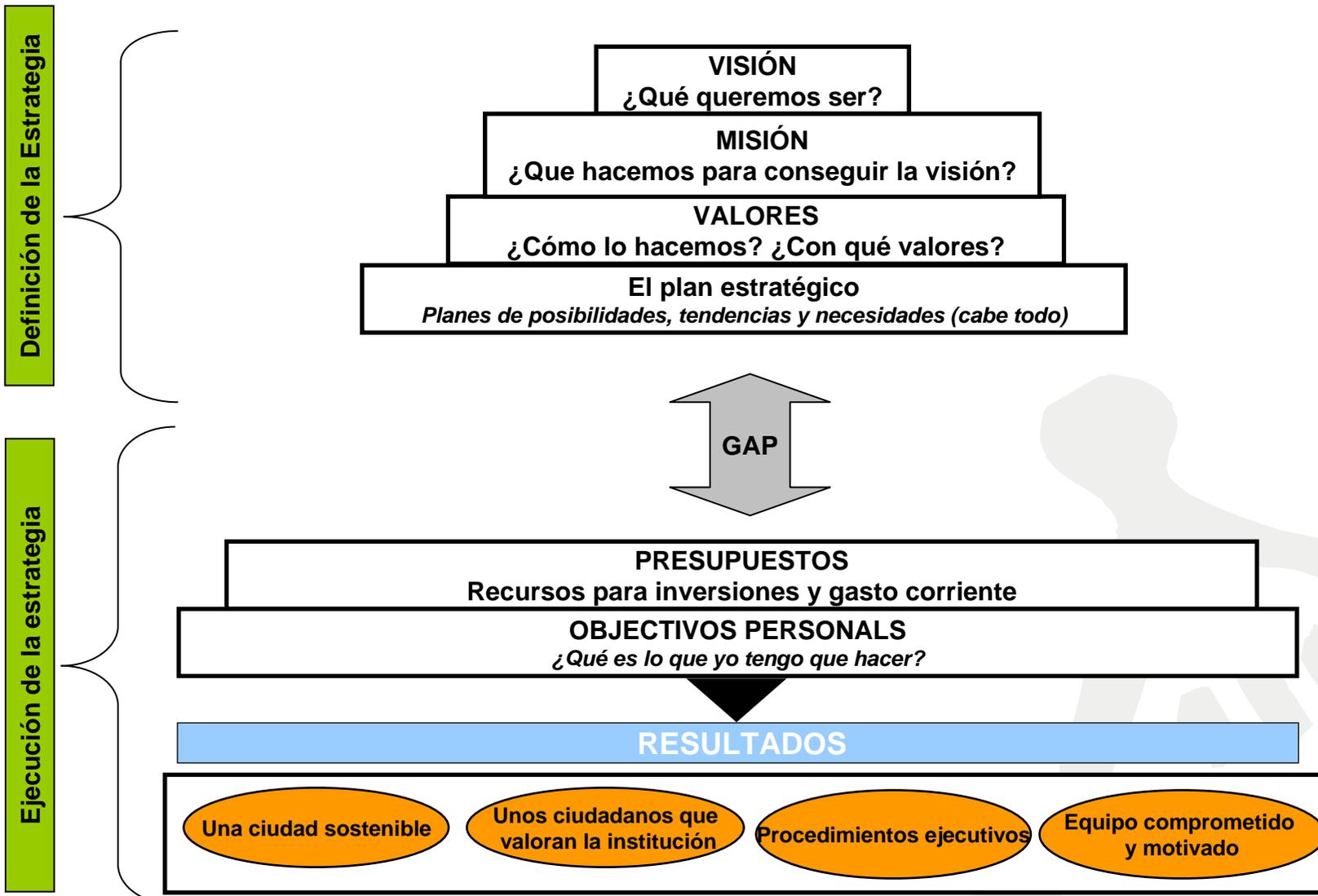
3

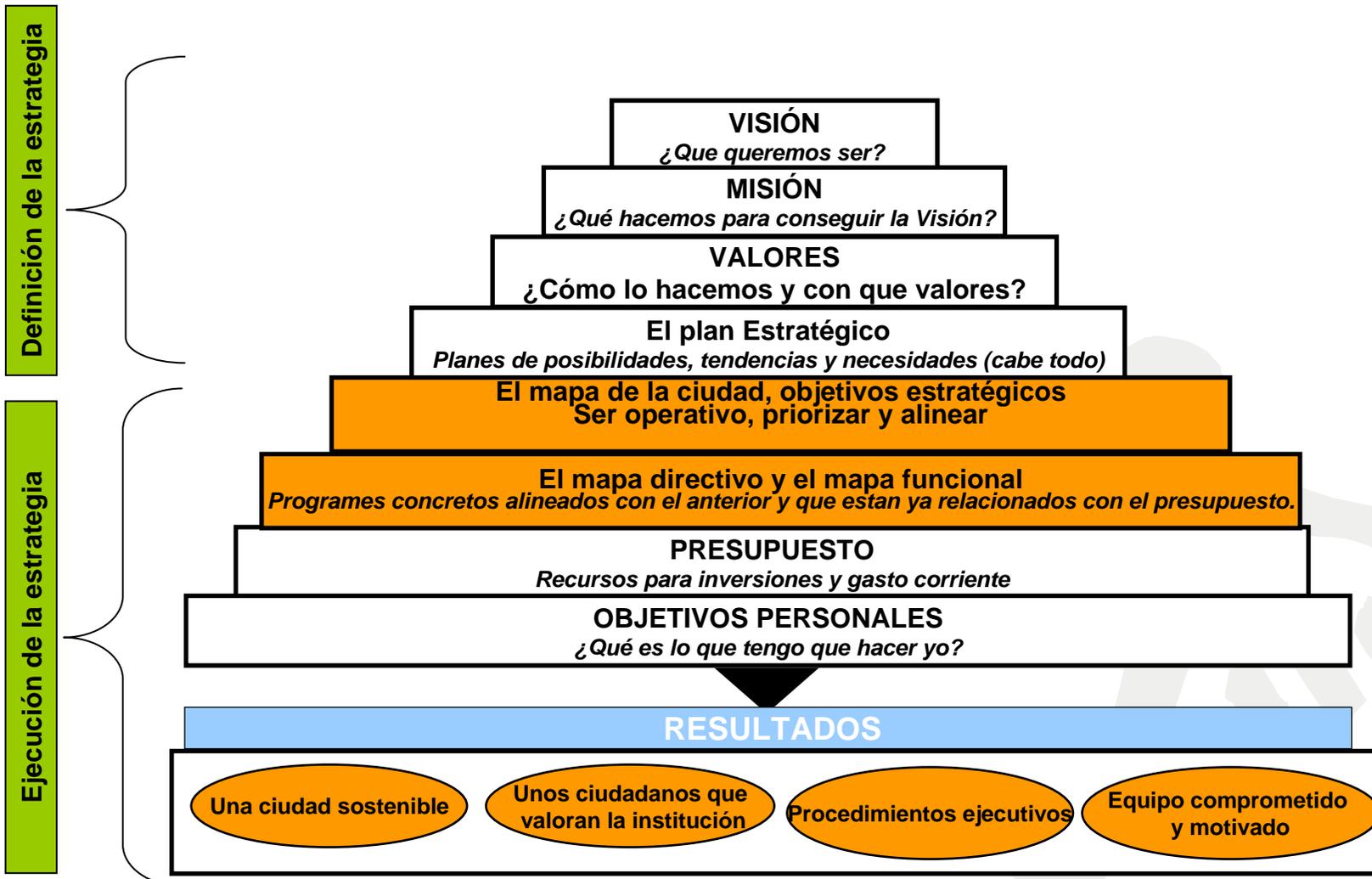
Vincular la estrategia con los recursos económicos y garantizar el seguimiento de su grado de cumplimiento.

