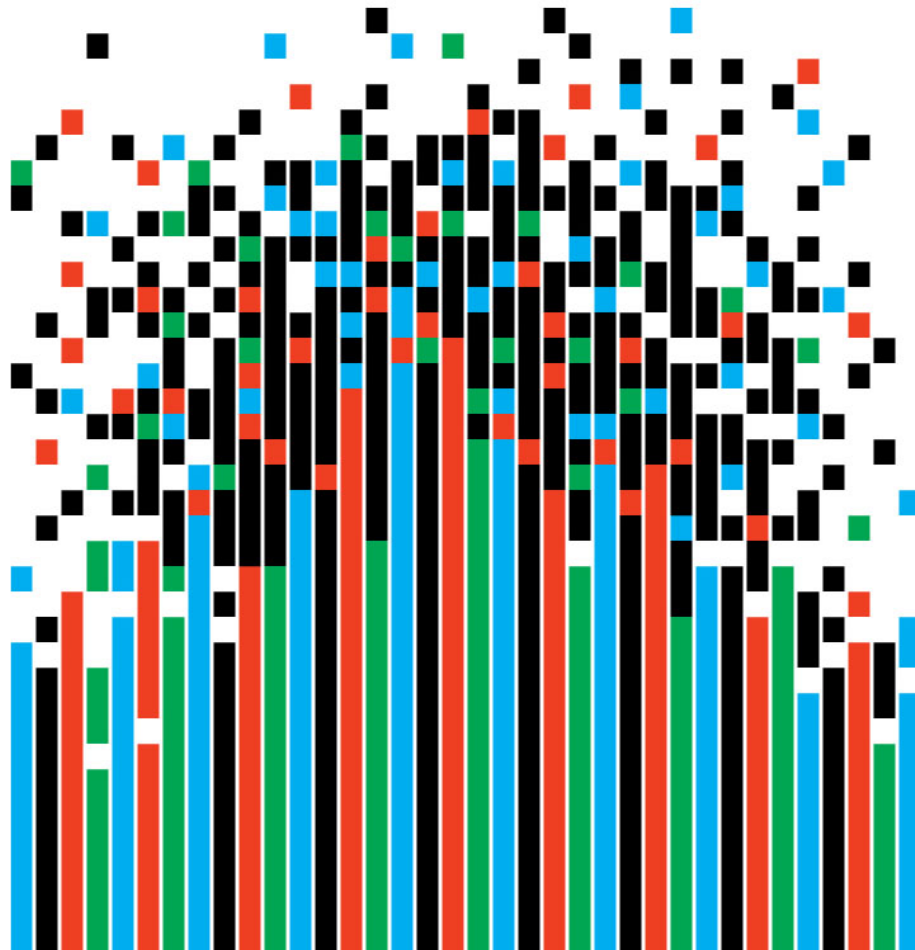


IV Foro Anual IBM Cognos para Sector Público



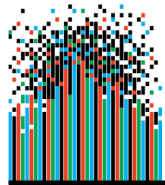
Implantación de la Gestión por
Objetivos en el Ayuntamiento
de Barcelona

Jordi Vilalta i Novell,
Director de Serveis de Control
de Gestió

Ajuntament  de Barcelona

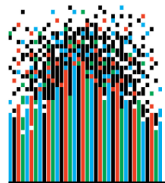
Business Analytics

Cognos.
software

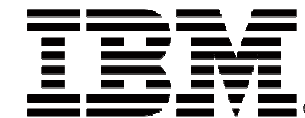


Agenda

- 1. Introducción**
- 2. El modelo de transformación Barcelona 2.0**
- 3. Modelo de Gestión por Objetivos**
- 4. Solución Tecnológica**
- 5. Conclusiones**



IV Foro Anual para Sector Público



El Ayuntamiento de Barcelona

13.000 empleados

2.700 M€ de presupuesto

10 SECTORES

- eAdministración y Sistemas
- Servicios Generales
- Servicios Sociales
- Medio Ambiente
- Prevención, Seguridad y Movilidad
- Urbanismo
- Promoción Económica
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Educación y Cultura

10 DISTRITOS



HOLDING MUNICIPAL



Business Analytics

Cognos.
software 3



Introducción: El entorno global

En un entorno mundial cambiante, donde la sociedad cada vez es más participativa, exigente y con mayor acceso a la información, se hace necesario replantear los modelos de gestión pública para dar respuesta a la nueva realidad.

Conectividad

- Redes virtuales
- Nuevos esquemas de relación entre las instituciones y las personas
- Nuevas estructuras económicas y sociales



Diversidad Social

- Colectivos más heterogéneos
- Mayores flujos migratorios



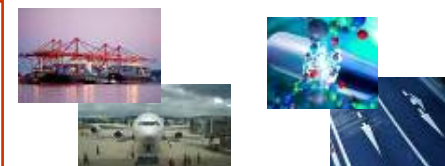
Sostenibilidad

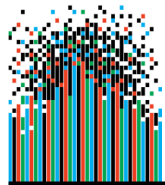
- Un futuro que exige calidad de vida compatible con la sostenibilidad



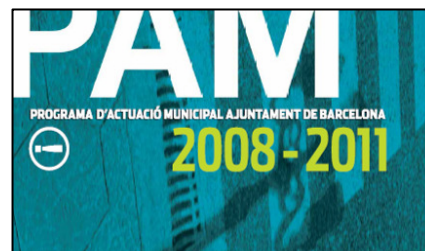
Globalización económica

- Recesión económica mundial
- Infraestructura para competir en la economía global
- Innovación





Introducción: El Plan de Actuación Municipal (PAM)



Barcelona de la gente

Barcelona Sostenible

Proximidad

Calidad

Cohesión

Barcelona
"Capital"

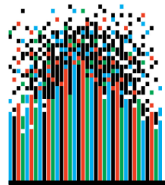
Eficiencia

Movilidad

Innovación

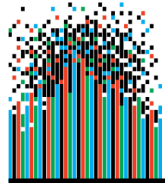
Barcelona and its
neighborhoods

Una Barcelona
dinámica,
empresarial i
innovadora



Agenda

1. Introducción
2. El modelo de transformación Barcelona 2.0
3. Modelo de Gestión por Objetivos
4. Solución Tecnológica
5. Conclusiones



IV Foro Anual para Sector Público



El modelo de transformación Barcelona 2.0

El plan de evolución del modelo de gestión del Ayuntamiento se conoce como Barcelona 2.0.

¿Por qué tenemos que cambiar?

Entorno global

- Connectivitat**
 - Noves formes de col·laboració: Xarxes virtuals
 - Nous esquemes de relació persones - institucions: Major proximitat
 - Noves estructures econòmiques
- Diversitat Social**
 - Major nombre de col·lectius amb necessitats d'integració particulars
 - Majors fluxos migratoris
- Sostenibilitat**
 - Major èmfasi en la mobilitat sostenible
 - Reducció de contaminació, reciclatge i neteja
 - Ús de tecnologies "amigables" amb el medi ambient
- Globalització Econòmica**
 - Nous pols mundials de desenvolupament econòmic
 - Majors requeriments d'infraestructura per a competir en l'economia global
 - Nous esquemes de finançament



¿Qué tenemos que cambiar?

Nuevo modelo de gestión

Barcelona 2.0

Gestión Ajuntament

- Servels de Qual tat
- Responsabilitat social
- Visió de Districtes / Barris
- Noves tecnologies
- Gestió mesurable
- Liceratge i innovació

¿Cómo lo conseguiremos?

Proyectos motor

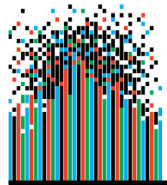
- Relación con la ciudadanía
- Plan de Recursos Humanos
- Plan de Sistemas
- e-Administración
- Gestión por Objetivos
- Catálogo de Funciones y Servicios
- Modelo Territorial



El modelo de transformación Barcelona 2.0: Proyectos motor

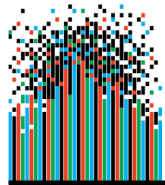
Barcelona 2.0





Agenda

1. Introducción
2. El modelo de transformación Barcelona 2.0
3. Modelo de Gestión por Objetivos
4. Solución Tecnológica
5. Conclusiones



¿Por qué el proyecto “Gestión por Objetivos”?

