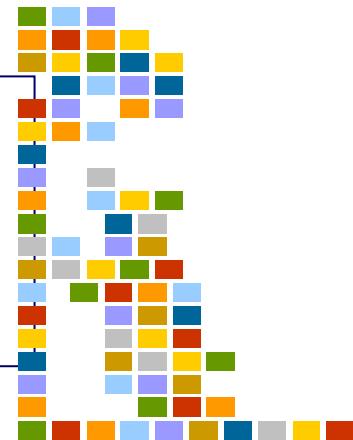




Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública
Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano
Subdirección General de Calidad

Sistema de Gestión Estratégica Mapa Estratégico

Observatorio de la Ciudad



Mayo 2007

El Sistema de Gestión Estratégica en el contexto del Observatorio de la Ciudad

- Definición y enfoque del proyecto

Metodología de Mapas Estratégicos

- Conceptos básicos de la metodología
- Traducción de la estrategia en términos operativos
- Diferencias entre la aplicación de la metodología en el sector privado y el sector público

Alineamiento de la Áreas de Acción

Construcción de la aplicación web

Comunicación



Descripción del proyecto

¿Qué es el Sistema de Gestión Estratégica?

Es un sistema de información que permite **gestionar la estrategia definida por el Gobierno de la Ciudad** para hacer de Madrid una de las ciudades más *atractivas del mundo*

¿Qué contenido y estructura tendrá?

Se estructura en un conjunto de objetivos, que se representan gráficamente en el **Mapa Estratégico** del Ayuntamiento de Madrid. Cada objetivo lleva asociados los **indicadores** que se han establecido para evaluar la implantación de la estrategia.

¿Con qué fuentes de información se construirá?

- Programa de gobierno
- Planes estratégicos y de actuación de las Áreas de Gobierno
- Cuadros de Mando (donde existan) y Memorias de Gestión
- Indicadores de los programas presupuestarios
- Otro material estratégico del Ayuntamiento

¿Cómo construiremos el Sistema de Gestión Estratégica?

- Aplicando una metodología de reconocido prestigio internacional en organizaciones privadas y públicas: la metodología **SFO (Organización Enfocada en la Estrategia)** o **Mapas Estratégicos**
- Trabajando con **Interlocutores** de cada una de las Áreas de Gobierno y Organismos Públicos (2 ó 3 Interlocutores por Área)
- **Validando** el Mapa de Indicadores con los **Concejales de las Áreas de Gobierno**



¿Para qué se va a utilizar, para hacer una evaluación interna o para comunicar los resultados a la ciudadanía?

Propósito principal

El propósito principal del proyecto es disponer de una herramienta que permita **obtener un conocimiento global de la estrategia definida** por el gobierno municipal. No se trata de realizar una evaluación de la gestión de las Áreas de Gobierno sino de conocer el avance en los objetivos definidos en el Mapa Estratégico.

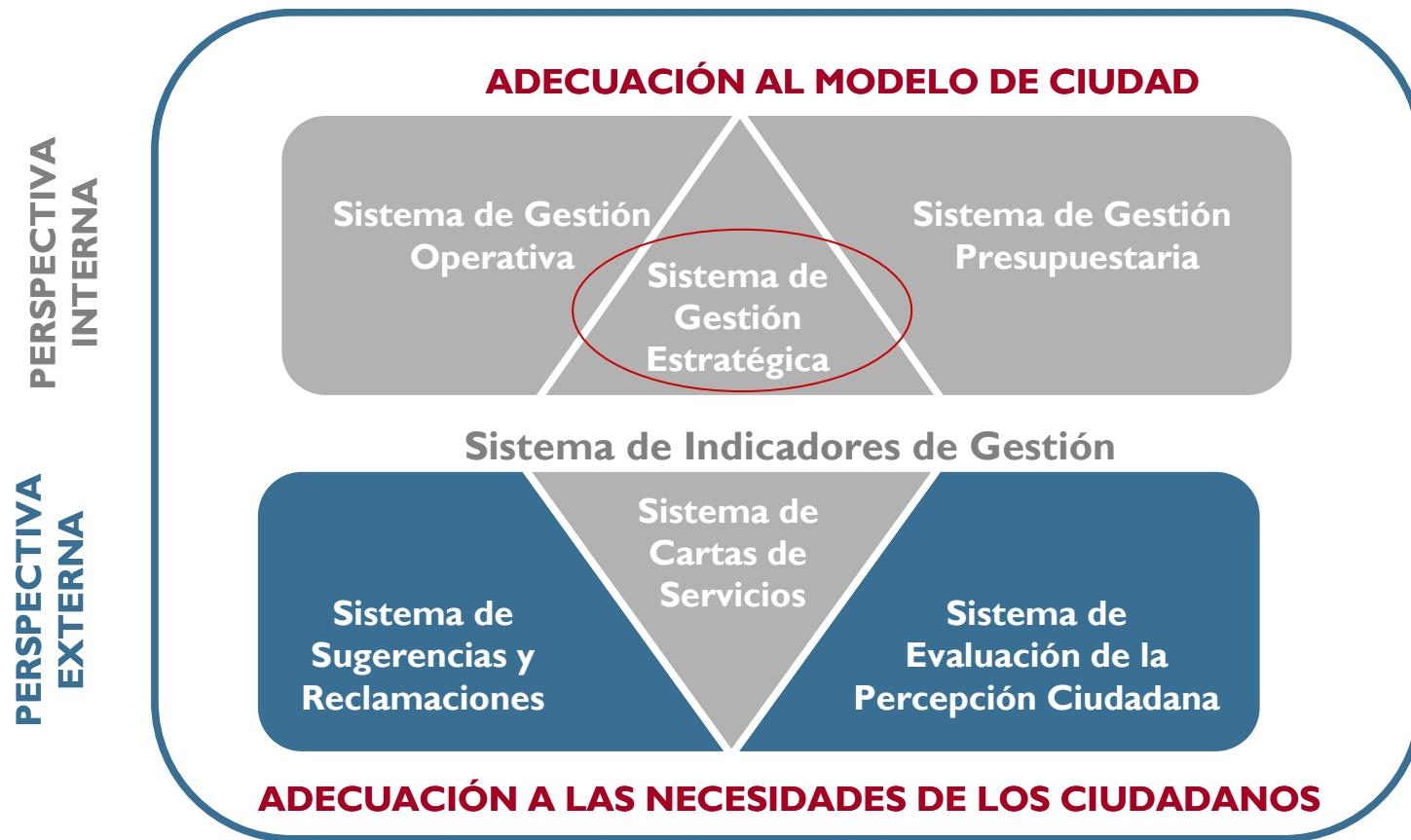
Información al ciudadano

El Ayuntamiento de Madrid se ha obligado, mediante el **Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana** (art. 7) a **informar a los ciudadanos de los resultados de la gestión** a través de un conjunto de indicadores que se publicarán anualmente y a crear un **Observatorio de la Gestión Municipal**.

- El Sistema de Gestión Estratégica puede ser la base a partir de la cual los responsables de las Áreas de Gobierno, seleccionen aquellos indicadores que deban ser convenientemente informados a la ciudadanía.
- La metodología utilizada en el proyecto permite disponer de un esquema para **comunicar a la ciudadanía** de un forma **clara y sintética** la **visión** que el gobierno municipal tiene de la **Ciudad de Madrid**, las **iniciativas** que ha desarrollado y los **resultados** que ha obtenido.



