



Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica. PACTE

Mètodes i Eines d'Avaluació Estratègica - Diputació de Barcelona

**13 Novembre 2012
Pablo Baquero**



Agenda

Nou Model

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

Model de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Pressupost per Objectius Estratègics

Indicadors



Responsabilitat

Inèrcies

***Falta d'alineació estratègica amb
execució***

Pressupost incrementalista

***Polítics en gestió
-
Tècnics en política***

***Desconeixement dels costos dels
serveis i de las polítiques***

Falta de Transparència

***Seguiment de la execució de
pressupost.***

***Desconeixement per part del
treballador de la seva labor a la
organització***

Un nou model que possibiliti:

1

Definir l'estratègia a l'inici de la legislatura i vincular-la al programa electoral

2

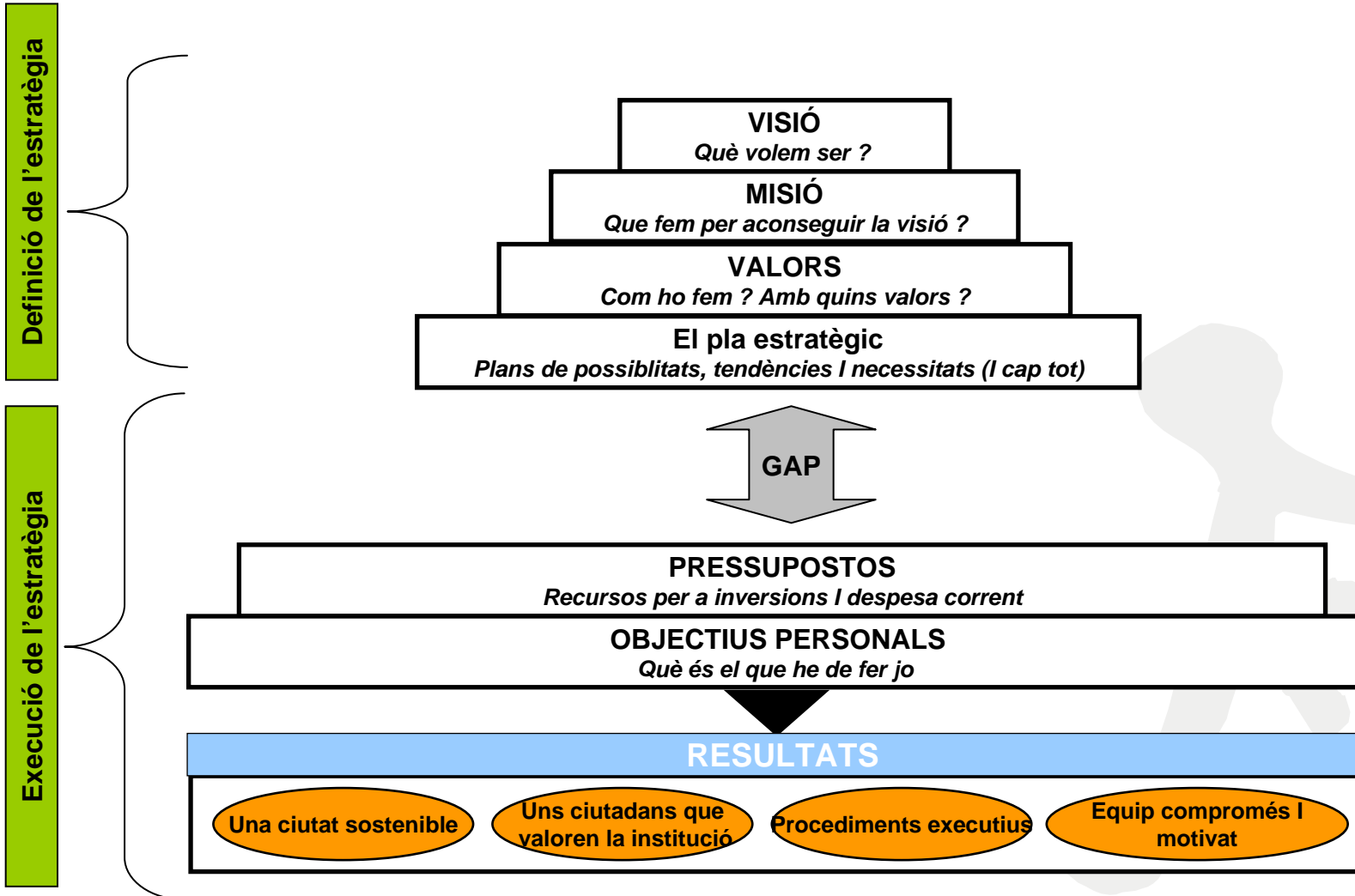
L'alineació de l'Organització a través de la vinculació d'objectius entre la Direcció Política, el Consell de Direcció i les Direccions d'Àmbit

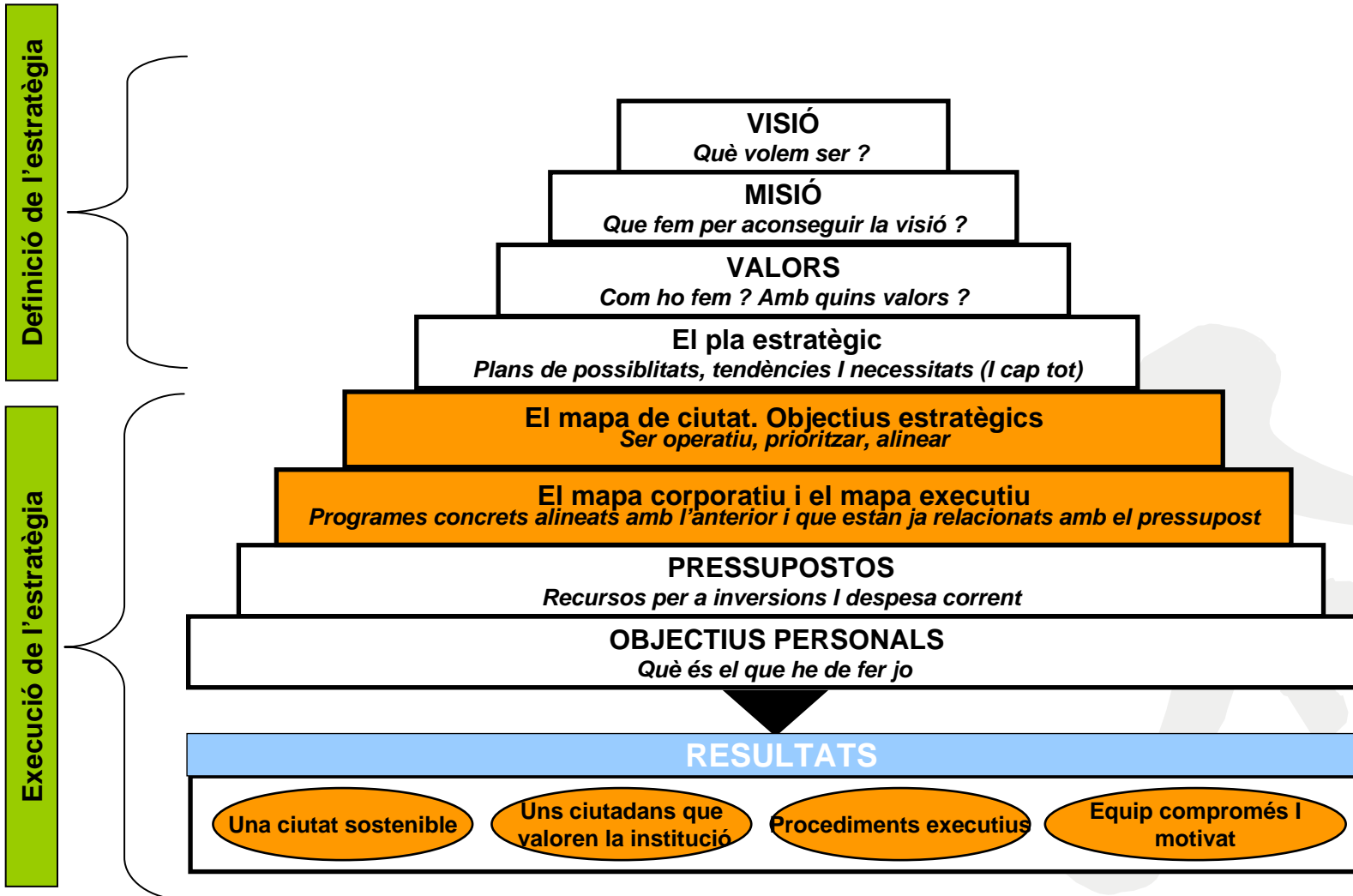
3

Vincular l'estratègia amb els recursos econòmics i garantir el seguiment del seu grau d'acompliment

4

Definició de responsabilitats i transparència
(Accountability)





