

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

*CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE GESTIÓN,
ANÁLISIS I EVALUACIÓN*

MASTER EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Memoria de grado

“Diseño de evaluación de la actividad municipal”

Sant Boi de Llobregat a 15 de febrero de 2009

Tutor: **Juan Antonio Garde Roca**

Alumno: Llorenç Fernández Matamoros
NIF: 46.521.206A

ÍNDICE

1.- Introducción	2
2.1 Contexto genérico	
- 2.1.1 Situación geográfica	5
- 2.1.2 Antecedentes	5
- 2.1.3 Plan de Actuación Municipal vs. Plan Estratégico	6
- 2.1.4 Contexto social	8
2.2 Contexto concreto	
- 2.2.1 Estructura municipal	9
- 2.2.2 Unidad de asistencia a la planificación y evaluación	11
3.- Diseño de Evaluación	
- 3.1 Aproximación metodológica	14
- 3.2 Situación evaluativa	16
- 3.3 Resumen esquemático del diseño	17
- 3.4 Mapa de actores críticos – Tipo de participación	19
- 3.5 Comité de seguimiento de la evaluación	23
- 3.6 Modelo de evaluación	
o 3.6.1 Modelo pluralista/participativo	25
o 3.6.2 Carácter interno de la evaluación	27
o 3.6.3 Tipo y momento temporal de la evaluación	28
- 3.7 Preguntas, criterios e indicadores	
o 3.7.1 Necesidades de información	29
o 3.7.2 Modelo estándar de seis criterios	31
o 3.7.3 Matriz de evaluación	32
- 3.8 Concreción objeto de evaluación	37
- 3.9 Desarrollo diseño evaluación	38
o 3.9.1 Análisis evaluabilidad	39
o 3.9.2 Evaluación intermedia	41
o 3.9.3 Evaluación “expost”	43
- 3.10 Operacionalización	43
- 3.11 Gestión por resultados	45
- 3.12 Teoría del programa	48
- 3.13 Elecciones metodológicas	52
- 3.14 Sistema transversal de indicadores municipales	56
- 3.15 Flexibilidad del modelo	57
4.- Seguimiento continuo	
- 4.1 Fase de planificación	59
- 4.2 Seguimiento vs. Evaluación	63
- 4.3 Sistema de indicadores	65
- 4.4 Ponderación	66
- 4.5 Grado de ejecución	70
- 4.6 Transparencia	71
5.- Conclusiones	73
6.- Bibliografía	77
7.- Agradecimientos	80
8.- Anexos	82

1.- INTRODUCCIÓN

En nuestro entorno inmediato, la actuación municipal ha sido evaluada en contadas ocasiones y no existe una metodología concreta con la que, aquellas entidades que deseen hacerlo, puedan tomarla como referencia.

Mi interés se centra en propiciar que en un futuro no muy lejano las administraciones locales puedan, si lo desean, disponer de un marco de referencia fundamentado en la presente memoria y que por extensión pueda servir para realizar acciones evaluativas de las acciones de sus respectivas organizaciones.

En el momento de iniciar el proceso de formación en el presente master no existía en mi comunidad autónoma ningún programa ni institución que velara por la difusión de la cultura de la evaluación, salvo acciones de tipo académico lideradas por algunos miembros de la Universidad Autónoma de Barcelona o la Universidad Pompeu Fabra (Subirats, Ballart, Valles, Ramió...). Acciones que difícilmente llegaban a los diferentes órganos de la administración autonómica y local.

Recientemente se ha publicitado la puesta en marcha del “IVÀLUA” (resurgimiento de una iniciativa fallida de la Universidad Pompeu Fabra – Consorcio de evaluación de políticas públicas - que intenta, en el ámbito autonómico, hacer una función similar a la que realiza la AEVAL a nivel estatal.

Cuando motivé mi interés en participar en el Master de Evaluación de Programas y Políticas Públicas en esta universidad madrileña, insistí en la necesidad compartir el conocimiento adquirido con mi organización y, en la medida de lo posible, que el esfuerzo realizado sirviera a la voluntad de mejora de la actividad municipal.

Por este motivo el presente trabajo consiste en el “**diseño de evaluación de la actuación municipal** en el ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat”.

En sentido amplio, la actuación municipal es un concepto muy extenso que a la vez podría considerarse ambiguo; es preciso concretar el objeto de nuestra evaluación y es por ello que me centraré en la evaluación del Plan de Actuación Municipal (en adelante PAM).

Se plantean los siguientes objetivos:

1. Elaborar el diseño de evaluación:
 - 1.1. La visión del PAM
 - 1.2. Las cinco misiones del PAM
 - 1.3. Los sesenta y dos objetivos estratégicos del PAM
2. Asegurar el seguimiento continuo de los 480 objetivos operativos y de las más de 1000 actuaciones del PAM
3. Realizar acciones de cambio cultural en nuestra organización y diseñar la estrategia de gestión por resultados para implementarse antes de final de 2010, mediante:

- 3.1. La creación del catalogo de servicios en un plazo no superior a ocho meses, que incorporará elementos de evaluación en su descripción.
- 3.2. La realización de sesiones formativas y conceptuales sobre la gestión por resultados.
4. Mostrar todo el proceso con total transparencia a través de los diferentes canales de comunicación de que dispone esta corporación (Web, semanarios corporativos, TDT...)

Como se verá en el transcurso del trabajo, **abarcар todos y cada uno de los objetivos hubiera sido imposible sin haber concretado el objeto de evaluación.**

Este ejercicio ha permitido realizar un diseño dirigido específicamente a cada uno de esos objetos de evaluación concretos, lo cual permitirá si así se desea, extender el mismo diseño planteado al resto de unidades de evaluación que se estime conveniente evaluar, y que guarden un parecido similar con las utilizadas para ilustrar el diseño de evaluación que se presenta en esta memoria de grado.

La estructura de la memoria se compone de los siguientes apartados:

Empieza con un encuadre de la realidad del entorno en el que el que se sitúan los objetivos del trabajo. Desde la ubicación geográfica del municipio de Sant Boi de Llobregat hasta la creación de una unidad de evaluación, que permita llevar a cabo las técnicas de evaluación aprendidas en el presente Master de Evaluación de Políticas y Programas.

Seguidamente se pasa a describir una propuesta de diseño de evaluación para el plan de actuación municipal. Me gustaría destacar que, durante todo el proceso he intentado acompañar a cada propuesta de su correspondiente motivación metodológica y de los distintos enfoques que pudieran afectar al diseño, por ese motivo es posible que la lectura del presente trabajo se haga un poco compleja.

Finalmente se acompaña la descripción y la metodología utilizada para diseñar el plan objeto de esta evaluación, así como la de su correspondiente sistema de seguimiento.

Desearía disculparme por la posibilidad de incorporar, durante la redacción del presente trabajo, expresiones o palabras derivadas de mi lengua materna, el catalán, que puedan distorsionar el sentido de mi reflexión o confundir al lector.

2.- CONTEXTO

Incorpora:

El contexto genérico, el social y el concreto.

2.1 CONTEXTO GENÉRICO.

2.1.1 Situación geográfica

Sant Boi de Llobregat tiene una superficie de 21,94 Km² y cuenta con 81.269 habitantes. Su ubicación dentro del área metropolitana de Barcelona, su proximidad a Barcelona, al puerto y al aeropuerto, así como el hecho de estar (por número de habitantes) considerada como una población grande, provoca que el gobierno municipal esté sometido a mucha demanda de servicios por parte de la ciudadanía.

El perfil demográfico presenta una población bastante joven (el 35,8% de la población es menor de 30 años).

La ciudad se extiende sobre un 38% de la superficie del término municipal, un 35% está ocupado por la zona agrícola, un 6% por un continuo de vías de comunicación viarias y ferroviarias, mientras que el 21% restante lo forman espacios naturales protegidos (forestales, fluviales y humedales).

En **anexo 1** se pueden observar los indicadores de ciudad cerrados a final de la legislatura anterior, los cuales han sido utilizados como diagnóstico para la confección del PAM 2008 - 2011.

2.1.2 Antecedentes

El equipo de gobierno de Sant Boi de Llobregat se ha ido dotando, desde hace algunas legislaturas, de un Plan de Actuación Municipal (PAM) cuatrienal como herramienta estructuradora de su voluntad política. El plan se traduce en un conjunto de acciones que la corporación ha de ejecutar durante su mandato. Estos planes han tenido un seguimiento desigual a lo largo del tiempo, pero la mayoría han estado sometidos a un limitado seguimiento al final de sus correspondientes legislaturas, ofreciendo una mínima difusión publicitaria.

Mientras que para unos gerentes era un documento alrededor del cual tenía que girar la actuación municipal, para otros no era más que un documento de trascendencia política que recogía todo tipo de promesas electorales.

Inicialmente los planes de actuación municipal recogían toda una serie de propuestas y compromisos adquiridos en los diferentes programas electorales de las fuerzas políticas electas. Los planes recibían el visto bueno del gobierno municipal mediante la aprobación formal en el pleno municipal y de él se hacía una limitada publicidad.

Durante las legislaturas de la **década de los 90** se inició un tímido balance de los compromisos adquiridos en los respectivos planes a final de los respectivos mandatos.

No fue hasta **principios del año 2000** que el ejercicio de confección de los planes se comenzó a realizar mediante el planteamiento de diferentes objetivos a implementar durante la vigencia del plan y a partir de una estrategia de gobierno.

A partir del **mandato 2003 – 2007**, además de planificar con criterios más estratégicos (incorporando la visión, las misiones, los objetivos estratégicos y los objetivos operativos) se realizó un primer intento de seguimiento de la estrategia planificada, estableciendo herramientas que informaban sobre la ejecución de las actuaciones (derivadas de los objetivos operativos) a partir de

toda una serie de indicadores de gestión, los resultados de los cuales se mostraban a la ciudadanía a través de la Web municipal. Este hecho facilitaba la participación y la transparencia del plan.

Se ofrecía por primera vez el seguimiento continuo y transparente de la actuación municipal (planificada) a través de canales Web.

Este proceso no carecía de limitaciones, las cuales se detectaron y en el momento de preparar el actual plan 2008-2011 se intentaron resolver, incorporando elementos para dar respuesta a las necesidades de toda la organización.

A continuación se detallan las carencias detectadas en la planificación anterior, y que en la presente se han solucionado en parte:

- Desconocimiento del coste que representa la ejecución de los diferentes objetivos propuestos (costes directos de ejecución e indirectos de implementación a lo largo de la vigencia del plan).
- Falta de homogeneización en la formulación de los objetivos del plan.
- Poca implicación y colaboración de los técnicos municipales en la redacción de un plan que requerirá de su participación.
- Transformar el plan en una verdadera herramienta de gestión capaz de ser utilizado para la toma de decisiones.
- **Falta de elementos de evaluación** desde el inicio del plan, especialmente en los niveles más estratégicos, más allá del seguimiento de las actuaciones y desde una perspectiva más cualitativa.
- Coordinación con otros planes aprobados por la corporación municipal de duración superior al mandato (programas transversales, Agenda 21, Plan de Cultura...)

2.1.3 Plan de actuación Vs. Plan estratégico

Un **plan de actuación** es un documento estratégico donde de manera escrita se especifica cual es la misión a conseguir, por parte de una determinada corporación municipal, y a través de que acciones se pretende llevar a cabo.

Por **misión** se entiende la concreción de aquello que se quiere que sea el futuro del municipio siendo el eje vertebrador de la política del equipo de gobierno. A partir de esta misión cuando se tengan que decidir las políticas se tendrán que contrastar con ella, priorizándose aquellas que ayuden a su consecución, mientras que se descartarán las contrarias.

Los principales ejes **de actuación o estrategias** son los grandes campos donde se concentraran los esfuerzos municipales. Estos grandes campos tendrían que servir de base para realizar una distribución de competencias entre el equipo de gobierno; es decir, tendría que existir una coherencia entre los problemas a afrontar y como se organiza el equipo de gobierno para resolverlos.

La metodología de la planificación estratégica implica también que debe existir una función de **evaluación y rediseño** constante. Por un lado, se tienen que evaluar los resultados de las políticas y de las actuaciones municipales, así como la incidencia que tienen en el progreso de la misión. Por otro lado, se

tienen que tener en cuenta y evaluar las turbulencias del entorno así como el impacto que tienen sobre la realidad municipal.

La articulación de la agenda política, mediante un plan, se hace especialmente imprescindible para los gobiernos en coalición, no sólo para cohesionar su acción, sino también para conseguir la máxima coherencia ideológica y operativa en todas las adaptaciones y correcciones que se tengan que realizar para mantenerla actualizada.

Un plan de actuación deberá incorporar los cambios producidos en el entorno que puedan afectar a su desarrollo con los rediseños necesarios para adaptarlos a la nueva realidad. También se tienen que incorporar los resultados de las evaluaciones, es decir, es necesario actualizarlo permanentemente.

Entre las principales ventajas de la elaboración estratégica se puede mencionar que se pretende involucrar a los agentes económicos y sociales del municipio. En muchas ocasiones se realiza el plan estratégico contando desde el principio con su participación, siendo este el elemento más interesante de este tipo de planificación puesto que, si se realiza de esta manera, la planificación estratégica se convierte en un incentivo de la participación, en una herramienta para conocer las demandas y preocupaciones de la población y para involucrarla en su posible solución.

Otra de las ventajas de usar esta metodología es que permite realizar las actuaciones que más contribuyan al cumplimiento del plan, pudiendo dejar sin hacer otras que no ayudan a conseguir la misión, teniendo en cuenta todas las variables significativas, tanto del municipio como de su entorno, evaluando su influencia.

El plan de actuación asegura una coherencia entre la misión y las actuaciones, ofrece una estructura que permite explicar el motivo por el cual se hacen las cosas y al mismo tiempo permite explicar el porque no se realiza una determinada actuación en términos más globales y objetivos.

Una vez realizado el plan se ha de comunicar a los ciudadanos, es preciso que el mayor número de personas lo conozcan y lo adopten.

Esta metodología ofrece, al mismo tiempo, herramientas para influir en la actividad de otras instituciones y organizaciones. El futuro del municipio depende de la actuación de muchos agentes, no sólo de la propia actividad municipal.

En algunos casos una misma actuación puede perseguir directamente un objetivo determinado pero, a la vez, incidir también en favor de la obtención de otro objetivo colateral con el que se relaciona.

La incidencia de cada actuación no es hermética ni aislada, requiere una eficaz red de servicios en la que la transversalidad emerge como cultura organizativa imprescindible.

Por eso, más allá de establecer la filosofía de gobierno o la ideología política que recogen los ejes programáticos, después de seleccionar los objetivos estratégicos que hará falta satisfacer para llegar a los escenarios de futuro diseñados por los ejes, y una vez identificadas las actuaciones que hace falta ejecutar para obtener de forma eficaz los retos marcados como objetivo, la planificación quedaría incompleta si no se identificasen de forma clara los gestores responsables de cada una de las acciones.

En muchas de las actuaciones resultan implicadas todas, o casi todas, las áreas del organigrama técnico municipal, detectando así el carácter netamente transversal, en el bien entendido que esta transversalidad no solo interesa en la fase de ejecución sino, muy especialmente, en el diseño táctico y operativo de la mencionada actuación.

Se precisa relacionar, para cada actuación, los diferentes actores implicados con capacidad de decisión, líderes políticos y gestores técnicos, al margen del grupo de trabajo relacionado con dicha actuación, siendo los primeros los responsables del impulso de la actuación y, en consecuencia, de la coordinación con los otros gestores que puedan intervenir.

La importancia de este aspecto en la planificación resulta clave al convertirse en la garantía de su ejecución, ya que se da seguridad al hecho de que ningún compromiso incluido en la agenda política no quedará en la incertidumbre por falta de imputación concreta de responsabilidad o competencia dentro del organigrama municipal, ni dudas sobre quien ha de impulsarlo.

2.1.4 contexto social:

La participación de la ciudadanía en la gestión municipal, se fundamenta en consejos de barrio, consejos sectoriales, forum, etc., es bastante activa. La suma total de reuniones anuales de los consejos sectoriales ha pasado de 42 a 53 en los últimos cinco años.

Durante los últimos diez años ha habido una media de dos forum generales anuales de participación ciudadana. El año 2005 se puso en marcha una primera experiencia de presupuesto participativo para la priorización de las inversiones de mejora y mantenimiento en los barrios.

En el actual plan de actuación ha habido una muy amplia participación, la cual se puede resumir en el siguiente cuadro explicativo y que ofrece una visión sobre la implicación de la ciudadanía en los procesos que son consultados:

Tipo de aportación	Nº aportaciones	Porcentaje sobre el total
Aportaciones incluidas en el PAM. (A nivel de objetivos operativos o a nivel de actuaciones)	1.514	66,29 %

Aportaciones aceptadas. (que provocan alta, modificación o baja de un objetivo o actuación existente)	156	6,83%
Aportaciones que se desestiman.	285	12,48%
Aportaciones que forman parte de la programación ordinaria del servicio o que no son de competencia municipal	328	14,40%
Total Aportaciones	2.283	

En este momento se solicita a los agentes sociales que intervengan en el proceso de evaluación.

2.2 CONTEXTO CONCRETO

Estructura orgánica. La estructura se articula alrededor del Pleno municipal presidido por el alcalde y está formado por 25 concejales, de los cuales 21 forman parte del equipo de gobierno municipal.

Históricamente este ayuntamiento ha estado gobernado por fuerzas políticas de signo socialista en algunos casos en solitario y en otros mediante coalición. También desde hace muchos años ha optado por un modelo de organización gerencial. Del gerente municipal dependen los directores de las cuatro áreas de gestión técnica, de las que dependen 53 servicios y/o unidades administrativas.

En el ayuntamiento de Sant Boi trabajan un total aproximado de 650 trabajadores y trabajadoras, de los cuales un 35% pertenece a la categoría de personal técnico y el resto está integrado por el personal administrativo y el personal de oficios.

El organigrama político está integrado por 25 concejales. Fruto del proceso democrático y de las urnas, los resultados de las últimas elecciones fueron los siguientes: 13 miembros electos del PSC-PM, 3 de ICV-EUiA-EPM, 3 del PP, 3 de CIU, 2 de ESQUERRA-AM y 1 de C's.

Posteriormente, como resultado de las coaliciones y alianzas, y con la voluntad de buscar el máximo consenso en la dirección política, el equipo de gobierno quedó configurado por cuatro fuerzas políticas (PSC-PM, ICV-EUiA-EPM, CIU y ESQUERRA-AM) que impulsan las líneas de actuación del gobierno de nuestra ciudad.

El organigrama político se organiza en torno a cuatro grandes áreas de trabajo que se correlacionan con la organización de la estructura técnica:

El área de Gobernanza y Ciudadanía.

Encabezada por su primer teniente de alcalde, que desarrolla directamente los ámbitos de Promoción de la Ciudad, Promoción de la Actividad Económica,

Promoción del Turismo, Comercio y Consumo, Seguridad ciudadana, Comunicación y Programas Estratégicos.

Se despliega en las ponencias de Participación Ciudadana, Coordinación de los Consejos de Barrio, Ferias y Mercados, Dinamización Empresarial, Ocupación y Hermanamientos Igualitarios.

El área de Territorio y Ciudadanía.

Encabezada por el segundo teniente de alcalde, que desarrolla directamente los ámbitos de Planificación y Gestión Urbanística, Proyectos y Obras, Patrimonio Inmobiliario, Licencias de Parcelación, Licencias de Obras, Licencias de Medio Ambiente, Protección de la Legalidad e Infraestructuras.

Se despliega en las ponencias de Agricultura y Parque Agrario, Medio Ambiente y Entorno Natural, Espacio Público y Calidad Urbana, con los ámbitos de Mantenimiento de la Ciudad, Servicios Municipales, Vía Pública y Movilidad, Transportes y Aparcamientos.

El área de Bienestar y Ciudadanía.

Encabezada por la tercera teniente de alcalde que dirige los ámbitos de Políticas para la Igualdad de Género, Personas Mayores, Personas con Discapacidad, Servicios Sociales y Usos del Tiempo.

Los ámbitos de Educación y Civismo están directamente impulsados por el quinto teniente de alcalde.

Se despliega la cartera en las ponencias de Cultura, Nueva Ciudadanía, Deportes, Salud Pública, Infancia, Adolescencia y Juventud, y Cooperación, Solidaridad y Paz.

El área de Servicios Generales.

Encabezada por la cuarta teniente de alcalde y que dirige los ámbitos de Economía y Hacienda, Recursos Humanos, Secretaría y Servicios Jurídicos, Organización y Calidad, Compras y Logística, Oficina de Atención al Público, Información de Base e Informática.

Empresas municipales

CLAUS: Trabaja en diversas actuaciones urbanísticas y gestiona la Oficina Local de Viviendas a través de la cual ofrece servicios de mediación entre arrendatarios y propietarios de viviendas desocupadas, tramitación de las ayudas para la rehabilitación de viviendas y edificios, tramitación de las ayudas al alquiler y tramitación de cédulas de habitabilidad.

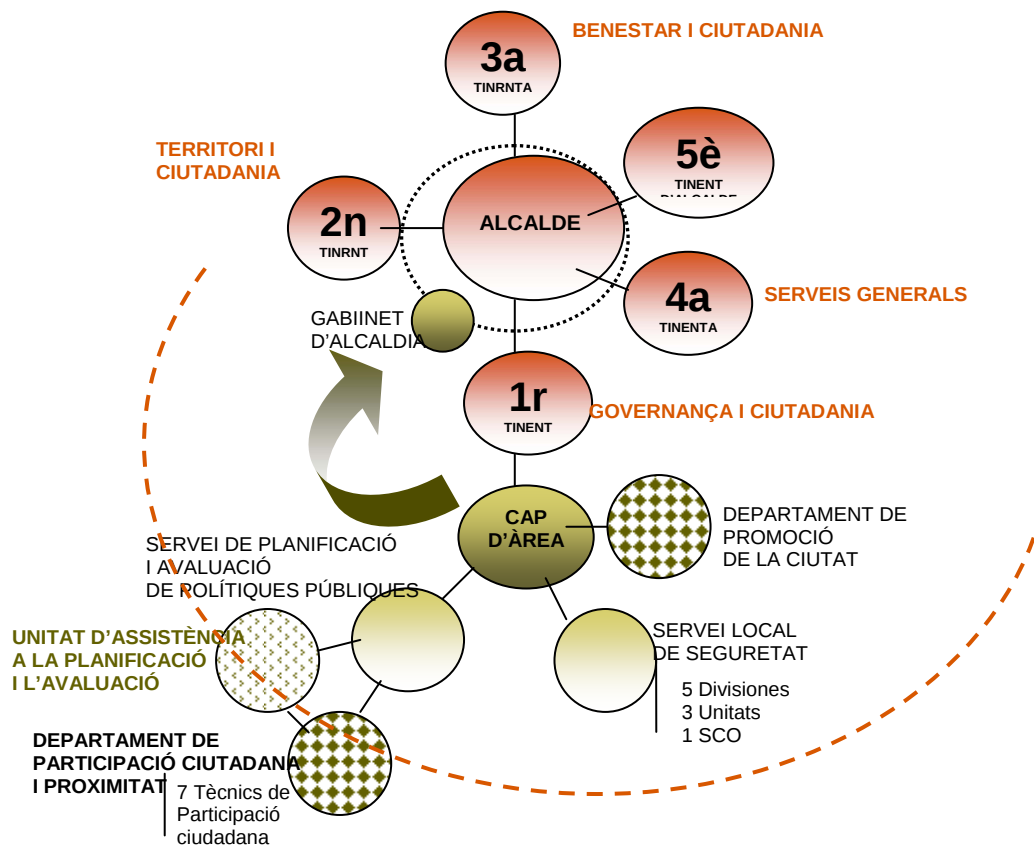
CORESSA: Tiene como objetivo promover la actividad económica a través de una oferta de diferentes servicios con el objetivo de: luchar contra el desempleo, atender a los colectivos más desfavorecidos, recoger los residuos sólidos urbanos, realizar estudios de necesidad de aparcamientos, poner al alcance de las empresas las nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones, etc.