4

Definición de responsabilidades y transparencia
(Accountability)







La Organización y los Principales Responsables del PACTE:

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

- **Desarrollo de la estrategia competitiva**



- **Definición de las prioridades políticas**

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

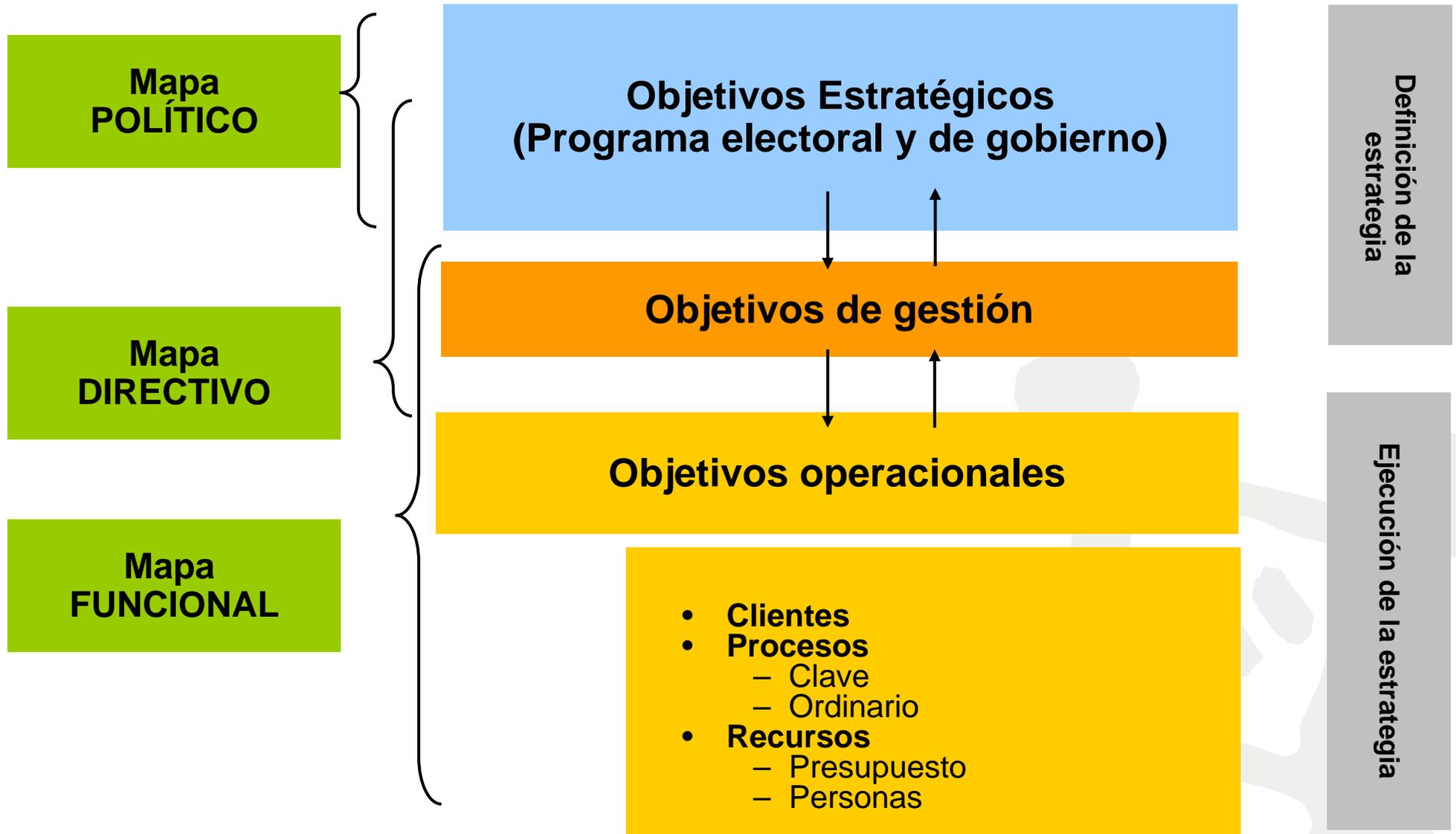
PACTE

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.