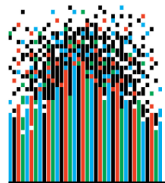
1. **Seguimiento metódico** de:

- Estrategia Política: Plan de Actuación Municipal
- Estrategia de Gestión: Plan **Barcelona 2.0**
- Operativa de los Servicios (externos e internos)



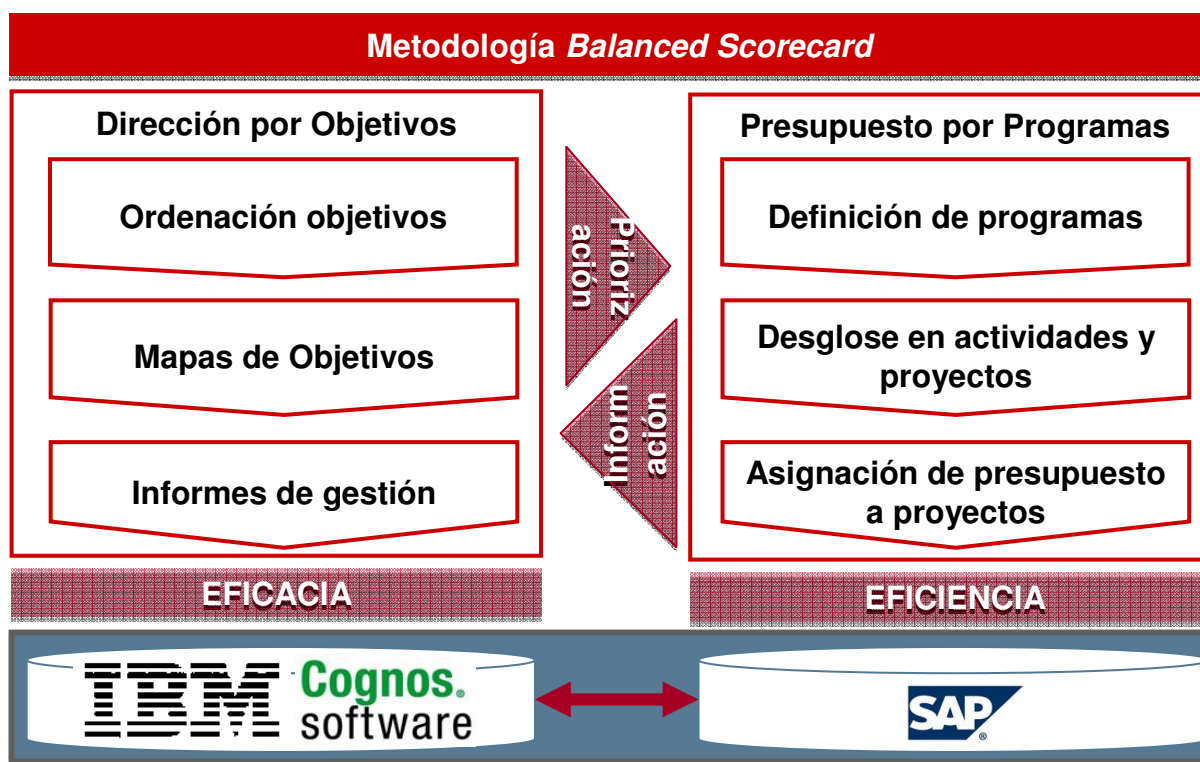
2. Poder **relacionar la estrategia corporativa con los presupuestos municipales** y su ejecución

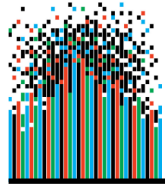
3. **Asignar claramente las responsabilidades de gestión** a Gerentes y Directores de la estructura municipal



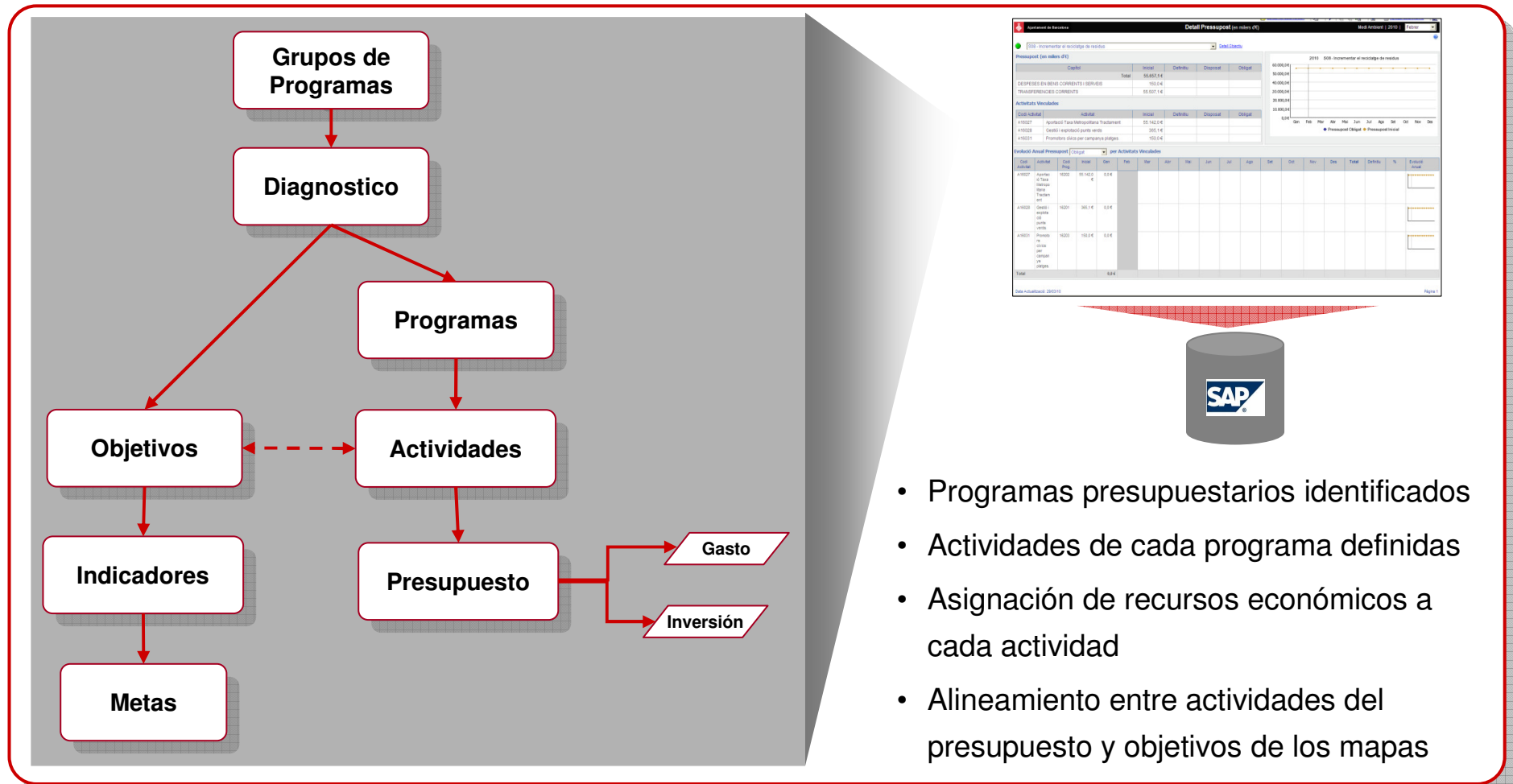
Modelo de la Gestión por Objetivos

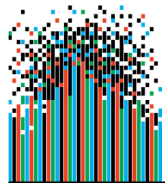
Objetivo: Implantar un modelo que garantice la ejecución de la estrategia del Ayuntamiento y su alineación con todas las Gerencias, Institutos y Organismos Autónomos, permitiendo la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la gestión:





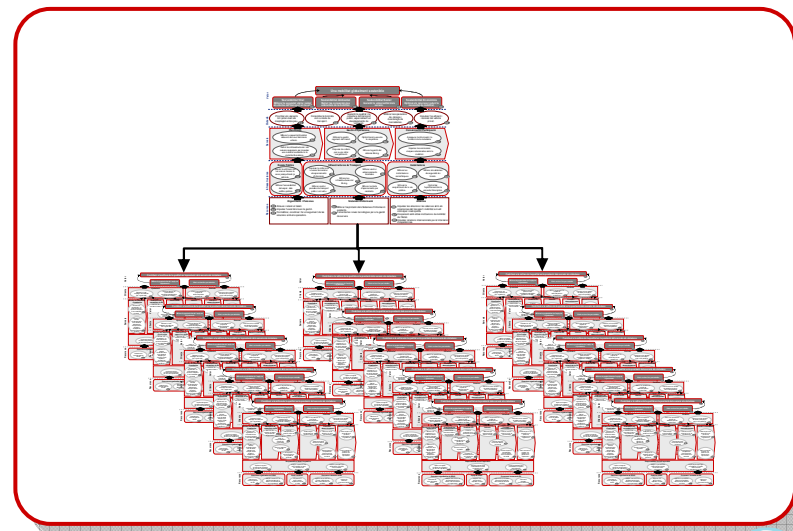
Modelo de la Gestión por Objetivos: Presupuesto por Programas





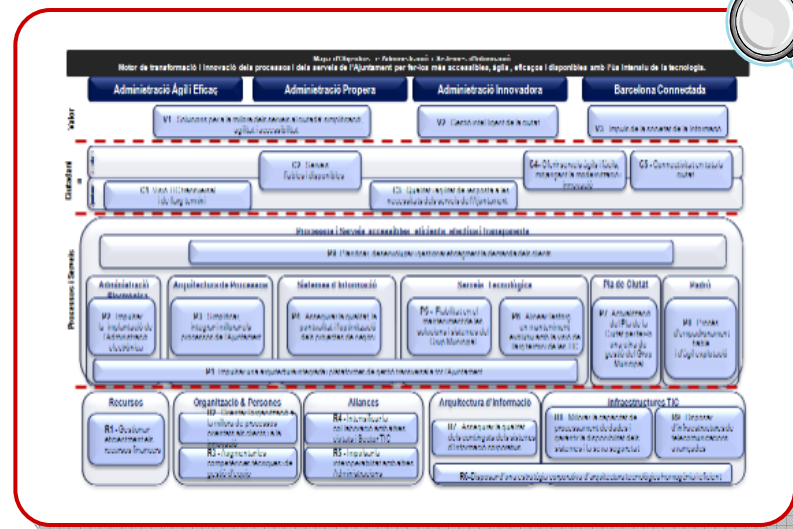
Mapas de Objetivos del Ayuntamiento

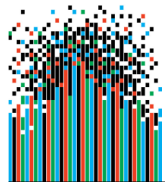
□ Un mapa a nivel global Ayuntamiento



□ Despliegue en 20 mapas:

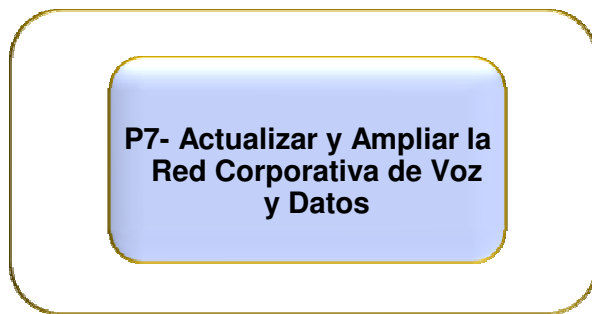
- Uno por cada Sector
- Uno por Distrito





Modelo de la Dirección por Objetivos según *Balanced Scorecard*

- Mapas de Objetivos, constituidos por Objetivos, a su vez evaluados mediante Indicadores

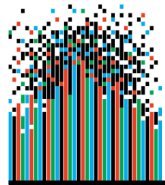


INDICADORES
% de telefonía IP Corporativa Implantada
% de centros conectados a la Red Corporativa con medios propios (fibra óptica)
Número de puntos WiFi Indoor corporativos instalados en las dependencias municipales

Ejemplo ilustrativo

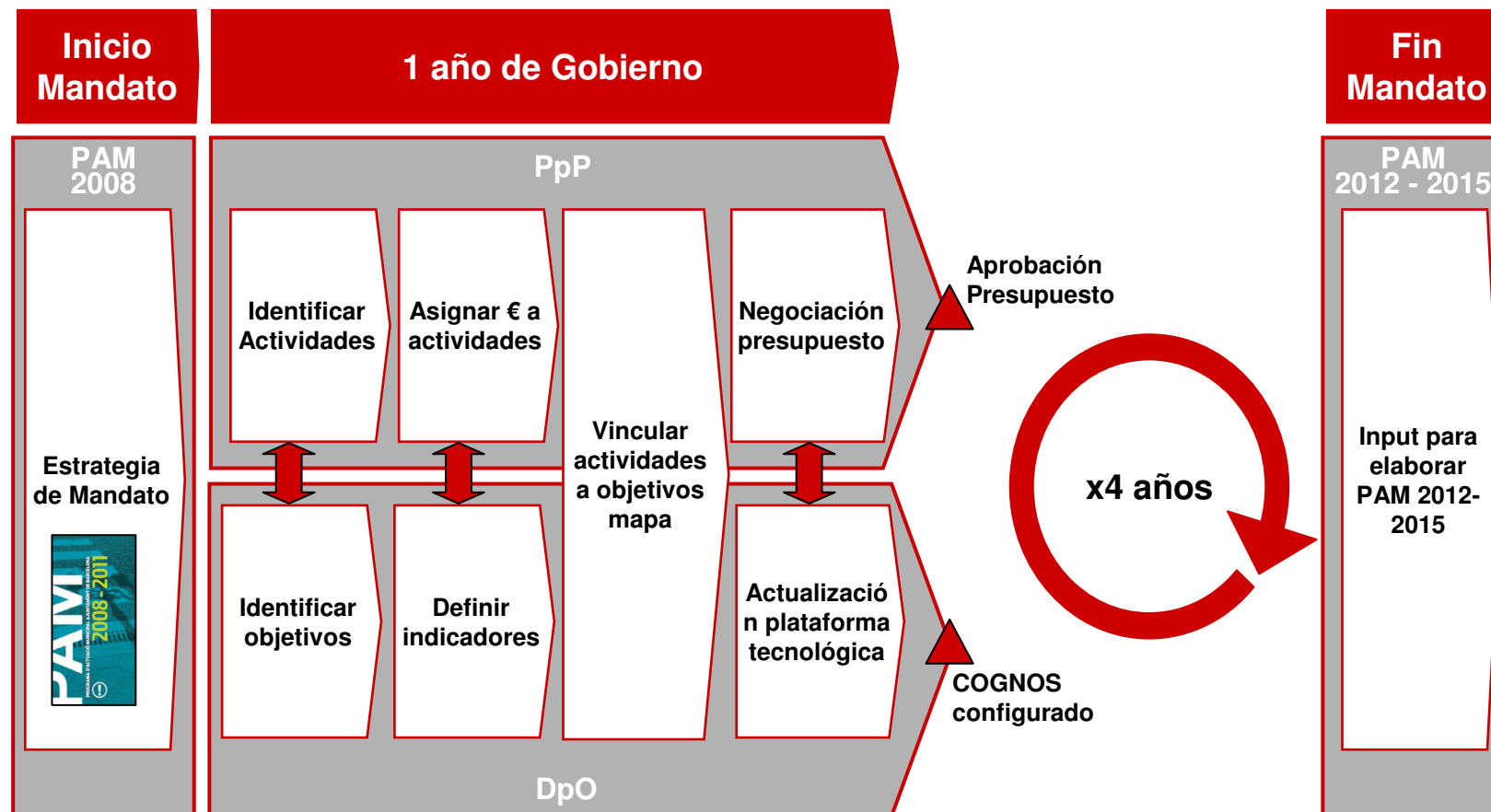
- A los Indicadores se les asocia Metas/Tolerancias, Responsables, etc.