Integración del Sistema de Gestión Estratégica en el Observatorio de la Ciudad



Sistemas de Información del Observatorio de la Ciudad

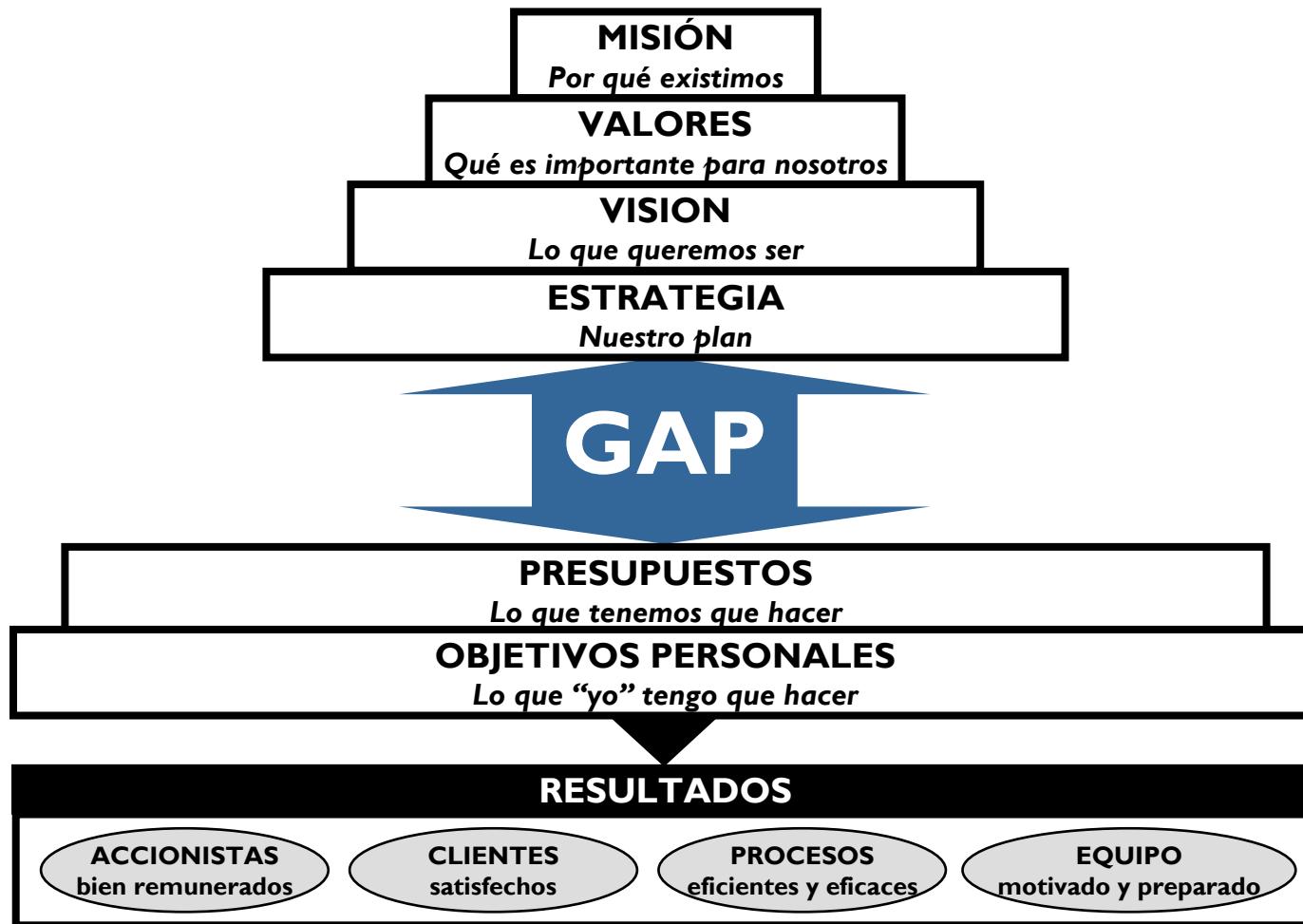




Metodología de Mapas Estratégicos

Dificultad en la implantación de la estrategia:

- En la mayoría de las organizaciones, la estrategia se mantiene en un “alto nivel” distante de las acciones del día a día.



Dificultad en la implantación de la estrategia:

- Muchas organizaciones tienen dificultades a la hora de ejecutar sus estrategias ...

Recursos

60% de organizaciones no vinculan los presupuestos a la estrategia

Comprensión

95% de los colaboradores no entienden la estrategia

Agenda Ejecutiva

85% de los equipos directivos pasan menos de una hora al mes discutiendo sobre la estrategia

Incentivos

70% de organizaciones no vinculan los incentivos de los mandos intermedios a la estrategia

Fuente: Estudio BSCol

... y éstas no son efectivamente implantadas

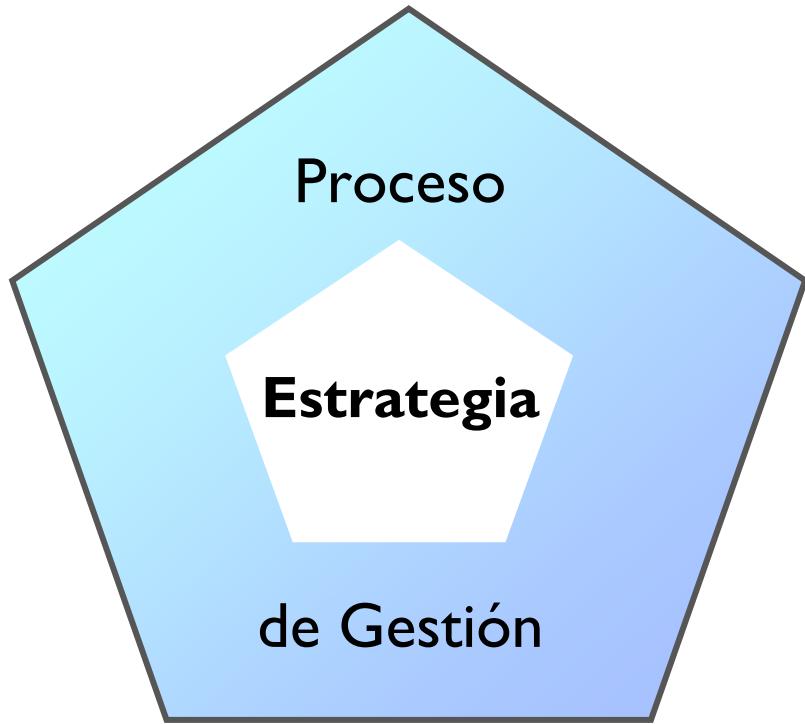
Menos del 10% de las estrategias formuladas se implantan de manera efectiva

Fortune
June 21, 1999, "Why CEO's Fail" by Ram Charan



La solución

- Es necesario enfocar la organización en lo que es realmente importante



ESTRATEGIA

Colocar la estrategia en el centro de la agenda organizacional

ENFOCADA

Enfocar los recursos en la estrategia

ORGANIZACIÓN

Movilizar las personas para actuar de forma distinta, guiados por la estrategia

Los Mapas Estratégicos conforman una metodología (modelo) de gestión que coloca la estrategia en el centro del proceso

- La metodología de los Mapas Estratégicos busca establecer el vínculo entre los aspectos “teóricos” y las acciones del día a día.



Principios de una Organización Enfocada en la Estrategia

- La metodología de los Mapas Estratégicos juega un papel fundamental en la aplicación de estos cinco principios



Cada principio tiene una serie de mejores prácticas

2. TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS

- 2.1 Mapa estratégico desarrollado
- 2.2 Balanced Scorecard elaborado
- 2.3 Metas establecidas para los indicadores
- 2.4 Iniciativas estratégicas definidas
- 2.5 Responsabilidades clarificadas

3. ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA

- 3.1 Rol de la corporación definidos
- 3.2 Unidades de Negocio alineadas
- 3.3 Áreas de apoyo alineadas
- 3.4 Proveedores y/o clientes alineados
- 3.5 Comité de Dirección alineado

1. MOVILIZAR EL CAMBIO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

- 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección
- 1.2 Claridad en la definición del cambio
- 1.3 Visión y estrategia clarificadas
- 1.4 Líderes refuerzan prioridades estratégicas
- 1.5 Oficina de Gestión Estratégica

5. CONVERTIR LA ESTRATEGIA EN UN PROCESO CONTINUO

- A. PROCESO DE PLANIFICACIÓN
 - 5.1 Presupuesto vinculado a la estrategia
 - 5.2 Planificación de RRHH y TI vinculados a la estrategia
- B. GESTIÓN OPERATIVA
 - 5.3 Gestión de iniciativas alineadas con la estrategia
 - 5.4 Mejora de procesos alineados a la estrategia
 - 5.5 Compartir las mejores prácticas
- C. APRENDIZAJE Y CONTROL
 - 5.6 Sistemas de Información soportan la estrategia
 - 5.7 Revisión continua de la estrategia