MAPA de CIUDAD
Duración: 4 años
Objetivos Estratégicos

MAPA DIRECTIVO
Duración: 4 años
Objetivos de Gestión

Mapa Funcional Ámbito de Cultura, Deportes, Educación y Juventud
(Duración: 1 año)
Objetivos Operacionales

Mapa funcional Ámbito Economía y Planificación Estratégica
(Duración: 1 año)
Objetivos Operacionales

Mapa Funcional Ámbito Innovación y Proyectos
(Duración: 1 año)
Objetivos Operaciones

Mapa Funcional Àmbit Polítiques socials
(Duració: 1 any)
Objectius Operacionals

Mapa Funcional Ámbito Recursos Humanos
(Duración: 1 año)
Objetivos Operacionales

Mapa Funcional Ámbito Gerencia/Seguridad Ciudadana
(Duración: 1 año)
Objetivos Operacionales

Mapa Funcional Ámbito Servicios Urbanos y Mantenimiento de la Ciudad
(Duración: 1 año)
Objetivos operacionales

Mapa Funcional Ámbito de Territorio
(Duración: 1 año)
Objetivos Operacionales

Mapa Soporte de la Estrategia Instituto de Gestión Estratégica
(Duración: 1 año)

Nuevo Modelo

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

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Presupuesto por objetivos estratégicos

Indicadores de estrategia y gestión



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



Nuevo Modelo

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

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Presupuesto por objetivos estratégicos

Indicadores de estrategia y gestión



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 DEL FOMENTO DEL TALENTO
Progreso y competitividad

ESTRUCTURA

4. EL ENTORNO URBANO Y AMBIENTAL. CIUDAD CIVICA, VERDE y SOSTENIBLE

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. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Gestión estratégica y de resultados

9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA Y 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.



EPSA 2009
European Public Sector Award

Assess Yourself and Learn from the Best - Showcasing and Rewarding European Public Excellence

EIPA

Home | Bookmark | Contact us

Home

About EPSA

Steering Committee

Symposium & Ceremony

EPSA Knowledge - Transfer Activities 2010

News

Contact Us

1st International EPSA Knowledge - Transfer Event
27-28 May 2010, in Sant Cugat/Barcelona, with the EPSA 2009 winners

[Read more and register...](#)

What is the European Public Sector Award (EPSA)?
...More than just an award...

The EPSA brings together the best, most innovative and efficient performers from the European public sector. Outstanding administrative performances are, after all, produced under different conditions within Europe. By highlighting exemplary models of innovative public performance, the award will serve as a catalyst for continued progress in addressing Europe's most pressing concerns whilst providing a platform for the public sector innovators behind these cases to disseminate their achievements. The EPSA's objective is to make these valuable experiences transparent, known to the public and usable.

[More information...](#)

And the EPSA 2009 Award Winners are...!

During a spectacular event on the night of the 5th November in Maastricht, the European Institute of Public Administration (EIPA) presented the European Public Sector Award 2009! This prestigious award recognises the best and most innovative performers in European public administration. After a long process of assessment, the four prize winners were finally announced.

THEME I: e-Bourgogne (France), Regional Platform for e-Services for All. This is a time- and money-saving online system that facilitates enterprises accessing public markets. This innovative project which has shown to save time and money for business society won the first prize in the theme for Performance Improvement in Public Service Delivery.

THEME II: The Cologne Participatory Budget (Germany) received the first prize in the theme of Citizen Involvement. This project created the opportunity for citizens to participate in designing the municipal budget, focusing on three areas - playgrounds, streets and sports - by setting up an e-Platform. Through using this new method, a new culture of participation was created based on transparency and the ability to actively involve huge and different target groups in the region.

THEME III: The winner in the third theme of New Forms of Partnership Working is the Obham Local

THEME IV: Strategic Partnership (United Kingdom). This project aims to build a partnership between statutory bodies, third sector agencies and the private sector with the long-term objective of reviving the declining local economy, raising the level of local aspirations and addressing underlying ethnic tensions, which goes well beyond their statutory obligation to cooperate.

THEME IV: In the fourth theme, Leadership and Management for Change, the winner is the Management in the San Cugat City Hall project (Spain). The traditional expenses culture of this municipality was changed into a cost culture by introducing contracts between politicians and top public managers (PACTE). This project led to both the politicians and public managers thinking in the same direction and having the same values, therefore making better policies.

In addition, two projects received honourable mention, namely the *Gdynia Civic Sector project* from Poland (THEME II) and the *Present in School, Absent in Jail* project from Romania (THEME III).