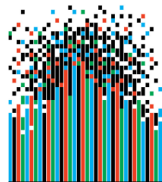
Indicador3s	Ponderaciones	Metas	Rojo si	Amarillo si	Verde si
% de telefonía IP Corporativa Implantada	25%	8%	Valor real < (x*0,8)	< (x+0,9) saldrá en amarillo	Valor real > (x*0,9)
% de centros conectados a la Red Corporativa con medios propios (fibra óptica)	35%	70%	Valor real < 80%	< 90% saldrá en amarillo	Valor real > 90%
Número de puntos WiFi Indoor corporativos instalados en las dependencias municipales	40%	135	Valor real < (x*0,75)	< (x*0,9) saldrá en amarillo	Valor real > (x*0,9)



Modelo de la Gestión por Objetivos: Calendario

- A alto nivel, el calendario de gestión de la GpO, esta representado por el siguiente diagrama:

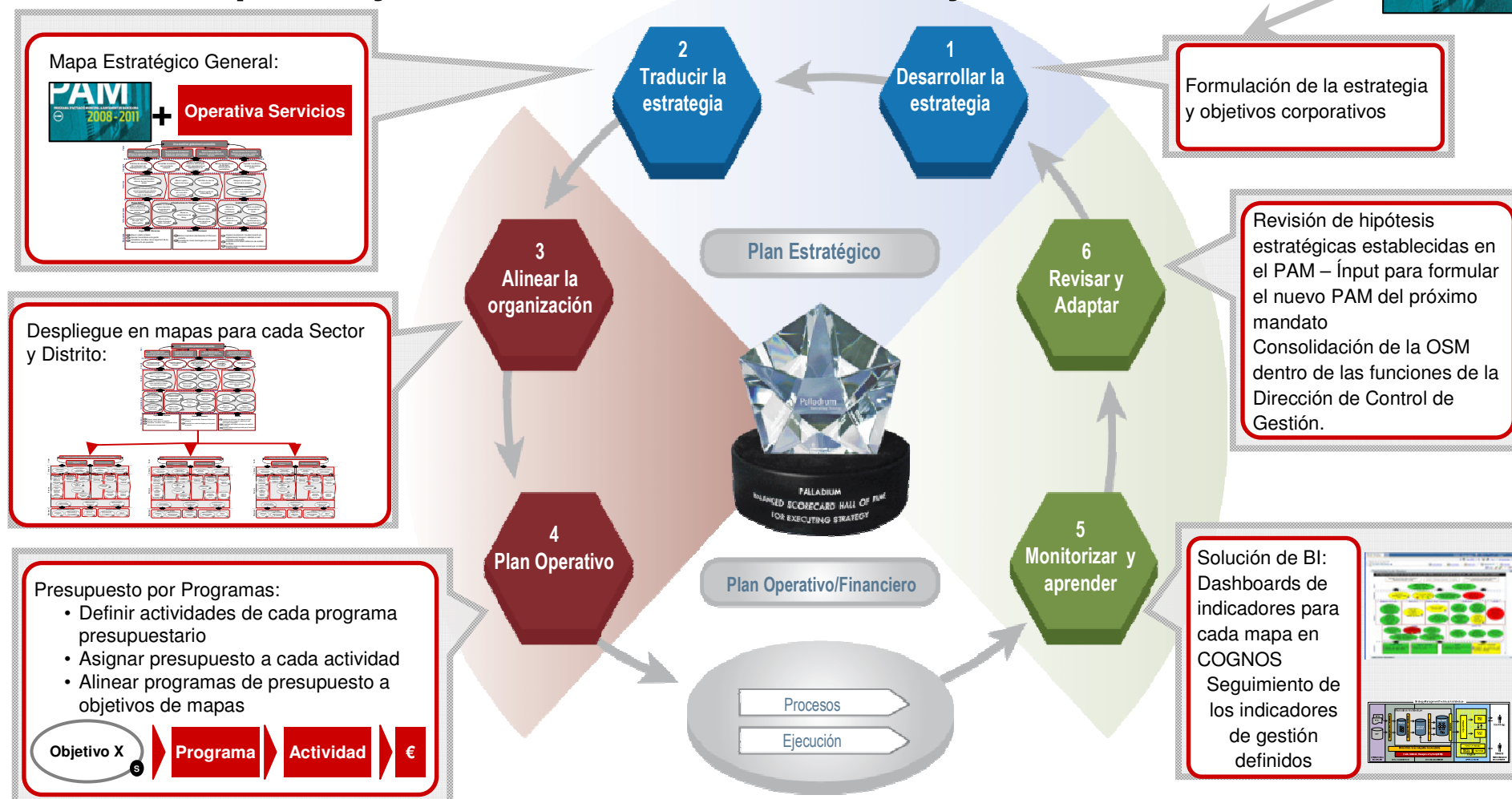


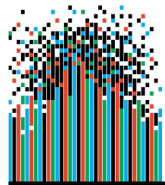


IV Foro Anual para Sector Público



Dirección por Objetivos como un Ciclo de Mejora Continua





Claves de la aplicación de la metodología al caso el Ajuntament

1
Acercamiento entre estrategia y operativa a través de los objetivos y sus indicadores

- Mientras que para la elaboración de los Mapas de Objetivos se ha tenido en cuenta sobre todo la estrategia política plasmada en el Plan de Actuación Municipal, la selección de indicadores está basada principalmente en la operativa y los servicios del Ajuntament.

2
Gran flexibilidad en cuanto a tipología de indicadores

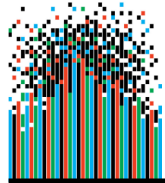
- Para reflejar la variedad y riqueza de situaciones existentes, se han definido casuísticas muy complejas en relación a los indicadores: mensuales/ trimestrales/ semestrales/ anuales/ otros, gestión vs. informativos, con / sin decalaje, etc.

3
Importancia de la auditoría y control de los procesos

- Dada la envergadura de la implantación y la variedad de casuísticas existentes, se hace necesario disponer cuadros de mandos y módulos de análisis específicos para la auditoría y control de los procesos de gestión de la estrategia

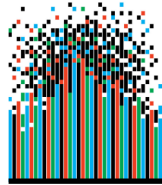
4
Necesidad de un modelo de gestión descentralizado

- La Gestión por Objetivos se concibe como una herramienta de gestión propia de cada Gerencias y de dirección para la Gerencia Municipal. Cada Gerencia diseña su Mapa e indicadores y establece sus metas.
- El rol de Control de Gestión es el de facilitador y coordinador de los procesos de gestión estratégica; el análisis de resultados queda en las Gerencias y en la propia Gerencia Municipal, que es donde reside el conocimiento del negocio.