ORGANIZACIÓN
ENFOCADA EN
LA ESTRATEGIA

MEJORES
PRÁCTICAS

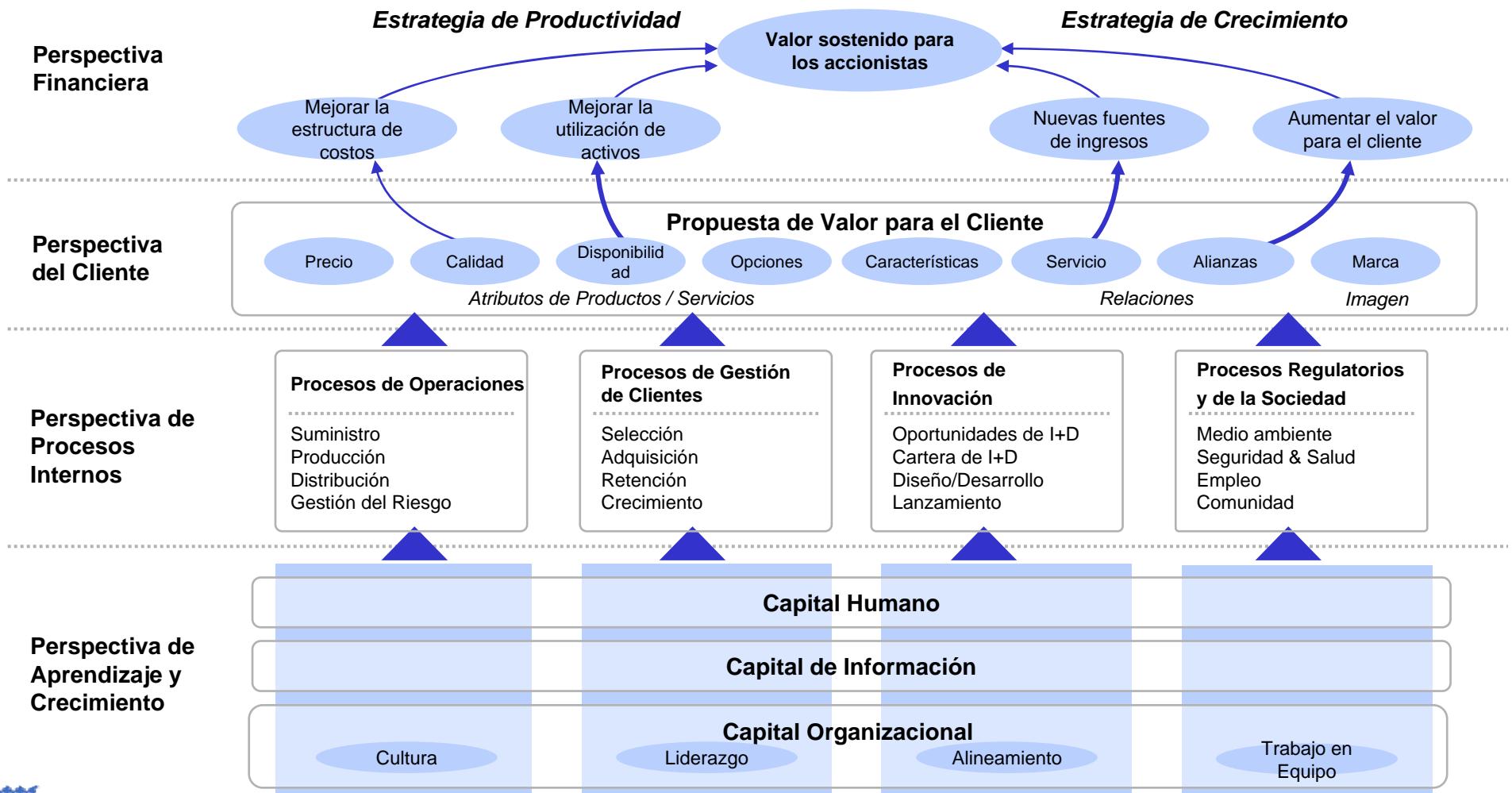
4. HACER DE LA ESTRATEGIA UN TRABAJO DE TODOS

- 4.1 Conocimiento de la estrategia
- 4.2 Objetivos personales alineados
- 4.3 Incentivos alineados
- 4.4 Desarrollo de competencias alineado

Metodología de Mapas Estratégicos

Traducción de la estrategia en términos operativos

- El mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia:



Traducción de la estrategia en términos operativos

- En el sector público, la estructura del mapa estratégico se modifica:



Traducción de la estrategia en términos operativos

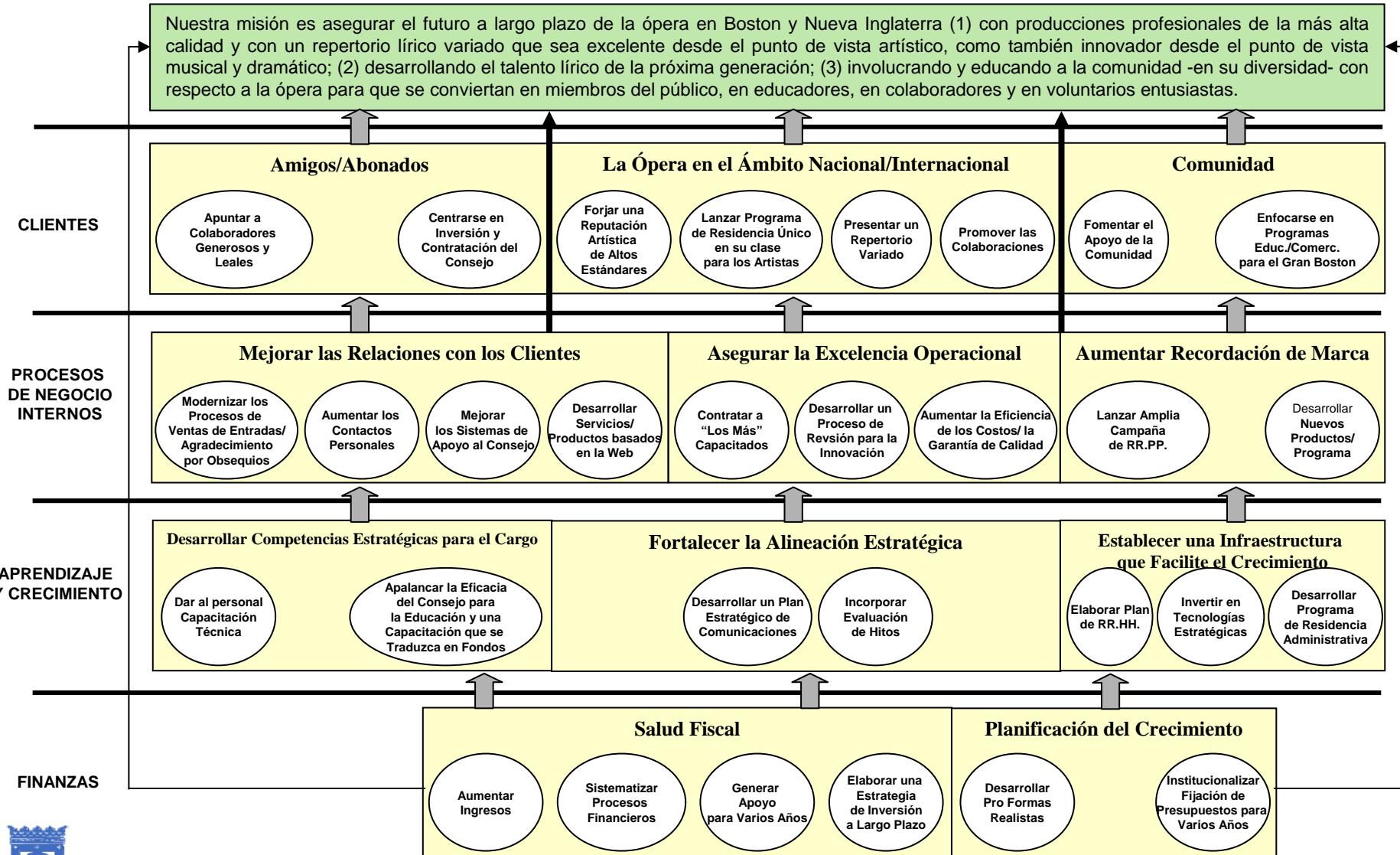
- En el sector público, la estructura del mapa estratégico se modifica:



Metodología de Mapas Estratégicos

Ejemplo: Opera Lírica de Boston (EEUU)

Nuestra misión es asegurar el futuro a largo plazo de la ópera en Boston y Nueva Inglaterra (1) con producciones profesionales de la más alta calidad y con un repertorio lírico variado que sea excelente desde el punto de vista artístico, como también innovador desde el punto de vista musical y dramático; (2) desarrollando el talento lírico de la próxima generación; (3) involucrando y educando a la comunidad -en su diversidad- con respecto a la ópera para que se conviertan en miembros del público, en educadores, en colaboradores y en voluntarios entusiastas.



Metodología de Mapas Estratégicos

Ejemplo: La Real Policía Montada de Canadá



EJEMPLO - Ciudad de Charlotte



En 1990, la Ciudad de Charlotte ya había definido su misión y visión que comunicaban de forma clara su deseo de ser una ciudad que presta servicios de alta calidad a los ciudadanos, y transformarse en la “comunidad preferida para vivir, el trabajo y el ocio”.

El Problema

El Consejo Municipal quería que la ciudad concentrase sus recursos limitados en las iniciativas que más contribuyesen para alcanzar la visión, y definieron 5 áreas clave.

El Método

El CMI les ayudó a traducir las 5 áreas clave en objetivos estratégicos divididos en las cuatro perspectivas del CMI con la de clientes en la parte superior.

El Desafío

¿Cómo alinear todas las unidades operativas alrededor de una ÚNICA estrategia?

La ciudad de Charlotte en cifras

Población

Con una población de 632.000 personas en 2004, Charlotte, en Carolina del Norte, es la **26^a mayor ciudad en Estados Unidos** y una de las de mayor crecimiento de la nación: a lo largo de los años 90, la población creció a una tasa media de 20% por año.