All 300 applications have undergone a multi-step **evaluation process**. Each application was first individually assessed by a minimum of three independent and impartial evaluators. The online evaluation was then followed by a consensus meeting which was held in May at EIPA's headquarters in Maastricht (NL), convening 25 evaluators from all over Europe to agree on a common ranking per theme. As a subsequent step, 28 short-listed projects across all themes received onsite visits for validation purposes.

Material used: 24 karat gold; silk and brass; the size of one trophy is approx. 25x25x25 cm.

© EPSA 2009 and B.J. Levendestekers.

Nuevo Modelo

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

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Presupuesto por objetivos estratégicos

Indicadores de estrategia y gestión



PACTE	Representación
Grupo	1 dígito. Ej: 1.
Objetivo Estratégico	2 dígitos Ej: 1.01.
Objetivo de Gestión	2 dígitos Ej: 1.01.03.
Objetivo Funcional	3 dígitos Ej: 1.01.03.17.
Acción	2 dígitos Ej: 1.01.03.17.002.

Contabilidad	Orgánico	Programa	Económico	PAM	Codigo Territorial
Partida Presupuestaria	5 dígitos. Ej: 10000	5 dígitos. Ej: 92000	7 dígitos. Ej: 2260100	5 dígitos. Ej: 11317	8 dígitos. Ej: 11317002

Obligatorio por ley (instrucción de contabilidad)

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
11.741.565 €

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

3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS DEL FOMENTO DEL TALENTO
Progreso y competitividad
883.631 €

ESTRUCTURA

4. EL ENTORNO URBANO Y AMBIENTAL. CIUDAD CIVICA, VERDE y SOSTENIBLE
31.806.793 €

5. EQUIPAMIENTOS, URBANIZACIÓN E INVERSIONES
Vivienda pública y equipamientos para las nuevas centralidades
47.851.465 €

6. EL TERRITORIO EL PLANEAMIENTO Y LAS COMUNICACIONES
Fluidez en el tránsito y el transporte público
2.807.737 €

RECURSOS

7. EL PRESUPUESTO
De la cultura del gasto a la cultura del coste
13.630.661 €

8. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Gestión estratégica y de resultados
36.256.727 €

9. EL CONOCIMIENTO, LA TECNOLOGIA Y LA INNOVACIÓN
Innovación continuada
2.504.868 €

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

Las políticas directas 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 las inversiones.
La tecnología y la infraestructura interna



52.392.255 €

BENEFICIARIOS

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 €

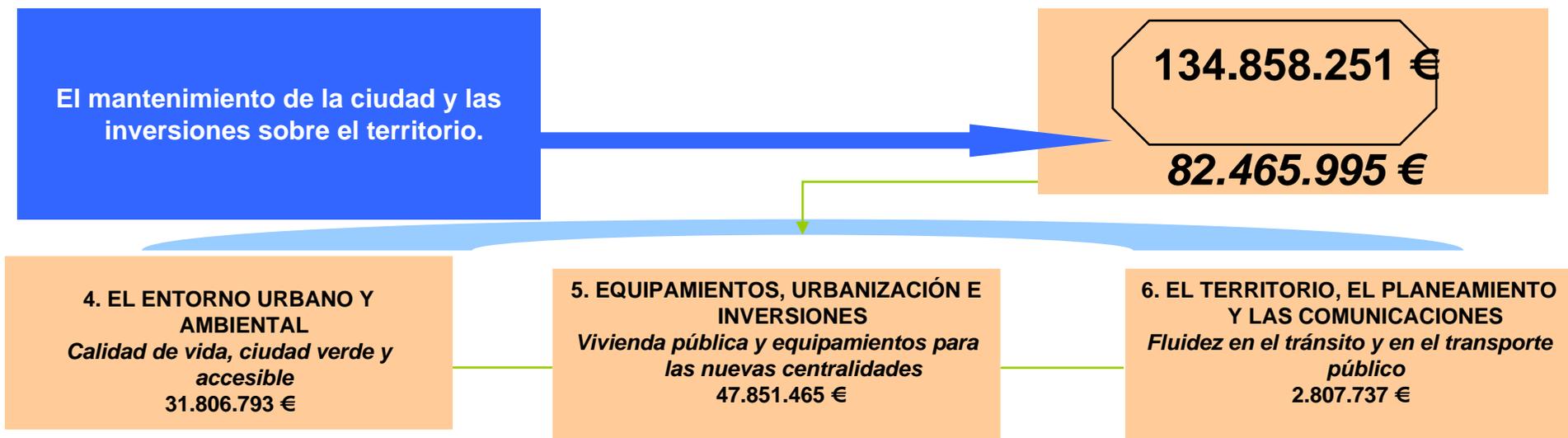
3. COMERCIO, EMPRESAS Y CENTROS FOMENTO DEL TALENTO
Progreso y competitividad
883.631 €

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 la 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. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
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	12.564.975
02	Financiar inversiones con ahorro ordinario	1.065.685
03	Garantizar la capacidad inversora municipal	O.E.

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

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

Sant Cugat del Valles. Una Ciudad Dinámica.

Nuevo Modelo

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

Modelo del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

Presupuesto por objetivos estratégicos

Indicadores de estrategia y gestión

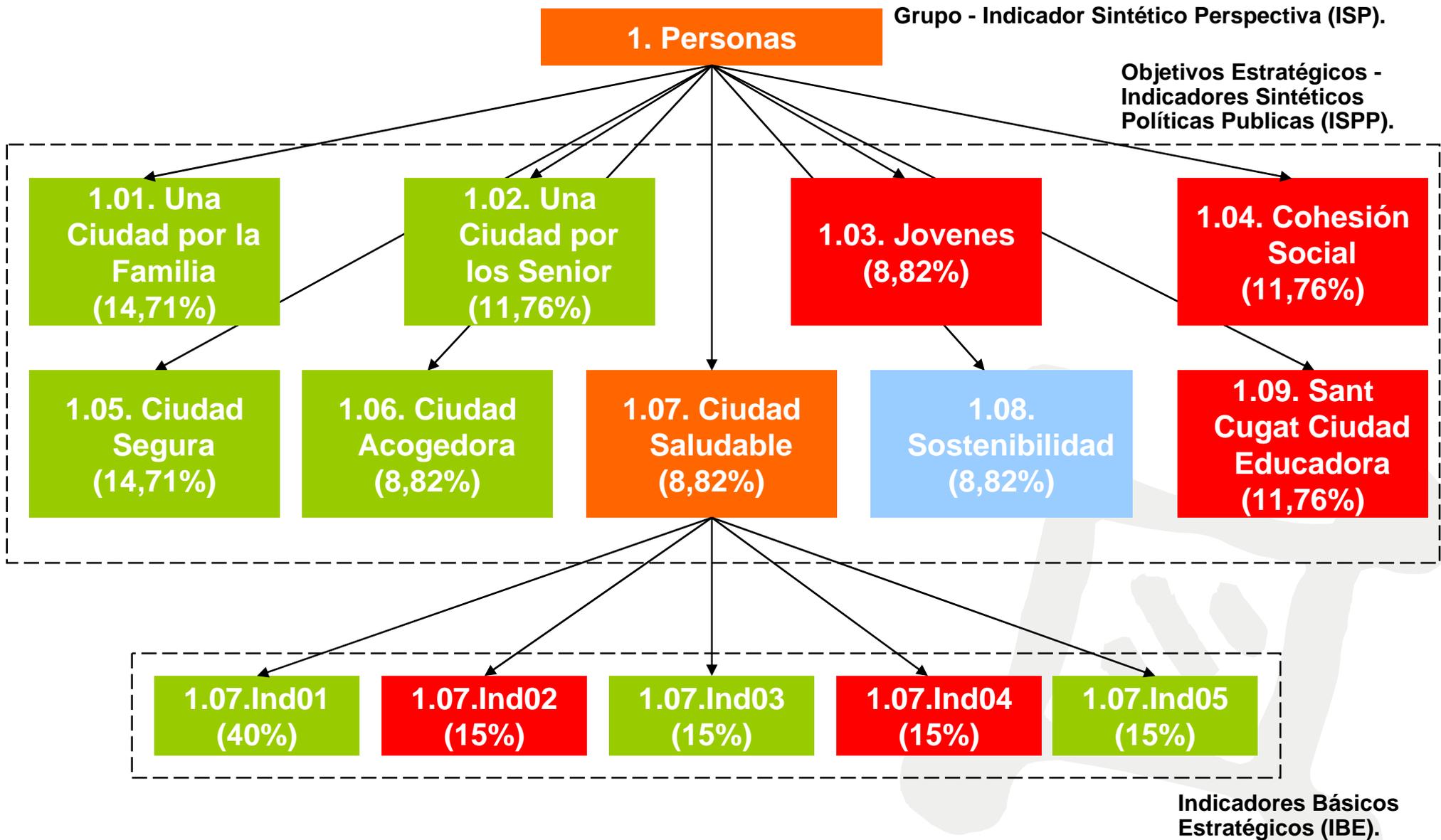


Los grupos, objetivos estratégicos i objetivos de gestión se valoran mediante indicadores.

La valoración de los indicadores se hace mediante una encuesta de opinión a la ciudadanía (95% de los indicadores de objetivos estratégicos) o mediante el calculo directo por parte de los técnicos del municipio. (5% de los indicadores de objetivos estratégicos y los indicadores de objetivos de gestión).

- Valoración de Grupo - Indicador Sintético de Perspectiva (ISP) -> Conjunto de los Indicadores Sintéticos de Políticas Publicas (ISPP)
- Valoración de Objetivo Estratégico - Indicador Sintético de Políticas Publicas (ISPP) -> Conjunto de los Indicadores Básicos Estratégicos (IBE).

- Cuando se valora un indicador se compara con un estándar previamente definido y su tolerancia; fruto de esto se da el color del indicador:
 - Conseguir el estándar = color **verde** cuantificación 1)
 - No alcanzar el estándar con una diferencia inferior a la tolerancia = color **naranja** (cuantificación 2)
 - No alcanzar el estándar con una diferencia superior a la tolerancia = color **rojo** (cuantificación 3).
 - El indicador no esta informado = color **azul** (cuantificación 4)



- La suma proporcional de los indicadores de un mismo objetivo estratégico da lugar al ISPP (Indicador Sintético de Políticas Publicas).

- **Ejemplo:** Objetivo Estratégico 1.07 Ciudad saludable.

Indicador	Color	Cuantificación	Peso	Cálculo
1.07.Ind01	Verde	1	40%	= 0,40
1.07.Ind02	Rojo	3	15%	= 0,45
1.07.Ind03	Verde	1	15%	= 0,15
1.07.Ind04	Rojo	3	15%	= 0,45
1.07.Ind05	Verde	1	15%	= 0,15
				+ -----
ISPP 1.07				1,6

- Para averiguar el color del objetivo nos fijamos en la siguiente graduación:
 - Valor del indicador entre 1 y 1,5 = verde (cuantificación 1)
 - Entre 1,51 y 2,5 = naranja (cuantificación 2)
 - Entre 2,51 y 3,5 = rojo (cuantificación 3).
 - Superior a 3,5 = azul (cuantificación 4)

- **Ejemplo:** El Objetivo Estratégico 1.07 Ciudad Saludable tiene una valoración de color naranja debido a que el ISPP tiene un valor 1,6 que esta entre 1,51 i 2,5.

- La suma proporcional de los ISPP de un mismo grupo da lugar al ISP (Indicador Sintético de Perspectiva).

- Ejemplo** : Grupo 1. Personas.

Indicador	Color	Cuantificación	Peso	Cálculo
1.01.ISPP	Verde	1	14,71%	= 0,1471
1.02.ISPP	Verde	1	11,76%	= 0,1176
1.03.ISPP	Rojo	3	8,82%	= 0,2866
1.04.ISPP	Rojo	3	11,76%	= 0,3528
1.05.ISPP	Verde	1	14,71%	= 0,1471
1.06.ISPP	Verde	1	8,82%	= 0,0882
1.07.ISPP	Naranja	2	8,82%	= 0,1411
1.08.ISPP	Azul	4	8,82%	= 0,3351
1.09.ISPP	Rojo	3	11,76%	= 0,3528
				+ -----
ISP 1				1,96

- Ejemplo**: El Grupo 1 Personas tiene una valoración de color **naranja** debido a que el ISP tiene un valor 1,96 que esta entre 1,51 i 2,5.



Gracias por su atención.

**Esta presentación la pueden encontrar en:
www.sfo.santcugat.cat
www.pacte.santcugat.cat**