En **anexo 2** se puede consultar el organigrama municipal actualmente vigente.

UNIDAD DE ASISTENCIA A LA PLANIFICACIÓN Y LA EVALUACIÓN (UAPA)

Descripción:

Esta unidad se creó a finales de 2007 estando formado por 5 miembros (dos politólogos, un sociólogo, un psicólogo y un diplomado en estadística), depende orgánicamente del Servicio de Evaluación y Planificación de las Políticas Públicas (UAPA + Participación Ciudadana), que a su vez cuelga del área de Gobernanza y Ciudadanía (Servicio Evaluación y Planificación de las Pol. Públicas + Servicio Local de Seguridad + Dinamización económica + Cooperación y Solidaridad).



Se trata de una unidad que tiene una estructura sencilla y horizontal, altamente especializada, polivalente, flexible y muy motivada en la que prima un sistema de gestión que permite que todos los actores sean responsables de múltiples proyectos y a la vez partícipes de otros.

Pretende dar soporte a la dirección político-técnica en la definición y la implementación de políticas públicas locales, mediante la aportación de conocimiento estratégico administrando, desarrollando e interpretando, de manera permanente, un sistema integrado de información sobre la ciudad y su área de influencia.

Tenemos una relación muy estrecha con el gabinete de alcaldía, lo cual supone disponer de un soporte constante a nuestra gestión y una legitimación incuestionable.

Funciones y objetivos:

Sus funciones principales se concretan en:

- Dar soporte al equipo político en la fase de planificación estratégica con el fin de concretar un programa de gobierno (Plan de Actuación Municipal) que contenga su correspondiente justificación y cuantificación presupuestaria.
- Realizar la evaluación de los resultados e impacto de las políticas públicas locales, así como proponer medidas para su rediseño, recogiendo, sistematizando, integrando y actualizando toda la información disponible (construcción de un sistema de información ejecutivo).
- Trabajar para la unificación y sistematización de los sistemas de información que dispone la corporación, elaborando metodologías, sistemas de información e indicadores, propiciando las prácticas transversales. A destacar:
 - o Puesta en marcha de la unificación de la planificación estratégica con la gestión presupuestaria.
 - o Adaptación del sistema de seguimiento del PAM al conjunto de la actuación municipal.
- Realizar análisis de la información, descripción de la evolución socioeconómica y determinación del posicionamiento, evaluación de escenarios y diagnosis territorial y sectorial.
- Normalizar y mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación interna en el conjunto de la organización.
- Impulsar relaciones de cooperación con centros de investigación, en especial con las universidades, pero también promoviendo la colaboración entre organizaciones que permitan un intercambio de conocimientos aplicados y experiencias (buenas prácticas).

Algunos de los objetivos planteados inicialmente se pueden resumir en:

- Mejorar metodológicamente los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.
- Unificar el discurso político (¿qué queremos hacer?) con el presupuestario (¿qué recursos tenemos para hacerlo?).
- Evitar la dispersión de información actualmente existente y aprovechar mejor los productos que genera la corporación.

En **anexo 3** se incorpora la propuesta de creación de esta unidad operativa.

3.- DISEÑO DE EVALUACIÓN

Objetivos propuestos en el proyecto de memoria que se intentan resolver en el presente apartado.

Objetivo primero:

Elaborar el diseño de evaluación:

1. La visión del PAM
2. Las cinco misiones del PAM
3. Los sesenta y dos objetivos estratégicos del PAM

Objetivo tercero

Realizar acciones de cambio cultural en nuestra organización y diseñar la estrategia de gestión por resultados para implementarse antes de final de 2010.

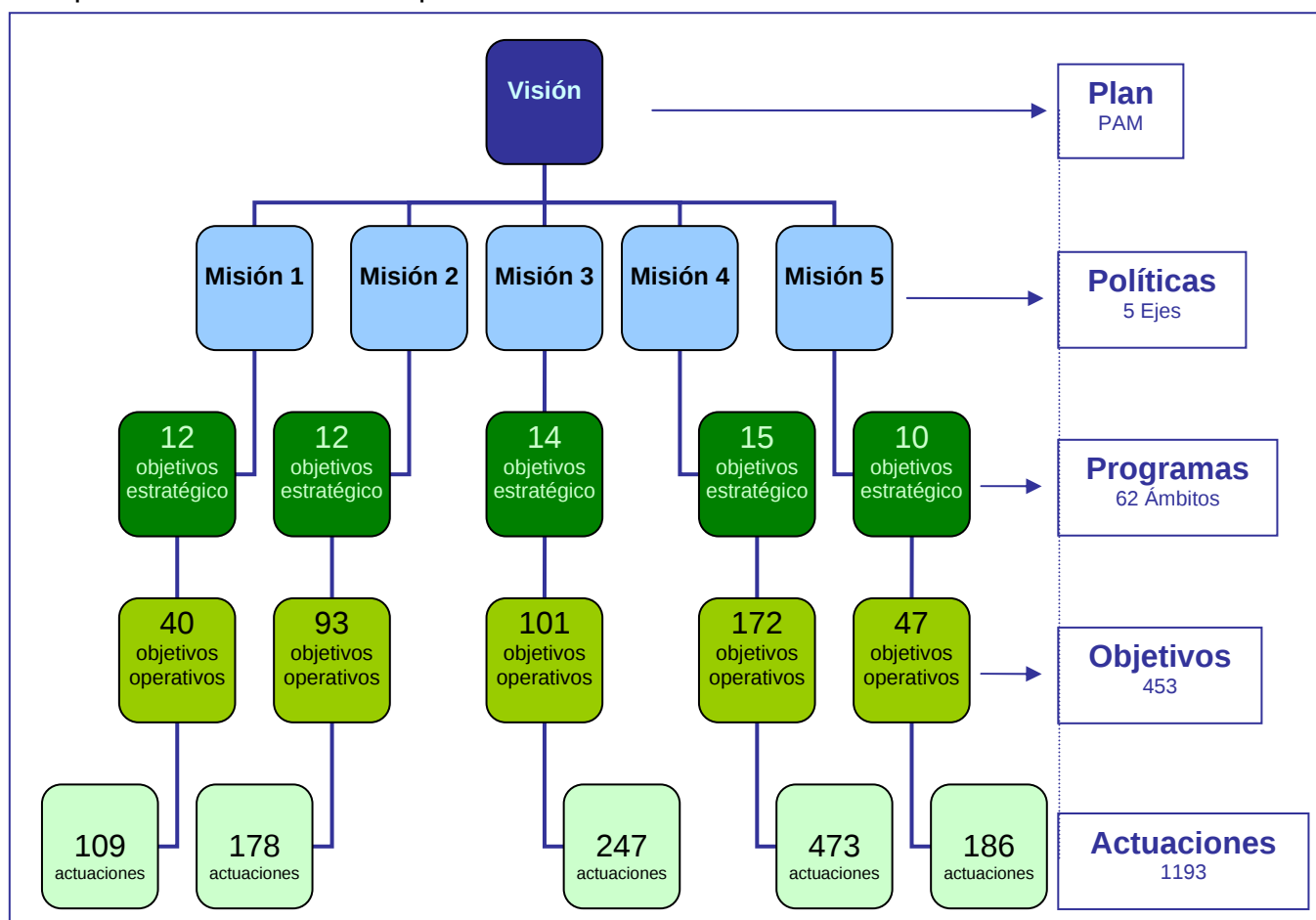
DISEÑO DE EVALUACIÓN

3.1 Aproximación metodológica

Como ya se ha dicho en apartados anteriores, el objeto de evaluación que se plantea en este proyecto se fundamenta en el Plan de Actuación Municipal del ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat” y en concreto en:

- La visión del plan
- Las cinco misiones en que se despliega
- Los sesenta y dos objetivos estratégicos, que determinan la mayoría de políticas que ejecutará el consistorio durante el mandato.
- Asegurar el seguimiento continuo de los 480 objetivos operativos y de las más de 1000 actuaciones del PAM

Para comprender la complejidad de la evaluación que intentamos realizar sobre el plan de actuación municipal, véase su estructura:



En el presente diseño debemos tener en cuenta la estructura del plan para poder aplicar modelos de evaluación acordes a las características de cada nivel estratégico:

Nivel estratégico	Técnica	Aproximación metodológica
Plan	Evaluación sistemática	Intentaremos desarrollar una evaluación libre de objetivos en la que destacan los trabajos de Scriven 1967; 1973. Este autor considera objeto de evaluación todos los efectos provocados por el programa y no sólo aquellos que estaban previstos inicialmente en su definición. Toma como referencia para la evaluación de los efectos realmente producidos las necesidades fundamentales” detectadas, tiene en cuenta la realidad de la que se parte y se quiere modificar. Su aplicación exige deslindar del cambio total en la sociedad el provocado por el programa, esto es, su efecto neto. Se deben analizar por tanto: - El impacto sobre la situación o población objetivo. - El impacto sobre situaciones o grupos que no son objetivo. - El impacto sobre las condiciones actuales y futuras. - Los costes directos, en términos de los recursos utilizados en el programa. - Los costes indirectos o costes de oportunidad. -
Políticas	Evaluación sistemática	Para las misiones y los objetivos estratégicos creo conveniente aplicar un modelo basado en la utilización de los resultados de la evaluación, del que destacan lo siguiente defensores: - Para Wholey la evaluación debería servir para mejorar la gestión y los resultados de los programas públicos. Argumenta que “la evaluación está imbricada con la gestión en el modelo de gestión orientado a resultados”, de ahí la importancia de establecer objetivos claros e hipótesis adecuadas y demostrables sobre los resultados perseguidos, y de poseer la suficiente capacidad y habilidad para gestionar un programa. (Wholey, 1983). - Para Weiss la preocupación principal es la falta de credibilidad de los resultados de la evaluación y su escasa utilización, debido a la existencia de múltiples partes afectadas por un programa y el contexto político donde se desenvuelve la intervención. Recomienda la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos (Weiss, 1972 y 1983). - Crombach resalta la importancia de afrontar el diseño y desarrollo de las evaluaciones de programas considerando los intereses y demandas de información de patrocinadores, decisores y demás grupos directamente relacionados con el programa. (Crombach, 1982).
Programas	Evaluación sistemática	- Otros autores en línea con esta corriente son Suchman, Guba y Lincoln. Aunque sus enfoques metodológicos difieren en algunos aspectos, todos consideran la evaluación como investigación aplicada que puede proporcionar conclusiones objetivas e imparciales sobre la consecución de los objetivos del programa y aportaciones útiles para redefinir los medios y recursos necesarios para su logro. (Suchman, 1967; Guba, 1987; Lincoln y Guba, 1981).

		Este enfoque, también conocido como evaluación pluralista “se apoya en el reconocimiento de la pluralidad de sistemas de valores que coexisten en el seno de la sociedad” (Monnier, 1995).
Objetivos	Seguimiento	Este seguimiento tendrá en cuenta la evaluación centrada en objetivos : El modelo de Tyler (Tyler, 1950) utiliza como parámetro de referencia los objetivos de la política evaluada para efectuar mediciones comparadas, entre lo que pretendía inicialmente y lo realmente conseguido. Los objetivos de referencia permiten concretar y delimitar los cambios buscados, y su conocimiento es lo que orienta la elección de las variables dependientes en el análisis y los criterios a utilizar. Este enfoque, recogido también por Weiss (Weiss, 1972 y 1983), se ha extendido y es, en la actualidad, uno de los más aplicados, al menos en Europa.
Actuaciones	Seguimiento	

3.2 Situación evaluativa

Ante la complejidad de presentar en este trabajo todo el despliegue del diseño de evaluación del plan al completo, para la presente memoria de grado **me centraré únicamente en el diseño de evaluación** de la **visión** del alcalde reflejada en el plan, de **una misión** (la derivada del eje estratégico de alcaldía) **y un objetivo estratégico** (el diseño de evaluación de este eje será similar al que debería aplicarse para el resto de misiones y objetivos estratégicos).

La **visión** planteada por el alcalde en el momento de aprobar el plan de actuación de la presente legislatura, dice literalmente:

“Pondremos el acento sobre la visión estratégica de la ciudad, la modernización de la administración y el impulso de una nueva manera de gobernar basada en la complicitad con la ciudadanía”.

El eje estratégico de alcaldía: **“Proyectemos la ciudad del futuro”** tiene como **misión**:

“Aprovechar las potencialidades y oportunidades que tenemos como ciudad para transformar y poner en valor nuestro territorio, generando riqueza para el municipio con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestra ciudadanía”.

Los ámbitos (programas o políticas) en que se despliega este eje son los siguientes:

“Sant Boi, un referente en el ámbito de la salud”, el objetivo estratégico que se plantea es:

“Conseguir que Sant Boi se constituya como un referente nacional y europeo en el ámbito de la salud en general y especialmente en la salud mental comunitaria, desde el punto de vista de la asistencia, la investigación y la docencia; estableciéndose como foco de atracción de la actividad económica relacionada con el sector y, en todo caso, buscando el más amplio consenso de los agentes económicos y sociales de la ciudad.”

3.3 Resumen esquemático del diseño de evaluación planteado para los diferentes objetos de evaluación

	2008	2009	2010	2011
Visión				
Misión				
Objetivos estratégicos				
Objetivos operativos	Seguimiento continuo - SisPAM	Seguimiento continuo - SisPAM	Seguimiento continuo - SisPAM	Seguimiento continuo - SisPAM
Actuaciones	Seguimiento continuo - SisPAM	Seguimiento continuo - SisPAM	Seguimiento continuo - SisPAM	Seguimiento continuo - SisPAM

No olvidemos que, de acuerdo con lo que se ha comentado en la aproximación metodológica sobre el modelo de evaluación (Pág. 15), para la **visión** desarrollaremos una evaluación libre de objetivos, ello hará que la evaluación se centre en los efectos provocados por el plan, tanto previstos como no previstos.

Para la **misión y los objetivos estratégicos** el planteamiento se realiza bajo la perspectiva de la evaluación pluralista, en la que la utilización de los resultados de la evaluación provocará la mejora del propio plan, ofrecerá una mayor credibilidad de los resultados ofrecidos, y asegurará que se tengan en cuenta todos los intereses y demandas de los diferentes actores implicados. Requiere disponer de un buen diseño de la teoría del programa (véase Pág. 48 a 51).

Para la evaluación de los **dos últimos niveles**, se utilizará como parámetro de referencia a los propios objetivos y actuaciones, para efectuar mediciones comparadas entre lo que se pretendía inicialmente y lo realmente conseguido, realizaremos seguimiento continuo. En el nivel de objetivo operativo he representado la imbricación de la **gestión por resultados** con la evaluación, por ser un modelo de gestión que aportará información evaluativa a algunos elementos de la teoría del programa.

Independientemente de la aproximación metodológica, el diseño de evaluación planteado establece un mismo formato de evaluación para la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

El análisis de evaluabilidad para la **visión** se concentrará en la inmersión del concepto estratégico de salud, la modernización de la administración y la interacción con la ciudadanía.

Este mismo análisis para la **misión** intentará localizar las potencialidades y oportunidades de la ciudad, facilitará la observación de la transformación del territorio y comprobará si esta estrategia genera riqueza y por ende la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Finalmente, para el **objetivo estratégico**, el análisis facilitará la comprobación del posicionamiento de Sant Boi de Llobregat en el mapa nacional e internacional en materia de salud mental, la catalogación de las actividades de asistencia, investigación y docencia en esta materia. También ayudará a ver si este sector resulta atractivo para los diferentes agentes económicos y sociales de la ciudad.

Esta fase facilita el diseño de la teoría del programa para cada objeto de evaluación.

Posteriormente se realizará una **evaluación intermedia** en la que se evaluará la implementación y la cobertura del plan, política y programas planteados y descritos en el análisis de evaluabilidad, así como el avance de los indicadores desplegados en la teoría del programa. Se empiezan a recibir datos derivados del sistema de gestión por resultados y se utilizan para el proceso de evaluación intermedia en el que nos encontraremos.

Finalmente la **evaluación final o expost**, que tendrá una forma idéntica a la intermedia, se centrará en conocer la imagen que el público objetivo tiene sobre la eficacia, la equidad, la sensibilidad y la pertinencia del programa, con el fin de determinar el éxito de la planificación a partir de los datos obtenidos en la evaluación intermedia.

En el momento temporal que se realizará esta fase, el sistema de gestión por resultados ya estará totalmente desplegado, éste junto con la monitorización y seguimiento facilitarán el contraste de los indicadores derivados de la teoría del programa y ofrecerán una imagen muy valiosa sobre el éxito o fracaso de las diferentes dimensiones evaluadas.

Buena parte del diseño de evaluación se sustenta en la **“teoría del programa”**, éste es un modelo de evaluación que se caracteriza por el hecho que el valor se genera a través de la comprensión de los diferentes elementos del programa y de la explicación de su funcionamiento, por tanto, tiene en cuenta dimensiones relacionadas con la estructura, los procesos y los resultados de cada uno de los objetos a evaluar.

3.4 Mapa de actores críticos – Tipo de participación

En las siguientes tablas se relacionan todos los actores que han intervenido o que lo harán en fechas próximas en la detección de necesidades informativas derivadas de la evaluación del plan que nos ocupa, en todas ellas se expresa el ámbito de competencia política o técnica, el nombre del actor, el cargo que ocupa, la fecha de la reunión y la fecha de la devolución de las conclusiones.

Entrevistas en profundidad

Ámbito político	Actor	Cargo	1ª reunión	Devolución
Eje 1: Proyectemos la Ciudad del futuro	Jaume Bosch	Alcalde	16/05/2008	08/07/2008
Eje 2: Gobernanza y Ciudadanía	J. Angel Carcelen	1er Tte. Alcalde	24/04/2008	19/06/2008
	J. Manuel González	Concejal	26/05/2008	26/06/2008
	Montse Mirabent	Concejal	29/05/2008	01/07/2008
	Joan Alegret	Concejal	10/06/2008	26/06/2008
	Celso González	Concejal	16/06/2008	26/06/2008
Eje 3: Territorio y Ciudadanía	J. Antonio Tamayo	2º Tte. Alcalde	18/04/2008 18/06/2008	07/07/2008
Eje 4: Bienestar y Ciudadanía	Lluisa Moret	3ª Tte. Alcalde	29/04/2008	30/06/2008
Eje 5: Servicios Generales	Mª A. Barragán	4ª Tte. Alcalde	24/04/2008	19/06/2008
Educación y Civismo	Lluís Perez	5ª Tte. Alcalde	22/04/2008	04/06/2008

Entrevistas en profundidad

Ámbito técnico	Actor	Cargo	1ª reunión	Devolución
Eje 1: Proyectemos la Ciudad del futuro	Conrad Felip	Gabinete de alcaldía	16/05/2008	08/07/2008
	M. Angel Sancho	Program. Estrateg.	13/06/2008	08/07/2008
	M.A. Rudilla	Asesor alcaldía	27/06/2008	08/07/2008
Eje 2: Gobernanza y Ciudadanía	Fco. Gutierrez	Director área	Febrero 09	
Eje 3: Territorio y Ciudadanía	Carme Ruiz	Director área	18/04/2008	07/07/2008
Eje 4: Bienestar y Ciudadanía	Ramón Mora	Director área	Febrero 09	
Eje 5: Servicios Generales	Josep Mª Farreras	Director área	Febrero 09	
Totalidad del Plan	Carles Dalmau	Defensor del ciudadano	27/06/2008	01/07/2008

He participado en prácticamente todas las entrevistas, cuya dinámica se puede resumir como sigue:

- En cada entrevista he ido acompañado de un miembro de la unidad para auxiliarme en el desarrollo de la reunión (organización de día, hora y sala de reunión, control de tiempo, asistencia con el equipo de grabación, recogida de apuntes, así como en posibles contratiempos de última hora, entre otras funciones)
- No ha habido, hasta el momento, ningún problema para que las entrevistas se pudieran grabar en formato digital, (se asegura que el uso de dicha grabación será únicamente para seleccionar las necesidades informativas y que no se hará ningún tipo de difusión de la voz registrada).
- Solamente un actor ha preferido hacer la entrevista en compañía de su director de área (J.A. Tamayo – 2º Teniente de Alcalde).

- Todas las entrevistas han sido en profundidad, ligeramente preordenadas y se han centrado en la mayoría de casos en los ámbitos competenciales del entrevistado.
- Hemos utilizado el redactado original del PAM como guía para evitar dispersión de opiniones.
- La duración de la entrevista en pocos casos ha superado los 60 minutos.
- En esta primera reunión no se ha limitado el planteamiento de temas que podrían estar vinculados con la investigación social, incluso en algunos casos nos han realizado peticiones concretas y encargos de trabajo muy específicos.

Además de las entrevistas en profundidad realizadas con estos actores se han organizado **grupos de discusión** para detectar las necesidades informativas derivadas de los objetivos estratégicos, los cuales se han organizado de la siguiente forma y durante el presente calendario:

Grupos de trabajo

Ámbito técnico	Actor	Cargo	1ª reunión	Devolución
Eje 1: Proyectemos la Ciudad del futuro	Jaume Bosch Conrad Felip Miquel A. Sancho Joaquin Rudilla Isabel Sarrate J.M.Farreras Carme Ruiz Ramon Mora Fco. Gutierrez	Alcalde Gabinete alcaldía Progr. Estrategic. Asesor Alcaldía Servicio plan/eval Gerente Director área Director área Director área	27/06/2008 9/01/2009	01/07/2008 ../...
Eje 2: Gobernanza y Ciudadanía	Jaume Pujadas Celso Gonzalez J.A.Carcelen Fco. Gutierrez Albert Vilatarsana Carles Aldana Jaume Balcells Joaquin Andres Llorenç Fernandez	Concejal Concejal 1er Tte Alcalde Director área Jefe Servicio Jefe Departam. Jefe Departam. Jefe Departam. Jefe Departam.	21/05/2008 04/06/2008	26/06/2008
Eje 3: Territorio y Ciudadanía	J.A. Tamayo Carme Ruiz Felix Martinez Zeljko Kulic <u>Maria Salinas</u> Elena Amat Rosa Berrio Carme Ruiz Pere Adam <u>Felix Martinez</u> Antonio Merino Jesús Sanz <u>Maria Salinas</u> J.M.Cervello Rosa Cifuentes Carme Ruiz Roser ...	2on Tte Alcalde Director área Jefe Departam. Jefe Servicio <u>Jefe Departam.</u> Concejal Concejal Director área Jefe Departam. <u>Jefe Departam.</u> Concejal Gerente CLAUS <u>Jefe Departam</u> Concejal Jefe Servicio Director Área Jefe Departam.	26/05/2008 28/05/2008 02/06/2008 09/06/2008 18/04/2008	07/07/2008
Eje 4: Bienestar y Ciudadanía	Lluisa Moret Luis Perez	3ª Tte Alcalde 5º Tte Alcalde	04/06/2008	30/06/2008

	Montse Mirabent Rosa Berrio Fran Soto Concha Castillo M.J. Rodríguez J.J. Casado Ramón Mora Estrella Arguelles Maxi Miró Telvi Lorenzo Conrad Felip Cap Servei Carlos Lopez Carolina Barber	Concejal Concejal Concejal Concejal Concejal Concejal Director área Jefe Departam. Técnico Depart. Jefe Departam. Jefe Servicio Jefe Servicio Jefe Servicio Jefe Departam.		
Eje 5: Servicios Generales	M ^a Anton Barragan Josep M ^a Farreras Josep M ^a Roca Xavier Luengo Josep M ^a Roson Nuria Gatell M ^a C. Valverde Jesús Rodrigo Carles Serrano	4 ^a Tte Alcalde Gerente Jefe Servicio Jefe RR.HH Tesorero Interventor Secretaria Jefe Departam. Jefe Departam.	30/05/2008 09/07/2008	19/06/2008 23/07/2008

He participado en prácticamente todos los grupos de discusión, cuya dinámica se puede resumir como sigue:

- En cada grupo he ido acompañado de dos miembros de la UAPA, un miembro de la unidad para auxiliarme en el desarrollo de la reunión (organización de día, hora y sala de reunión, control de tiempo, asistencia con el equipo de grabación, recogida de apuntes, así como en posibles contratiempos de última hora, entre otras funciones) y otro miembro especialista en dinámicas de trabajo con grupos para dinamizar las sesiones.
- En estos grupos he mezclado políticos y técnicos para recoger necesidades más concretas, que en algunos casos han bajado al nivel de gestión.
- No ha habido, hasta el momento, ningún problema para que la dinámica de grupo se pudiera grabar en formato digital, (se asegura que el uso de dicha grabación será únicamente para seleccionar las necesidades informativas y que no se hará ningún tipo de difusión de la voz registrada).
- El moderador explica de manera muy somera el funcionamiento de la sesión de trabajo.
 - o Trabajo personal de redacción de preguntas, auxiliados en algunos casos por sus técnicos de referencia. (30 minutos)
 - o Ordenación y ponderación por grado de importancia (5')
 - o Exposición en público de las 10 primeras preguntas (10')
 - o Fase de debate (45')
 - o Reformulación de algunas preguntas (20')
 - o Entrega de documentación y resolución de dudas (5')
 - o Final de la sesión
- Como evaluador explico la metodología de evaluación que se utilizará y expongo la necesidad de formular preguntas. En este caso les pido que no formulen preguntas cuya respuesta pueda suponer trabajos de investigación, expongo algunos ejemplos.
- Se hace entrega a cada actor del redactado de los objetivos operativos de los cuales son responsables.

- Se hace entrega de un cuestionario con espacios en blanco para formular un máximo de 15 preguntas de evaluación.
- Exponer en público las preguntas supone en muchos casos la matización y reformulación de muchas de ellas, demuestra ser un trabajo muy enriquecedor.
- La duración de las sesiones, en la mayoría de casos, no ha superado los 120 minutos.
- Las áreas han utilizado estas sesiones de trabajo para consolidar la estructura de sus respectivos departamentos.

Por último cabe tener en cuenta a la ciudadanía, la cual viene representada a través del **Consejo de Ciudad** que es el máximo órgano consultivo y de participación, cuyas funciones se fundamentan en:

- Asesorar al Ayuntamiento en la definición de las grandes líneas de la política y la gestión municipal
- Conocer y debatir el programa de actuación, las ordenanzas y los reglamentos generales del Ayuntamiento
- Impulsar el consenso ciudadano y un pacto de ciudad
- Proponer acciones para mejorar las condiciones de calidad de vida de la ciudadanía
- Potenciar la cohesión de los barrios

La detección de necesidades informativas se realizará a partir del análisis de las aportaciones de un **grupo de trabajo** previsto para finales de febrero de 2009. Este consejo ha sufrido una reciente remodelación que ha impedido que se convocara con anterioridad.

Este grupo de discusión tendrá una dinámica específica más generalista que contemplará el plan en su conjunto.

No debemos perder de vista el papel que juegan en este modelo (el participativo) los diferentes actores. Me parece muy interesante observar una **comparativa de roles identificando demandas y efectos**, en la siguiente tabla¹:

Implicados	Demandas	Efectos
Políticos	¿Son adecuadas las actuales políticas? ¿Es conveniente modificar la financiación?	Relaciones causales: política-problema
Directivos	¿El programa ha conseguido sus metas? ¿Cómo puede optimizarse? ¿Se cumplen los presupuestos teóricos de fundamentación del programa?	Relaciones causales: programa – problema
Personal técnico	¿Es efectivo el trabajo realizado? ¿Cómo puede optimizarse este trabajo?	Relaciones causales: acciones ejecutadas – problema
Usuarios	¿Ha sido el programa útil en relación a las expectativas generadas?	Nivel de consistencia de la evaluación formal con la evaluación subjetiva.
Potenciales usuarios	¿Podrá ser de utilidad el programa?	Si es efectivo tranquilizador
Población	¿El programa da respuesta a las necesidades detectadas y valoradas?	Desconfianza/confianza Presión fiscal

Fuente: Gómez Serra, M. 2004

¹ De los materiales “Enfoques participativos en evaluación” de Marta Martínez Muñoz para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

3.5 Comité de seguimiento de la evaluación

Con el fin de evitar multiplicidad de comisiones y ganar en eficacia se pueden agrupar los doce ámbitos del presente eje estratégico en cuatro comisiones, que abarquen bloques afines:

PROPUESTA DE COMISIONES	CONTENIDO TEMÁTICO
1 INNOVACIÓN Y DESARROLLO	<i>Salud</i>
	<i>Innovación y Conocimiento</i>
	<i>Proyectos estratégicos</i>
	<i>Plan de Comunicación</i>
2. COHESIÓN TERRITORIAL	<i>Sector FECSA-CASERNA</i>
	<i>PMI Casablanca</i>
	<i>Espacio natural</i>
	<i>Infraestructuras supramunicipales</i>
	<i>Vía pública</i>
	<i>Movilidad y Plan de aparcamientos</i>
	<i>Plan de Equipamientos</i>
	<i>Vivienda</i>
3. PROYECCIÓN SOCIO-CULTURAL	<i>Riera de Can Soler</i>
	<i>Ateneo Santboiano</i>
	<i>Sala de cine Can Castellet</i>
	<i>Sector OASIS</i>
	<i>Zona museística</i>
4. COHESIÓN SOCIAL	<i>Plan de Cultura</i>
	<i>Participación ciudadana</i>
	<i>Proximidad</i>
	<i>Acogida</i>
	<i>Bienestar social</i>

Composición temática de las comisiones

Se podrían crear subcomisiones en el caso que la complejidad del tema lo requiera.

Las comisiones se reunirán con una **frecuencia ordinaria trimestral** y extraordinaria cada vez que se convoque a criterio de alcaldía para tratar temas sobrevenidos.

Estas comisiones tendrán un doble carácter: consultivo y propositivo.

Composición: Las comisiones han de ser operativas y por tanto con un número de miembros limitado y con plena competencia y capacidad técnica. En consecuencia estarán integradas por los políticos y técnicos de la más alta dirección en relación a los ámbitos temáticos tratados.

Los miembros de las comisiones estarán adscritos a cinco rangos en función de su autoridad y función:

- **Presidencia:** ejercida por el alcalde
- **Vice-presidencia:** ejercida por el teniente alcalde de Gobernanza y Ciudadanía.
- **Coordinación:** Ejercida por el jefe del gabinete de alcaldía.
- **Secretaría técnica:** ejercida por el asesor de alcaldía de Servicios Generales y el coordinador de Programas Estratégicos con la colaboración de la UAPA.
- **Miembros permanentes:** tenientes de alcalde y directores de área en general.
- **Miembros invitados:** regidores, personal técnico designado por el teniente de alcalde o director de área, así como personal externo que se crea conveniente invitar.

COMITÉ DIRECTIVO	COMISIONES POLITICO-TECNICAS	MIEMBROS PERMANENTES
PRESIDENCIA: Jaume Bosch VICEPRESIDENCIA: José A. Carcelén COORDINACIÓN: Conrad Felip SECRETARIA TECNICA: Miquel A. Sancho, Àngel Rudilla UAPA	1. INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Lluïsa Moret Juan A. Tamayo M ^a Antonia Barragán Lluís Pérez Josep M ^a Farreras
	2. COHESIÓN TERRITORIAL	Juan A. Tamayo Elena Amat Josep M ^a Cervelló Carme Ruiz
	3. PROYECCIÓN SOCIO-CULTURAL	Lluïsa Moret Juan A. Tamayo Montse Mirabent Ramon Mora Carme Ruiz Gregori Gutiérrez
	4. COHESIÓN SOCIAL	Lluïsa Moret José Manuel González Ramon Mora Francesc Gutiérrez
	5. CIUDAD EDUCADORA	Lluïsa Moret Lluís Pérez Ramon Mora Telvi Lorenzo
 Políticos		 Técnicos

La secretaria técnica (formada por un asesor de alcaldía, un responsable de programas estratégicos y por la UAPA) recogerá los informes posteriores de consulta o resolución y también preparará los informes preliminares sobre los temas a tratar en las comisiones, siempre que la presidencia lo estime oportuno. Estos informes podrán consistir en dosieres resumen de datos o documentos anexos mucho más extensos en función de los requerimientos. Dotará de contenido a todas las sesiones y las dinamizará, controlando que se resuelvan todas las dudas, sugerencias y encargos que puedan derivarse de la propia dinámica de estas reuniones.

3.6 Modelo de evaluación

Para poder concretar el modelo de evaluación debería realizar antes un análisis de evaluabilidad para priorizar con más precisión aquellos objetos de evaluación viables.

Aspectos a tener en cuenta:

En primer lugar, la consideración que las políticas que pretendemos estudiar tendrán consecuencias a largo plazo. El hecho que las acciones analizadas no se restrinjan a periodos legislativos de cuatro años, como se desprende del PAM, implica entender la política como una inversión de futuro para la ciudad, idea que el alcalde Sant Boi y otros responsables políticos nos confirmaron en las entrevistas posteriores.

El segundo aspecto a considerar tiene relación directa con el diseño de evaluación del plan. Las intervenciones objeto de estudio tienen como beneficiarios a toda la población (su cobertura es total) por tanto, este hecho nos limitará la posibilidad de establecer diseños con grupos de control. Además algunos programas ya se han iniciado y por tanto no podremos hacer mediciones “ex-ante”.

En tercer lugar no nos interesa tanto descubrir los efectos reales de los programas como que la intervención resulte eficiente, eficaz, equitativa o sostenible. Todo ello desde un punto de vista diferente, que estos efectos sean percibidos por los beneficiarios finales. La satisfacción de este colectivo determinará la continuidad del equipo de gobierno en el poder, y en consecuencia la supervivencia a largo plazo de las políticas analizadas.

3.6.1 Pluralista/participativo

El tipo de evaluación que se está planteando responde, como ya se ha dicho, a un **modelo de tipo pluralista/participativo**, en la que se implican múltiples actores tanto de dentro como de fuera de la organización. Es un tipo de evaluación que permite a los miembros de la organización participar en el cambio cultural que supone este trabajo.

- **La evaluación participativa** tiene que ser entendida como un proceso de aprendizaje, tanto por el personal del proyecto como por los miembros de la comunidad (Uphoff 1992:8).²
- Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, implementación e interpretación de una evaluación (OECD-DAC 2002).
- Proceso sistemático y periódico en el que los actores o partes interesadas, analizan y valoran los resultados de un proyecto, toman decisiones concertadas y derivan aprendizajes (PREVAL 2003).
- En la medida que permite una redistribución del poder de decisión, el enfoque pluralista “democratiza” la evaluación (Weiss, 1983)

² Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos: PREVAL – FIDA: 2006

La siguiente comparación de paradigmas³ explica la adopción de este modelo:

	Positivista	Interpretativo	Crítico
Cualidad otorgada a la realidad	Objetividad	Subjetividad	Dialéctica: objetividad y subjetividad
Tarea principal	Observación	Interpretación	Observación, interpretación y transformación
Metodología	Cuantitativa	Cualitativa	Cualitativa y cuantitativa
Amplitud resultados y conclusiones	Generalización universal	Contextualización específica	Contextualización sociocultural
Aspectos evaluados	Resultados y efectos conseguidos	Procesos desarrollados	Procesos desarrollados, resultados y efectos conseguidos
Finalidad	Incrementar el conocimiento y la teoría	Incrementar la conciencia	Utilidad social: mejora del bienestar
Valores principales	Libre de valores: neutralidad	Valores, implicación	Valores, transformación social (el evaluador está comprometido)
Estilos	Tecnocrático, vertical dirigista	Negociador, horizontal	Democrático, participativo y negociador (arte de evaluar)

Los ejecutores del programa se encuentran activamente involucrados en todas las etapas del proceso de evaluación y pueden hacer una **contribución crítica** al proceso de evaluación basada en sus experiencias con el programa.

Este modelo es efectivo cuando se encuentra claramente establecido:

- El objetivo de la participación
- El proceso para estructurar y canalizar la participación

El éxito depende de la experiencia y habilidades del facilitador de la evaluación y del apoyo de los líderes (político-técnico) de la política (o programa), relacionado con el adecuado entendimiento acerca del proceso de evaluación en todas sus variables.

Desde el principio de todo este proceso considero imprescindible establecer unos requisitos previos para llevar a cabo la evaluación:

- Será preciso habilitar o empoderar tanto a líderes políticos como a directores y gestores técnicos para iniciar procesos que permitan el cambio cultural que facilite romper con las dinámicas precedentes.
- Se tendrán en cuenta los cambios que sufre el entorno y su impacto sobre nuestro municipio, este entorno tiene una incidencia directa sobre el progreso de la misión. El contexto es determinante.

Como veremos seguidamente, el elemento clave de todo el proceso es la necesidad de información (preguntas de evaluación). Es preciso identificar aquello que se quiere saber o aquello que se desea evaluar en relación al plan, programa o servicio.

³ De los materiales “Enfoques participativos en evaluación” de Marta Martínez Muñoz para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

En una organización en la que en pocas ocasiones (en algunas áreas ninguna) se han realizado evaluaciones de este estilo, iniciar este proceso requiere de un decidido impulso de la parte directiva (político-técnica), justifica la creación de una unidad que intente realizar divulgación del que será en un futuro próximo la única forma de trabajo de la organización. Cualquier acción que se realice deberá estar sometida a algún tipo de evaluación.

Dependemos de un cambio cultural que nos ayude a pasar de⁴:

Lo obsoleto	⇒	Lo novedoso
De las metodologías cerradas y predeterminadas	⇒	A las metodologías innovadoras, divertidas y adecuadas
De la medición	⇒	A la comparación
De lo verbal	⇒	A lo visual
De la reserva y complejidad de los datos	⇒	A la difusión y apertura de la comunicación
Del rol de “experto – técnico”	⇒	Al rol de facilitador
De la distancia y “asepsia”	⇒	A la cercanía y compromiso

3.6.2 Carácter interno de la evaluación

La existencia de la **Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación** (UAPA) permite que la mayoría de evaluaciones que se planteen se realicen desde dentro de la organización.

De todas formas existen temáticas en las que sería conveniente que como mínimo el diseño de evaluación se realizara de forma externa. Estoy pensando en temáticas que inciden directamente en el funcionamiento, las relaciones y el personal de esta organización, como por ejemplo clima laboral, eficacia de los servicios internos, motivación, etc.

Por tanto la mayoría de las evaluaciones serán de **carácter interno** aunque con determinados momentos en que será necesaria la intervención de algún evaluador externo. No sé si en este caso debemos hablar de una evaluación mixta, porque el grueso de todas las evaluaciones se llevará a cabo desde la UAPA, incluso me estoy planteando hacer el trabajo de campo de eventuales diseños de evaluación externa.

En la siguiente tabla se puede observar las diferencias entre evaluación externa e interna, puede resultar de ayuda para tomar la decisión planteada en el párrafo anterior:

Tipo	Ventajas	Inconvenientes
Externa	Maximiza la objetividad Maximiza su uso Credibilidad social Implica proceso de aprendizaje Énfasis en modelos metodológicos	Superficialidad Requiere mayores recursos Facilidad para detectar conflictos Internos

⁴ De los materiales “Enfoques participativos en evaluación” de Marta Martínez Muñoz para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

Interna	Genera menos gastos Conocimiento de la realidad y del Proyecto a evaluar Mayor influencia sobre el proyecto	Personal no especializado Mayor “subjetividad” Menor credibilidad Diluyen conflictos internos
Mixta	Maximiza ventajas y minimiza inconvenientes	

3.6.3 Tipo de evaluación y momento temporal

A pesar de la existencia de diferentes diagnósticos para la concreción del plan, no se ha podido realizar una evaluación ex – ante, motivo por el cual propongo que realicemos **PRIMERO** un **análisis de evaluabilidad**, puesto que con ello podremos verificar, por un lado, si los programas son evaluables, y por otro si la correspondiente evaluación contribuirá a mejorarlos.

En **SEGUNDO** lugar una **evaluación intermedia**, que contemple la evaluación de la implementación con la finalidad de valorar los instrumentos necesarios para poner en marcha las acciones públicas y un seguimiento de los programas para poder conocer los resultados parciales que se obtengan.

Finalmente, una **evaluación de resultados al final** de la legislatura, centrándonos en conocer, siempre que sea posible, la imagen que el público objetivo tiene de la eficacia, la equidad, la sensibilidad y la sostenibilidad de aquellos programas, con el fin de determinar el éxito de la planificación a partir de los datos obtenidos en la evaluación intermedia. Todo ello sin perder de vista el planteamiento siguiente.

EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN MUNICIPAL

Alcance \ Actores	POLÍTICOS	TÉCNICOS	CIUDADANOS	FRECUENCIA (1)
Visión del plan y misiones de los diferentes ejes estratégicos.	Alcalde Tenientes de alcalde Equipo de gobierno	Coord. General Directores de Área/Servicio Coordinación de áreas	Consejo de Ciudad	- Anual - Al final de la vigencia del plan
Objetivos estratégicos de los diferentes niveles	Tenientes de alcalde Concejales	Directores de Área/Servicio Responsables de Departamento y/o Unidad	Consejos Sectoriales y territoriales	- Semestral - Al final de la vigencia del plan
Objetivos operativos de las diferentes áreas de actuación técnica	Concejales	Directores de área Responsables de Departamento y/o Unidad. Referentes Técnic.	Ciudadanía	- Evaluación impacto: Trimestral. - Evaluación resultado: Continua.
Actuaciones derivadas de la operacionalización de los objetivos.	Concejales	Responsables de Departamento y/o Unidad Referentes Técnicos	Ciudadanía	Continua.

1) La presentación anual de los datos se ha de hacer, en todo caso, antes del inicio del proceso de discusión presupuestaria

La experiencia en el mundo político aconseja que, cuando me refiero al final de la legislatura o del mandato, deba tener en cuenta el periodo pre-electoral (6 meses antes del final de legislatura). Posiblemente, los políticos me pidan esta

evaluación final durante este periodo, la UAPA debería estar preparada para esta eventualidad.

3.7 PREGUNTAS, CRITERIOS E INDICADORES

3.7.1 Necesidades de información

Seguidamente incorporo las preguntas de evaluación resultantes de la mayoría de entrevistas realizadas, destacando aquellas que hacen referencia al objeto de nuestro diseño de evaluación (**eje estratégico de alcaldía**).

Los procesos utilizados para seleccionar las preguntas de evaluación ya se han descrito en el punto anterior, de manera que en este apartado únicamente destacaré la labor de identificación de las necesidades informativas⁵, el objetivo de este trabajo consiste en elaborar una lista de preguntas relacionadas con el programa o política.

- Las preguntas deben implicar una valoración y no una mera indagación sobre algún aspecto del objeto.
- Las preguntas tienen que estar dirigidas al programa o política y no a sucesos o dinámicas sociales, esto sería más propio de la investigación.

Todas las cuestiones que retrotraen a la investigación social tendremos que descartarlas en esta primera fase (**iluminadas en color amarillo en los cuadros siguientes**).

“El evaluador tiene que tratar las cuestiones que derivan del programa o política, al contrario de la investigación científica básica que pone el énfasis en la producción de nuevos conocimientos para nuevas hipótesis”⁶

Cabe tener en cuenta que al tratarse de un eje altamente estratégico, las preguntas se han tenido que seleccionar de una multiplicidad de entrevistas y grupos de trabajo, puesto que todas las áreas de la corporación tienen presencia dentro de este eje.

DIVERSAS NECESIDADES EJE ALCALDIA

- ¿Los flujos de información entre los diferentes ámbitos estratégicos del eje 1 y alcaldía están asegurados en todo momento? - ¿Estamos alcanzando los plazos de los diferentes procesos relacionados con este eje?	- o Firma con actores supramunicipales - o Nivel de ejecución de las grandes obras de medio ambiente - o Nivel de ejecución y puesta en marcha del museo y Torre Benviure
- ¿Estamos comunicando únicamente aquello que realmente estamos haciendo? - ¿De que forma podemos recuperar la credibilidad por parte de la ciudadanía? - ¿Cómo podemos generar confianza para potenciar la credibilidad? - ¿Estamos realizando los compromisos adquiridos para esta legislatura? - ¿Podemos generar el clima adecuado para que la información sea lo más creíble posible? - ¿Podemos averiguar el impacto de las diferentes actuaciones, en función de su ejecución?	

⁵ De los materiales “Criterios, preguntas e indicadores” de Juan Andrés Ligero Lasa para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

⁶ Ballart: 1992, p.45.

- ¿Qué nivel de percepción tienen la ciudadanía respecto a las diferentes actuaciones?
o Ateneo, salas de cine, zonas azules, FECSA-CASERNA,...
- ¿Somos capaces de detectar la percepción que tienen la ciudadanía respecto a las políticas públicas?
- Tenemos que elaborar un mapa de aparcamientos que recoja la disponibilidad de aparcamientos en superficie y subterránea (pública y privada).
o Cuantos, donde están, ratios respecto zonas azules...
- ¿Podemos rediseñar nuestras acciones en función de la percepción detectada?
- Tenemos que elaborar un informe para cada uno de los ámbitos estratégicos del eje 1, que contenga como mínimo:
o Evolución histórica, diagnóstico de la situación actual, acciones en ejecución, temporalización de las previstas, otras políticas vinculadas, identificación de las sensibilidades sociales, detección de expectativas, análisis de estas expectativas (cuales se pueden asumir, integrar en el discurso, en la planificación y en las fases posteriores), percepción de la gente.
- Respecto al ámbito de infraestructuras es preciso incorporar la vertiente supramunicipal (Plan de infraestructuras de la Generalitat)
- ¿Podemos influir en el proceso de decisión de los temas relacionados con infraestructuras supramunicipales?

GESTIÓN MUNICIPAL

- ¿Podemos realizar el seguimiento de toda la gestión municipal?
- ¿La calidad de los servicios que ofrece el ayuntamiento es satisfactoria?
- ¿Los tiempos de respuesta son los adecuados?
- ¿Las respuestas a los ciudadanos se hacen con calidad?
- ¿Disponemos de los canales adecuados para asegurar la interacción con la ciudadanía?
- ¿Hacemos control interno de los procesos? (Cuadro de mando)
- ¿La atención telefónica es la correcta?
- ¿Qué mejoras de calidad se pueden implantar en los servicios municipales?
- ¿De todo lo que hacemos, que estamos obligados a hacer?
- ¿Qué hacemos por presión ciudadana?
- ¿Qué hacemos de forma ordinaria?
- ¿De las cosas que hacemos, cuales no es preciso hacer?
- ¿Qué impacto tiene cada cosa?
- ¿A quienes llegamos? (Destinatarios, número de usuarios...)
- ¿Vale la pena hacerlo?
- ¿De todo lo que hacemos, qué es imprescindible?
- ¿Todo lo que hacemos sin ser competencia nuestra tiene un coste que podría destinarse a otras políticas? (Averiguar este coste y el porqué)
- Nadie nos da dinero para ello, ¿quién nos lo paga?
- ¿Qué servicios podrían ser susceptibles de copago?
o Perfil de los demandantes, ¿cuantos podrían pagar el coste real del servicio?
- ¿Existen alternativas a los servicios presenciales que tienen poco uso?
- ¿Qué espacios públicos quedarían liberados con estas alternativas?
- ¿Cuando se dimensionan los servicios no obligatorios, se aplican criterios racionales (casales de verano, viviendas de protección oficial...)?
- Tenemos que generar indicadores globales y por ámbitos, con establecimiento de posibles alarmas vinculadas a:
o Tendencias (problemas, discrepancias, demandas ciudadanas no atendidas...)
o Satisfacción del ciudadano
o Internos respecto a la motivación del personal y la calidad del servicio.