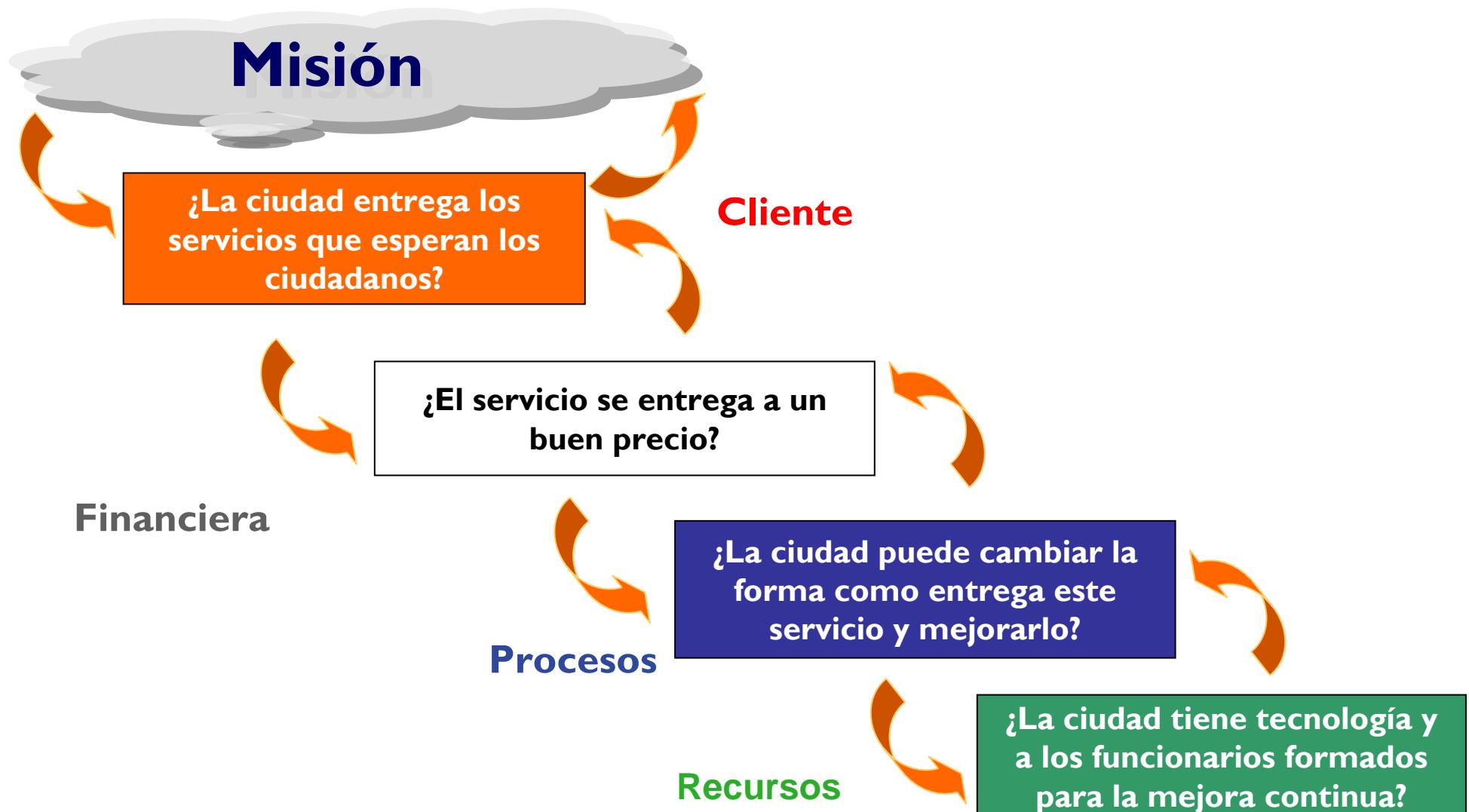
Sectores

Charlotte es el **segundo centro de servicios financieros de EEUU** (basado en activos), sirviendo como sede central de gigantes bancarios como el Banco de América. Los **servicios financieros y bancarios** son los sectores líderes, seguidos por sanitarios, minorista y manufacturas.

Economía

La **economía** de Charlotte es robusta: en febrero de 2005 su tasa de desempleo era del 5,2%, por debajo de la media nacional (5,4%).

Las perspectivas en el Mapa de la Ciudad de Charlotte



Visión

Una Comunidad para Vivir, Trabajar y tener Ocio

Líneas
Estratégicas



Seguridad Ciudadana



Barrios



Reestructuración del Gobierno



Transporte



Desarrollo Económico

Servir el consumidor

Reducir crimen

Aumentar la percepción de seguridad

Dinamizar la vida de los barrios

Ofrecer un transporte fiable y diversificado

Proteger el entorno natural

Promover oportunidades económicas

Empujar los negocios

Desarrollar soluciones con terceros

Desarrollar los servicios para los consumidores

Mejorar la eficiencia tecnológica

Gestionar los recursos

Mantener rating de crédito AAA

Proponer servicios competitivos

Aumentar la base tributaria

Invertir en infraestructura

Formación de los empleados

Lograr un clima laboral positivo

Reclutar y retener buenos perfiles, Diversificar los empleados

Mejorar la gestión del conocimiento y el crecimiento

Resultados de la metodología

SEGURIDAD

Se ha convertido en un **lugar más seguro para vivir**. En 2004, el número de robos por 100.000 habitantes disminuyó en un 16.5%. El número de incendios disminuyó a menos de 1 por 100.000 habitantes, el menor en 3 décadas. Los robos de automóviles disminuyeron en un 5% frente las expectativas de aumento de más de un 10%.

FINANCIACIÓN

Durante 31 años consecutivos la Ciudad ha mantenido el **rating AAA** de Moody's. En 2004, la cartera de inversiones de la ciudad ingresó más del doble que su benchmark. Además, ahorró 3.2 millones de dólares refinaciando 58.7 millones en deudas del Gobierno, lo cual fue posible gracias al rating mencionado.

BIENES INMUEBLES

En la Ciudad de Charlotte, no se han incrementado los **impuestos de la propiedad** inmobiliaria en los últimos 19 años. De hecho, se ha trabajado para asegurar que representan menos de la cuarta parte de sus ingresos fijos.

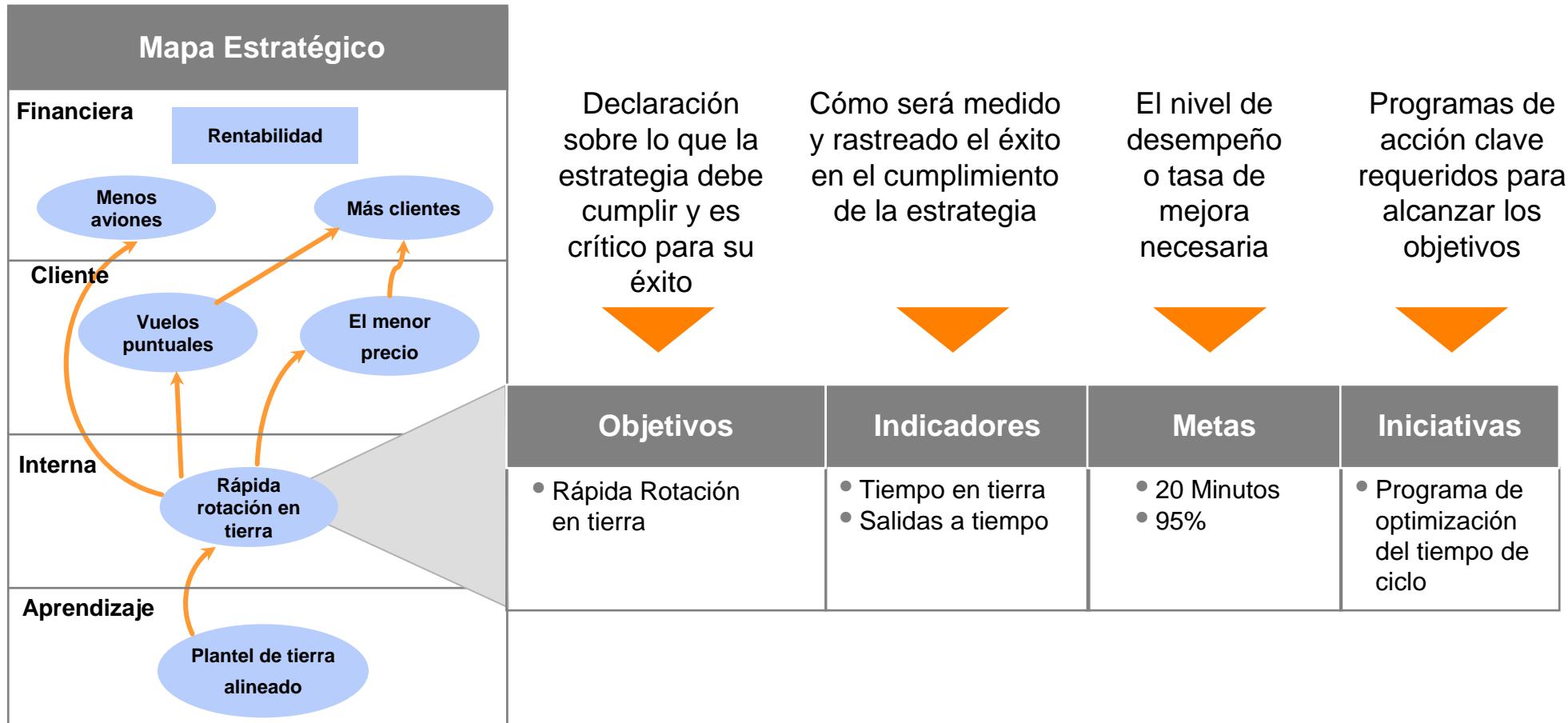
TRANSPORTES

Se ha conseguido la **aprobación de una línea de tren ligero** que transcurra a lo largo de la ciudad.