Agenda

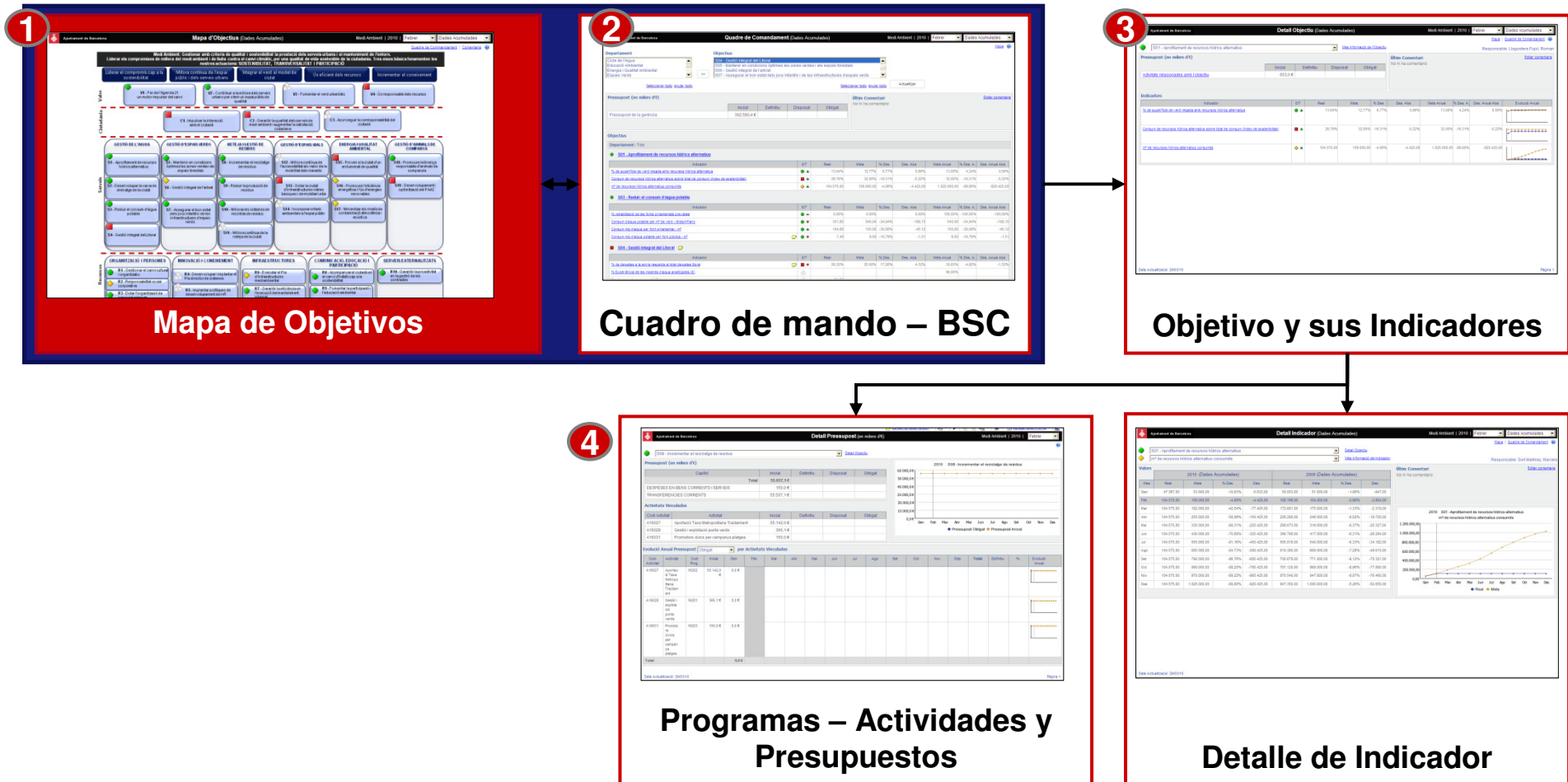
1. Introducción
2. El modelo de transformación Barcelona 2.0
3. Modelo de Gestión por Objetivos
4. Solución Tecnológica
5. Conclusiones

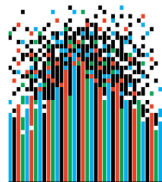


IV Foro Anual para Sector Público

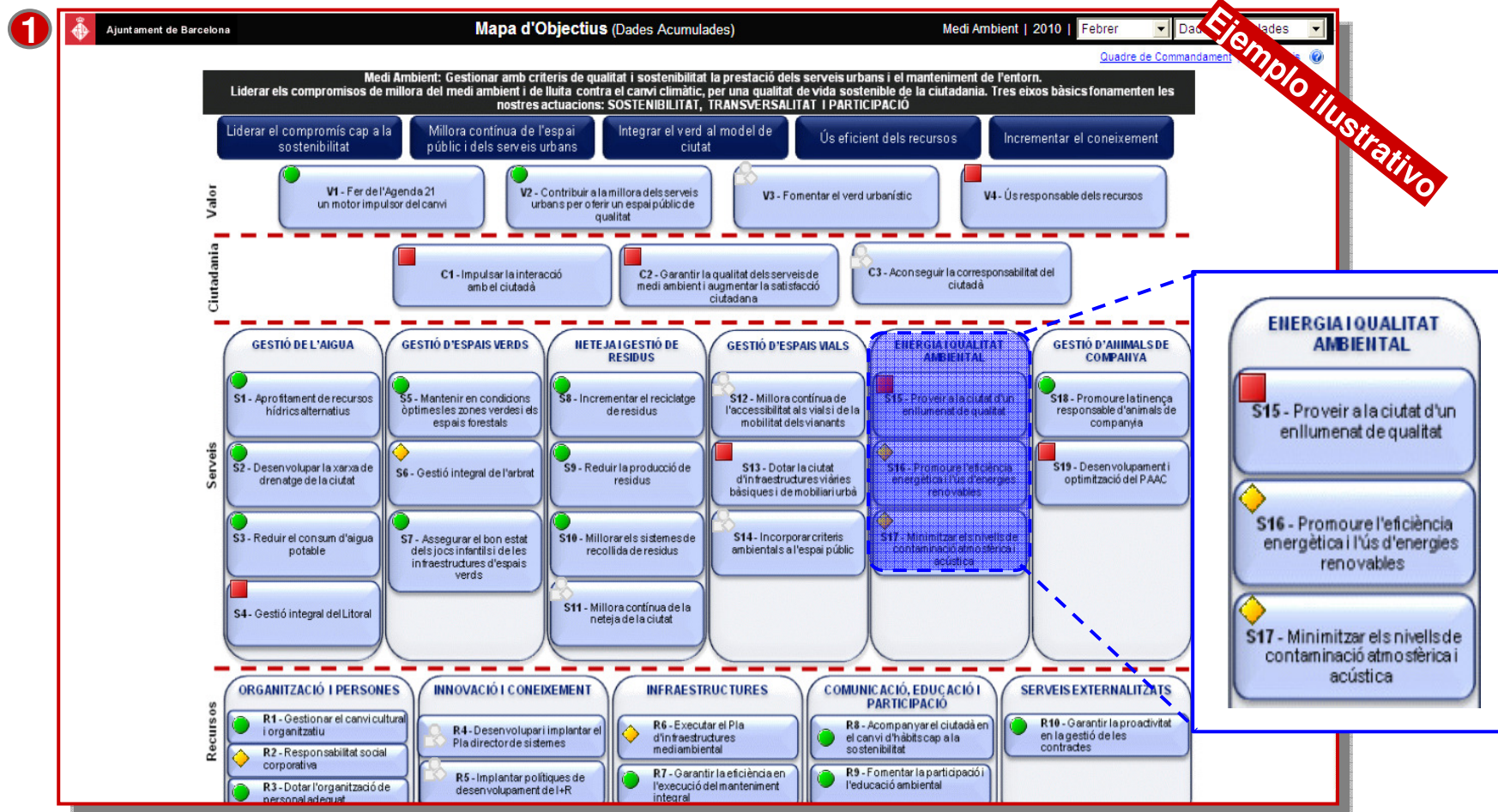


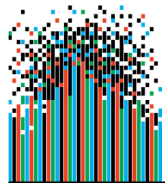
Modelo de la Gestión por Objetivos: Pantallas de Ejemplo





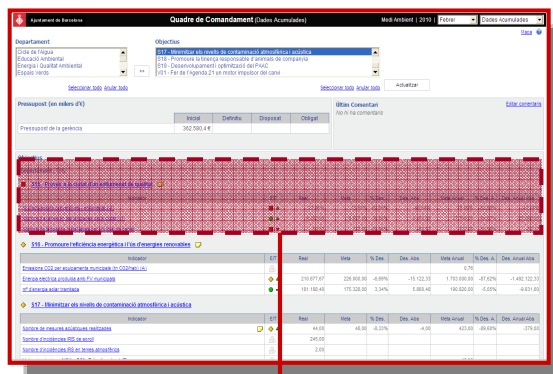
Modelo de la Gestión por Objetivos: Ejemplo Gerencia Medio Ambiente





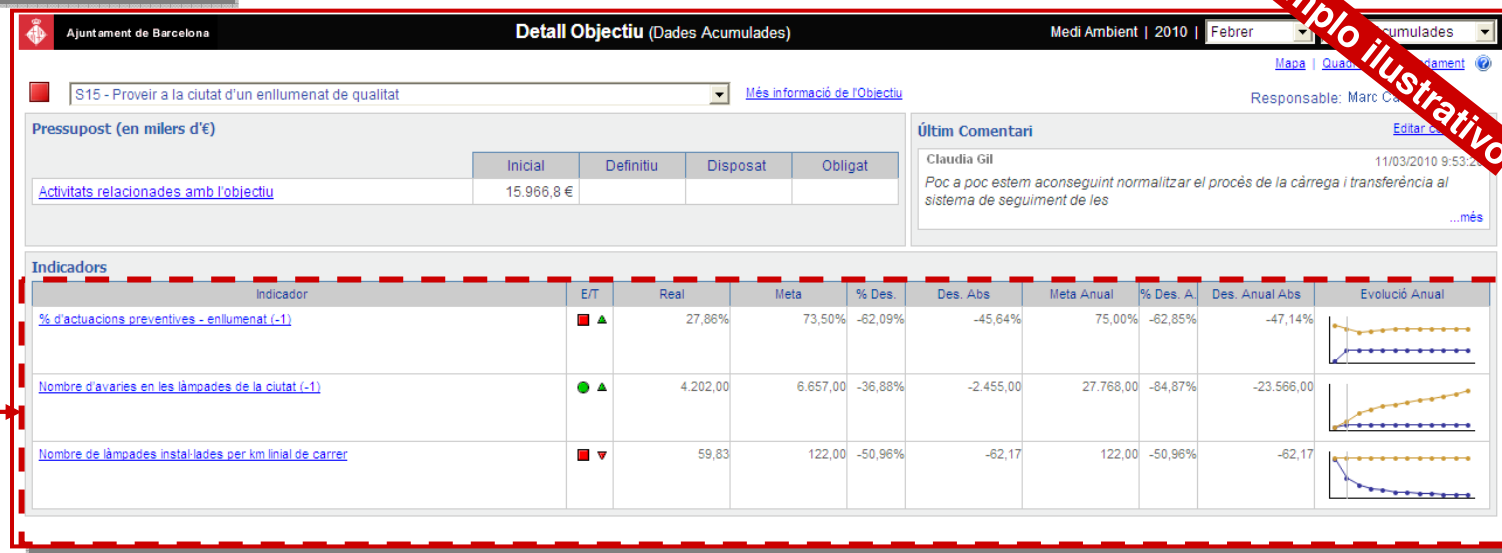
Modelo de la Gestión por Objetivos: Ejemplo

2 Cuadro de Mando – BSC

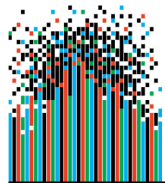


- Ejemplo: En el caso del Objetivo S15 “Proveer a la ciudad de un alumbrado de calidad”, se tienen los siguientes indicadores:

3 Detalle del objetivo

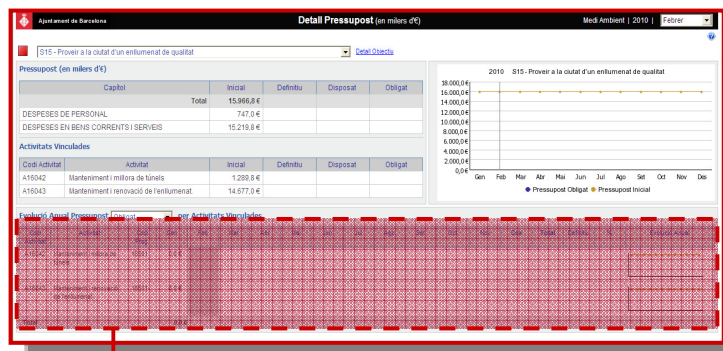


Ejemplo ilustrativo



Modelo de la Gestión por Objetivos: Ejemplo

4 Programas – Actividades y Presupuestos

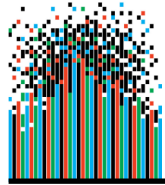


- Para cada uno de los Sectores, se tiene un catálogo con el total de los programas presupuestarios y de sus actividades.
- Cada una de las actividades tiene un presupuesto asignado.
- Ejemplo: Para el objetivo seleccionado (S15) se tiene asociado el programa '16501', y las actividades 'A16042 Mantenimiento i mejora de túnels' y 'A16043 Mantenimiento y renovación del alumbrado'.

Ejemplo ilustrativo

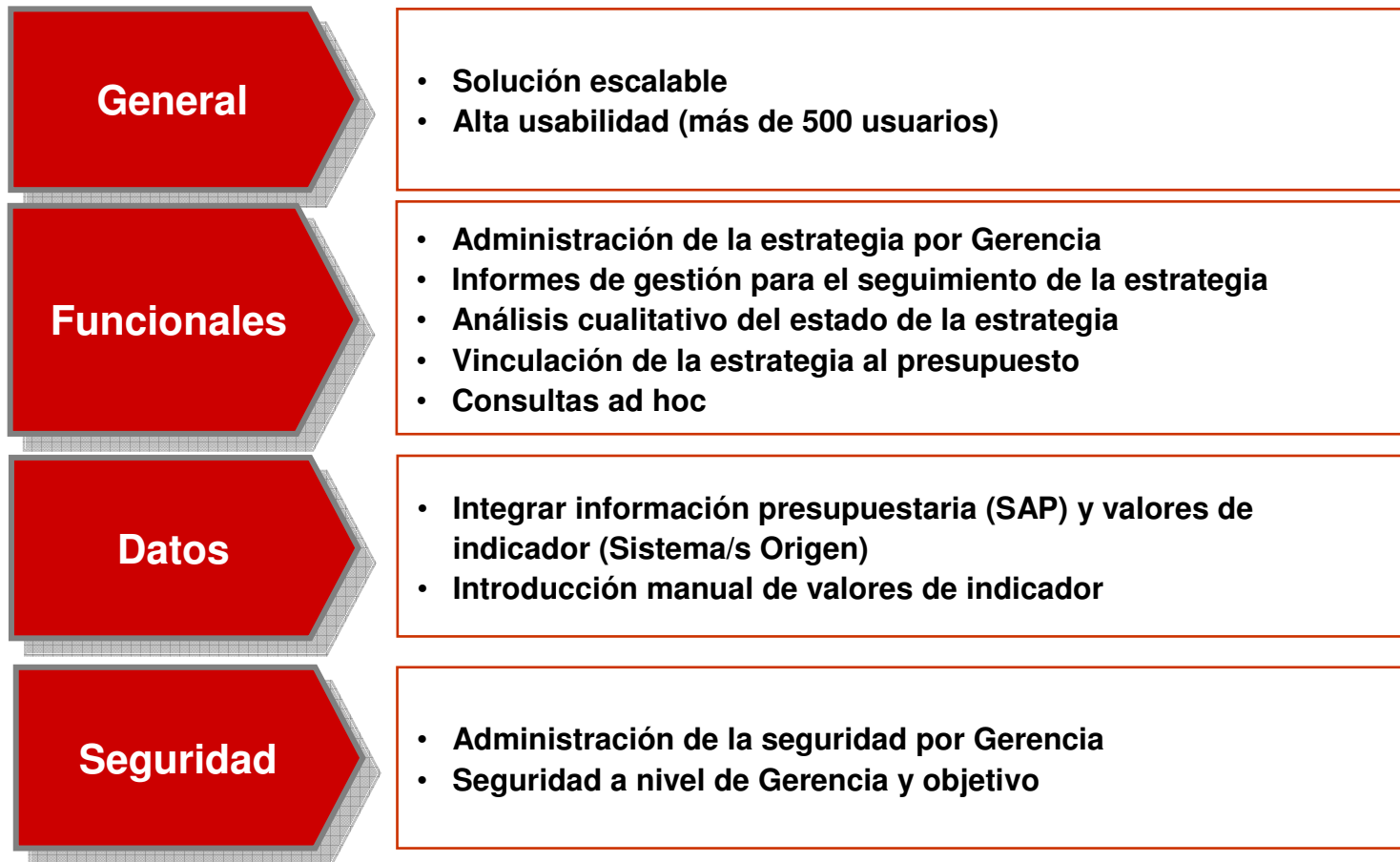
Evolució Anual Pressupost **Obligat** per Activitats Vinculades

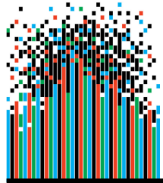
Codi Activitat	Activitat	Codi Prog.	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	Total	Definitiu	%	Evolució Anual	
A16042	Manteniment i millora de túnels	16501	0,0 €																
A16043	Manteniment i renovació de fenllumenat.	16501	0,0 €																
Total			0,0 €																



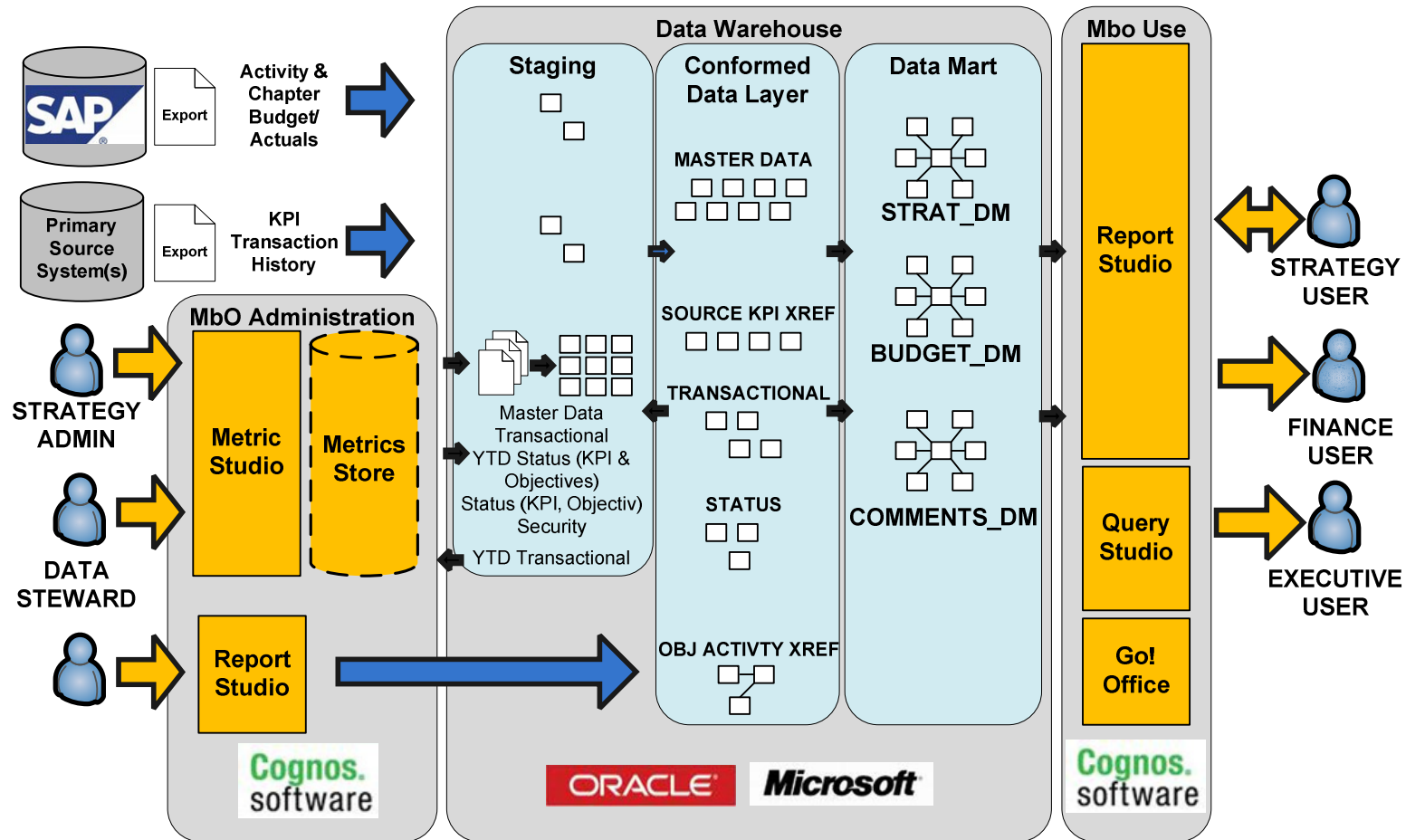
Solución Tecnológica: Requerimientos

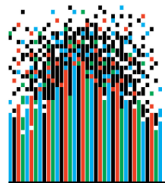
- Los requerimientos principales que definen la solución implementada:



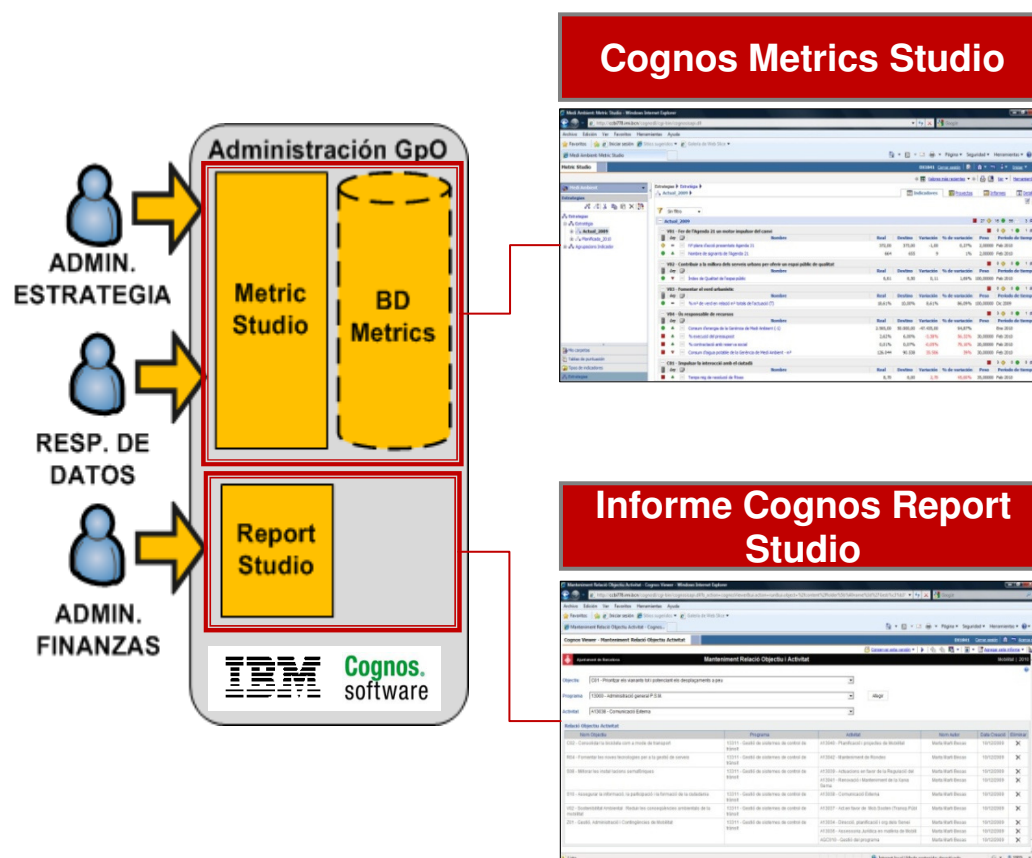


Solución Tecnológica: Arquitectura y Tecnología (I)





Solución Tecnológica: Arquitectura y Tecnología (II)

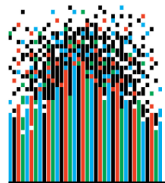


Definición y mantenimiento de la estrategia (objetivos e indicadores)

Seguridad: Administración, datos y usabilidad

Introducción manual de valores de indicador

Mantenimiento de vínculos entre objetivos y actividades presupuestarias



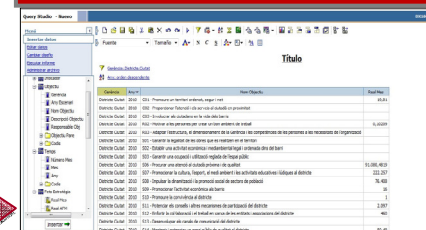
Solución Tecnológica: Arquitectura y Tecnología (III)

- Informes comunes a las Gerencias: Mapa Estratégico, Cuadro de Mando, Detalle del Objetivo, Detalle del indicador y Presupuestos (con vista mensual y acumulada)
 - Informes de Memoria de programas presupuestarios para cada Gerencia
 - Comentarios sobre los resultados a nivel de Mapas, Cuadro de Mando, Objetivos, Indicadores
 - Informes de Control y Auditoría para Control de Gestión, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los procesos de la Gestión por Objetivos y facilitar el análisis a realizar desde Sectores y Distritos
- Posibilidad de elaboración de informes a medida a partir de los parámetros definidos en el modelo de datos
- Informes de gestión mensuales para el seguimiento de los principales indicadores de cada una de las Gerencias, utilizando MS-Word mediante el módulo Cognos Go! Office

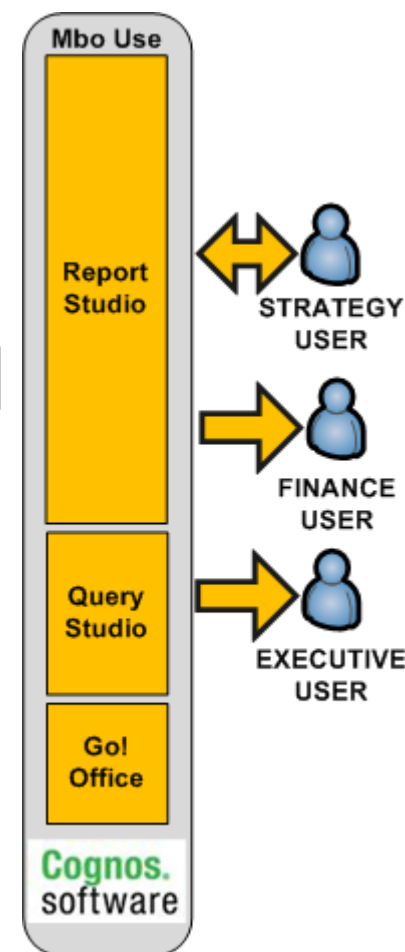
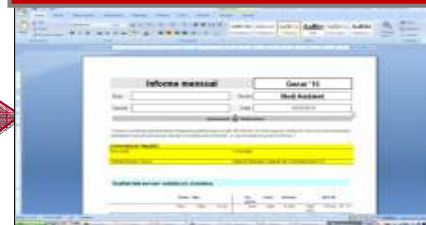
Cognos Report Studio

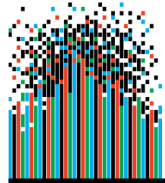


Cognos Query Studio

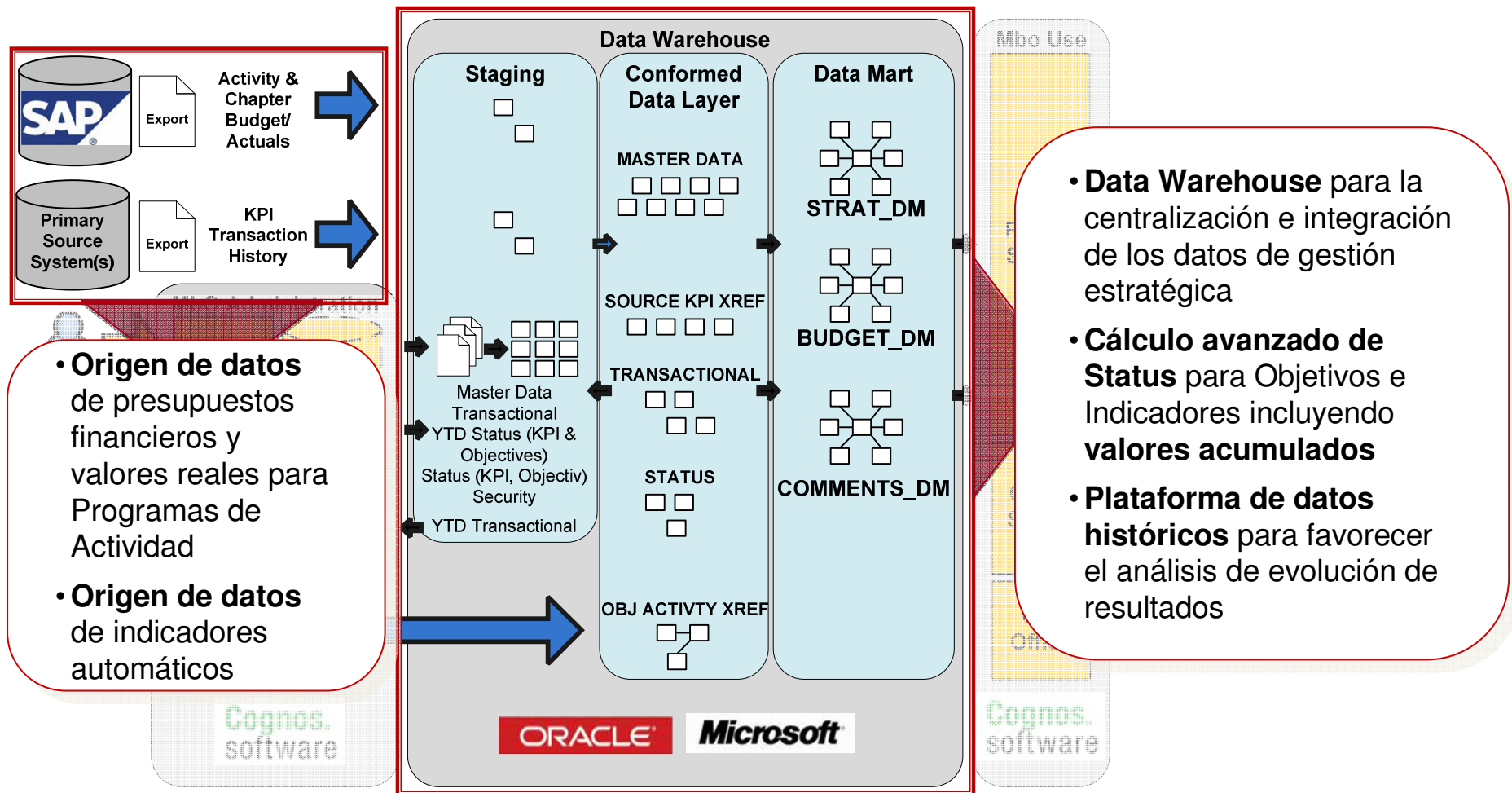


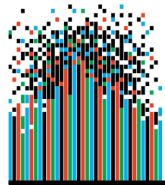
Cognos Go!Office





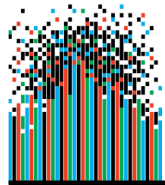
Solución Tecnológica: Arquitectura y Tecnología (IV)





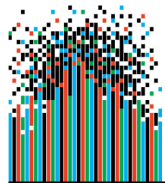
Agenda

1. Introducción
2. El modelo de transformación Barcelona 2.0
3. Modelo de Gestión por Objetivos
4. Solución Tecnológica
5. Conclusiones



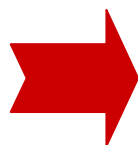
Resultados

1. Desarrollo de un **nuevo modelo de gestión municipal**: relacionar los **objetivos estratégicos del mandato (PAM)** con los **objetivos tácticos** de cada uno de los Sectores / Distritos (mapas)
2. Definición de **informes de gestión** con indicadores que permiten el seguimiento de los **objetivos establecidos**
3. Identificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y alinearlas al **presupuesto municipal**
4. Establecer un **marco común de relación, entendimiento y evaluación** de todos los actores.
5. Impulsar la **verticalización** al interior del Ayuntamiento: entre el coordinador del servicio (Sector), el coordinador del territorio (Distrito) y el productor de servicios (Instituto)



Lecciones aprendidas

Políticos vs.
Gestores



La GpO y su marco metodológico (XPP) han permitido cerrar de forma exitosa el GAP entre la esfera política y la gestión

Gestión del Cambio



La gestión del cambio ha sido el elemento central para el éxito del proyecto

Oficina de Gestión



Para garantizar el éxito de la GpO (y del Barcelona 2.0) es clave contar con una oficina que centralice las funciones de gestión de la estrategia y gestión de los proyectos motor

Dificultad de
medición



La gran casuística de la información, la variedad de procesos y la multiplicidad de variables, hace que la extracción de indicadores sea de gran complejidad