- Tenemos que asegurar una sesión informativa del alcalde anual, dirigida a la ciudadanía y a todos los trabajadores del ayuntamiento en la que pueda hacer balance de su gestión (imagen y difusión de todo aquello que ha haya hecho)

EJE ESTRATÉGICO DE SALUD

- ¿Se están cumpliendo los plazos establecidos? - ¿Qué están haciendo el resto de ámbitos que trabajan con temas relacionados con la salud y con la salud mental comunitaria? - ¿Tenemos información compartida respecto a todas las actuaciones que se están realizando? - ¿Quién coordina toda la información? - ¿Qué industrias farmacéuticas de biotecnología están asentadas en Sant Boi? - ¿Qué corporaciones aglutinan estas industrias? - ¿Qué industrias de psicofármacos hay? - ¿Qué laboratorios trabajan en un entorno más próximo? - ¿Identificar cuantos laboratorios y empresas de biotecnología trabajan en la ciudad? - ¿Que actividades en el ámbito formativo, docente, universitarios y/o pregrado se realizan en el municipio? - ¿Qué instituciones participan en estas actividades? - ¿Qué se está haciendo en materia de formación ocupacional sociosanitaria?
o Datos estadísticos del padrón/pirámides de edad para ver si se ajusta la propuesta a los requisitos de la población)
- ¿Cuales son las necesidades de la población en el ámbito sanitario (para identificar las necesidades de especialización) - ¿Que posibilidades ofrece el planeamiento urbanístico para la construcción de instalaciones sanitarias (de todo tipo)? - ¿Podemos obtener información exhaustiva y actualizada sobre el estado de salud de la población, necesidades actuales y proyección de futuro? - ¿El planeamiento urbanístico se adapta a esta realidad?

Las diferentes necesidades de información se han agrupado en dimensiones (estructura, procesos y resultado), y criterios de evaluación utilizando un método estándar de seis criterios (eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia, satisfacción y cobertura).

3.7.2 Método estándar de seis criterios:

Como ya se ha dicho, éste es el método que utilizaré para agrupar las diferentes preguntas de evaluación. Los criterios se utilizan para:⁷

- Definir un campo de ideas y una propuesta de análisis definiendo un estado deseable acerca del programa o servicio.
- Establecer un punto de inflexión, un punto crítico, que permite discriminar sobre el acercamiento del objeto al estado deseable.
- Situar al programa en algún punto de esta valoración.

Independientemente de la posibilidad de incorporar alguna tipología de criterio diferente a la adoptada por algún motivo específico, la gran mayoría de necesidades de información se agrupará alrededor de estos seis:

⁷ De los materiales “Criterios, preguntas e indicadores” de Juan Andrés Ligerio Lasa para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

- **Eficiencia:** Es la relación que existe entre los productos y los costos que la ejecución del proyecto implica, el grado en que una actividad produce resultados al menor costo (Horton et al.1994:222).
- **Eficacia:** Grado en que se alcanzan los objetivos del proyecto en un período determinado, independientemente de los costos que ello implique (Cohen y Franco 1993:77, 102).
- **Impacto:** Cambio en la vida de las poblaciones rurales, vista por ellas mismas y por sus asociados en el momento de la evaluación, más el cambio en su entorno al que haya contribuido el proyecto y que favorezca la sostenibilidad. El cambio puede ser positivo o negativo, previsto o imprevisto (FIDA 2002). Es el cambio fundamental y sostenible en las condiciones de vida o en las actitudes y prácticas de los participantes/contrapartes, que son atribuibles a las intervenciones del proyecto (CARE Perú 1995:15).
- **Pertinencia:** Adecuación del programa o servicio en todas sus dimensiones (diseño, estructura, procesos y resultados) al contexto; entendiendo como contexto tanto la adecuación a las necesidades de la población, las políticas y ordenamientos jurídicos locales, regionales, nacionales e internacionales, las estructuras sociales y culturales, la teoría y el método de intervención y hasta la satisfacción de los agentes implicados.
- **Satisfacción:** Establece la satisfacción del beneficiario como un valor de juicio sobre el programa o servicio.
- **Cobertura:** Proporción que existe entre la población o el área geográfica que forma parte del grupo objetivo, que recibe los servicios del proyecto, y la población o área geográfica total que el proyecto pretende atender (Cohen y Franco 1993:96).

3.7.3 Matriz de evaluación

Seguidamente se incorpora la matriz de evaluación que afecta directamente al objeto de la presente memoria. Cabe tener en cuenta que al tratarse de un eje altamente estratégico, las preguntas se han tenido que seleccionar de una multiplicidad de entrevistas y grupos de trabajo, puesto que todas las áreas de la corporación tienen presencia dentro de este eje.

El formato de presentación se realiza en forma de matriz incorporando las preguntas, los criterios y los indicadores propuestos.

JAUME BOSCH PUGES		PROYECTEMOS LA CIUDAD DEL FUTURO
Preguntas de evaluación	Criterios evaluación	INDICADOR
1. ¿Tenemos los canales adecuados para asegurar la interacción con la ciudadanía?	Cobertura	Inventario e identificación de los canales
2. ¿A quién llegamos? (Destinatarios, número de usuarios...)	Cobertura	Usuarios por servicio prestado

3. ¿Estamos informando (comunicando) únicamente de aquello que realmente hacemos?		INVESTIGACIÓN
4. ¿Cuando se dimensionan los servicios no obligatorios se aplican criterios racionales?	Eficacia	Inventario de servicios no obligatorios, se ofrecen en todos los barrios, tipo de plazas ofertadas (vs. demanda) - Coste - Usuarios - Diferencia oferta – demanda
5. ¿Los flujos de información entre los diferentes ámbitos estratégicos del eje 1 y la alcaldía están asegurados en todo momento?	Eficacia	Listado de los diferentes tipos de información que se generan por ámbito, como interactúan con alcaldía.
6. ¿Estamos ejecutando en los plazos previstos los diferentes procesos relacionados con el ámbito del eje 1?	Eficacia	Firma con actores supramunicipales. Nivel de ejecución de las obras del río, anilla verde... Patrimonio: Obras y puesta en marcha del museo, obras e la Torre Benviure. Seguimiento del eje SisPAM-----
7. ¿Los tiempos de respuesta son los adecuados?	Eficacia	De los más solicitados la media de tiempo de respuesta durante 2007
8. Todo lo que hacemos sin ser competencia municipal tiene un coste que podría destinarse a otras políticas. ¿Cuál es ese coste? Porqué	Eficiencia	Listado: coste del servicio no obligatorio
9. ¿Estamos ejecutando los compromisos adquiridos para esta legislatura?	Impacto	Seguimiento del PAM
10. ¿Que impacto tienen las diferentes actuaciones en función de su ejecución?	Impacto	Seguimiento de las actuaciones del PAM
11. ¿Podemos redefinir nuestras acciones en función de la percepción recogida?	Pertinencia	Que tipo de actuación se puede redefinir una vez iniciada. Nivel de redefinición en los casos óptimos en función de percepciones.
12. ¿Podemos influir en el proceso de decisión de los temas relacionados con infraestructuras supramunicipales?	Pertinencia	Que se está proyectando en el municipio desde fuera. ¿En que momento ha de intervenir un determinado político y quien?
13. ¿De que manera podemos recuperar la credibilidad por parte de la ciudadanía?	Satisfacción	INVESTIGACIÓN

14. ¿Como podemos generar confianza para potenciar la credibilidad?	Satisfacción	Niveles de ejecución adaptados a los plazos previstos – análisis de los impactos de las actuaciones – Informando de aquello que realmente podemos hacer
15. ¿Que nivel de percepción tiene la ciudadanía respecto a las diferentes actuaciones en función de su ejecución?	Satisfacción	Grado ejecución Ateneo, cines, zonas azules, FECSA: Nivel de satisfacción de la ciudadanía respecto a estos temas.
16. ¿Somos capaces de captar la percepción que tiene la ciudadanía respecto a nuestras políticas públicas?	Satisfacción	Nivel de satisfacción
17. ¿La calidad de los servicios que ofrece el ayuntamiento es satisfactoria?	Satisfacción	Nivel de calidad del servicio (percepción ciudadana y técnica)
18. ¿Las respuestas al ciudadano se hacen con criterios de calidad?	Satisfacción	Inventario de tipos de entrada de solicitud ciudadana – que tipos de respuesta estamos ofreciendo – en que tiempo
19. ¿La atención telefónica es la correcta?	Satisfacción	En función de la información disponible se dictaran los indicadores
Diversos autores AMBITO SALUD		
20. ¿Se están cumpliendo los plazos establecidos?	Eficacia	Comparación entre plazos previstos y reales – Desviación de fechas.
21. ¿Qué están haciendo el resto de ámbitos que trabajan con temas relacionados con la salud y con la salud mental comunitaria?	Cobertura	Identificación de ámbitos – Catálogo de actividades (salud) - % de temas salud respecto al total del ámbito
22. ¿Tenemos información compartida respecto a todas las actuaciones que se están realizando?	Cobertura Eficacia	Interacción transversal entre acciones relacionadas con el eje salud

23. ¿Quién coordina toda la información?	Eficacia	Verificar existencia de coordinación – De existir identificar el cargo -
24. ¿Qué industrias farmacéuticas de biotecnología están asentadas en Sant Boi?	Cobertura	Listado de ese tipo de industria a una fecha determinada
25. ¿Qué corporaciones aglutinan estas industrias?	Investigación	
26. ¿Qué industrias de psicofármacos hay?	Cobertura	Listado de ese tipo de industria a una fecha determinada
27. ¿Qué laboratorios trabajan en un entorno más próximo?	Pertinencia	Listado de laboratorios (falta definir el tipo de laboratorio) a una fecha determinada
28. ¿Identificar cuantos laboratorios y empresas de biotecnología trabajan en la ciudad?	Impacto	Listado de laboratorios (especializados en biotecnología) y empresas, a una fecha determinada
29. ¿Que actividades en el ámbito formativo, docente, universitarios y/o pregrado se realizan en el municipio?	Cobertura	Listado de actividades
30. ¿Qué instituciones participan en estas actividades?	Pertinencia	Número de participantes/Participantes institucionales
31. ¿Qué se está haciendo en materia de formación ocupacional sociosanitaria?	Eficacia	Listado de actividades y cursos de formación ocupacional
32. ¿Cuales son las necesidades de la población en el ámbito sanitario (para identificar las necesidades de especialización)	Cobertura	Datos estadísticos del padrón/pirámides de edad para ver si se ajusta la propuesta a los requisitos de la población

33. ¿Que posibilidades ofrece el planeamiento urbanístico para la construcción de instalaciones sanitarias (de todo tipo)?	Impacto	Situación del planeamiento urbanístico/hoy para compararlo en la intermedia y en la final.
34. ¿Podemos obtener información exhaustiva y actualizada sobre el estado de salud de la población, necesidades actuales y proyección de futuro?	Investigación	
35. ¿El planeamiento urbanístico se adapta a esta realidad?	Eficacia	Situación del planeamiento urbanístico/hoy para compararlo en la intermedia y en la final.
55. ¿Existe algún sector de la población que quede excluido de cualquier proceso de participación y/o asociación?	Cobertura	% de personas no vinculadas a ninguna asociación. % de personas que desconocen los procesos participativos. % de personas que no han participado en ningún proceso de participación ciudadana.
62. Estamos favoreciendo la creación de redes económicas.	Eficacia	Número de redes generadas en los 4 últimos años. Cuantas han dejado de funcionar. Identificarlas.
63. ¿Los consejos territoriales funcionan correctamente?	Eficacia	Número de reuniones por año. Número de acuerdos tomados. Resultado de estos acuerdos por distrito.
64. ¿Estamos generando las dinámicas adecuadas para generar riqueza?	Impacto	Identificación de dinámicas y acciones encaminadas a generar riqueza. Acciones de mejora de la seguridad en los polígonos industriales, mantenimiento, accesos, aparcamiento ...
65. ¿Nos estamos adaptando a las nuevas oportunidades emergentes?	Pertinencia	Listado de oportunidades emergente (de alto valor añadido). Número de empresas que se dedican a estas actividades.
66. ¿Tenemos empresas y comercios con buenas perspectivas de futuro?	Viabilidad	Opinión sobre perspectiva desde el punto de vista de la empresa. Evolución mensual de la contratación por sectores.
72. ¿Se están preservando los espacios naturales (forestal, fluvial y agrícola) de forma correcta?	Eficacia	Número de hectáreas de superficie forestal sobre la que se ha hecho alguna actuación. Número de Km. de caminos forestales y agrícolas arreglados. Número de m ² de actuación en zonas fluviales.
73. ¿Se hace una vigilancia estética de la ejecución de las actuaciones, para percibir el impacto real sobre la calle y sobre el entorno?	Impacto	Media de cumplimiento de los criterios marcados en este procedimiento.

En esta fase, el equipo de evaluación seleccionó de las diferentes necesidades de información detectadas en la entrevista previa con el referente político, aquellas que realmente eran preguntas de evaluación, las que requerían de una investigación o las que respondían a un encargo concreto de trabajo. En la matriz anterior se han dejado algunas preguntas de investigación para poder completar con posterioridad la teoría del programa, en los supuestos que no se pueda vincular directamente la pregunta al diseño de evaluación.

De cada una de las preguntas de evaluación se estableció un criterio de evaluación (de los seis que se han descrito anteriormente). Partiendo del criterio pudimos apuntar posibles indicadores que pudieran dar respuesta a la cuestión planteada, en la mayoría de casos establecimos la fuente de información y la motivación.

A partir de este punto debemos realizar un ejercicio de elección metodológica con la finalidad de iniciar los correspondientes trabajos de campo que nos servirán para formular las recomendaciones, los juicios de valor y para interpretar la evaluación.

3.8 Concreción del objeto de evaluación para la presente memoria

1. De la **visión** *“Pondremos el acento sobre la visión estratégica de la ciudad, la modernización de la administración y el impulso de una nueva manera de gobernar basada en la complicidad con la ciudadanía”* se puede destacar que aquello que interesa con más intensidad al alcalde es:

- La visión estratégica de la ciudad
- La modernización de la administración
- La gobernanza (interacción con la ciudadanía)

Por tanto centraré la evaluación en:

- **primero**, explorar la intensidad en que se está realizando la inmersión del concepto estratégico de salud en todos los programas municipales.
- **segundo**, en aquellos aspectos que provocan la modernización de la administración local (catalogo de servicios, gestión por resultados, nuevas tecnologías y calidad del servicio).
- **tercero**, estudiar los canales de interacción con la ciudadanía, analizaré los procesos en los que esta interacción influye con más intensidad en la toma de decisiones de los miembros del gobierno municipal y como se entiende esta nueva manera de gobernar.

2. De la **misión** *“Aprovechar las potencialidades y oportunidades que tenemos como ciudad para transformar y poner en valor nuestro territorio, generando riqueza para el municipio con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestra ciudadanía”* del eje **“Proyectemos la ciudad del futuro”** considero importante centrar la evaluación en:

- Las potencialidades y oportunidades que tiene la ciudad
- Transformación, puesta en valor del territorio
- La mejora de la calidad de vida de la ciudadanía (generación de riqueza)

Será por este motivo que:

1. Localizaré y listaré las potencialidades y oportunidades planteadas para observar su repercusión y su alineación con la misión.

2. Observaré como se está transformando el territorio y si esta transformación tiene relación directa con la puesta en valor del mismo.
3. Comprobaré si esta estrategia genera riqueza, i si ello provoca la mejora en la calidad de vida de la ciudadanía (segmentando la ciudadanía por grupos demográficos: infancia, juventud, madurez y personas mayores).

3. Del **objetivo estratégico** *“Conseguir que Sant Boi se constituya como un referente nacional y europeo en el ámbito de la salud en general y especialmente en la salud mental comunitaria, desde el punto de vista de la asistencia, la investigación y la docencia; estableciéndose como foco de atracción de la actividad económica relacionada con el sector y, en todo caso, buscando el más amplio consenso de los agentes económicos y sociales de la ciudad.”* del ámbito **“Sant Boi un referente en el ámbito de la salud”** destacan los siguientes temas:

- Referente nacional y europeo en salud mental comunitaria
- Asistencia, investigación y docencia en este campo
- Foco de atracción económica (sector salud)
- Consenso entre agentes económicos y sociales (de la ciudad)

En este sentido el trabajo a realizar se fundamentará en:

1. Comprobar la posición actual de Sant Boi en el mapa nacional e internacional, en materia de salud mental comunitaria y ver como los efectos del programa provocan un mejor posicionamiento.
2. Catalogar las actividades de asistencia, investigación y docencia en temáticas de salud mental y observar su evolución a lo largo de la vigencia del programa.
3. Verificar si la potenciación de este sector resulta atractiva para el sector (hospitales, laboratorios, centros de investigación, industria...). Para ello será preciso comprobar el asentamiento en el territorio de centros en activo antes de la puesta en marcha del programa y ver su evolución a lo largo del tiempo.
4. El comportamiento de los agentes económicos y sociales de la ciudad, respecto a la potenciación de un proceso estratégico vinculado a la salud. Se analizará la interacción de estos actores respecto al consenso, su participación, satisfacción ...

3.9 Desarrollo del diseño de evaluación

No quisiera continuar sin antes insistir en el hecho que la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación, la dirección de la cual recae sobre mi persona, ha recibido el encargo de la dirección política y técnica, entre otros temas, de realizar la evaluación del Plan de Actuación Municipal 2008 – 2011.

- Que debemos ser conscientes de la imposibilidad de reflejar en esta memoria todos los procesos metodológicos que se realizarán para completar el encargo. Pero que sí que puede utilizarse como marco de referencia para ejecutar la práctica totalidad de los trabajos de evaluación hasta el final de la legislatura.
- Que ante la falta de precedentes en el ámbito local, la inexperiencia de mi equipo de trabajo y la falta de un seguimiento exhaustivo por parte del centro que me está formando, no sería justo esperar de esta experiencia una guía metodológica adaptable a cualquier administración.

De todas formas no renuncio a pensar que, sí que puede ser una buena práctica transferible a otras administraciones locales.

Dicho esto paso a exponer un posible diseño de evaluación encarado al objeto concreto especificado y de acuerdo con el modelo metodológico que se ha planteado hasta el momento:

3.9.1 ANALISIS DE EVALUABILIDAD

Wholey (1994) afirma que la valoración de la evaluabilidad no busca tan solo saber si el programa es significativamente evaluable, sino que quiere conocer si la evaluación posterior tendrá posibilidades de contribuir a la mejora de este programa.

Este proceso de evaluación cualitativa tiene por objeto determinar:

1. Si los fines, los objetivos, los efectos laterales y las necesidades de información están bien definidos.
2. Si existe posibilidad que se alcancen las metas del programa.
3. Si se pueden obtener datos relevantes sobre los resultados.
4. Si los usuarios de la evaluación se han puesto de acuerdo en como utilizar la información generada.

Metodología:

Primer paso: Análisis de contenidos. Es el primer paso para entender las intenciones del programa, sus componentes y los resultados esperados.

1. Sobre la VISIÓN del plan

- La organización ha aprobado durante estos últimos años diferentes programas transversales (discapacitados, personas mayores, drogodependencias, juventud, género,...) los cuales están en fase de implementación. Tendremos que examinar cuantos de ellos pueden encajar dentro de un contexto estratégico de salud. Supone estudiar cerca de 12 programas municipales, con sus diagnósticos preliminares.
- Estudiaremos el modelo de gestión pública dominante hasta este momento (organigrama político y técnico).
- Realizaremos un inventario de tecnologías que facilitan la gestión y su correspondiente cobertura interna.
- Analizaremos como se realiza el control de gestión y si se aplican mecanismos de calidad del servicio.

- En esta organización existe una importante tradición participativa, con lo que extraeremos todos aquellos procesos que han propiciado plantear una nueva forma de gobierno, la gobernanza.
- Qué dotación presupuestaria se ha dedicado durante los dos últimos años (2006 – 2007 anteriores a este PAM) a temas relacionados con
 - Materias de salud y desde el punto de vista estratégico que determina la visión.
 - Modernización de la administración local (nuevas tecnologías, auditorías de calidad, formación,...)
 - Procesos participativos que conlleven la toma de decisión conjunta (administración-ciudadanía), presupuesto participativo, seguimiento de obras en vía pública,...)

2. Sobre la MISIÓN de la política

- Realizaremos un listado que contenga todas las potencialidades que tiene la ciudad, alineadas con la misión.
- Analizaremos la situación económica de la ciudad (fijaremos indicadores del mercado laboral, sobre renta disponible, actividad empresarial y comercial, presión fiscal,...). Este análisis se realizará por segmentos demográficos.
- Qué dotación presupuestaria se ha dedicado durante los dos últimos años (2006 – 2007 anteriores a este PAM) a temas relacionados con
 - o Dinamización empresarial, turismo, ocupación ...

3. Sobre el OBJETIVO ESTRATÉGICO del programa

- Comprobaremos la posición actual del municipio en el mapa nacional e internacional, en materia de salud mental comunitaria.
- Catalogaremos las actividades de asistencia, investigación y docencia en temáticas de salud mental que se han realizado hasta inicio de legislatura.
- Localizaremos en el municipio centros en activo, relacionados con el sector salud, antes de la puesta en marcha del programa.
- Buscaremos antecedentes sobre interacción con el gobierno municipal de los agentes económicos y sociales de la ciudad.
- Qué dotación presupuestaria se ha dedicado durante los dos últimos años (2006 – 2007 anteriores a este PAM) a temas relacionados con
 - o Asistencia, investigación y docencia en salud, segmentaremos la salud mental.

Segundo paso: **Entrevistas con los responsables del programa.** Pretendemos captar el significado del programa para los diferentes actores implicados, su punto de vista, después de compartir con ellos los resultados del análisis de contenidos anterior. (Pueden surgir diferencias entre los objetivos y las actividades formales y operacionales)

El hecho de tener que compartir los resultados del primer paso nos obliga a realizar nuevamente entrevistas con los siguientes actores:

Ámbito técnico	Actor	Cargo
Eje 1: Proyectemos la Ciudad del futuro	Jaume Bosch Conrad Felip	Alcalde Gabinete alcaldía

	Miquel A. Sancho Joaquin Rudilla Isabel Sarrate J.M.Farreras Carme Ruiz Ramon Mora Fco. Gutierrez	Progr. Estrategic. Asesor Alcaldía Servicio plan/eval Gerente Director área Director área Director área
--	---	---

Con este grupo de entrevistas tendremos que dar cobertura a la Visión, la misión y el objetivo estratégico, con lo que prepararemos entrevistas en profundidad lo más preordenadas posibles.

Tercer paso: **Observación directa de la realidad.** Entrar en contacto con el contexto y con las primeras etapas del programa ayuda al evaluador a confirmar, o no, los datos que le han proporcionado los documentos obtenidos y analizados en el primer paso y los individuos entrevistados en el segundo.

En este paso el equipo de evaluación deberá actuar en función de los resultados obtenidos, a priori se me hace muy difícil establecer un calendario de visitas para la observación de la realidad.

3.9.2 EVALUACIÓN INTERMEDIA

Este tipo de evaluación está muy bien descrito por Alvira (1991), el cual establece que “evaluar como está funcionando un programa supone realizar tres tipos de evaluaciones:

1. **Evaluación de la implementación.** Su objetivo es determinar el grado de cumplimiento de los mandatos incluidos en la política, comparando el diseño inicial de la intervención con el funcionamiento real de la misma. Esta parte coincide plenamente con el análisis de evaluabilidad, aunque requiere concretar previamente los momentos en que se recogerá la información y una selección adecuada de los elementos que constituyen el programa.

Tomaremos toda la documentación generada durante el análisis de evaluabilidad y la contrastaremos con el momento en que se realice la evaluación intermedia.

El momento de realizar esta medición coincidirá con la mitad del mandato, es decir durante los meses de mayo a julio de 2009.

Los elementos que tendremos en cuenta son los mismos que se han especificado para el análisis de evaluabilidad.

2. **Evaluación de la cobertura.** Resulta fundamental analizar, en primer lugar, el conocimiento del programa por parte de sus usuarios potenciales. En segunda lugar la accesibilidad física de los usuarios al programa. Y en tercer lugar la aceptación del programa por parte de los todos.

En la **visión** deberemos distinguir diferentes tipos de usuarios, por un lado tendremos a toda la ciudadanía como “beneficiaria” de la visión estratégica de la ciudad y partícipe de los procesos de gobernanza. El otro grupo de usuarios

está formado por los servidores públicos, tanto técnicos como políticos, con los que se cuenta para “modernizar la administración”.

- Prepararemos una encuesta (dirigida a una muestra significativa de ciudadanos y a todos los empleados del ayuntamiento) en la que averiguaremos el nivel de conocimiento que tienen los diferentes usuarios sobre la visión, su acceso al programa y su aceptación.

Con respecto a la **misión** solamente veo un grupo beneficiario, todos los ciudadanos.

- Prepararemos una encuesta (dirigida a una muestra significativa de ciudadanos) en la que averiguaremos el nivel de conocimiento que tienen los diferentes usuarios sobre la misión, su acceso al programa y su aceptación.

El **objetivo estratégico**, a pesar de ser un programa que busca beneficiar a toda la ciudadanía, tiene una cobertura mucho más reducida puesto que sus usuarios potenciales serán los profesionales de la salud, los estudiantes de esa disciplina y los empresarios e industriales interesados en actividades del sector salud. La parte que busca el consenso entre agentes económicos y sociales de la ciudad, implica a una parte de la ciudadanía.

- Prepararemos una encuesta (dirigida a una muestra significativa de los usuarios potenciales indicados) en la que averiguaremos, igual que en los casos anteriores, el nivel de conocimiento que tienen los diferentes usuarios sobre el objetivo estratégico, su acceso al programa y su aceptación.

3. Monitorización y seguimiento del programa. Según Alvira, se refiere a la evaluación continua de un programa. Esto implica la definición de criterios operativos de éxito, así como de la construcción de indicadores que se apliquen sistemáticamente mientras se desarrolla el programa. Exige un buen sistema de indicadores, soportes documentales que recojan la información necesaria para elaborar estos indicadores, un sistema de información informatizado y una metodología adecuada de análisis periódico de la información recogida.

El sistema de información y seguimiento del PAM, que se describe más adelante, **ofrece parte** de la cobertura que requiere este tercer tipo de evaluación. El sistema informa mediante agregación de los niveles inferiores a los niveles superiores, es decir va subiendo valores ejecutados desde las actuaciones, pasando por los objetivos operativos, los que se agregan a los objetivos estratégicos y estos a las misiones (véase estructura del plan en página 14 y funcionamiento del sistema en página 65).

El resto de información necesario para cubrir esta parte debería salir de la operacionalización del diseño que realizaremos a partir de la teoría de sistemas (o del programa) y que formará parte fundamental de la evaluación de resultados ex-post.

3.9.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS AL FINAL (“ex-post”)

Tiene lugar una vez el programa ha finalizado, Tiene una triple finalidad:

1. Valorar la consecución de los resultados generales
2. Determinar en que grado los efectos o no efectos, son atribuibles al programa o intervención.
3. Sacar enseñanzas y experiencias para otros programas o proyectos futuros.

En el diseño que estamos preparando este tipo de evaluación se realizará seis meses antes de la finalización de la legislatura y afectará por igual a la visión, la misión y el objetivo estratégico seleccionado.

Nos centraremos en conocer, siempre que sea posible, la imagen que el público objetivo tiene de la eficacia, la equidad, la sensibilidad y la sostenibilidad de aquellos programas, con el fin de determinar el éxito de la planificación a partir de los datos obtenidos en la evaluación intermedia.

Utilizaremos la misma metodología utilizada en la evaluación intermedia, actualizando la información generada:

- Evaluación de la implementación

- Evaluación de la cobertura

- Monitorización y seguimiento del programa

- Contraste de indicadores fruto de la teoría de sistemas (que se describe en el próximo apartado.)

Seguidamente en el apartado de operacionalización explico la propuesta de estructuración de todo el proceso, que se utilizará tanto para evaluar la Visión, la misión y el objetivo estratégico.

3.10 Operacionalización

No es fácil anticiparse a un método ideal para realizar una evaluación de la que podrá depender el éxito o fracaso de una política o un programa municipal determinado. A pesar de ello, el presente ejercicio predictivo puede modificarse en función de las circunstancias. Lo que sí que es innegable es la conveniencia de concretar una teoría del programa coherente con la visión, misión y el objetivo estratégico objeto de este trabajo.

*“El modelo de evaluación orientado por la teoría del programa se caracteriza por el hecho que el valor se genera a través de la comprensión de los diferentes elementos del programa y de la explicación de su funcionamiento”.*⁸

Juan Andrés Ligeró durante una de sus clases magistrales, insiste en la idea de realizar diseños que tengan en cuenta las diferentes dimensiones (o elementos del programa). *“Se deben incluir preguntas relacionadas con los objetivos/resultados, preguntas acerca de los procesos y preguntas relacionadas con los elementos estructurales.”*

⁸ De los materiales “Criterios, preguntas e indicadores” de Juan Andrés Ligeró Lasa para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

Desde este punto de vista, cabe describir estas dimensiones:

- **Estructura:** cualquier tipo de objeto de evaluación debe tener una mínima estructura funcional para poder ejecutar, realizar, implementar acciones de cualquier tipo conducentes a la consecución de los objetivos corporativos. Entendemos estructura como por ejemplo:
 - o Equipamientos (locales, espacios, zonas,
 - o Unidades orgánicas y funcionales
 - o Personal (recursos humanos internos, externos, funcionarios, -
 - o Servicios externos contratados (asesorías, gabinetes de análisis, ...)
 - o Colaboraciones de otras administraciones (Diputación, Consejo comarcal, Generalitat, Gobierno central ...)
 - o Partidos políticos (coalición, oposición...)
 - o Medios de comunicación
 - o Recursos tangibles (presupuesto, materiales, vehículos, ...)
 - o Recursos intangibles (formación continua, motivación, conocimiento, promoción interna, carrera profesional,..)

- **Procesos:** la estructura precisa de métodos o tareas más o menos pautadas para poner en marcha y ejecutar los diferentes objetivos planteados. Esta dimensión se centra en como se está aplicando el programa. Una definición de las más lógicas, sencillas y actuales es la que describe al proceso como *“una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente”* (Evans y Lindsay, 2000: 341).

Por tanto entenderemos proceso como por ejemplo:

- o Métodos de trabajo,
 - o Catálogos de servicio
 - o Cada una de las pautas de trabajo necesarias para realizar un servicio, actividad, ...
 - o Mecanismos de interacción entre la organización, dentro fuera, fuera dentro...
 - o Plazos de tiempo pautado y programado
 - o ...

- **Resultados:** precisa distinguir claramente el out come de los output. Distinguiremos claramente los impactos que provocan reacciones (positivas y/o negativas) de los impactos relacionados con la eficacia y la eficiencia.

Para evitar dispersión de resultados nos centraremos, en la mayoría de casos a recoger indicadores que ofrezcan resultados relacionados con los seis criterios seleccionados. A pesar de ello, nada impide incorporar indicadores puntuales de carácter específico, que ayuden a explicar con mayor detalle los resultados del objeto de evaluación que estemos tratando.

Entenderemos como resultado aquel indicador que ofrezca información relacionada con:

- o Eficacia
- o Eficiencia
- o Impacto

- o Satisfacción
- o Cobertura
- o Pertinencia

3.11 Gestión por resultados

Esta metodología sugiere incorporar elementos de **gestión por resultados** a todos los servicios y actividades que realiza el ayuntamiento, este tipo de gestión permite observar el alcance de los diferentes objetivos planteados. Cabe tener en cuenta la opinión de todos los beneficiarios, éstos se expresarán en clave de utilidad, satisfacción, impacto y compararán la necesidad de uso del servicio y actividad recibido con el resultado objetivamente alcanzado.

Eduardo Zapico en su publicación “Del presupuesto por programas al management estratégico del gasto público”, destaca cuatro líneas de actuación para conseguir la flexibilidad presupuestaria requerida por la complejidad en que se desarrolla hoy la gestión pública:

1. *El desarrollo de una gestión presupuestaria estratégica que supere el mero cálculo y extrapolación financiera. No se trata de maximizar beneficio marginal de las decisiones presupuestarias sino de anticipar cambios emergentes y adaptar el comportamiento del gasto.*
2. *El fomento de la confianza e integración de los participantes en el proceso de asignación de recursos, equilibrando la cooperación y la competición en las negociaciones presupuestarias.*
3. *El rediseño de los sistemas de responsabilidad con el fin de fomentar el aprendizaje organizacional.*
4. *La modificación de los criterios de éxito aplicables al evaluar la gestión del gasto.*

En el momento de encarar una reforma en la metodología de presupuestación dentro de la organización no debemos perder de vista que el contexto en el que se lleva a cabo hoy en día el presupuesto y control de la gestión pública se caracteriza por una dinámica de cambios rápidos, radicales y no anticipados.

Que el trabajo a realizar en esta situación tan compleja exige que los gestores públicos centren su atención en la innovación: identificación de nuevos problemas, rediseño organizacional y estratégico, y construcción del apoyo necesario para realizar con éxito los cambios y la adaptación al entorno.

Que la implantación de una reforma orientada a la introducción del control y la evaluación de resultados debe ser el proceso experimental que sirva para ir diseñando de manera adaptativa el propio modelo.

De la entrevista mantenida con Jaume Bosch, alcalde del municipio, se desprende la necesidad de obtener información derivada de los diferentes servicios municipales, destaco las siguientes preguntas de evaluación:

- *¿La calidad de los servicios que ofrece el ayuntamiento es satisfactoria?*
- *¿Los tiempos de respuesta son los adecuados?*
- *¿Las respuestas a los ciudadanos se hacen con calidad?*
- *¿Disponemos de los canales adecuados para asegurar la interacción con la ciudadanía?*

- ¿Hacemos control interno de los procesos?
- ¿Qué mejoras de calidad se pueden implantar en los servicios municipales?
- ¿De todo lo que hacemos, que estamos obligados a hacer?
- ¿Qué hacemos por presión ciudadana?
- ¿Qué hacemos de forma ordinaria?
- ¿De las cosas que hacemos, cuales no es preciso hacer?
- ¿Qué impacto tiene cada cosa?
- ¿A quienes llegamos? (Destinatarios, número de usuarios...)
- ¿Vale la pena hacerlo?
- ¿De todo lo que hacemos, qué es imprescindible?
- ¿Todo lo que hacemos sin ser competencia nuestra tiene un coste que podría destinarse a otras políticas? (Averiguar este coste y el porqué)
- Nadie nos da dinero para ello, ¿quién nos lo paga?
- ¿Qué servicios podrían ser susceptibles de copago?
 - o Perfil de los demandantes, ¿cuántos podrían pagar el coste real del servicio?
- ¿Existen alternativas a los servicios presenciales que tienen poco uso?
- ¿Qué espacios públicos quedarían liberados con estas alternativas?
- ¿Cuando se dimensionan los servicios no obligatorios, se aplican criterios racionales (casales de verano, viviendas de protección oficial...)?

Por tratarse de uno de los puntos fundamentales de la **visión** del plan, y puesto que incide directamente en aquellos aspectos que provocan la modernización de la administración local, incorporo en esta propuesta de diseño un método que podría ser viable en nuestro contexto, compatible con el diseño de evaluación objeto de este trabajo y con el objetivo planteado de *“Realizar acciones de cambio cultural en nuestra organización y diseñar la estrategia de gestión por resultados para implementarse antes de final de 2010”*.

Esta estrategia **provocará un importante cambio en la gestión** municipal, haciendo que ésta mejore en muchos sentidos, en especial **en criterios de eficiencia** y provoque que **todos los técnicos** (o la mayoría de ellos) **contacten** con herramientas y conceptos pensados para la **evaluación**.

Una propuesta compatible con lo expuesto hasta el momento podría consistir en la aplicación de la siguiente serie de acciones:

1. **Realización de un catalogo de servicios.** La cumplimentación de una relación con todos los servicios o actividades que ejecuta el ayuntamiento, requiere una apuesta clara por parte de toda la dirección político-técnica. Es preciso compartir la conceptualización relacionada con la definición de los diferentes objetos a describir, tanto si nos referimos a servicios, propiamente dichos, como a actividades. Compartir los mismos conceptos con toda la organización propiciará que todos los técnicos de referencia trabajen desde los mismos puntos de vista. Para que la descripción contenga la información suficiente para la toma de decisiones (*qué servicios/actividades se considera adecuado mantener*), es preciso disponer de una ficha estándar común para todos los participantes en el proceso de detección del catálogo, que deberá contener como mínimo:
 - a. Nombre actividad/servicio
 - b. Descripción del objeto
 - c. Propuestas de mejora
 - d. Sistema de evaluación
 - e. Niveles de cobertura poblacional

- f. Coste del servicio – vinculación con el presupuesto
 - g. Relación con los diferentes planes estratégicos
 - h. Valoración subjetiva del técnico
2. Inserción de **objetivos a cada uno de los elementos del catálogo**. Este proceso supone la conexión con la filosofía de gestión por resultados y es el fundamento relacional con el presupuesto anual. El éxito o fracaso de los diferentes objetivos determinará la continuación o desaparición del servicio/actividad, excepto en aquellos casos en que el servicio se preste de manera obligatoria, por ley, en que se deberá analizar cada caso concreto y corregir puntualmente las distorsiones observadas.
 3. **Incorporación de indicadores estructurados** bajo la perspectiva de la teoría del programa a cada uno de los servicios seleccionados por la organización municipal. Mediante la aplicación de la metodología se facilitará el proceso de evaluación conducente a gestionar de acuerdo con los resultados, los diferentes objetivos diseñados para los servicios del catálogo. La definición de indicadores se concentrará en las dimensiones de Estructura, Proceso y Resultados.
 4. **Marcar objetivos para el próximo ejercicio** como base del “presupuesto piloto” de gestión por resultados. El planteamiento de una prueba piloto lo considero adecuado ante la necesidad de concienciar a los diferentes técnicos del ayuntamiento. La prueba piloto debería tener como horizonte temporal el presupuesto de 2010, por tanto se debería materializar durante la segunda mitad del ejercicio 2009. Puede representar un medio de generación de cultura evaluativa, la cual no puede propagarse de manera automática ni impuesta, requiere que la organización se empodere adecuadamente de conceptos y metodologías derivadas de este tipo de gestión. Este empoderamiento ha de conseguir que los diferentes técnicos consideren este proceso de utilidad para su gestión cotidiana. De alcanzarse este objetivo, la propagación de la cultura se hará de forma gradual pero con fuerza.
 5. **Configurar una estructura de plan para el “piloto”**. Desde la presente legislatura, el ayuntamiento cuenta con un instrumento que facilita la planificación con incorporación del coste previsible para cada objetivo planteado - PlaGEP. El gobierno municipal se ha comprometido a aprobar únicamente planes viables (económica y técnicamente), la arquitectura multiplan del sistema permitiría adaptarse a un hipotético plan “piloto” que promoviera, la prueba del presupuesto orientado a resultados. La estructura podría adaptarse a la derivada de las diferentes unidades orgánicas del ayuntamiento (y por extensión del presupuesto).
 6. El correspondiente **seguimiento y propuestas de rediseño** del plan/presupuesto se podrá materializar a partir del SisPAM. La descripción de este sistema de información se realiza en la página 65 de la presente memoria. Aunque me gustaría resaltar que para esta propuesta, relacionada con la gestión por resultados, es fundamental el seguimiento puesto que nos asegura la posibilidad de un rediseño constante a partir del análisis de los indicadores de resultado de cada uno de los objetivos planteados.

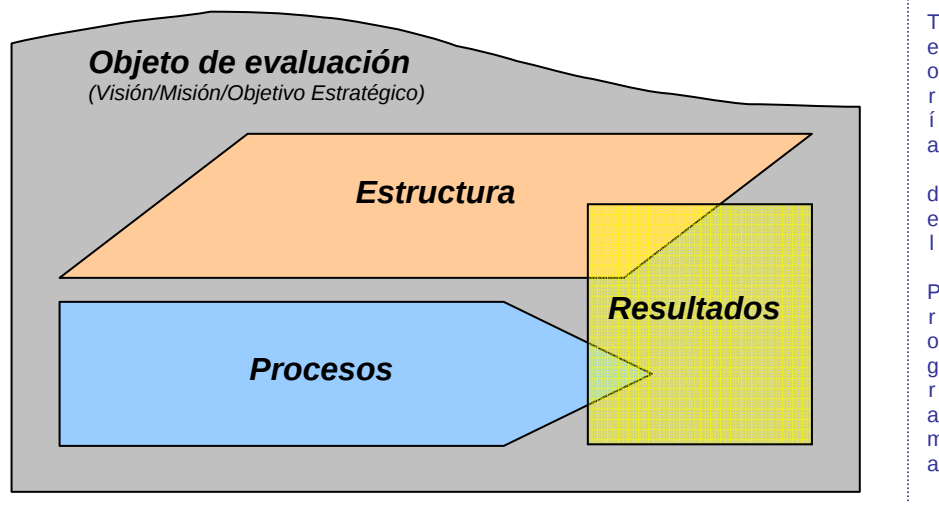
3.12 Teoría del programa

Con la teoría del programa podemos sumergirnos en lo que en evaluación denominamos “**caja negra**”, podremos observar los mecanismos más íntimos sobre el desarrollo de políticas públicas locales. La interacción entre las diferentes dimensiones y los valores observados a partir de los indicadores nos ayudará a entender el porqué de las intervenciones, el como se realizan y el qué (en sentido amplio), desde diferentes puntos de vista, uno desde la perspectiva del ejecutor (técnico o político) y otro desde el del beneficiario.

Estos puntos de vista se recogerán mediante un múltiple sistema de obtención de datos (unos más complejos que otros) entre los que destacan:

- Encuestas periódicas y otras de específicas para el proceso de evaluación en curso
- Entrevistas preordenadas en función del análisis de evaluabilidad
- Observación participante, derivada también del análisis de evaluabilidad
- Sistema de seguimiento (SisPAM) – descrito en la página 65.
- Obtención de datos del Sistema Transversal de indicadores municipales (STIIM), descrito en la página 56 de este trabajo.
- Derivados directamente de los diferentes observatorios de la ciudad, así como los procedentes de otros servidores de información externa (IDECAT, INE, SOC, CSIC, CIS, ...)

Entiendo que lo planteado puede representar un buen método de evaluación y a la vista de ello creo conveniente realizar todo el planteamiento del diseño de evaluación desde esta perspectiva, en la que analizaremos para cada objeto de evaluación indicadores sobre la estructura, los procesos y los resultados:



Intentaré plantear el diseño de evaluación desde este prisma. Partiendo de las preguntas de evaluación utilizaré los criterios de evaluación para ubicarlas dentro de cada una de las dimensiones del sistema. En los resultados tendré en cuenta separar el impacto (outcomes, logro de objetivos finales) y la eficacia (outputs, objetivos intermedios, logros que el programa puede garantizar).

VISIÓN DEL ALCALDE

Objeto:	“Pondremos el acento sobre la visión estratégica de la ciudad, la modernización de la administración y el impulso de una nueva manera de gobernar basada en la complicidad con la ciudadanía”.	
Estructura	Proceso	Resultado
Visión estratégica de la ciudad		
36. En que programas municipales se incorpora el concepto “salud” y salud mental.	38. Como se implementan las políticas de salud y de salud mental	45. Cuantos usuarios utilizan los servicios de salud y de salud mental.
37. Que volumen económico mueve este sector en el municipio.	39. Como se coordinan los centros sanitarios con el ayuntamiento.	46. Nivel de satisfacción de los usuarios de estos centros.
40. Que instituciones (publico/privadas) trabajan en materia de salud y de salud mental en el municipio.	43. Que tipo de ayudas de otras administraciones se vinculan a este sector.	47. Que percepción tiene la ciudadanía respecto a disponer de centros de salud mental especializados.
41. Que empresas están vinculadas con este sector.	44. Los profesionales de la salud utilizan las instalaciones ubicadas en el municipio para realizar sus investigaciones y actividades docentes.	48. Que coste representa este sector para el municipio.
42. Cuantos empleados están relacionados con este sector (públicos y privados)		49. Como está impactando el desempleo en este sector.
Modernización de la administración		
17. La calidad de los servicios que ofrece el ayuntamiento es satisfactoria	4. ¿Cuando se dimensionan los servicios no obligatorios se aplican criterios racionales?	7. Los tiempos de respuesta son los adecuados
11. Podemos redefinir nuestras acciones en función de la percepción recogida	18. Las respuestas al ciudadano se hacen con criterios de calidad	8. Todo lo que hacemos sin ser competencia municipal tiene un coste que podría destinarse a otras políticas. ¿Cuál es ese coste? Porqué
50. Los empleados municipales están motivados.	19. La atención telefónica es la correcta	9. Estamos ejecutando los compromisos adquiridos para esta legislatura
51. Disponemos de un presupuesto eficiente y adaptable a los cambios del contexto.	52. El modelo de atención al público es adecuado.	16. Somos capaces de captar la percepción que tiene la ciudadanía respecto a nuestras políticas públicas.
Gobernanza (interacción con la ciudadanía)		
14. Como podemos generar confianza para potenciar la credibilidad	1. ¿Tenemos los canales adecuados para asegurar la interacción con la ciudadanía?	2. ¿A quién llegamos?
53. Que procesos participativos estamos realizando. Comparar con los de la legislatura pasada.	54. Como incide la participación formal en el proceso de toma de decisiones.	55. ¿Existe algún sector de la población que quede excluido de cualquier proceso de participación y/o asociación?
58. ¿Como se tiene en cuenta la opinión de los ciudadanos?	56. Como está funcionando el circuito de quejas y sugerencias.	57. Cuantas quejas se están resolviendo y en que tiempo.
59. La ciudadanía se siente representada en los diferentes foros de participación.	60. ¿Como está el proceso de revisión del Consejo de Ciudad?	61. Impacto de las decisiones del Consejo de ciudad en los diferentes procesos.