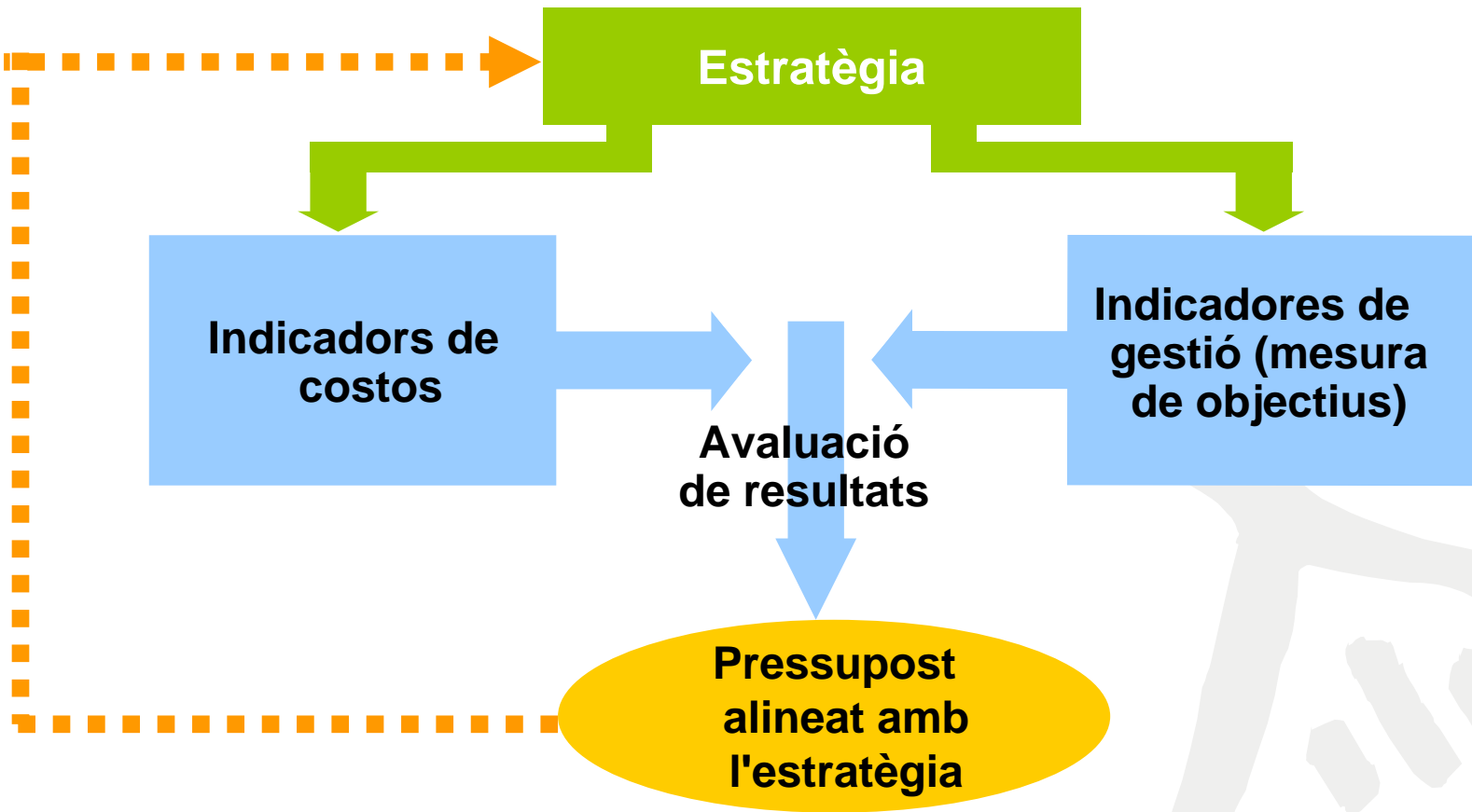
L'Organització i els Principals Responsables del PACTE:

- **Monitorització de l'estratègia i ajuda a la implantació**



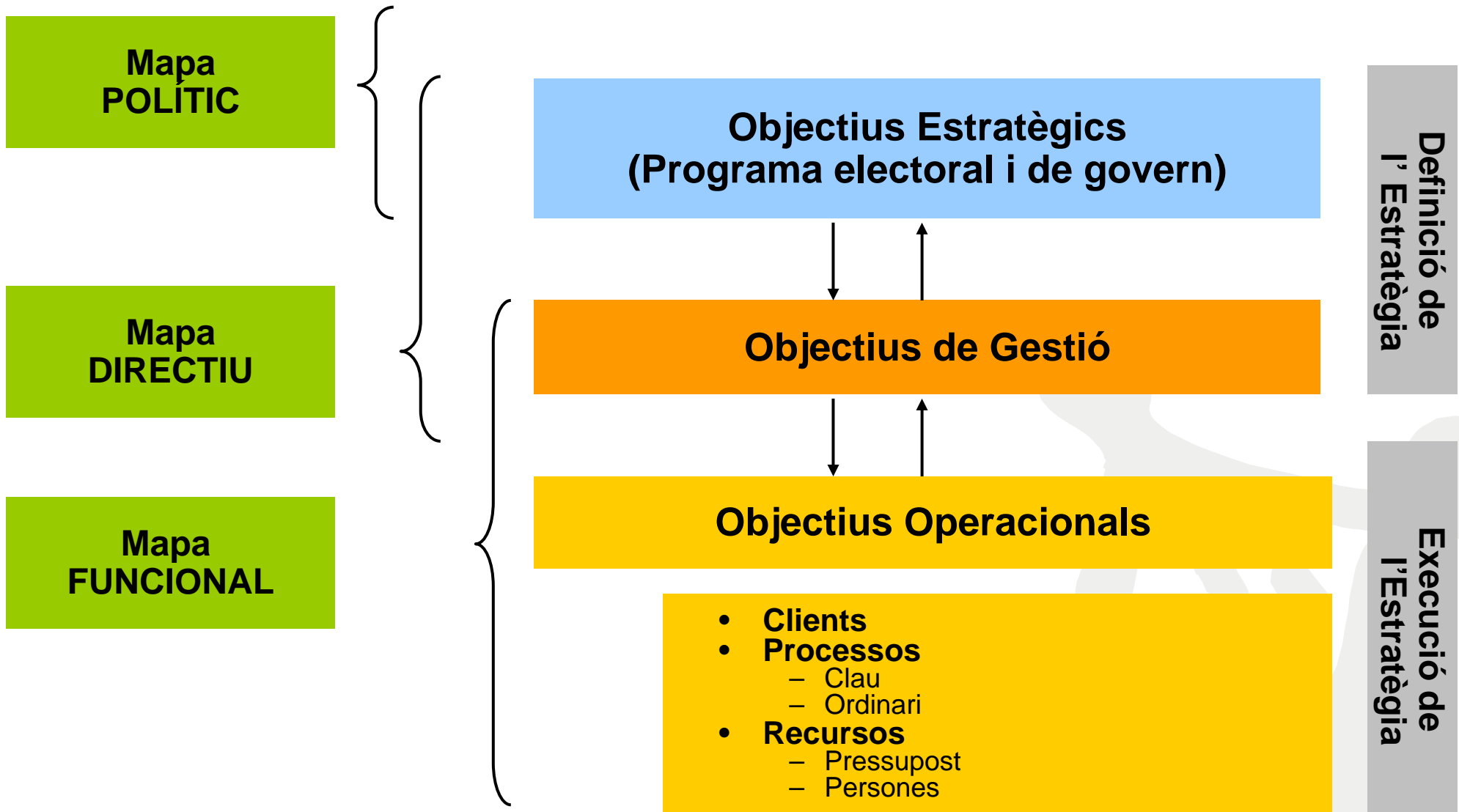
- **Desenvolupament de l'estratègia competitiva**

- **Definició de les prioritats polítiques**



Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica. Nou Model.

PACTE



Pactes a Diferents Nivells / Alineació:**JUNTA DE GOVERN**

- La Junta de Govern estableix una **estratègia global**, política, de forma transversal, per sobre dels interessos dels diferents àmbits
- S'estableixen **prioritats**

PACTE
1e nivell

**CONSELL DE DIRECCIÓ**

- El Consell de Direcció estableix **l'estratègia competitiva** i es compromet amb l'estratègia política
- S'estableix un **acord** polític-tècnic

PACTE
2n nivell

**DIRECCIÓ FUNCIONAL**

- Totes les direccions funcionals **s'alineen** de cara a l'assoliment de l'estratègia competitiva
- **Compromís** del Directiu de l'àrea amb el Consell
- Es vinculen els objectius funcionals al pressupost

Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica.
Nou Model.

PACTE

MAPA de CIUTAT
(Duració: 4 anys)
Objectius Estratègics

MAPA DIRECTIU
(Duració: 4 anys)
Objectius de Gestió

**Mapa Funcional Àmbit de
Gestió Territori i Qualitat
Urbana**
(Duració: 1 any)
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit de
Gestió de Governança i
Economia**
(Duració: 1 any)
Objectius Operacionals

**Mapa Funcional Àmbit de
Gestió de Serveis a les
Persones**
(Duració: 1 any)
Objectius Operacionals

**Mapa Suport de l'Estratègia
Institut de Gestió Estratègica**
(Duració: 1 any)

Agenda

Nou Model

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

Model de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Pressupost per Objectius Estratègics

Indicadors

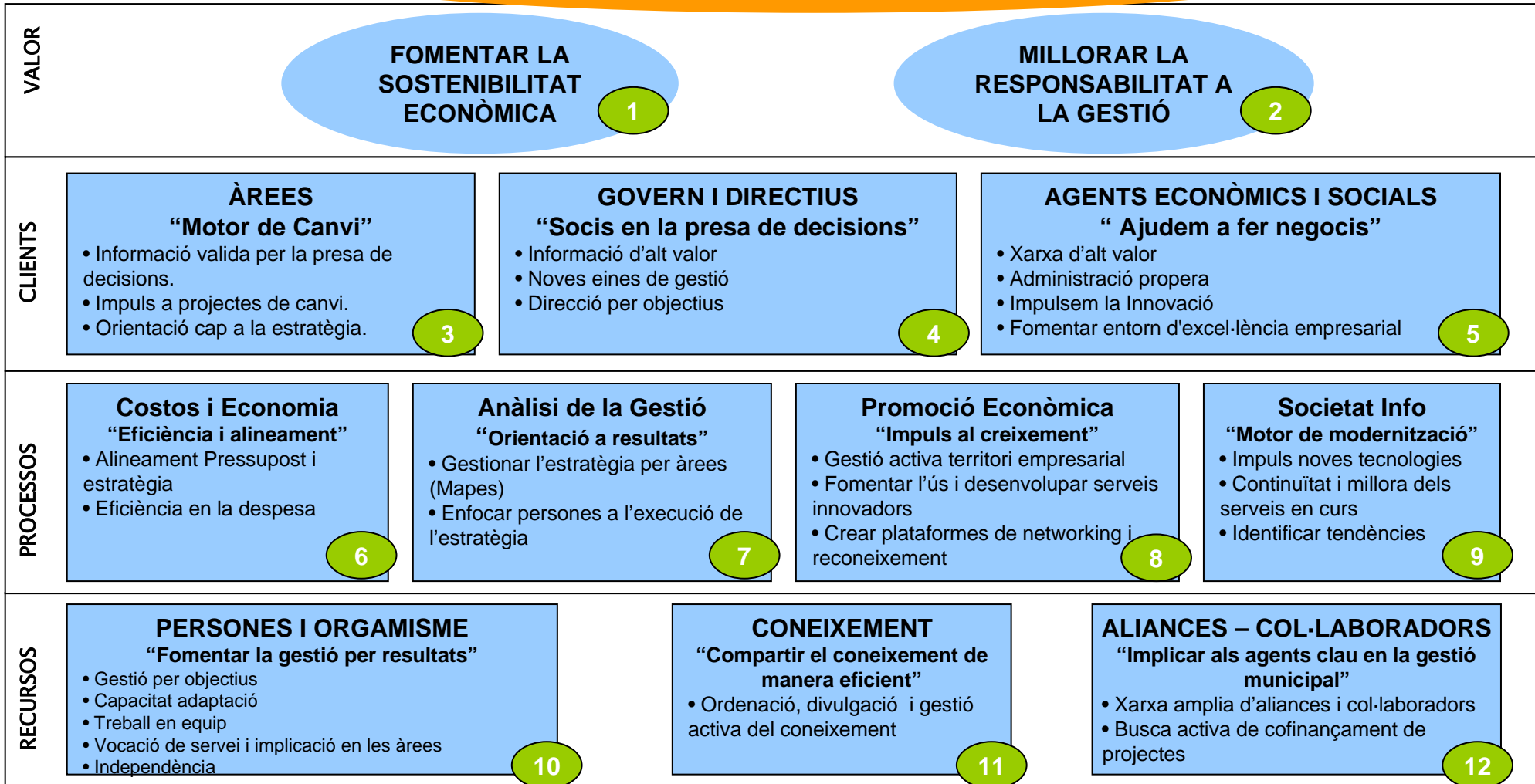


Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica.

Mapa Estratègic de l'Institut de Gestió Estratègica.

PACTE

Contribuir de forma decisiva a l'assoliment de la Innovació
Continuada i la excel·lència en la Gestió Pública



Agenda

Nou Model

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

Model de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Pressupost per Objectius Estratègics

Indicadors



VISIO

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

MISSIÓ

**SOSTENIBILITAT
ECONÒMICA**

**INNOVACIÓ
CONTINUADA**

**POLÍTICA EN
XARXA**

BENEFICIARIS

1. PERSONES
*Ciutat saludable, propera
cohesionada socialment*

**2. ENTITATS, ASSOCIACIONS i
AGENTS SOCIALS i CULTURALS**
Implicació de la Societat Civil

**3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES
DE FOMENT DEL TALENT**
Progrés i Competitivitat

ESTRUCTURA

4. L'ENTORN URBÀ I AMBIENTAL
*Qualitat de vida, ciutat verda i
accessible*

**5. EQUIPAMENTS, URBANITZACIÓ i
INVERSIONS**
*Habitatge públic i equipaments per
les noves centralitats*

**6. EL TERRITORI
EL PLANEJAMENT I LES
COMUNICACIONS**
Fluïdesa en el trànsit i transport públic

RECURSOS

7. EL PRESSUPOST
*De la cultura de la despesa a la
cultura del cost*

8. ADMINISTRACIÓ PÚBLICA.
Gestió estratègica i de resultats

**9. EL CONEIXEMENT, LA TECNOLOGIA
I LA INNOVACIÓ**
Innovació continuada

EPSA 2009
Assess Yourself and Learn from the Best - Showcasing and Rewarding European Public Excellence

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 Otham Local

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

Registered Log-in

User Name:
Password:

Newsletter sign-up
[Subscribe to our newsletter](#)

Institutional and co-financing partners

- EU Commission
- Bulgaria
- Denmark
- Spain
- Germany
- Italy
- Cyprus
- Lithuania
- Luxembourg
- Hungary
- Netherlands
- Austria
- Poland
- Romania
- Sweden
- Switzerland

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

© EPSA 2009 and B.J. Leyendeskiers.

Agenda

Nou Model

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

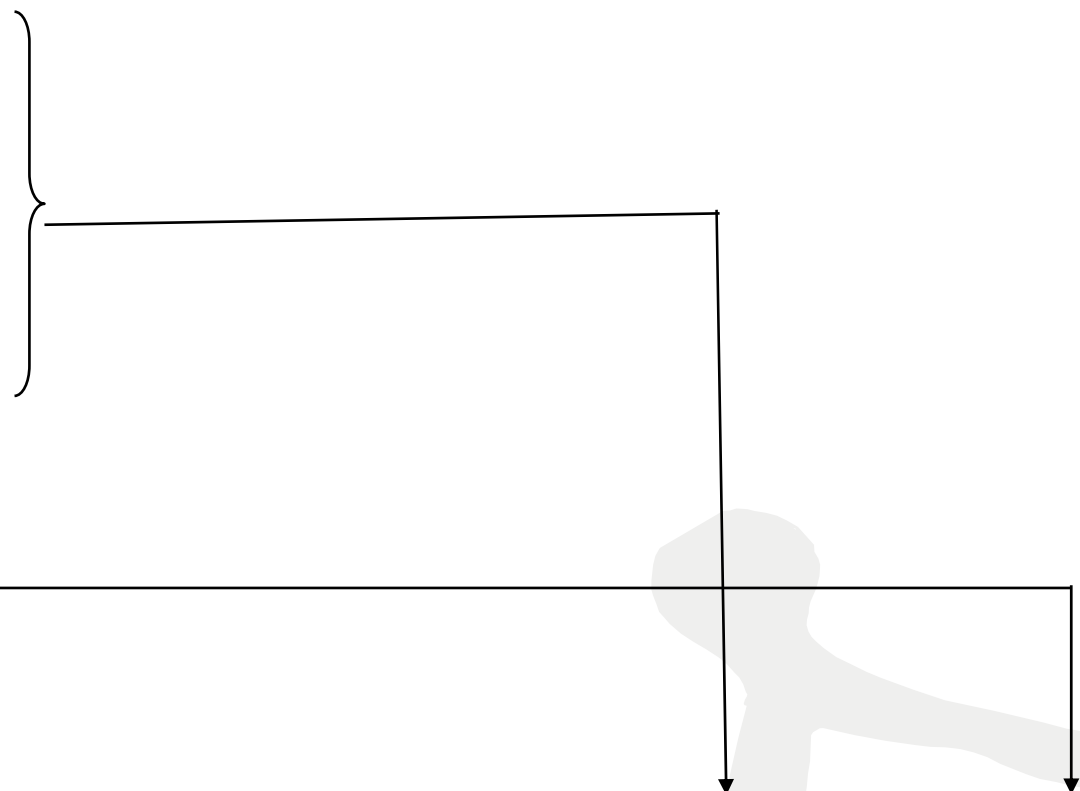
Model de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Pressupost per Objectius Estratègics

Indicadors



PACTE	Representació
Grup	1 dígit. Ej: 1.
Objectiu Estratègic	2 dígits Ej: 1.01.
Objectiu de Gestió	2 dígits Ej: 1.01.03.
Objectiu Funcional	3 dígits Ej: 1.01.03.017.
Acció	2 dígits Ej: 1.01.03.017.02.



Comptabilitat	Orgánico	Programa	Económico	PAM	Codigo Territorial
Partida Presupostaria	5 dígits. Ej: 10000	5 dígits. Ej: 92000	7 dígits. Ej: 2260100	5 dígits. Ej: 11317	8 dígits. Ej: 11317002

Obligatori per llei (instrucció de comptabilitat)

VISIO

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

MISSIÓ

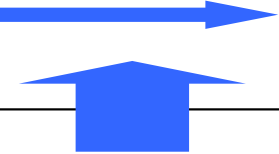
**SOSTENIBILITAT
ECONÒMICA**

**INNOVACIÓ
CONTINUADA**

**POLÍTICA EN
XARXA**

BENEFICIARIS

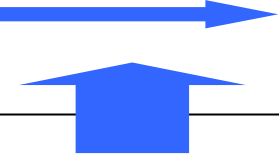
Les polítiques directes a les persones,
les associacions i les empreses.



2010
93.759.839 €
+ 20.278.189 €

ESTRUCTURA

El manteniment, la mobilitat i el territori



2010
73.481.650 €
+ 26.059.869 €

RECURSOS

Els Recursos Humans de l'AAPP.
Les amortitzacions i els interessos del
finançament de les inversions.
La tecnologia i la infraestructura interna



2010
47.421.781 €

VISIO

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

MISSIÓ

**SOSTENIBILITAT
ECONÒMICA**

**INNOVACIÓ
CONTINUADA**

**POLÍTICA EN
XARXA**

BENEFICIARIS

1. PERSONES
*Ciutat saludable, propera
cohesionada socialment*

**2. ENTITATS, ASSOCIACIONS i
AGENTS SOCIALS i CULTURALS**
Implicació de la Societat Civil

**3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES
DE CONEIXEMENT**
Progrés i Competitivitat

2010 11.304.921 €

2010 8.052.728 €

2010 920.541€

ESTRUCTURA

4. L'ENTORN URBÀ I AMBIENTAL
*Qualitat de vida, ciutat verda i
accessible*

**5. EQUIPAMENTS, URBANITZACIÓ i
INVERSIONS**
*Habitatge públic i equipaments per
les noves centralitats*

**6. EL TERRITORI
EL PLANEJAMENT I LES
COMUNICACIONS**
Fluïdesa en el trànsit i transport públic

2010 17.387.646 €

2010 5.877.939 €

2010 2.794.285 €

RECURSOS

7. EL PRESSUPOST
*De la cultura de la despesa a la
cultura del cost*

8. GOVERN, DIRECTIUS i AA.PP.
Gestió estratègica i de resultats

**9. EL CONEIXEMENT, LA TECNOLOGIA
I LA INNOVACIÓ**
Innovació continuada

2010 12.022.759 €

2010 33.898.032 €

2010 1.500.989 €

BENEFICIARIS

Les polítiques directes a les persones, les associacions i les empreses.

2010
93.759.839 €
+ 20.278.189 €

1. PERSONES
Ciutat saludable, propera cohesionada socialment
2010 11.304.921 €

2. ENTITATS, ASSOCIACIONS i AGENTS SOCIALS i CULTURALS
Implicació de la Societat Civil
2010 8.052.728 €

3. COMERÇ, EMPRESES I CENTRES DE CONEIXEMENT
Progrés i Competitivitat
2010 920.541€

01	Una ciutat per a la Família	448.896
02	Una ciutat per als sèniors, per a la gent gran. Omplir de vida els anys.	712.397
03	Una ciutat d'oportunitats per als joves.	410.500
04	Una ciutat que garanteix la cohesió social i la solidaritat, pensada per a tothom.	3.844.833
05	Una ciutat segura.	597.716
06	Ciutat acollidora i d'integració ràpida.	145.820
07	Ciutat saludable.	222.378
08	Implicació personal en la sostenibilitat.	12.000
09	Sant Cugat ciutat educadora	4.910.378

01	Una ciutat implicada i corresponsabilitzada amb els projectes de ciutat.	1.125.413
02	Un associacionisme fort, responsable i amb projecció de ciutat.	1.302.622
03	Una ciutat amb identitat interioritzada	5.624.692

01	Caràcter internacional i innovador de la nostra economia. Projectar Catalunya, el nostre territori, les nostres empreses i els nostres emprenedors al món.	0
02	Posicionar Sant Cugat com a ciutat de la ciència, de la innovació i del coneixement.	135.000
03	Consolidar un model local comercial urbà competitiu.	380.697
04	Qualitat de vida empresarial.	349.343
05	Empreses socialment responsables.	55.500

Agenda

Nou Model

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

Model de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

Pressupost per Objectius Estratègics

Indicadors



INDICADORS d'ESTRATÈGIA i GESTIÓ. Introducció

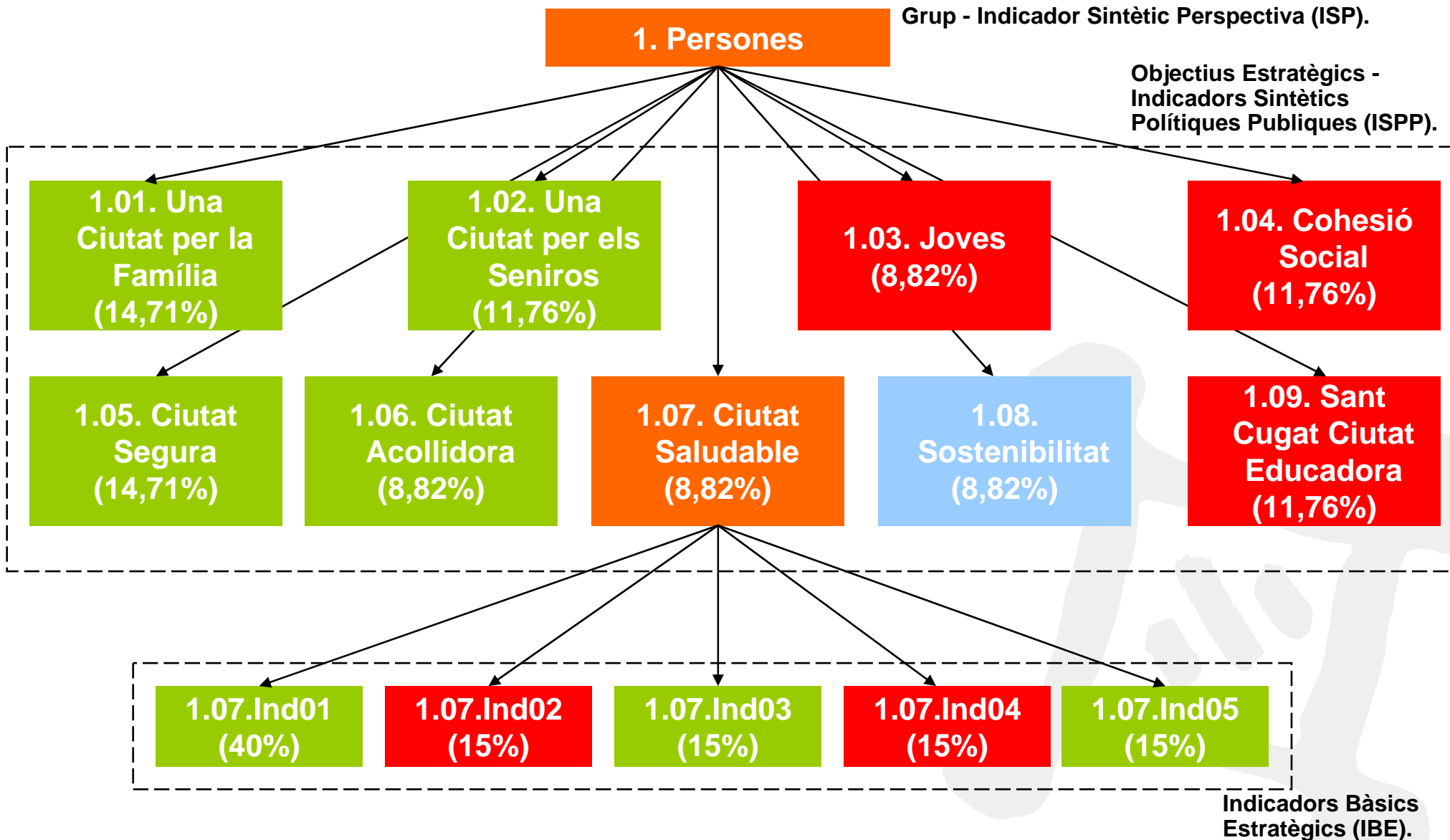
Els grups, objectiu estratègics i objectius de gestió es valoren mitjançant indicadors.

La valoració dels indicadors es fa mitjançant una enquesta d'opinió (80% dels indicadors d'objectius estratègics) o el càlcul directe per part dels tècnics municipals (20% dels indicadors d'objectius estratègics i els indicadors d'objectius de gestió).

- Valoració de Grup - Indicador Sintètic de Perspectiva (ISP) -> Conjunt dels Indicadors Sintètics de Polítiques Públiques (ISPP)
- Valoració d'Objectiu Estratègic - Indicador Sintètic de Polítiques Públiques (ISPP) -> Conjunt dels Indicadors Bàsics Estratègics (IBE).

- Quant és valora un indicador es compara amb un estandar prèviament definit i la seva tolerància; fruit d'això és dona el color de l'indicador:
 - Assoliment de l'estandar = color **verd** (quantificació 1)
 - No assoliment de l'estandar amb una diferencia inferior a la tolerància = color **taronja** (quantificació 2)
 - No assoliment de l'estandar amb una diferencia superior a la tolerància = color **vermell** (quantificació 3).
 - L'indicador no esta informat = color **blau** (quantificació 4)

INDICADORS d'ESTRATÈGIA i GESTIÓ. Exemple de desenvolupament del PACTE



INDICADORS d'ESTRATÈGIA i GESTIÓ. Resultat de l'Objectiu

- La suma proporcional dels indicadors d'un mateix objectiu estratègic dóna lloc al ISPP (Indicador Sintètic de Polítiques Publiques).

- Exemple:** Objectiu Estratègic 1.07 Ciutat saludable.

Indicador	Color	Quantificació	Pes	Càlcul
1.07.Ind01	Verd	1	40%	= 0,40
1.07.Ind02	Vermell	3	15%	= 0,45
1.07.Ind03	Verd	1	15%	= 0,15
1.07.Ind04	Vermell	3	15%	= 0,45
1.07.Ind05	Verd	1	15%	= 0,15
				+ -----
ISPP 1.07				1,6

- Per treure el color de l'objectiu ens fixem en la següent graduació:
 - Valor de l'indicador entre 1 i 1,5 = **verd** (quantificació 1)
 - Entre 1,51 i 2,5 = **taronja** (quantificació 2)
 - Entre 2,51 i 3,5 = **vermell** (quantificació 3).
 - Superior a 3,5 = **blau** (quantificació 4)

- Exemple:** L'Objectiu Estratègic 1.07 Ciutat Saludable té una valoració de color **taronja** degut a que el ISPP té un valor 1,6 que està entre 1,51 i 2,5.

INDICADORS d'ESTRATÈGIA i GESTIÓ. Resultat de l'Objectiu

- La suma proporcional dels ISPP d'un mateix grup dona lloc al ISP (Indicador Sintètic de Perspectiva).

- Exemple:** Grup 1. Persones.

Indicador	Color	Quantificació	Pes	Càlcul
1.01.ISPP	Verd	1	14,71%	= 0,1471
1.02.ISPP	Verd	1	11,76%	= 0,1176
1.03.ISPP	Vermell	3	8,82%	= 0,2866
1.04.ISPP	Vermell	3	11,76%	= 0,3528
1.05.ISPP	Verd	1	14,71%	= 0,1471
1.06.ISPP	Verd	1	8,82%	= 0,0882
1.07.ISPP	Taronja	2	8,82%	= 0,1411
1.08.ISPP	Blau	4	8,82%	= 0,3351
1.09.ISPP	Vermell	3	11,76%	= 0,3528
				+ -----
ISP 1				1,96

- Exemple:** El Grup 1 Persones té una valoració de color **taronja** degut a que el ISP té un valor 1,96 que està entre 1,51 i 2,5.



Gràcies per la vostra atenció.

www.sfo.santcugat.cat

www.pacte.santcugat.cat

pablobaquero@santcugat.cat