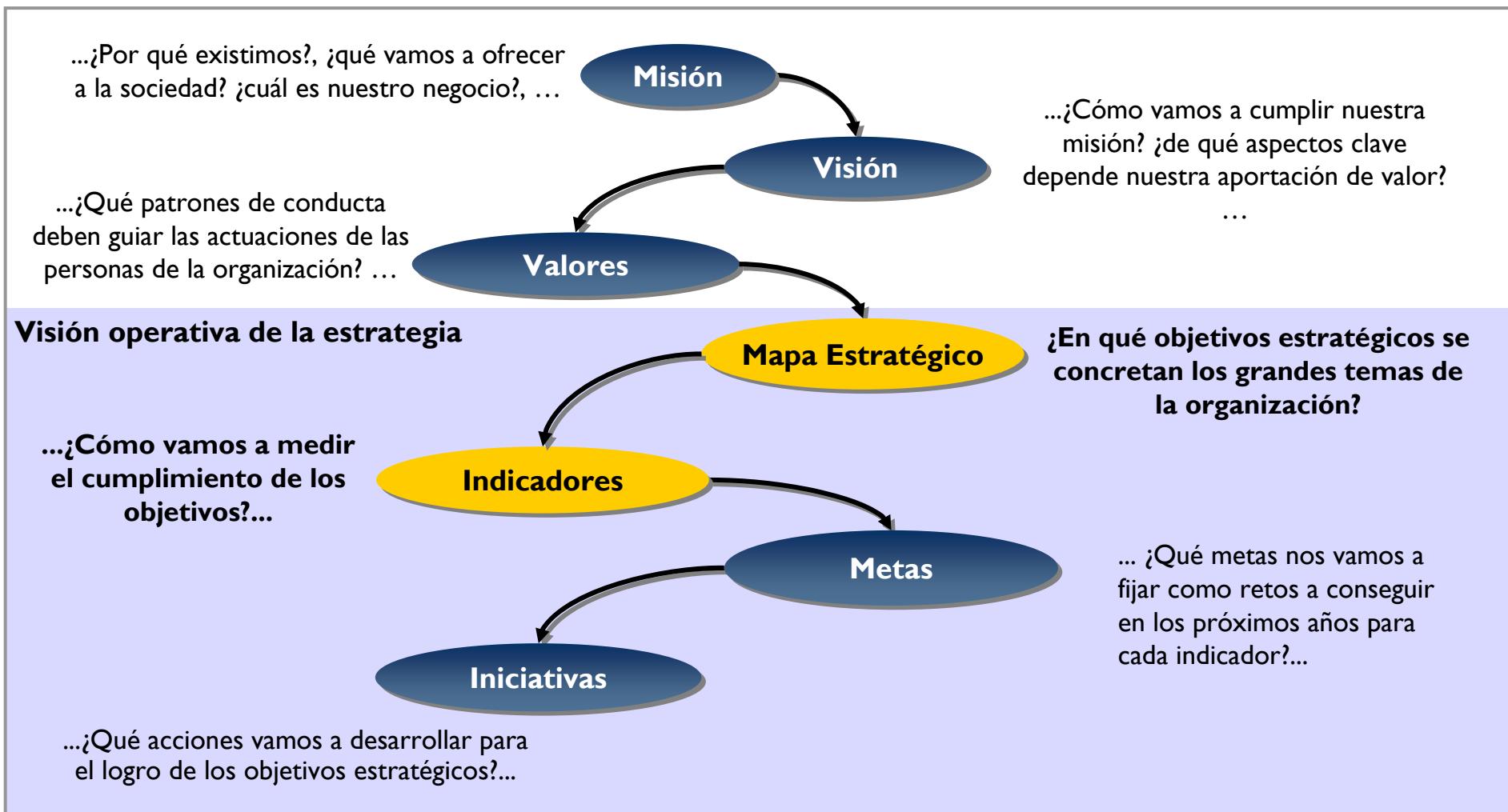


Traducción de la estrategia en términos operativos

- El mapa estratégico es sólo **un elemento** de la traducción de la estrategia de una organización.
- Ejemplo ilustrativo:



Traducción de la estrategia en términos operativos



Traducción de la estrategia en términos operativos



Cronograma del proyecto

Traducción de la estrategia en términos operativos

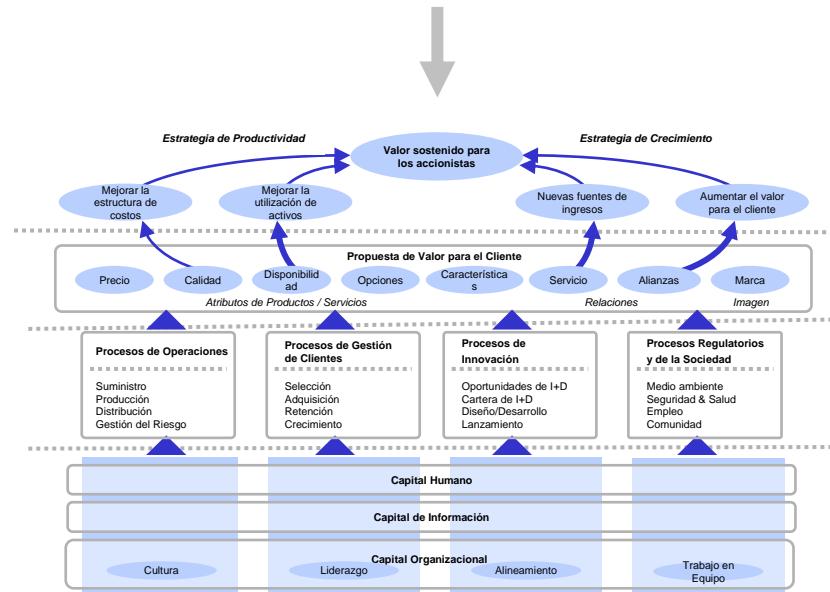


Traducción de la estrategia en términos operativos

I) En primer lugar se definirá el Mapa Estratégico del Ayuntamiento de Madrid:

- Hacer de Madrid una de las capitales más atractivas del mundo
- Convertirse en referencia nacional e internacional, no sólo por su vitalidad turística o su capacidad de generar empleo, sino sobre todo por su calidad de vida
- Ciudad para la convivencia, emprendedora y con proyección internacional, lo que significa también una ciudad solidaria y socialmente equilibrada

Entrevistas con INTERLOCUTORES de las Áreas de Gobierno



Metodología de Mapas Estratégicos

Traducción de la estrategia en términos operativos

- 2) En segundo lugar se identificarán los indicadores para evaluar la implantación de la estrategia.
Cada indicador se definirá mediante una FICHA TÉCNICA

CÓDIGO INDICADOR:	INDICADOR:	Volumen de producción
Descripción:		Intención:
Fórmula de cálculo:		Unidad de medida:
Estructura del indicador:		Frecuencia de Cálculo:
Dimensiones de desarrollo:		Materias primas:
Fecha Disponibilidad Indicador en BSC:		Personas Responsables:
Persona responsable de alcanzar meta:		Elementos/Fuentes de Datos:
Para del indicador:	¿Medida válida?	Fecha Disponibilidad de Meta:
Proceso de Cálculo:	Entregar:	Porcentaje:
Observaciones:		
Proceso de Consolidación y Cambios:	¿Actual?	¿A definir?



Alinear la organización con la estrategia



Cronograma del proyecto

Alinear la organización con la estrategia



Alinear la organización con la estrategia

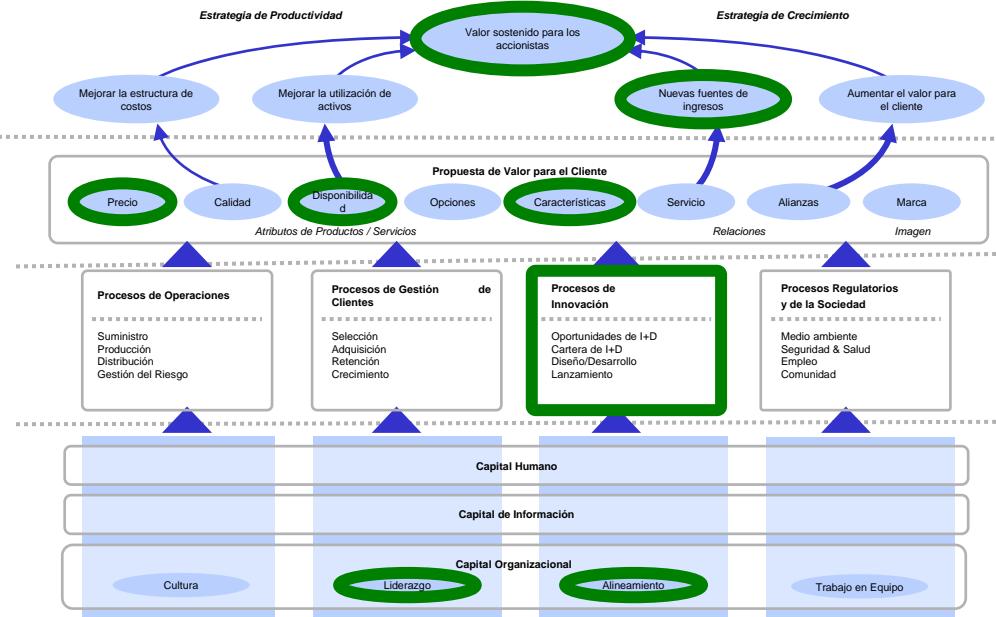
- Un vez definido el Mapa Estratégico con sus indicadores y objetivos se identificarán las Áreas de Acción y se definirán los indicadores segundo nivel o indicadores clave de cada una de las Áreas de Acción:



Metodología de Mapas Estratégicos

Alinear la organización con la estrategia

- Fuentes para la definición de indicadores:



Entrevistas con **INTERLOCUTORES** de las Áreas de Gobierno

PLAN DE GOBIERNO

Indicadores en uso



Metodología de Mapas Estratégicos

Alinear la organización con la estrategia

- Igualmente que los indicadores del Mapa Estratégico, los indicadores clave también se definirán mediante una FICHA TECNICA:

CÓDIGO INDICADOR:	INDICADOR:	Volumen de producción
Descripción:		Intención:
Fórmula de cálculo:		Unidad de medida:
Estado del Indicador:		Frecuencia de Cálculo:
Dimensiones de Desarrollo:		Mater/Servicios:
Fecha Disponibilidad Indicador en BSC:		Personas/Buzones:
Personas corporable de alcanzar meta:		Elementos/Fuentes de Datos:
Para del Indicador:	¿Medida Válida?	Fecha Disponibilidad de Meta:
Proceso de Cálculo:	zona	zona
Proceso de Consolidación y Cambios	¿Actual?	¿A definir?

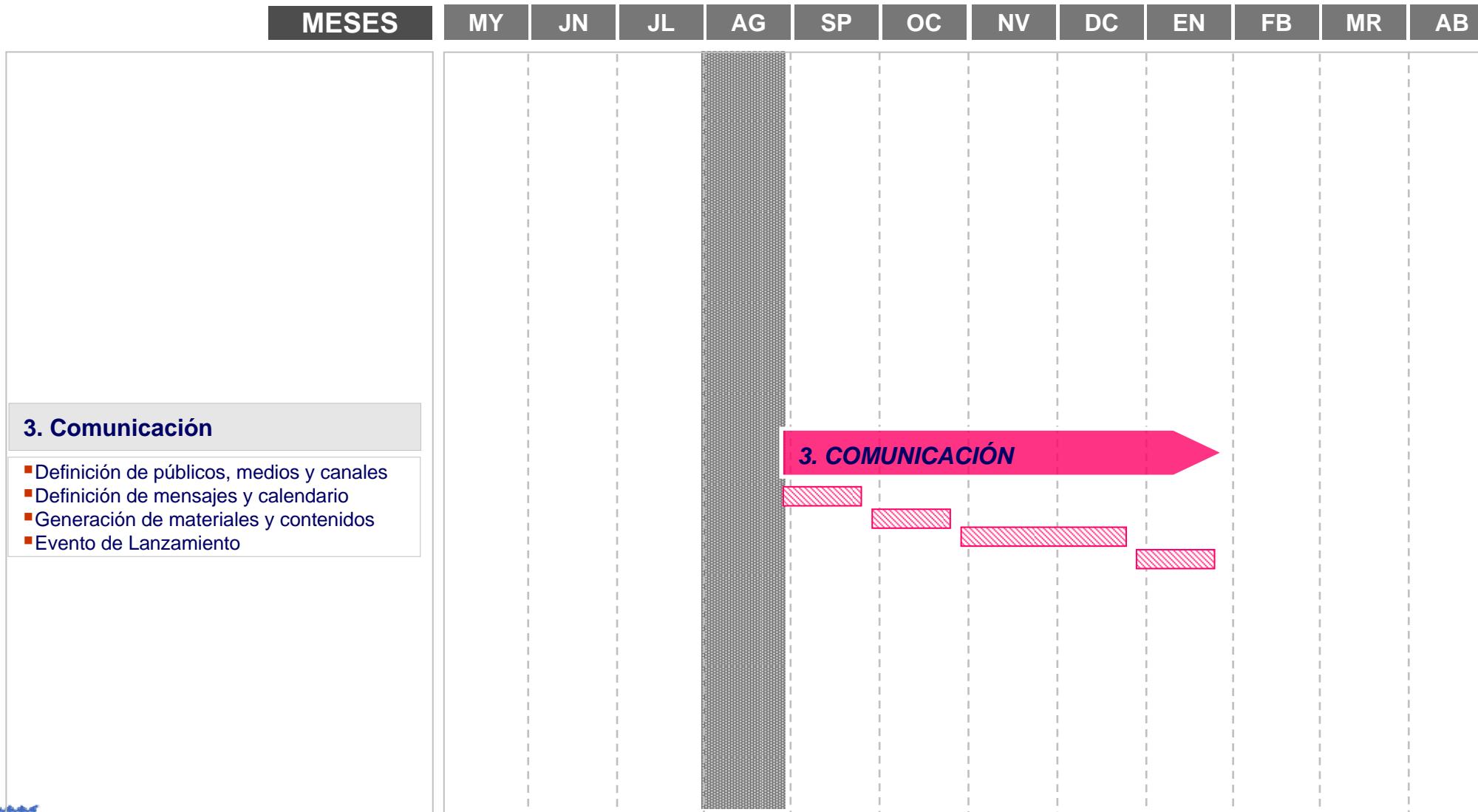


Hacer de la estrategia un trabajo de todos



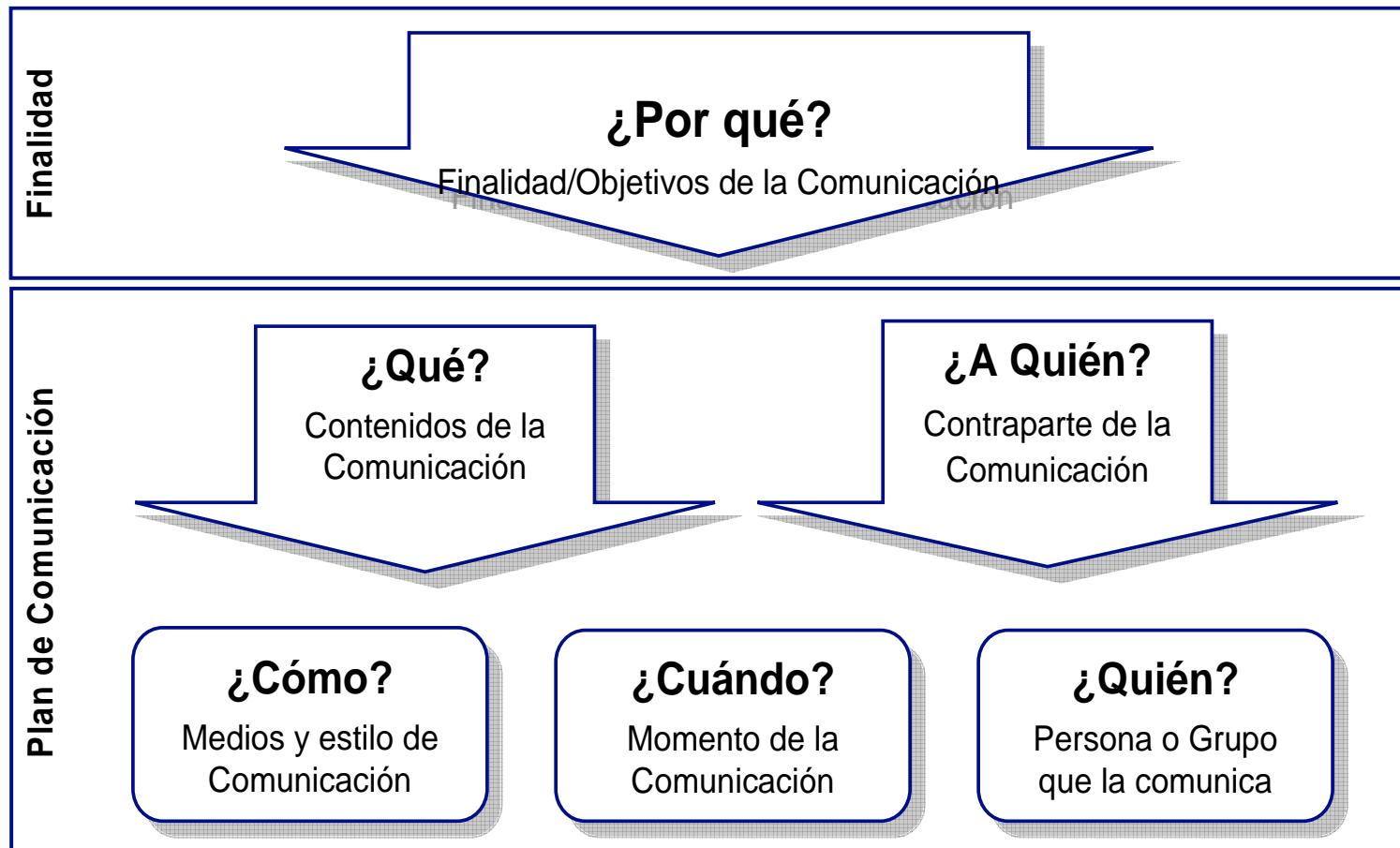
Cronograma del proyecto

Hacer de la estrategia un trabajo de todos: Plan de Comunicación



Hacer de la estrategia un trabajo de todos: Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación debe responder a los siguientes interrogantes:



Hacer de la estrategia un trabajo de todos: Elementos Claves del Plan de Comunicación

Objetivos y Olas de Comunicación

Diferentes actuaciones en el tiempo que buscan objetivos diferentes

Imagen asociada

Busca dotar de continuidad y mayor emocionalidad al mensaje

Públicos Objetivo segmentados y mensajes

Cada ola tiene unos públicos objetivo a los que trasladar determinados con mensajes con actuaciones diferentes

Medios de Comunicación

El plan de comunicación considera los mejores medios en función de los mensajes y los segmentos

Calendario de actuaciones

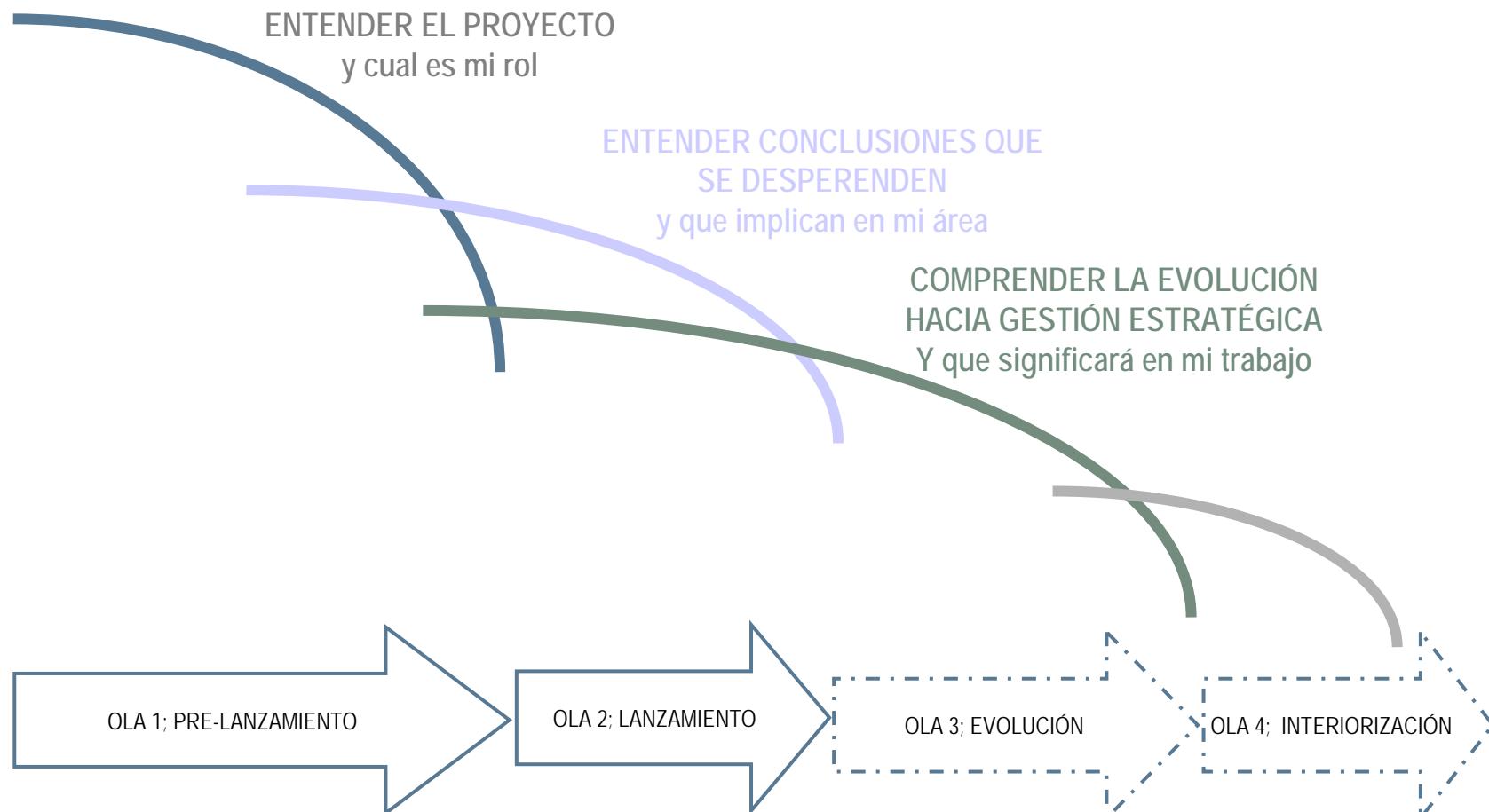
Considerando el trabajo previo a realizar para cada actuación

Organización y responsabilidades

El desarrollo del Plan de Comunicación de la Estrategia implica a diferentes agentes con diferentes responsabilidades.



Hacer de la estrategia un trabajo de todos: Objetivos y olas de comunicación

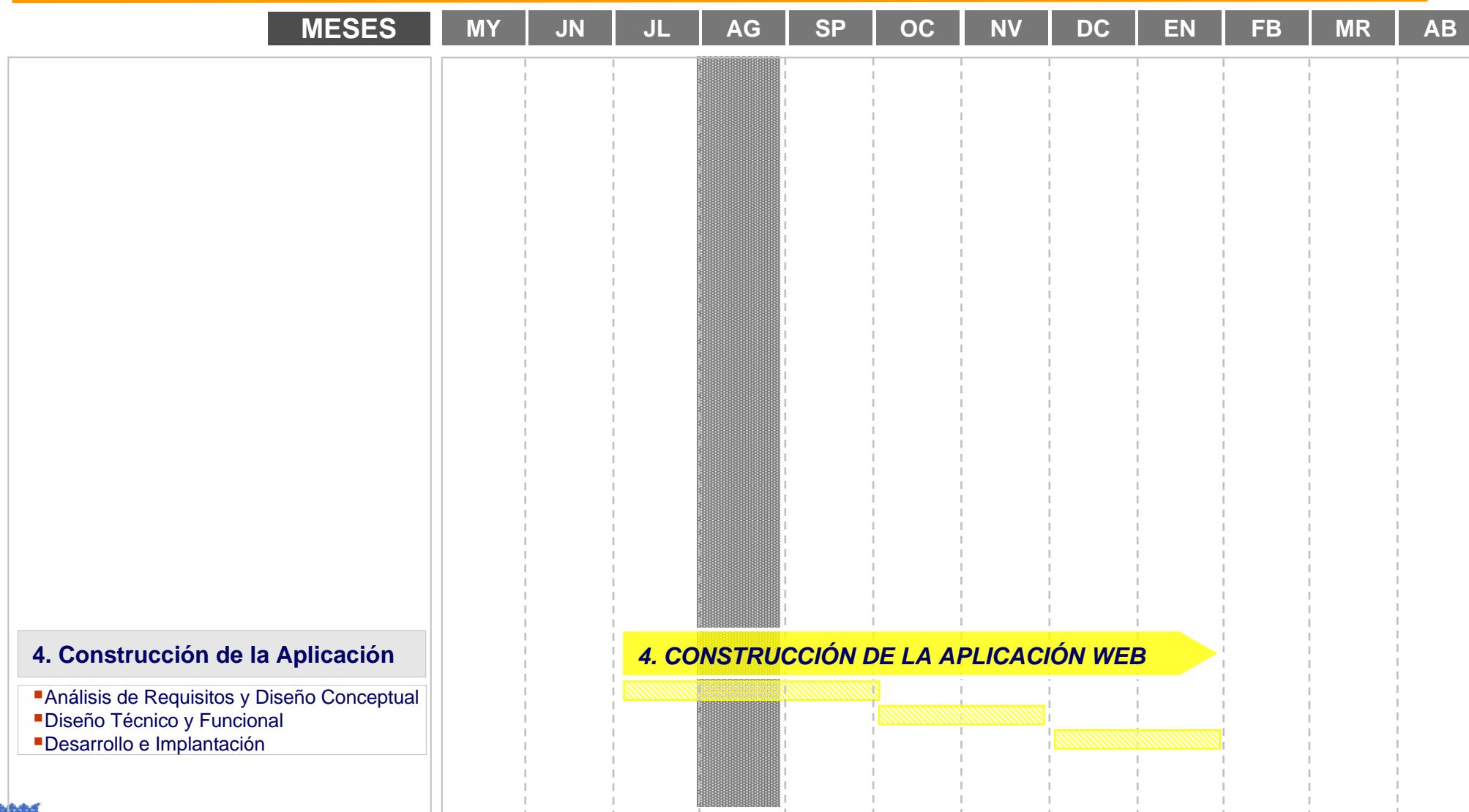


Convertir la estrategia en un proceso continuo



Cronograma del proyecto

Convertir la estrategia en un proceso continuo: Herramientas para el seguimiento de la estrategia



Convertir la estrategia en un proceso continuo



Estás en: [Inicio](#) [Objetivo Estratégico](#)

Objetivo Estratégico: Dar una respuesta excelente ante las situaciones de emergencia

[Editar](#)

En una gran ciudad como Madrid se producen diariamente multitud de siniestros y accidentes que requieren la intervención de cuerpos profesionales - Bomberos y SAMUR -, para hacer frente de forma rápida y eficaz a los mismos y minimizar sus consecuencias.

Indicadores Estratégicos:

Supervivencia de pacientes críticos a los 7 días (SAMUR)

Tiempo medio de llegada del primer tren de ataque

Tiempo medio de respuesta de las Unidades Asistenciañas (SAMUR)

Iniciativas para el desarrollo del Objetivo Estratégico:

Creación de nuevas Bases SAMUR-Protección Civil

Mejora de las Infraestructuras del SAMUR

Renovación continua del Parque Móvil del SAMUR

Creación de la Unidad de Apoyo ante Desastres Ciudad de Madrid (UAD), para ayuda internacional

Elaboración de planes por áreas funcionales con la definición de objetivos e indicadores de gestión para el SAMUR

Fortalecimiento de la capacidad ciudadana frente al fuego y otros riesgos

Nueva Central de Emergencias(CISEM)

Ejes Estratégicos asociados al Objetivo Estratégico:

Entorno y convivencia

Áreas de Acción asociadas al Objetivo Estratégico:

Emergencias

Mapa Estratégico

Permite acceder a la representación gráfica de los ejes y objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid, a la descripción de estos elementos y sus correspondientes indicadores e iniciativas.

- [Acceso al Mapa Estratégico](#)
- [Ejes Estratégicos](#)
- [Objetivos Estratégicos](#)
- [Indicadores Estratégicos](#)
- [Iniciativas](#)

Áreas de Acción

Permite acceder a la descripción de las Áreas de Acción y a sus correspondientes indicadores.

- [Acceso a Áreas de Acción](#)
- [Indicadores de Acción](#)

Resultados de los indicadores

Permite obtener información de los resultados de los indicadores, de forma gráfica y numérica, pudiendo seleccionar uno o varios años.

- [Evolución anual](#)
- [Comparativa interanual](#)

Edición

Listados

Administración

Carga de datos

Utilidades

Información

Servicio telefónico de Línea Madrid

Realizar Consulta



Mapa Estratégico

Permite acceder a la representación gráfica de los ejes y objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid, a la descripción de estos elementos y sus correspondientes indicadores e iniciativas.

- [Acceso al Mapa Estratégico](#)
- [Ejes Estratégicos](#)
- [Objetivos Estratégicos](#)
- [Indicadores Estratégicos](#)
- [Iniciativas](#)

Áreas de Acción

Permite acceder a la descripción de las Áreas de Acción y a sus correspondientes indicadores.

- [Acceso a Áreas de Acción](#)
- [Indicadores de Acción](#)

Resultados de los indicadores

Permite obtener información de los resultados de los indicadores, de forma gráfica y numérica, pudiendo seleccionar uno o varios años.

- [Evolución anual](#)
- [Comparativa interanual](#)

Edición

Listados

Administración

Carga de datos

Utilidades

Información

Mapa Estratégico

Permite acceder a la representación gráfica de los ejes y objetivos estratégicos del Ayuntamiento de Madrid, a la descripción de estos elementos y sus correspondientes indicadores e iniciativas.

- [Acceso al Mapa Estratégico](#)
- [Ejes Estratégicos](#)
- [Objetivos Estratégicos](#)
- [Indicadores Estratégicos](#)
- [Iniciativas](#)

Áreas de Acción

Permite acceder a la descripción de las Áreas de Acción y a sus correspondientes indicadores.

- [Acceso a Áreas de Acción](#)
- [Indicadores de Acción](#)

Resultados de los indicadores

Permite obtener información de los resultados de los indicadores, de forma gráfica y numérica, pudiendo seleccionar uno o varios años.

- [Evolución anual](#)
- [Comparativa interanual](#)

Edición

Listados

Administración

Carga de datos

Utilidades

Información

Ficha técnica del Indicador

[Editar](#)

a los 7 días
(SAMUR)

Tiempo medio de
llegada del primer
tren de ataque

Tiempo medio de

74,18

6,59

6,61

83,90

6,61

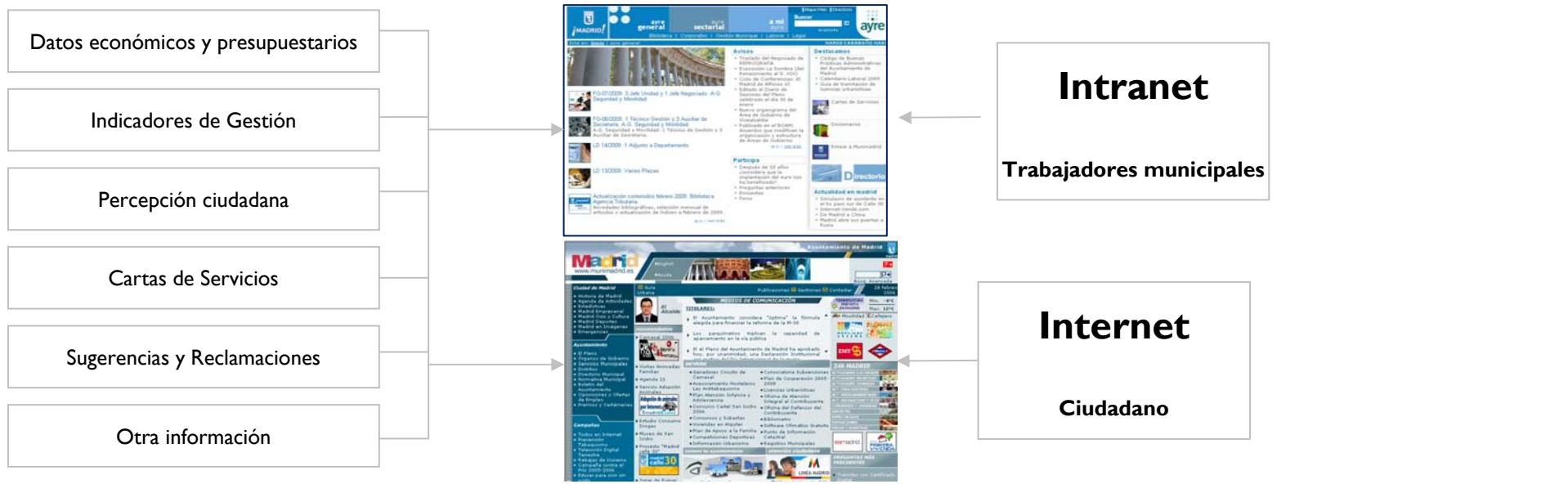
6,61



Enfoque de proyecto

Convertir la estrategia en un proceso continuo

- La herramienta permitirá un acceso a los indicadores clave de la ciudad tanto internamente, desde las Áreas de Gobierno y organismo internos del Ayuntamiento, a través de la Intranet, como externamente poniendo al alcance de los ciudadanos el Observatorio de la Ciudad en internet.



- De los distintos sistemas fuente de la organización y de todas y cada una de las áreas de gobierno se obtiene información para la composición de los distintos indicadores críticos.
 - Se cargarán de forma manual en la aplicación web.

- La aplicación pone a disposición de las Áreas de Gobierno y de los miembros del Ayuntamiento todos los indicadores del Observatorio de la Ciudad de forma interna.

- Se publican a través de internet aquellos indicadores que establezca cada área de gobierno a través del Observatorio de la Ciudad.