PROYECTEMOS LA CIUDAD DEL FUTURO

Objeto:	<i>“Aprovechar las potencialidades y oportunidades que tenemos como ciudad para transformar y poner en valor nuestro territorio, generando riqueza para el municipio con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestra ciudadanía”.</i>	
Estructura	Proceso	Resultado
Potencialidades y oportunidades de la ciudad		
74. Nivel de ejecución de este eje.	70. Cuantos trabajadores del ámbito de la salud son de Sant Boi.	11. Podemos redefinir nuestras acciones en función de la percepción recogida
62. Estamos favoreciendo la creación de redes económicas.	71. Cuantos trabajadores del ámbito de la salud trabajan en Sant Boi.	77. Que nivel de desempleo se observa en este sector.
36. En que programas municipales se incorpora el concepto “salud” y salud mental.	38. Como se implementan las políticas de salud y de salud mental	45. Cuantos usuarios utilizan los servicios de salud y de salud mental.
Transformación, puesta en valor del territorio		
80. Nivel de ejecución del PMI Casablanca	63. Los consejos territoriales funcionan correctamente.	81. Como valoran las actuaciones en el medio natural los ciudadanos.
78. Se está recuperando el rio como espacio natural.	79. Como actúa el Proceso Estratégico de Ciudad con la línea estratégica relacionada con el patrimonio natural.	72. Se están preservando los espacios naturales (forestal, fluvial y agrícola) de forma correcta.
83. Nivel de ejecución de la zona museística.	73. ¿Se hace una vigilancia estética de la ejecución de las actuaciones, para percibir el impacto real sobre la calle y sobre el entorno?	82. El desarrollo de la zona museística de Sant Boi revitaliza el núcleo histórico.
Mejora de la calidad de vida de la ciudadanía		
64. Estamos generando las dinámicas adecuadas para generar riqueza.	84. Las actividades de dinamización empresarial que volumen de empresas mueven.	69. Como está el mercado laboral en Sant Boi.
65. Nos estamos adaptando a las nuevas oportunidades emergentes.	66. Tenemos empresas y comercios con buenas perspectivas de futuro.	76. Que nivel de renta tienen las familias de Sant Boi

OBJETIVO ESTRATEGICO:

SANT BOI UN REFERENTE EN EL ÁMBITO DE LA SALUD

Objeto:	<i>“Conseguir que Sant Boi se constituya como un referente nacional y europeo en el ámbito de la salud en general y especialmente en la salud mental comunitaria, desde el punto de vista de la asistencia, la investigación y la docencia; estableciéndose como foco de atracción de la actividad económica relacionada con el sector y, en todo caso, buscando el más amplio consenso de los agentes económicos y sociales de la ciudad.”</i>	
Estructura	Proceso	Resultado
Referente nacional y europeo en salud mental comunitaria		
75. Nivel de ejecución de este ámbito	5. ¿Los flujos de información entre los diferentes ámbitos estratégicos del eje 1 y la	6. Estamos ejecutando en los plazos previstos los diferentes procesos relacionados con el ámbito del eje 1.

	alcaldía están asegurados en todo momento?	
37. Que volumen económico mueve este sector en el municipio.	39. Como se coordinan los centros sanitarios con el ayuntamiento.	46. Nivel de satisfacción de los usuarios de estos centros.
36. En que programas municipales se incorpora el concepto “salud” y salud mental.	38. Como se implementan las políticas de salud y de salud mental	45. Cuantos usuarios utilizan los servicios de salud y de salud mental.
Asistencia, investigación y docencia en salud mental comunitaria		
86. Presupuesto municipal destinado a investigación.	27. ¿Qué laboratorios trabajan en un entorno más próximo?	87. Laboratorios en activo en nuestro municipio.
29. ¿Que actividades en el ámbito formativo, docente, universitarios y/o pregrado se realizan en el municipio?	32.¿Cuales son las necesidades de la población en el ámbito sanitario (para identificar las necesidades de especialización)	85. Número de matriculados en materias relacionadas con el sector salud mental comunitaria.
31. ¿Qué se está haciendo en materia de formación ocupacional sociosanitaria?		88. Número de empleos ganados en el último año en salud y en especial en salud mental comunitaria.
Sector salud, foco de atracción económica		
21. ¿Qué están haciendo el resto de ámbitos que trabajan con temas relacionados con la salud y con la salud mental comunitaria?	22. ¿Tenemos información compartida respecto a todas las actuaciones que se están realizando?	88. Número de empleos ganados en el último año en salud y en especial en salud mental comunitaria.
24. ¿Qué industrias farmacéuticas de biotecnología están asentadas en Sant Boi?	23. ¿Quién coordina toda la información?	89. Número de empleos ganados, en Sant Boi, en el último año en industrias farmacéutica de biotecnología.
26. ¿Qué industrias de psicofármacos hay?		90. Como actúa el mercado laboral en este sector (paro).
Consenso entre agentes económicos y sociales de la ciudad (en salud mental)		
30. ¿Qué instituciones participan en estas actividades?	92. Como evoluciona el protocolo de adhesión al eje estratégico de salud.	93. Como valora la ciudad esta iniciativa.
91. Nivel de ejecución del nuevo hospital y de su entorno.	33. ¿Que posibilidades ofrece el planeamiento urbanístico para la construcción de instalaciones sanitarias (de todo tipo)?	35. ¿El planeamiento urbanístico se adapta a esta realidad?
68. Como puedo incorporar las necesidades de ciudad al proceso estratégico de consenso (fortalecimiento de redes, revisión de los consejos) –encargo-	67. Con el Proceso Estratégico de Ciudad conseguiremos una visión consensuada de Sant Boi. (investigación)	94. El impulso de esta línea estratégica es positivo para el municipio.

Se han tenido que incorporar preguntas nuevas para poder dar coherencia a cada programa, éstas se deberían haber contrastado con los diferentes actores implicados.

Cuando obtenga los resultados del trabajo de campo y responda a cada una de estas preguntas, el análisis será mucho más sencillo gracias a esta distribución orientada hacia la teoría del programa (o de sistemas).

3.13 Elecciones metodológicas

La siguiente matriz de trabajo muestra el método de evaluación que se utilizará para responder a cada pregunta. Se muestra un planteamiento inicial, posteriormente deberemos comprobar su viabilidad técnica.

Las elecciones metodológicas que realizaremos se ajustaran al contexto real del momento de realización del trabajo de campo. Cada una de estas elecciones estará sometida a las especificaciones derivadas del análisis de evaluabilidad realizado durante la primera fase de este diseño de evaluación. Este sometimiento evitará situaciones de arbitrariedad o ambigüedad en el momento de preparar la evaluación intermedia o final.

Aspectos a considerar en la siguiente matriz de elección metodológica:

- Se pueden observar únicamente las preguntas y criterios que se han seleccionado para realizar la teoría del programa, a ellas se han añadido aquellas que considero pertinentes para comprender el diseño en su totalidad y que sin ellas no se podría interpretar el resultado de la evaluación propuesta.
- También se han incorporado los indicadores más relevantes de todos los propuestos en la matriz de evaluación fruto de la entrevista con el actor de referencia.
- Las elecciones metodológicas se han incorporado de acuerdo con los siguiente patrones:
 - o Método **cuasi-experimental con grupos de comparación no equivalentes**. Selección no aleatoria. Un grupo similar percibe la prestación y otro no.
Se fundamenta en los postulados de Campbell y Stanley que afirman que *“es un tipo de experimentación más factible al poder llevarse a cabo en contextos reales y no depender de la distribución aleatoria”*. Los grupos de comparación serán lo más similares posibles al grupo de control. Se realizará una medición pretest mediante la cumplimentación de un cuestionario por parte de los grupos de comparación y el de control. Al final de la intervención se realizará otra medición posttest con los mismos criterios utilizados anteriormente.
Si se conoce la influencia de variables extrañas que influyan de manera diferente a los grupos, se pueden establecer mecanismos de control para corregir posibles sesgos.
 - o **Series temporales**: Basado en la recogida de información repetida en el tiempo en un diseño longitudinal (mismo grupo o

muestra). Ofrecen información relevante sobre la relación entre estímulo, efecto y sobre la influencia del contexto. El análisis se basará en el efecto que ha tenido la intervención sobre la tendencia de la serie.

- o **Regresión múltiple:** Modelo no experimental que permite ver la contribución neta de cada una de las variables que se introducen en el análisis sobre la variable dependiente, que es la que recoge el efecto que se pretende medir.
- o **Fuentes secundarias:** Se utilizan fuentes propias y externas para obtener el resultado de los indicadores (estudios, estadísticas, memorias, sistemas de información ...)
- o **Triangulación:** Con este método respondemos al indicador utilizando resultados procedentes de diferentes fuentes (estadísticas, cuestionarios, entrevistas, focus group...)
- o **Cuestionario:** En estos casos se prepara una encuesta dirigida a la población diana.
- o **Expost con grupo de comparación:** Se utiliza cuando los proyectos o programas ya están en fase de implementación. La solidez de este modelo se incrementa cuando se puede disponer de información sobre variables de contexto.
- Por lo que respecta a la forma de obtención de los datos se han reflejado los siguientes tipos:
 - o **Análisis documental:** que contempla desde el estudio de memorias e informes hasta la obtención de información derivada de bases de datos estadísticas internas y externas.
 - o **Gestión por resultados:** en función del modelo propuesto se puede obtener información derivada de los diferentes servicios que ofrece el ayuntamiento (catálogo de servicios, calidad, costes...)
 - o **Seguimiento PAM (PMI...):** sistema de información y seguimiento, también descrito en esta memoria, que ofrece los niveles de ejecución de los diferentes niveles del plan y programa. También contiene indicadores que podrán utilizarse desde el punto de vista de análisis documental.
 - o **Encuesta:** cuestionarios preparados por la unidad de evaluación con el fin de obtener información cualitativa y/o cuantitativa de una determinada población diana o una muestra de ella.
 - o **Circuito de quejas y sugerencias:** herramienta de la que se ha dotado el ayuntamiento para tratar las múltiples quejas y sugerencias que se formulan. Permite obtener información

estadística sobre volumen de quejas, tiempo de respuesta, motivo, servicio, departamento...)

- o **Entrevistas:** incorporación de técnicas cualitativas en nuestro diseño de evaluación, permitirá:
 - Recoger información sobre actitudes, motivaciones, valores, creencias, aspiraciones o sentimientos.
 - Complementar técnicas cuantitativas, tanto si se realizan con anterioridad o con posterioridad a ella.
 - Compensar el alto costo de los métodos cuantitativos
 - Posibilitar la participación de la población en el diseño y análisis de las evaluaciones.

Matriz de elecciones metodológicas

Preguntas de evaluación	Criterios evaluación	Indicador	Elección metodológica		Forma obtención
1. ¿Tenemos los canales adecuados para asegurar la interacción con la ciudadanía?	Cobertura	1. N° de canales totales y por distrito	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Series temporales	Análisis documental
2. ¿A quién llegamos? (Destinatarios, número de usuarios...)	Cobertura	2 N° de usuarios por servicio prestado	Fuentes secundarias	Series temporales	Gestión por Resultados
4. ¿Cuando se dimensionan los servicios no obligatorios se aplican criterios racionales?	Eficacia	4 Índice pregunta 4: N° de servicios no obligatorios total y por distrito - Plazas demanda/Plazas oferta - Coste por usuario - Diferencia oferta - demanda	Regresión múltiple	Series temporales	Gestión por Resultados
5. ¿Los flujos de información entre los diferentes ámbitos estratégicos del eje 1 y la alcaldía están asegurados en todo momento?	Eficacia	5 Número de actas trimestrales comisión de seguimiento.	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
6. ¿Estamos ejecutando en los plazos previstos los diferentes procesos relacionados con el ámbito del eje 1?	Eficacia	6 Plazos previstos/plazos reales	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
7. ¿Los tiempos de respuesta son los adecuados?	Eficacia	7 Media de tiempo de respuesta	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Antes - Durante - Después	Gestión por Resultados
8. Todo lo que hacemos sin ser competencia municipal tiene un coste que podría destinarse a otras políticas. ¿Cuál es ese coste? Porqué	Eficiencia	8 Sumatorio del coste de todos los servicios obligatorios.	Fuentes secundarias	Durante - Después	Gestión por Resultados
9. ¿Estamos ejecutando los compromisos adquiridos para esta legislatura?	Impacto	9 Nivel de ejecución del PAM	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM

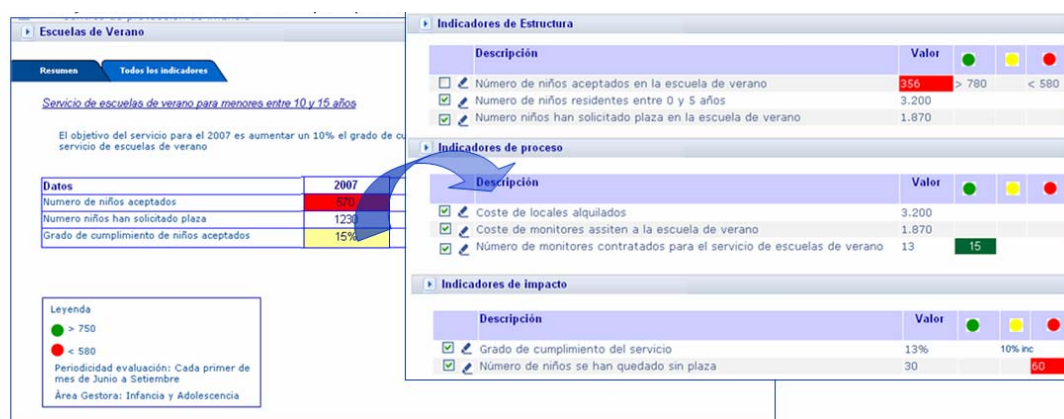
11. ¿Podemos redefinir nuestras acciones en función de la percepción recogida?	Pertinencia	11 N° de rediseños motivados por la percepción recogida	Triangulación	Durante - Después	Encuesta + Análisis documental
14. ¿Como podemos generar confianza para potenciar la credibilidad?	Satisfacción	14 Índice pregunta 14: Nivel de ejecución del PAM + Impacto de las actuaciones + Nivel de transparencia	Regresión múltiple	Durante - Después	Seguimiento + Encuesta
16. ¿Somos capaces de captar la percepción que tiene la ciudadanía respecto a nuestras políticas públicas?	Satisfacción	16 Nivel de satisfacción de los ciudadanos	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Durante - Después	Encuesta
17. ¿La calidad de los servicios que ofrece el ayuntamiento es satisfactoria?	Satisfacción	17 Nivel de calidad del servicio	Cuestionario	Series temporales	Encuesta
18. ¿Las respuestas al ciudadano se hacen con criterios de calidad?	Satisfacción	18 Índice pregunta 18: Tipología de respuestas - tiempo de respuesta	Fuentes secundarias	Antes - Durante - Después	Circuito de quejas y sugerencias
19. ¿La atención telefónica es la correcta?	Satisfacción	19 Nivel de satisfacción de los ciudadanos	Cuestionario	Durante - Después	Encuesta
20. ¿Se están cumpliendo los plazos establecidos?	Eficacia	20 Plazos previstos/plazos reales	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
21. ¿Qué están haciendo el resto de ámbitos que trabajan con temas relacionados con la salud y con la salud mental comunitaria?	Cobertura	21 % de temas de salud respecto al total del ámbito	Fuentes secundarias	Durante - Después	Gestión por Resultados
22. ¿Tenemos información compartida respecto a todas las actuaciones que se están realizando?	Cobertura	22 Número de acciones relacionadas con el eje salud que gozan de interacción transversal	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
23. ¿Quién coordina toda la información?	Eficacia	23 Número de actas trimestrales comisión de seguimiento.	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
24. ¿Qué industrias farmacéuticas de biotecnología están asentadas en Sant Boi?	Cobertura	24 Número de industrias de este tipo	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
26. ¿Qué industrias de psicofármacos hay?	Cobertura	26 Número de industrias de este tipo	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
27. ¿Qué laboratorios trabajan en un entorno más próximo?	Pertinencia	27 Número de laboratorios de este tipo	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
29. ¿Que actividades en el ámbito formativo, docente, universitarios y/o pregrado se realizan en el municipio?	Cobertura	29 Número de actividades (totales y por grupos)	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
.../. El resto de elecciones metodológicas (hasta la pregunta 94), preparadas únicamente para el presente diseño de evaluación y para dar cobertura al objeto concretado para esta memoria de grado, puede consultarse en el Anexo número 4 incorporado al presente trabajo.					

3.14 Sistema Transversal de Indicadores Municipales

Cada uno de los indicadores propuestos en este diseño de evaluación deberá ser ponderado convenientemente para que, en fase de análisis de la teoría del programa, se pueda tener en cuenta la importancia atribuida a su peso respecto al resto de los indicadores que midan cada dimensión.

El planteamiento que se está realizando supone manejar un gran volumen de indicadores y dimensiones para cada objeto de evaluación, para ello en colaboración con una empresa de programación informática he preparado una herramienta que ayudará a interpretar cada uno de los objetos definidos y evaluados bajo la teoría del programa.

A esta herramienta la hemos denominado sTIIM (Sistema Transversal de Indicadores Municipales), ofrece al ayuntamiento una solución que va más allá del mantenimiento de las dimensiones e indicadores generados a partir de las configuraciones de la teoría del programa, contemplado tanto para los procesos de evaluación en general como para el catalogo de servicios en particular, relacionado directamente con la gestión por resultados.



Con un clásico y sencillo sistema de semáforos, nos informa de aquellos indicadores cuyo resultado está por encima o por debajo de los márgenes predefinidos para ser considerados casos de éxito o de fracaso.

La diferente ponderación atribuida a cada indicador contribuirá a facilitar la interpretación de los resultados mostrados. Con una mirada sobre el panel de control sabremos si el resultado del objeto de evaluación es satisfactorio o no, y además veremos los puntos en los que falla y donde deberíamos actuar para corregir las desviaciones planteadas, si las hubiera.

3.15 Flexibilidad del modelo

Se ha presentado el modelo de evaluación pensado para un elemento concreto de cada nivel de despliegue del plan de actuación municipal. Puesto que todas las misiones y objetivos estratégicos tienen una estructura funcional y programática similar, considero que este mismo modelo de evaluación es suficientemente flexible como para dar cobertura a las cuatro misiones y a los 60 objetivos estratégicos restantes

Con todo el planteamiento de necesidades de información y el despliegue de indicadores, una vez decidida la metodología a utilizar sólo resta iniciar el trabajo de campo (entrevistas, encuestas, seguimiento, gestión por resultados, grupos de trabajo...).

Este trabajo de campo deberá ser dimensionado de forma que no se solapen procedimientos y no se desperdicien recursos. El diseño previo sugiere que se puedan agrupar técnicas y reducir los costes de obtención de toda la batería de indicadores resultante.

Una vez analizada toda la información obtenida se emitirán los informes de evaluación que entre otros temas, contendrán la interpretación de los resultados realizada, por el equipo de evaluación, se emitirán juicios de valor y se formularan las recomendaciones que se consideren pertinentes.

Todo el proceso debería ser transparente al ciudadano, excepto la parte correspondiente a los juicios de valor y recomendaciones, que por ser unos temas que puedan dar lugar a diferentes interpretaciones podría generar controversias y malos entendidos.

En el apartado destinado a transparencia se enuncian algunos métodos de comunicación de resultados, que se emplearan durante el proceso de evaluación diseñado para Sant Boi de Llobregat.

4.- SEGUIMIENTO CONTINUO

Objetivos propuestos en el proyecto de memoria que se intentan resolver en el presente apartado.

Objetivo segundo

Asegurar el seguimiento continuo de los 480 objetivos operativos y de las más de 1000 actuaciones del PAM

Objetivo cuarto

Mostrar todo el proceso con total transparencia a través de los diferentes canales de comunicación de que dispone esta corporación (Web, semanarios corporativos,...)

4.1 FASE DE PLANIFICACIÓN

Durante estos últimos años nuestra organización ha empezado a experimentar un cambio cultural provocado por un deseo de implementar medios de evaluación y control sobre la actuación municipal, con el fin de ofrecer transparencia a los ciudadanos de Sant Boi.

Lamentablemente sin un planteamiento previo de los objetivos de la corporación, esta tarea se hace muy dificultosa y es por este motivo que se hace necesaria una correcta planificación.

Los diferentes planes aprobados por el ayuntamiento se han limitado ha incorporar de forma más o menos ordenada objetivos y actuaciones fruto de diferentes procesos participativos, pero que no presentan en ningún caso orientación económica, no se tiene en cuenta su posible viabilidad económica.

El actual gobierno quiere ofrecer una nueva manera de gobernar y empieza con el planteamiento de un PLAN DE ACTUACION MUNICIPAL **viable**.

Ficha de planificación

Toda la información de base referente a la propuesta de planificación está contenida en el nivel de objetivo operativo que consta de una ficha informada y mantenida por el técnico municipal de referencia, que incluye:

- Eje al que pertenece
- Ámbito
- Otros ámbitos relacionados
- Líder político
- Políticos implicados
- Vinculación con los diferentes instrumentos de planificación aprobados por la corporación, como referencia o corresponsabilidad en su futura implementación.
- Ofrece la posibilidad de relacionar las diferentes propuestas con el territorio. Cada propuesta se asigna a alguno de los distritos de la ciudad (actualmente seis, aunque el sistema permite establecer otras distribuciones como por ejemplo secciones censales o cualquier otra segmentación que se pueda hacer sobre el territorio.

Las propuestas de objetivo que suponen un impacto directo en el presupuesto de la corporación, han de incorporar necesariamente la previsión de gasto y de ingreso, si lo hay. De manera muy simple se puede observar la cantidad económica que la corporación deberá invertir durante toda la vigencia del plan para ejecutar el objetivo propuesto (recursos propios).

Para auxiliar en este proceso de cuantificación se establecen sistemas auxiliares que tienen en cuenta:

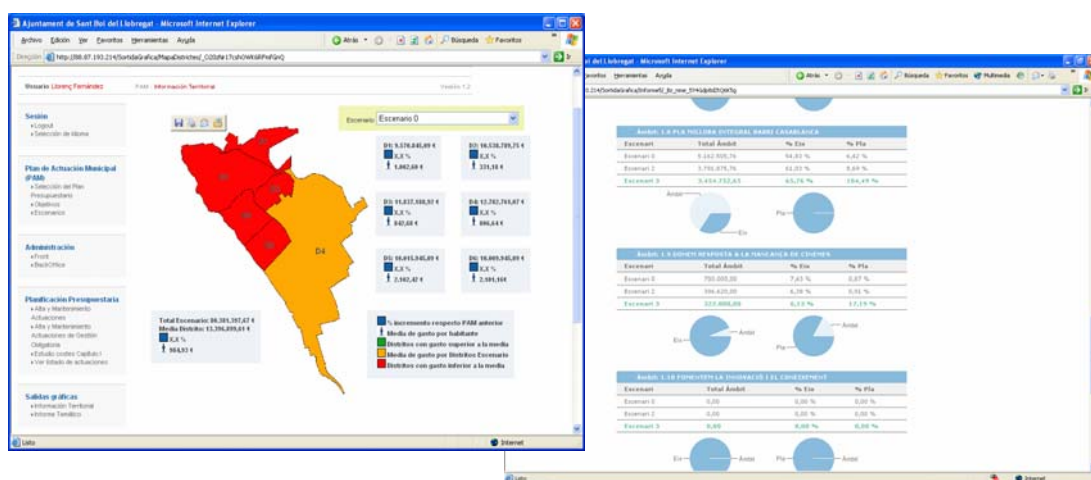
- Diferenciar el tipo de gasto o de ingreso.
- Tener en cuenta diferentes magnitudes.
- Cuantificar separadamente las propuestas que supongan incorporación de capítulo I (personal nuevo)
- El coste se puede cuantificar en función de los años de vigencia de la propuesta.
- Tiene en cuenta el mantenimiento o coste de servicio del producto de la propuesta dentro del periodo temporal que afecte a la vigencia del plan (ejemplo: tiene en cuenta el coste de servicio que supone inaugurar un equipamiento a mitad de la vigencia del plan).

En este primer nivel de planificación se pueden incorporar todas aquellas actuaciones que se considere oportuno para ayudar a cuantificar el objetivo propuesto (a nivel de apunte, a partir de la aprobación inicial estas actuaciones se describirán con parámetros de tiempo, asignación de partida presupuestaria, referente técnico, etc.).

Salidas gráficas

El sistema dispone de todo tipo de listados y salidas gráficas:

- Información del impacto por distritos con indicación de las medias por distrito y por habitante. Muestra de forma gráfica los distritos comprendidos por encima o debajo de la media de gasto. Esta funcionalidad permite tomar decisiones teniendo en cuenta la distribución del presupuesto planificado dentro del territorio objeto del plan.

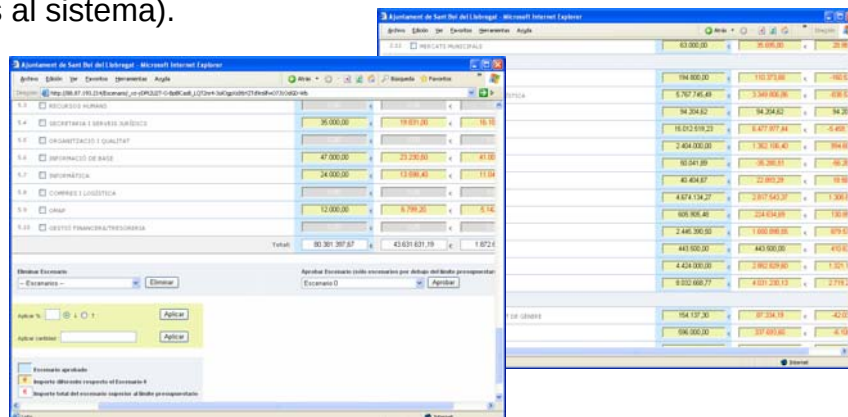


- Listados con el redactado de objetivos y actuaciones, mostrando o no la cuantificación desglosada por conceptos.

- Listados que informan de la distribución de cada uno de los objetivos dentro de los totales de los ámbitos, de los totales de los ejes o del total del plan, tanto desde el punto de vista económico como porcentual.
- Una salida en formato archivo permite explotar todos los datos mediante cualquier otra base de datos.

Escenarios presupuestarios

Incorpora un sistema auxiliar para la toma de decisiones basado en escenarios presupuestarios, de manera que se pueden realizar múltiples simulaciones a partir de un escenario inicial (producto de la suma de todas las propuestas incorporadas al sistema).



- Los escenarios respetan la estructura planteada en cada plan, de forma que se pueden ir aprobando o denegando masivamente propuestas por ejes, ámbitos o individualmente por objetivos.
- Sobre esta misma estructura se pueden ir realizando cálculos numéricos al alza o a la baja para poder ajustar la planificación a la realidad presupuestaria estimada del periodo planificado.
- Desde esta parte del sistema se puede aprobar un determinado escenario, lo cual supone llevar a aprobación inicial todos los objetivos propuestos en dicho escenario.
- El objetivo cuantificado dentro de un escenario aprobado supone un techo presupuestario por encima del cual no se podrá desplegar ninguna actuación (el sistema incorpora un dispositivo de control que impide sobrepasar esta cantidad).

Soporte a la planificación

Así como otra información de soporte, para dar más calidad informativa sobre las diferentes propuestas:

- Mantenimiento y alta de actuaciones propias del plan en redacción o de otros que procedan de la gestión ordinaria de la corporación.
- Establecimiento de límites presupuestarios para el total del plan.
- Diferentes perfiles de usuario.
- Correspondencia con el sistema de seguimiento y evaluación posterior.
- Integración con aplicaciones de contabilidad
- Estudio de costes de capítulo I
- Etc.

Fase de seguimiento y evaluación

Para cualquiera de los planes realizados con esta metodología, podemos asegurar mecanismos de seguimiento continuo y elementos de soporte, para mostrar los procesos de evaluación sistemática a los que se pueden someter cada uno de los diferentes niveles estratégicos.

Para mostrar los resultados de la evaluación hemos habilitado enlaces vinculados a cada uno de los niveles que muestran la evolución de las distintas evaluaciones realizadas en cada nivel y que contienen información relacionada con:

- Motivación para evaluar
- Definición de la unidad de evaluación y análisis del contexto
- Identificación de todos los actores implicados
- Necesidades de información
- Criterios de valor y preguntas relevantes
- Operacionalización de criterios y diseño metodológico de la evaluación
- Búsqueda de fuentes de información y diseño metodológico
- Trabajo de campo
- Análisis de datos e interpretación de los mismos
- Juicios de valor
- Recomendaciones
- Difusión realizada de los resultados de la evaluación
- Archivos con las evaluaciones de periodos anteriores

Con todo el conjunto de técnicas y sistemas descritos en este apartado, considero que somos capaces de alcanzar el objetivo de asegurar el **seguimiento continuo** de los 480 objetivos operativos y de las más de 1000 actuaciones del PAM.

4.2 Seguimiento y Evaluación:

Antes de describir las características del sistema de información y seguimiento del PAM, creo necesario incorporar un apartado destinado a diferenciar los conceptos de seguimiento y de evaluación:



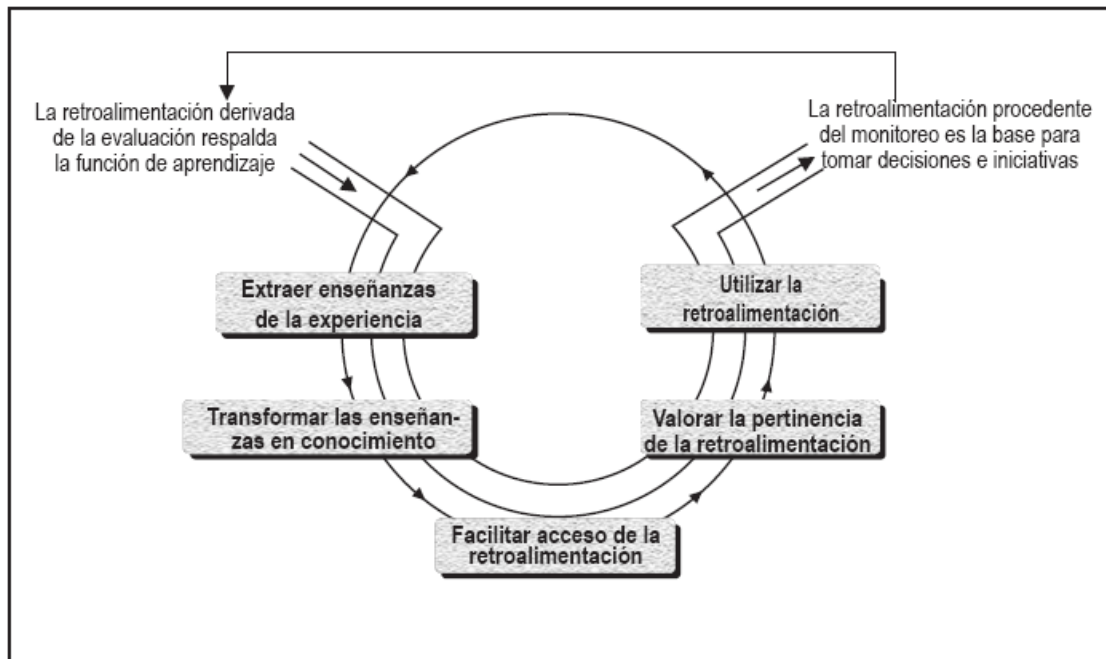
Mientras que el seguimiento se realiza de manera continua gracias a la actualización constante que realizan los respectivos referentes técnicos de las distintas actuaciones del plan, la evaluación se realiza de forma periódica.

El análisis de los conceptos de "seguimiento" y "evaluación" pone en evidencia que ambos están estrechamente relacionados, ya que mientras el seguimiento se centra en verificar la manera en que avanza un proceso, la evaluación utiliza la información del seguimiento y emite juicios sobre los resultados del mismo. Por ejemplo, si la finalización de una tarea se retrasa, el seguimiento alerta

⁹ guía para la evaluación de políticas públicas: Instituto de desarrollo regional: Fundación Universitaria

sobre ello, pero es la evaluación la que dice si ese retraso es catastrófico o simplemente indeseable.

Proceso de retroalimentación del seguimiento y la evaluación



FUENTE: PNUD 1997.

Dentro del contexto del seguimiento y la evaluación, la retroalimentación es al mismo tiempo un producto y un proceso.

En cuanto producto, por retroalimentación se entiende la información generada mediante el seguimiento y la evaluación y transmitida a quienes pueda resultar pertinente y útil. Comprende las comprobaciones, conclusiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas de la ejecución de los programas o proyectos.

En cuanto proceso, la retroalimentación implica la organización y presentación de la información pertinente en forma adecuada, la difusión de esta información entre los destinatarios y, sobre todo, la utilización de esa información como base para la toma de decisiones y la promoción del aprendizaje en la organización.

El seguimiento monitorizado se podrá observar en directo a través del sistema de información y seguimiento (SisPAM) que dispone el ayuntamiento y que muestra a través de su Web municipal: <http://www.santboi.cat>, los procesos de evaluación se resumen en los niveles de eje, ámbito y objetivo operativo y también se pueden observar a través del SisPAM.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Herramienta que permite a los niveles de mando técnico y político conocer el grado de ejecución, la evolución, las dificultades y prever las acciones correctoras, si proceden, así como visualizar el ritmo de los compromisos políticos adquiridos. Tiene un doble sentido, uno destinado básicamente a ofrecer información a técnicos y políticos

de la administración municipal implicados, y dos juega un papel de comunicación. Ha de permitir a los ciudadanos y a los diferentes agentes sociales hacer un seguimiento del proceso.



En todo caso se trata de obtener de forma continua el valor de una serie de parámetros cuantificables, que muestren el nivel de ejecución de los objetivos.

El plan de seguimiento se ha llevado a cabo con el soporte de la aplicación SisPAM, herramienta que permite hacer el seguimiento del plan de actuación municipal (ver anexo 6), adaptado y mejorado con la incorporación del PlaGEP, herramienta que ha permitido diseñar la estructura de todo el plan en la fase de planificación previa.

Consta de los siguientes mecanismos:

4.3 SISTEMA DE INDICADORES

En esta nueva fase, una vez vista la experiencia del seguimiento del PAM anterior, nos propusimos los siguientes retos

Continuar con el sistema de información vinculado al nivel de ejecución, con una periodicidad continua hasta la finalización temporal del PAM 2011.

Incorporar al sistema de indicadores los aspectos estratégico y cualitativo, así como otros indicadores capaces de medir el impacto de las políticas públicas iniciadas, con la finalidad que los decisores públicos dispongan de herramientas de calidad para evaluar y detectar posibles deficiencias y tomar las medidas correctoras necesarias para alcanzar los objetivos.

Información sobre el estado de ejecución del PAM (cuadro de mando).

El mantenimiento continuo hace posible conocer en tiempo real y de manera muy intuitiva el estado de ejecución del plan.

Para conseguirlo nos fundamentamos en un sistema de valoración que incluye una simbología común y que se va propagando desde el nivel más bajo (actuación) hasta el nivel más alto (eje).

Los cuatro posibles estados son los siguientes:

- Finalizadas.				
- En ejecución.				
- Pendiente de ejecutar.	Actuacions finalitzades	En execució	Pendent executar	Dificultats
- Con dificultades.				

Estos cuatro estados se representan a través de un sistema de símbolos capaces de definir con un solo vistazo el estado de las actuaciones (la campana es un elemento identitario de este municipio)

Con respecto a los porcentajes y barras de ejecución destacaré que estos se alimentan de los indicadores contenidos en la ficha de la actuación, propagándose igualmente a los diferentes niveles del plan, informando del estado de ejecución de todos los niveles mediante un sistema de barras de colores.



Sistema de control

Tiene el doble objetivo de garantizar la disponibilidad de la información correctamente y a tiempo real, así como poner de manifiesto aquella parte del plan que presenta algún tipo de dificultades en su ejecución, con la finalidad de dar una rápida y oportuna respuesta, tanto técnica como política:

Básicamente consiste en un serie de alarmas que la

aplicación proporciona, que se activan en el momento en que las actuaciones pasan a un estado de dificultad, y también de manera específica cuando los indicadores no se actualizan con la periodicidad establecida, generando una serie de correos electrónicos automáticos que van dirigidos a los diferentes líderes políticos y técnicos. Estas alarmas no desaparecen hasta el momento en que se corrija el problema concreto o se justifique políticamente el atraso en su resolución.

4.4 PONDERACIÓN

Es un paso más absolutamente necesario para poder medir y evaluar de una forma más ajustada la realidad de las diferentes líneas de actuación recogidas en el plan.

La ponderación se ha trasladado a los diferentes niveles del plan, puesto que para calcular el grado de ejecución no es suficiente un indicador del tipo “número de objetivos realizados sobre el total de objetivos previstos” de manera

lineal. Cada uno de los ejes, ámbitos, objetivos y actuaciones no tienen la misma importancia estratégica y por tanto es preciso realizar una ponderación de cada uno de ellos, se tienen que asignar diferentes pesos.

Los ejes los ha ponderado el alcalde, los ámbitos han sido ponderados por los tenientes de alcalde, los objetivos operativos por parte de los concejales y las actuaciones por parte de los diferentes técnicos referentes de cada una de ellas.

Para poder realizar la presente ponderación nos dotamos de dos instrumentos muy sencillos pero que nos resultaron muy prácticos a la hora de realizar el ejercicio de ponderación. Téngase en cuenta que cuando se trata de pocas variables poner pesos es relativamente sencillo, pero cuando el número de estas variables aumenta, la complejidad también lo hace en la misma proporción.

El primer instrumento consistió en un cuestionario en el que ofrecíamos todas las variables a ponderar, los actores tenían que hacer primero un sencillo ejercicio cualitativo de ordenación (ordenar de mayor a menor importancia) y en segundo lugar una aproximación cuantitativa a la media del conjunto de variables (tenían que indicar si la variable a ponderar quedaba muy por encima, por encima, en la media o por debajo).

El segundo instrumento consistía en una simple fórmula matemática que convertía la ordenación y las distancias sobre la media en un valor ponderado sobre 100.

Una vez calculadas todas las ponderaciones se retornaba a los actores para ver si el resultado se ajustaba a sus apreciaciones. En todos los casos estuvieron de acuerdo con los valores de ponderación obtenidos. En **anexo 4** se incorpora una copia de un cuestionario.

Los cinco ejes del plan han quedado ponderados de la siguiente forma:

Eje 1: Proyectemos la ciudad del futuro:	30%
Eje 2: Governanza y ciudadanía:	20%
Eje 3: Territorio y Ciudadanía:	15%
Eje 4: Bienestar y Ciudadanía:	20%
Eje 5: Servicios generales:	15%

Los ámbitos han recibido los siguientes pesos:

1.1 Sant Boi, un referente en el ámbito de la salud	11,42%
1.2 Zona museística como eje vertebrador del núcleo histórico	9,57%
1.3 El valor de nuestro espacio natural	8,95%
1.4 Infraestructuras supramunicipales	7,13%
1.5 Sector FECSA-CASERNA	7,87%
1.6 Zona Oasis	7,16%
1.7 Ateneo Santboiano	8,64%
1.8 Plan de mejora integral del Barrio Casablanca	7,99%

1.9 Demos respuesta a la falta de salas de cine	7,79%
1.10 Fomentemos la innovación y el conocimiento	7,64%
1.11 Potenciamos la comunicación con la ciudadanía	8,18%
1.12 Hagamos del Consejo de Ciudad el órgano central de la participación ciudadana	7,68%

No incorporaré todo el desglose de ponderaciones de objetivos y actuaciones, pero todos ellos han estado sometidos a este mismo tipo de ejercicio por los actores antes mencionados, incluyo seguidamente un ejemplo para poder apreciar dicha ponderación.

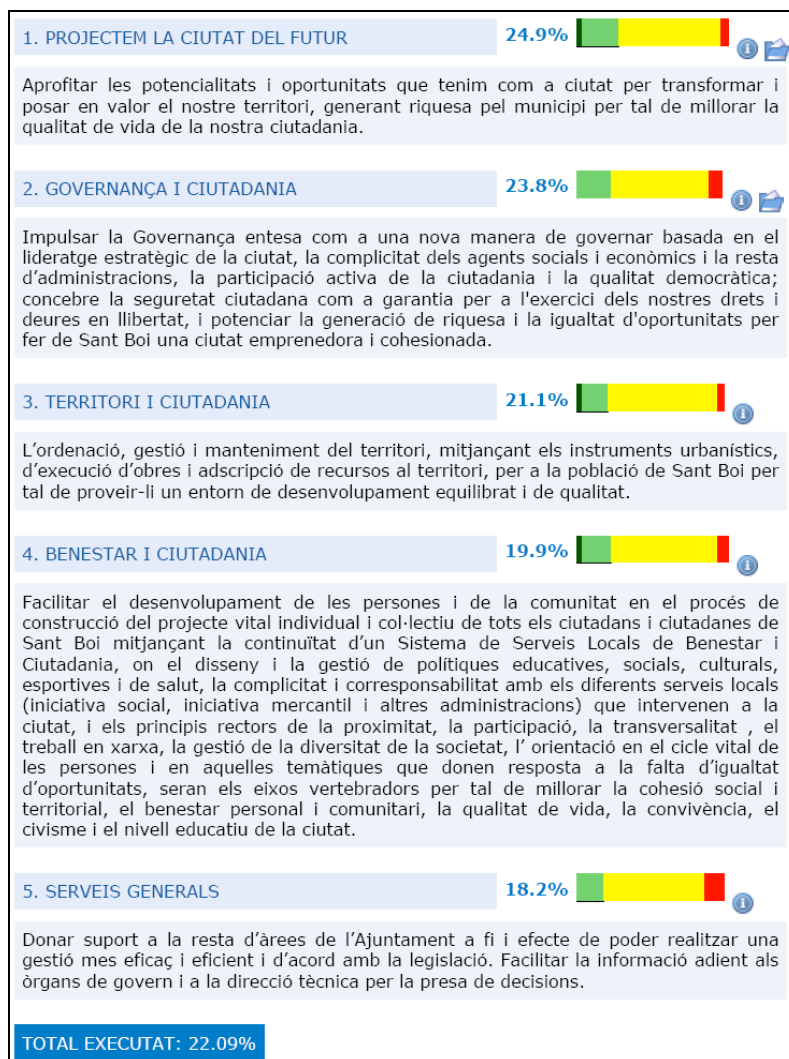
☐	[1] PROJECTEM LA CIUTAT DEL FUTUR (30.0 %)
☐	[1.1] SANT BOI, UN REFERENT EN L'ÀMBIT DE SALUT (11.42 %)
☐	[1.1.1] Garantir a la ciutadania una atenció hospitalària de qualitat, amb criteris d'eficàcia i eficiència, en unes instal·lacions sanitàries pròpies del segle XXI (27.8 %)
	[1.1.1.1] Realitzar les accions necessàries i facilitar els processos corresponents per tal que el nou hospital de Sant Boi estigui en ple funcionament l'any 2010. (55.93 %)
	[1.1.1.2] Convertir el conjunt d'equipaments de salut existents al sector en un gran parc sanitari assistencial, docent i de recerca (hospital general, hospital materno-infantil, hospitals psiquiàtrics, banc de teixits, centres de salut mental, residències socio-sanitàries, etc.). (44.07 %)
☐	[1.1.2] Obrir el parc sanitari i fer-lo accessible a tota la ciutadania. (13.67 %)
	[1.1.2.1] "Negociar amb les administracions competents el desdoblament de la carretera BV-2002, la connexió territorial amb l'Autovia del Llobregat i la construcció dels accessos al parc sanitari." (44.99 %)
	[1.1.2.2] Consolidar la trama urbana vinculant el barri de Cooperativa Molí Nou amb aquests equipaments. (27.77 %)
	[1.1.2.3] Promoure i facilitar l'enderroc de les tanques del centre Sant Joan de Déu – Serveis de Salut Mental i obrir a la ciutat els seus jardins i equipaments. (27.24 %)
☐	[1.1.3] Promoure l'activitat formativa i la recerca en l'entorn del parc sanitari. (19.37 %)
	[1.1.3.1] Aconseguir la instal·lació del Banc de Teixits a l'entorn del parc sanitari i vincular-lo amb la resta d'equipaments. (44.07 %)
	[1.1.3.2] Crear un sistema de cooperació entre les diferents institucions implicades, en la fórmula d'una fundació o d'un consorci, que permeti desenvolupar l'activitat universitària docent i la recerca biomèdica. (55.93 %)
☐	[1.1.4] Complementar les accions que permetin establir a la nostra ciutat com un referent en l'àmbit de la salut i de l'atenció sociosanitària. (22.73 %)
☐	[1.1.5] Incrementar i millorar la xarxa d'àrees bàsiques de salut de la ciutat abans de l'any 2011. (16.43 %)

El sistema de información que soporta todo el seguimiento al propagar los niveles de ejecución de cada nivel tiene en cuenta los diferentes pesos otorgados a cada una de las actuaciones, objetivos, ámbitos y ejes.

Los valores resultantes ponderados ofrecen algo más que información sobre la ejecución de la política, programa, objetivo o actuación. Creo que nos encontramos ante un primer ejercicio de evaluación. No nos limitamos a un mero contador de acciones realizadas. El grado de ejecución contiene una reflexión previa sobre la interacción de cada una de las variables entre ellas y entre los diferentes niveles de desagregación del plan.

Este ejercicio se realizó en fase de planificación.

A fecha de hoy, 20 de enero de 2009 los objetivos operativos y actuaciones de la totalidad del plan se encuentran ejecutados en un 22,09%, de acuerdo con la información derivada del sistema de seguimiento.



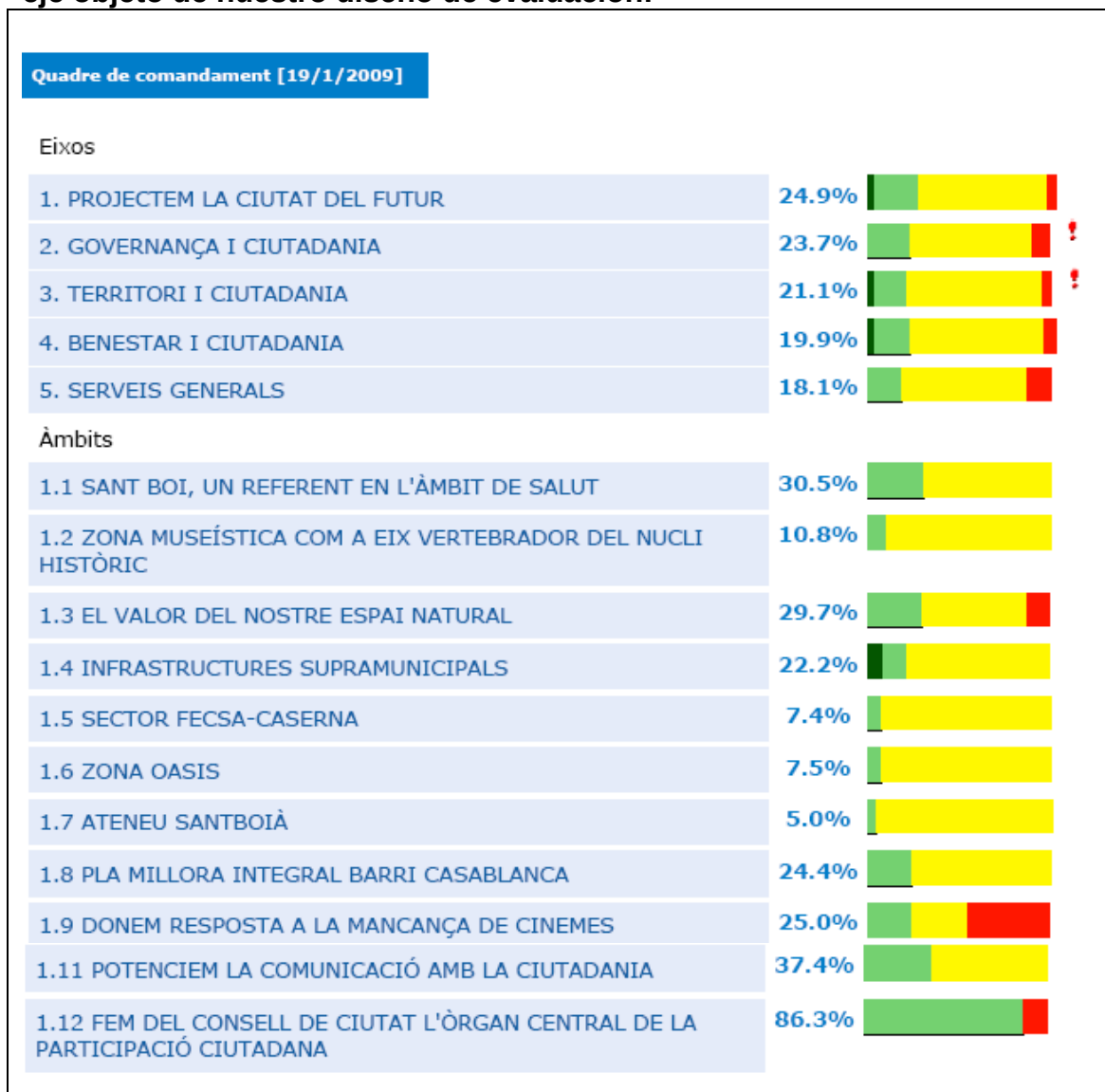
No me voy a extender demasiado en describir el sistema de seguimiento del plan porque, en **anexo 6** adjunto un documento que explica brevemente la experiencia de implementación de este sistema durante la legislatura pasada.

También en fase de planificación se incorporó información derivada del coste previsto de las diferentes actuaciones y de la temporalización de las mismas.

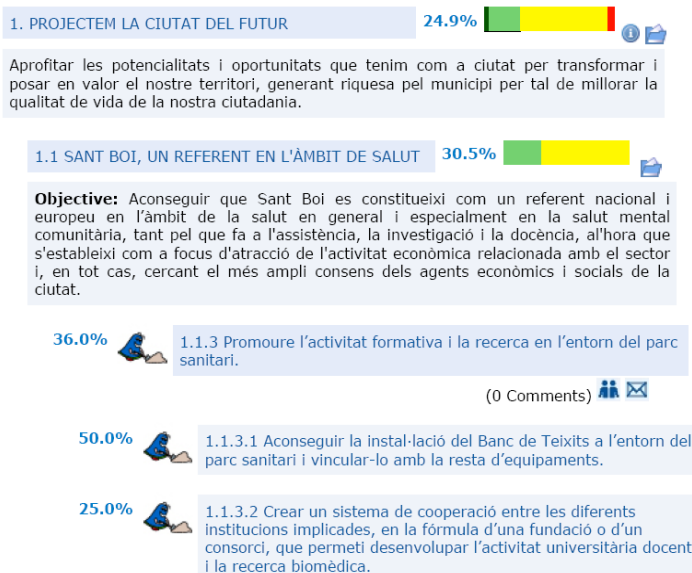
Con esta información podemos asegurar la existencia de indicadores capaces de ofrecer información sobre la **eficiencia y la eficacia** de la mayoría de acciones del plan.

Estos porcentajes de ejecución proceden de la agregación ponderada de los niveles inferiores (objetivos y actuaciones). Los diferentes referentes técnicos de cada una de las actuaciones las actualizan de manera continua. Podría afirmar que, en la mayoría de casos, la información que se está ofreciendo es a tiempo real.

4.5 Grado de ejecución de los ejes del plan y de los ámbitos derivados del eje objeto de nuestro diseño de evaluación:



Los objetivos y las actuaciones se enseñan de la manera que se muestra en el siguiente ejemplo y que a la vez se puede observar en abierto en la dirección Web del SisPAM ubicado en el apartado del “PAM” de la página Web del municipio <http://www.santboi.cat>

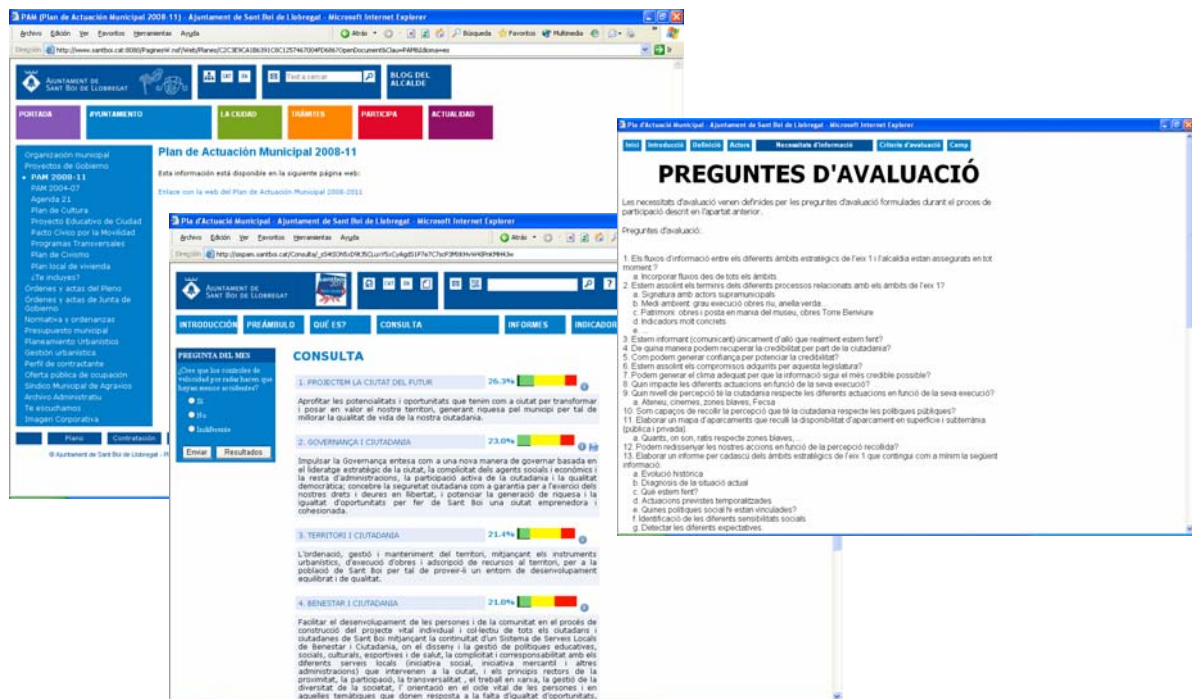


4.6 Transparencia

El objetivo referido a “Mostrar todo el proceso con total transparencia” ha recibido el aval de la dirección política y por ello estoy diseñando diferentes sistemas que aseguran la transparencia de todo el proceso, y que pretenden ir más allá del sistema de información mostrado en el punto anterior.

Actualmente ya estamos mostrando en abierto una parte del diseño de evaluación.

La Web del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat dispone de diferentes enlaces directos con el **SisPAM**, lo cual facilita el acceso al sistema y propicia la participación de la ciudadanía.



Otra medio que se utiliza en esta legislatura para dar cuentas a la ciudadanía sobre las políticas que se estén implementando en el municipio, es el **Balance del Alcalde**, consiste en una presentación en público con soporte audiovisual en donde se muestra el grado de ejecución de las políticas y programas más relevantes, hasta el momento se han realizado dos presentaciones a las que han asistido un numeroso grupo de ciudadanos (más de 400 en cada evento), la primera se celebró a finales del 2007, aprovechando la aprobación inicial del PAM y la segunda en el mes de noviembre de 2008 coincidiendo con un año de gobierno, en ambas sesiones el alcalde adoptó el compromiso de ofrecer información relacionada con la evaluación de las políticas y los programas que se implementen durante su mandato.

El ayuntamiento cuenta con una revista de difusión mensual, “**Viure Sant Boi**” en la que se inserta, con mucha frecuencia, información relacionada con la evolución del plan de actuación municipal. Se utiliza para convocar a la ciudadanía a participar de los diferentes procesos en los que la opinión

ciudadana será tomada en cuenta (presupuestos participativos, foros estratégicos, consejos de distrito, etc.) y podrá ser utilizada para participar en los procesos de evaluación participativa que se convoquen.

Anualmente se celebra en el municipio una feria de muestras que atrae a la mayoría de vecinos, **“Fira de la Puríssima”**, en las últimas ediciones en el stand dedicado al ayuntamiento se ha podido ver el estado de ejecución de los diferentes proyectos relevantes que afectan a la ciudad, votar algunos de esos proyectos, dejar de manera escrita, auditiva o en video la opinión y/o sugerencias, etc. Es uno de los mejores y mayores escaparates de la acción de gobierno.

Actualmente estamos trabajando en la creación de un **Observatorio de Ciudad**, capaz de ofrecer cualquier tipo de información de interés para los ciudadanos de Sant Boi, para los empleados públicos del ayuntamiento, para investigadores o estudiantes y, en general para cualquier persona que decida interesarse por los temas de interés general que puedan afectar al municipio. Desde la UAPA estamos organizando todo el proceso de participación interna, para intentar conseguir que el mencionado observatorio satisfaga a la mayoría de técnicos de la corporación.

Uno de los requerimientos que hemos formulado, es la posibilidad de incorporar en la dinámica del observatorio elementos de interacción (redes sociales), que faciliten la comunicación entre los observadores y el observatorio o entre los mismos observadores.

Otra de las condiciones que nos estamos planteando, es la obligatoriedad de establecer en todos los datos facilitados las fuentes primarias y secundarias de donde procedan, con la finalidad que cualquier persona que lo desee, a partir del análisis de todos los datos, pueda o no contradecir al enfoque publicado.

Desde los diferentes **consejos de barrio** se realizan convocatorias a la participación sobre diversos temas, la evaluación del plan también será uno de los temas en los que los miembros de estos consejos podrán ejercer su derecho de participación en la vida pública de la ciudad.

La **comunicación interna** permite que la mayoría de empleados públicos del ayuntamiento conozcan con detalle la mayoría de los proyectos que se están ejecutando, éstos se transforman en los mejores difusores de información.

Cada uno de estos medios de comunicación puede ser susceptible de ser utilizado para divulgar los resultados de la evaluación, que se han planteado en el cuerpo de la presente memoria de grado, lo que supone una coordinación muy estrecha entre el departamento de comunicación y protocolo y la unidad de asistencia a la planificación y la evaluación.

5.- CONCLUSIONES

Al diseño de evaluación:

Mi participación en el presente magíster de evaluación, ha estado motivada desde el principio por la posibilidad de implementar metodologías de evaluación en la actuación municipal del ayuntamiento en el que trabajo. El deseo se transformó en hechos a partir del momento de creación del consistorio para la legislatura actual.

Uno de los primeros encargos que formalizó el alcalde fue el de confeccionar un plan de gobierno viable y que incorporara elementos de evaluación para el desarrollo de sus políticas públicas. Se creó la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación.

Diseñar y aprobar un plan que incluía una aproximación económica del coste de implementación propició que el discurso del actual equipo de gobierno llevara implícito el concepto EVALUACIÓN.

Durante mi proceso de formación he ido incorporando algunos de los conocimientos adquiridos a la planificación ordinaria de mi unidad y concretamente he podido avanzar en la detección de necesidades informativas de los diferentes actores implicados, tanto políticos como técnicos, en el presente trabajo se han descrito las diferentes técnicas utilizadas (entrevistas y dinámicas grupales).

En el momento de iniciar este trabajo ya contaba con una importante base de datos formada por las preguntas de evaluación, criterios de evaluación y propuesta de indicadores (con su correspondiente motivación y posible fuente de obtención de datos).

Una comisión de seguimiento, creada para el seguimiento y evaluación de los proyectos derivados del eje de alcaldía, daba forma al comité de seguimiento de la evaluación del plan, todos sus miembros representaban transversalmente a las diferentes políticas que se implementarían con la ejecución del plan.

Las elecciones metodológicas las había dejado pendientes de resolver hasta el momento de disponer de un diseño de evaluación coherente con el compromiso adquirido con el alcalde, de evaluar su plan de gobierno y de incorporar a la organización métodos de gestión que permitieran obtener información cualitativa y cuantitativa sobre la calidad de los servicios, el impacto de los mismos y su eficiencia. La coyuntura económica empezaba a hacer imprescindible una gestión del coste presupuestario acorde con la implementación de mayores cotas de políticas sociales.

Detrás de estas peticiones, veíamos la necesidad de provocar un importante cambio cultural en la organización, se hacía imprescindible trabajar con más eficacia y sobre todo con mayor eficiencia. Se imponía el concepto Gestión por Resultados.

Eduardo Zapico, tutor de mis trabajos intersecciones del magíster, me dio muchas pistas para poder encarar el proceso sin traumatizar en exceso la organización, aunque no se pudieran aplicar inicialmente por priorizarse desde la corporación municipal metodologías procedentes de ESADE y en concreto de Albert Serra, sin descartar colaboraciones puntuales de Eduardo Zapico.

Al proponer el trabajo de memoria de grado tanto Maria Bustelo como Juan Andres Ligeró consideraron muy extensa y compleja la concreción de un diseño de evaluación que pudiera dar cobertura a los objetivos que estaba planteando en el proyecto y me aconsejaron acotar el máximo posible el objeto de evaluación.

Efectivamente, sin acotar hubiera resultado muy difícil, dentro del tiempo de realización del trabajo, poder realizar un diseño de evaluación que contemplara todo el despliegue de niveles del plan de actuación municipal.

Por ello, en esta ocasión con el consejo de Juan Antonio Garde tutor de la presente memoria de grado, he delimitado el objeto de evaluación a la visión del plan, una misión del eje de alcaldía y un objetivo estratégico.

Cada uno de estos niveles de planificación lo he desgranado para poder encontrar la esencia que los motivó y al mismo tiempo poder concretar con una mayor fiabilidad una “teoría del programa” para cada uno de ellos.

Presento un planteamiento general fundamentado en la evaluación sistemática para los niveles más estratégicos (visión, misión y objetivo estratégico) y en el seguimiento continuo para los niveles más operativos (objetivos operativos y actuaciones).

Para la visión del plan, coincidiendo con los postulados de Scriven, propongo una evaluación libre de objetivos de la que destaco la conveniencia de evaluar todos sus efectos, tanto los previstos como los que no lo han sido, y la exigencia de valorar los efectos netos de implementación del plan, nos obligará a tener muy en cuenta el contexto en el que nos movemos y los efectos de otros planes que se estén ejecutando en el municipio.

Por lo que respecta a la misión y el objetivo estratégico, la propuesta se basa en la utilización de los resultados de la evaluación y en como pueden utilizarse para mejorar o reorientar los recursos utilizados en su despliegue estratégico, el enfoque es conocido como “evaluación participativa” por apoyarse, según Monnier y Cronbach, en el reconocimiento de la pluralidad de sistemas de valores que emanan de la voluntad de una multiplicidad de actores implicados.

En el aspecto metodológico me he encontrado con algunas dificultades, que creo haber resuelto con el planteamiento propuesto por Wholey referido a un análisis de la evaluabilidad. Análisis que no recuerdo haber tratado durante la docencia del magíster, pero que considero aprovechable en un momento en que las intervenciones objeto de estudio ya se han iniciado, tienen como beneficiaria a toda la población y causarán consecuencias a largo plazo. Hecho que, en general, impide que podamos obtener mediciones ex ante y podamos plantear evaluaciones con grupos de comparación (aunque, como hemos visto, en algunos casos si resultaría de aplicación)

Esta fase facilita el diseño de la teoría del programa para cada objeto de evaluación que posteriormente se utilizará para la evaluación intermedia y para la final o expost.

En definitiva el diseño de evaluación planteado se concreta en un modelo de tipo participativo, en el que los diferentes actores implicados aportaran una contribución crítica al proceso de evaluación, que en la mayoría de casos será de tipo interno y que se concentrará en tres momentos temporales: durante el primero se realizará un análisis de evaluabilidad, una evaluación intermedia a mitad de la legislatura y una evaluación de resultados al final del mandato.

Algunos aspectos que más han enriquecido la experiencia realizada, han sido el planteamiento en forma de matriz de la teoría del programa para cada objeto de evaluación y el desarrollo de la matriz de elecciones metodológicas (integral para cada programa, que se incorpora como anexo 4 al trabajo por su extensión).

Al seguimiento continuo

Con el fin de poder realizar un buen seguimiento es imprescindible disponer de una planificación adecuada. Cuando planifiquemos debemos hacerlo propiciando su seguimiento y evaluación posterior.

En el trabajo incorporo un apartado destinado a explicar con detalle la reciente experiencia de este ayuntamiento en la planificación viable. Cada objetivo propuesto incorpora la previsión de ingreso y de gasto para toda la vigencia del plan. El sistema de planificación permite la elaboración de múltiples escenarios presupuestarios que han auxiliado en la toma de decisiones (escoger o rechazar objetivos en función de su impacto económico).

Creo necesario identificar las diferencias entre seguimiento y evaluación para poder comprender la propuesta de diseño de evaluación que se está planteando, explicando los diferentes procesos que los caracterizan.

En nuestra corporación disponemos de un sistema de información y seguimiento del plan de actuación, diseñado para la anterior legislatura, que en ésta se está utilizando de nuevo, pero al que he incorporado novedades significativas, las cuales se concretan, por un lado, en la incorporación de un sistema de ponderación que realiza un primer ejercicio de evaluación: el % de ejecución del plan contiene una reflexión previa sobre la interacción de cada una de las variables entre ellas y entre los diferentes niveles de desagregación del plan, añadimos un aspecto cualitativo al porcentaje de ejecución. Por otro lado, al haber incorporado en fase de planificación la cuantificación económica de los diferentes objetivos operativos y también la temporalización prevista, se asegura la existencia de indicadores capaces de ofrecer información continua sobre la eficiencia y la eficacia de casi todas las acciones del plan.

Todo este proceso es transparente a la ciudadanía, es por ello que termino esta memoria presentando un somero repaso de los diferentes medios que

aseguran que la ciudadanía esté informada del devenir de las diferentes políticas que se estén implementando en su municipio.

La información por si sola no es suficiente, por ello nos aseguramos que, la mayoría de canales de información que utilizamos, incorporen técnicas que faciliten la interacción entre el ciudadano y la administración.

6.- BIBLIOGRAFÍA

Abric, J.C. (1984). La creatividad de los grupos. En S.Moscovici (Ed.) (1984) *Psicología Social, I. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. Barcelona, Paidós, 1985.

Alvira Martin, Francisco. (1983) Perspectiva cualitativa – perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica, REIS núm. 22

Alvira Martin, Francisco. (1991) Metodología de la Evaluación de Programas. Cuadernos metodológicos, nº 2, CIS. Madrid.

Ballart, X. (1992) ¿Como evaluar programas y servicios públicos? MAP – Madrid.

Ballart, X. (1996). Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas. INAP – Madrid.

Bustelo Ruesta, M (1998). Deontología de la evaluación; el modelo de los códigos anglosajones. Gestión y Análisis de Políticas Públicas.

Bustelo Ruesta, M (1999), Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas. Revista Española de Desarrollo y Cooperación.

Bustelo Ruesta, M: 2008: de los materiales “Tipos de evaluación” para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

Etapé Triay, Salvador (2003). Cap a una nova administració, Barcelona, CETC

Feinstein, Osvaldo (1994), Experiencias latinoamericanas en seguimiento y evaluación, Quito, IICA-FIDA.

Fernández-Ballesteros, R. (Ed.) (1995). Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Madrid: Síntesis.

Godet, M. (1991), Prospectiva y Planificación estratégica, Barcelona, SG Editors.

Gomez Serra, M. (2004), Evaluación de los servicios sociales. Barcelona, GEDISA Editorial.

Kaplan R.S; D.P.Norton (1998). El cuadro de mando integral, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 SA.

Kaplan R.S; D.P.Norton (2000). Como utilizar el cuadro de mando integral, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 SA.

Kaplan R.S; D.P.Norton (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 SA.

Ligero Lasa, Juan Andrés: 2008: de los materiales “Criterios, preguntas e indicadores” para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

Löffler, E. (1996). La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE. INAP – Madrid.

Martinez Muñoz, Marta: 2008: de los materiales “Enfoques participativos en evaluación” de para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

Meny, Yves; Theoning, Jean Claude (1992) “Las políticas públicas”

Monnier, Eric. (1995) Evaluación de la acción de los poderes públicos. Instituto de estudios fiscales. Madrid.

Núñez, T.; Loscertales Abril, F. (1996). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos.* Barcelona: EUB.

Ramio Matas, Carles (1999) “teoría de las organizaciones y Administración Pública”

Rodríguez Larreta H.; Repetto, Fabian (2000) Herramientas para una administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social.

Stafflebeam, D.L. y SHINKFIELD, J. (1987), Evaluación sistemática. Guía teórica y Práctica. Buenos Aires, Paidós.

Stake, R: (2004) Evaluación comprensiva, Grao.

Subirats, Joan (1993) “Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración”

Torras, L.; Díaz, L. (2004) La participación ciudadana a través de les noves tecnologies. Estratègies per a la utilització de Consensus. Fundació Jaume Bofill.

PREVAL – FIDA: 2006: Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos.

Valles, Miguel S: 2008: de los materiales “Perspectiva constructivista. Combinación y triangulación” para la 6ª edición del master de evaluación de programas y políticas públicas.

Vivas Urieta, Carlos (2001) “La práctica del cuadro de mando integral en organizaciones públicas”

Weiss, C. (1998) Evaluation. Prentice – Hall, New Jersey.

Zapico Goñi, Eduardo: 2003 Págs. 78-93: Condiciones para el desarrollo del control por resultados en la gestión pública: Papeles de economía española, ISSN 0210-9107, N° 95.

7.- AGRADECIMIENTOS

A nivel académico. Quisiera transmitir un agradecimiento especial por su soporte y sabios consejos a Juan Antonio Garde, por su papel como tutor y consejero de la presente memoria de grado, sin su ayuda este trabajo no tendría la misma calidad.

A Eduardo Zapico Goñi, por haberme soportado y ayudado durante tantos trabajos de intersecciones (15 en total), sus comentarios me han formado como evaluador. Sus consejos en gestión por resultados no tienen precio, muchas gracias.

A la directora del Magíster en evaluación de programas y políticas públicas, Maria Bustelo y al codirector Juan Andres Ligeró, por haber aceptado este diseño de evaluación para poder realizar la memoria final del master y completar mi formación, gracias por vuestro tiempo.

A mis compañeras y compañeros de promoción por su cálida acogida, su solidaridad y haber entendido mis momentos de debilidad. Sin ellos la distancia y el cansancio hubieran hecho muy difícil terminar esta etapa formativa. Gracias por no haberme hecho sentir un extraño.

A la Universidad Complutense de Madrid, por haber realizado este magíster en un entorno natural y arquitectónico envidiable: edificio Mas Ferré de Somosaguas.

A nivel profesional. Quisiera agradecer la oportunidad y la confianza que han depositado en mi Jaime Bosch, José Angel Carcelen, Josep M^a Farreras y Francisco Gutierrez (Alcalde, Primer teniente de alcalde, Gerente y Director del área de gobernanza) por permitirme, primero, participar en un master de estas características y, segundo, aplicar los conocimientos recibidos en el diseño y desarrollo de un complejo proceso de evaluación en el ayuntamiento, lo que está representando para mi y para mi equipo de trabajo un importante elemento de satisfacción personal y profesional.

A mi equipo de colaboradores de la Unidad de asistencia a la planificación y la evaluación (UAPA), gracias por vuestra paciencia Alex, Carles, Ferran, