



# **Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés: un modelo de Costes Avanzados y un nuevo Plan de Alineación y Competitividad Estratégica (PACTE)**

**IX Foro SUMA ALICANTE 2009**

**Crisis. Experiencia y soluciones desde la Administración Local**

Orihuela, 24 de noviembre de 2009

Jordi Joly Lena / Carlos Vivas Urieta



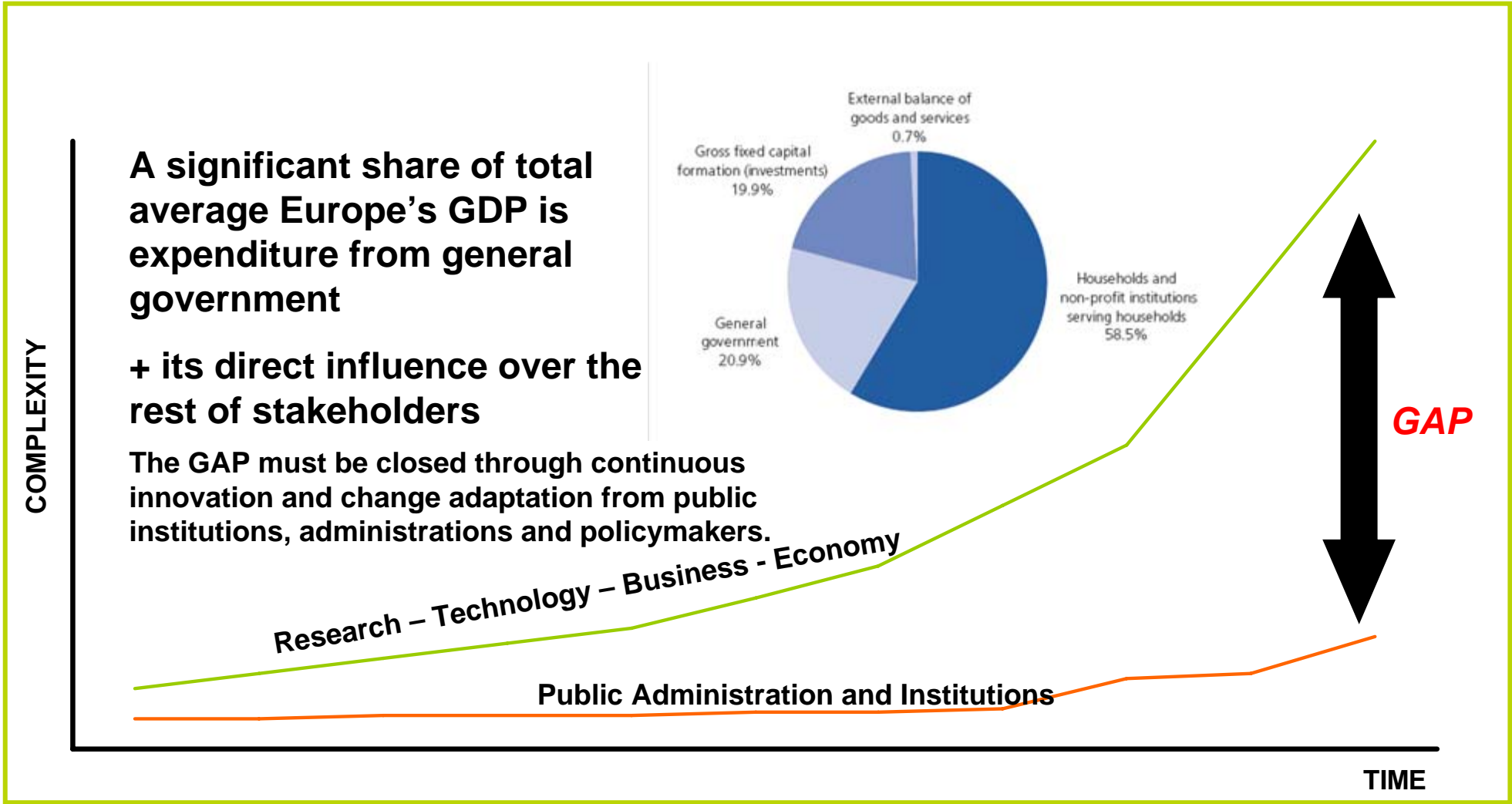
# Agenda

## ● Los Indicadores de Gestión y su importancia en las Entidades Públicas

El caso de Sant Cugat del Vallés: modelo de costes avanzado y utilización de los mapas estratégicos (Balanced Scorecard) como herramienta de alineación presupuestaria

Conclusiones y Líneas de Futuro

# EN EL SIGLO XXI EL ENTORNO HA CAMBIADO: LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS TIENEN UN SERIO PROBLEMA



Fuente: Mateo Bonifacio. SantCugaTribuna 2007.

# LA EVALUACIÓN DE LA CONSECUCIÓN DE RESULTADOS MEDIANTE EL USO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.

- Documento nº 16 de AECA sobre Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas (1998)

Ponentes: Ferrán termes/Oriol Amat/Carlos Vivas

**SE HAN REALIZADO MUCHOS ESFUERZOS Y MEJORAS PERO HAY QUE GENERALIZARLAS**



**LA TECNOLOGÍA Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN PUEDEN HACER EL RESTO (SIGLO XXI sera el SIGLO de la TRANSPARENCIA)**

## **VENTAJAS EN EL USO DE INDICADORES DE GESTIÓN: (Doc. Nº 16 AECA)**

- CLARIFICAR LOS OBJETIVOS
- OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES
- CONOCER LOS RESULTADOS
- MEJORAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS
- CONTROLAR Y MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS
- MOTIVAR AL PERSONAL Y RETRIBUIR SEGÚN RESULTADOS

## DIFICULTADES EN EL USO DE INDICADORES DE GESTIÓN: (Doc. Nº 16 AECA)

- INEXISTENCIA DE UN INDICADOR GENERAL
- DIFICULTAD PARA FIJAR Y CUANTIFICAR OBJETIVOS SOCIALES
- PROBLEMAS DE DIMENSIÓN
- RIGIDEZ Y METICULOSIDAD DE LAS DISPOSICIONES LEGALES
- ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INADECUADA
- DUDAS SOBRE LOS RESULTADOS QUE SE QUIEREN OBTENER
- CREENCIA QUE LOS INFORMES Y ESTUDIOS DEFORMAN LA REALIDAD
- APRECIACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL DE CIERTA AMENAZA EN LAS MEDIDAS DE ACTUACIÓN.
- ...

# La Matriz de Indicadores y Servicios (un problema complejo pero resoluble)

	Eficacia	Eficiencia	Economía	Efectividad	Equidad	Excelencia	Entorno	Evolución sostenible
Seguridad Pública								
Serv. Utilidad pública								
Servicios Apoyo								
Parques, ocio								
Trab. públ., transporte								
Salud. serv. hum.								
Planificac., dirección crecimiento								
Adminis. Justicia								
Servicios culturales								
Educación investigación								
Ser.com., ind., fin								

## Agenda

Los Indicadores de Gestión y su importancia en las Entidades Públicas

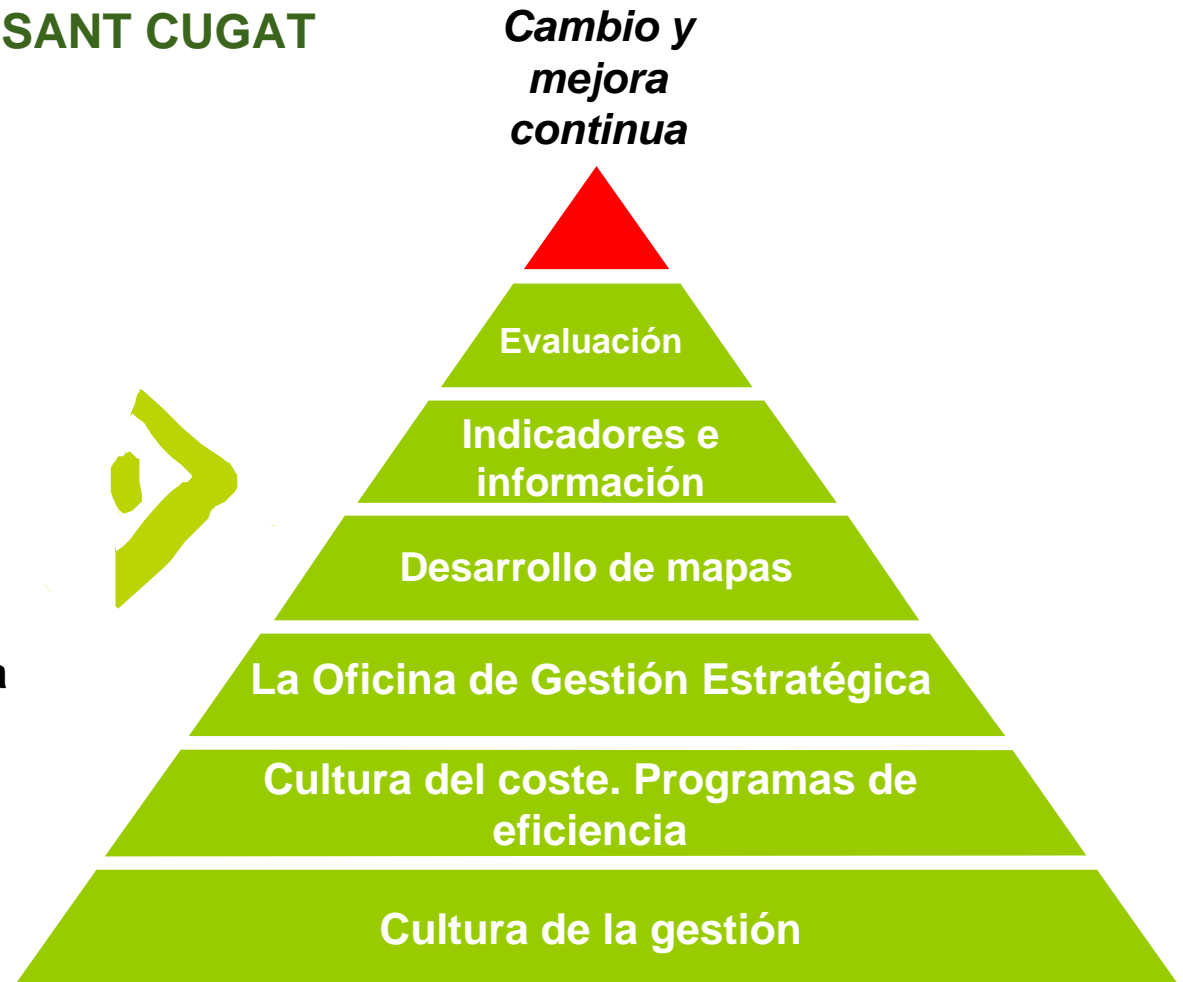
- **El caso de Sant Cugat del Vallés: modelo de costes avanzado y utilización de los mapas estratégicos (Balanced Scorecard) como herramienta de alineación presupuestaria**

Conclusiones y Lineas de futuro



## CONCEPTOS BÁSICOS MODELO SANT CUGAT

- 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.



***EL VERDADERO CAMBIO ES INTENTAR DECIDIR CON INFORMACIÓN ELABORADA***



**IN GOD WE TRUST.**

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

## El modelo de Costes del Ayuntamiento de Sant Cugat

- 1997-1999: Formación en costes de los técnicos del Ayuntamiento (Colegio de Economistas de Cataluña, etc).
- 1999: Elaboración e incorporación de la Memoria de costes y rendimientos a la Cuenta General con la metodología ABC .
- 2001: Redefinición del modelo, en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra.
- 2002: Creación de la plaza de Negociado de costes y control de gestión, para una mayor dedicación en la información útil para la gestión.
- 2004-2005: Publicación de las Memorias de costes y rendimientos en la web municipal (<http://www.santcugat.cat> y <http://www.sfo.santcugat.cat> )
- 2006: Incorporación del Negociado de costes y control de gestión al Instituto de Gestión Estratégica, Promoción Económica y Sociedad de la Información.

## ESTRUCTURA DEL MODELO DE COSTES

- **Procesos** (14): deporte, educación, atención, comunicación y participación ciudadana, protección al ciudadano, movilidad, salud, vía pública, verde público, cultura, medio ambiente, servicios sociales, urbanismo, economía y finanzas, cooperación interadministrativa.
- **Subprocesos** (44): atención al ciudadano / recogida y tratamiento de basuras...
- **Actividades** (143): información y gestiones, registro general / recogida selectiva, tratamiento de residuos
- **Tareas** (189): información presencial, información telefónica / vidrio, papel, res. orgánicos...

## LA IMPORTANCIA DE CONOCER CON EXACTITUD EN QUE SE DESTINAN LOS RECURSOS

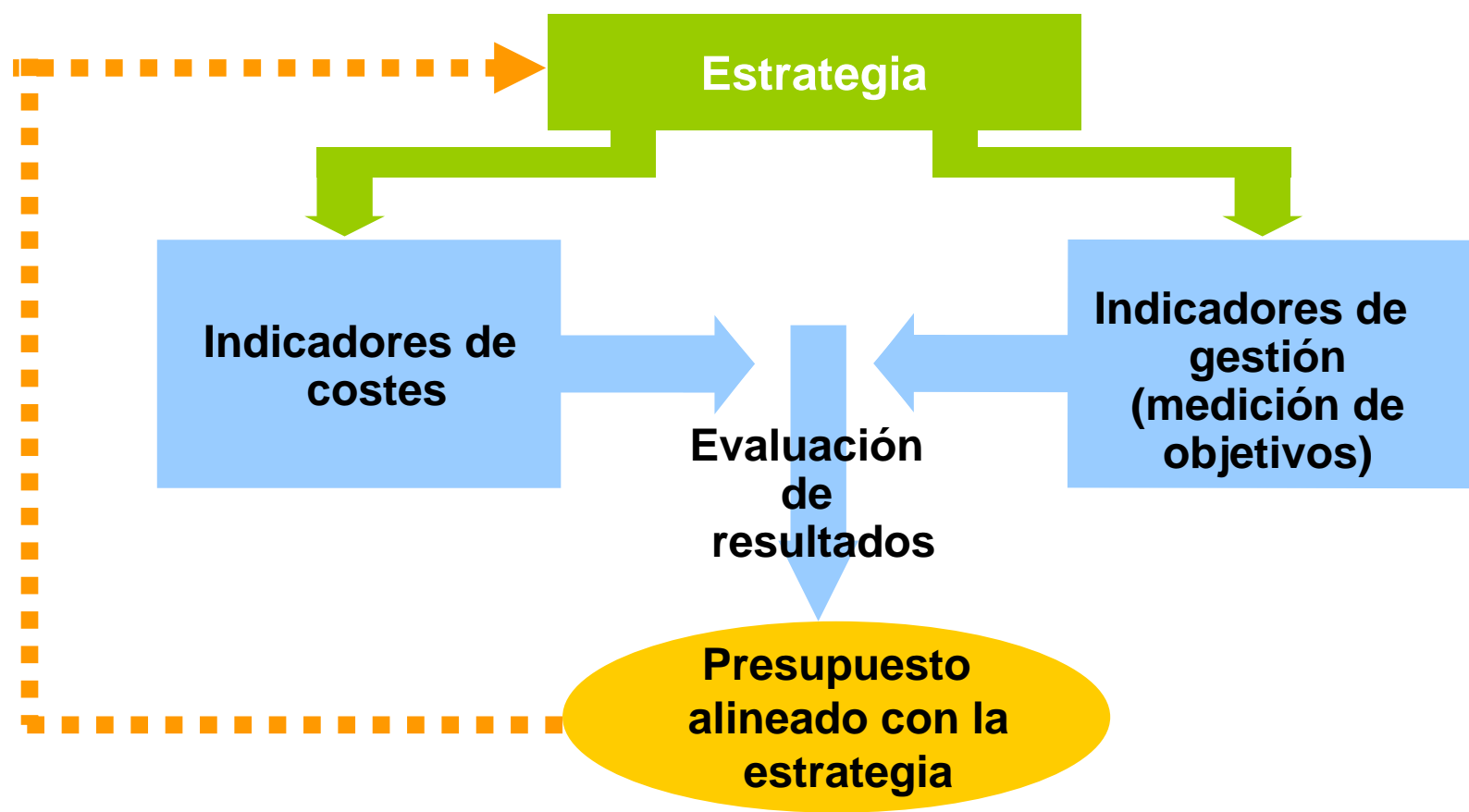
	Euros
Deporte	28,08
Educación	74,92
Atención ciudadana	51,26
Seguridad	68,86
Mobilidad	35,63
Salud	11,57
Vía pública	191,62
Parques y jardines	43,42
Cultura	81,82
Medio ambiente	14,30
Servicios sociales	68,34
Planificación urbanística	35,61
Economía y finanzas	54,07
Cooperación administrativa	56,15
	<b>815,66</b>

## Desglose del coste por cada habitante – obligatorios y no obligatorios.

### EL PROBLEMA DE LA FINANCIACIÓN LOCAL

Servicios obligatorios	Importe (€)
Vía pública	188,84
Parque público	25,56
Biblioteca pública	4,15
Mercados	5,48
Matadero	0,12
Protección civil	68,86
Instalaciones deportivas	16,82
Transporte colectivo	21,56
Movilidad (señalización, aparcamientos)	14,07
Servicios sociales	68,34
Prevención y extinción de incendios	1,67
Protección del medio ambiente	12,63
Cementerio	0,64
Control alimentos y bebidas (salubridad ambiental)	1,26
Mantenimiento centros docentes públicos	24,51
	<b>454,51</b>

Servicios no obligatorios	Importe (€)
Deportes	11,26
Educación	50,41
Atención al ciudadano	51,26
Salud	9,67
Vía pública	2,78
Verde público	17,86
Cultura	77,67
Urbanismo	35,61
Promoción económica	48,46
Cooperación interadministrativa	56,15
	<b>361,13</b>



**SI NO  
SABES  
HACIA QUE  
PUERTO  
NAVEGAS,  
NINGUN  
VIENTO ES  
BUENO**

**Séneca**



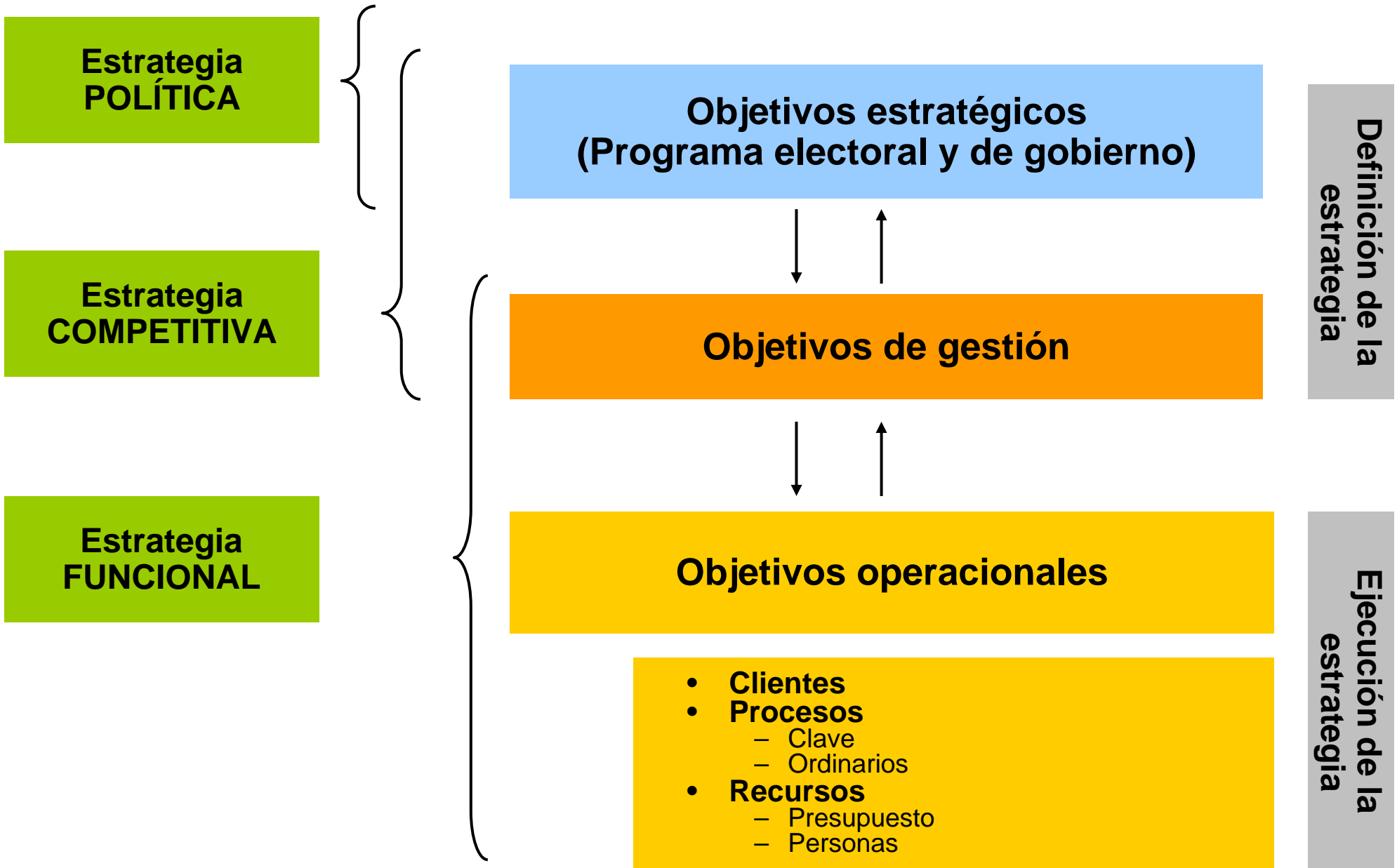


## ACTORES PRINCIPALES

- **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

**SOSTENIBILIDAD  
ECONÓMICA**

**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 Planificació  
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)

# Agenda

Los Indicadores de Gestión y su importancia en las Entidades Públicas

El caso de Sant Cugat del Vallés: modelo de costes avanzado y utilización de los mapas estratégicos (Balanced Scorecard) como herramienta de aligment presupuestario

 **Conclusiones y Lineas de futuro**

## Conclusiones: Nuevos paradigmas en la gestión pública

**Orientación a la creación de valor**

**Optimización de los recursos**

**Transparencia y equidad**

**Responsabilización (Accountability)**

Fuente: Albert Serra. Profesor de ESADE

## LOS RETOS DE FUTURO PARA SANT CUGAT – 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**

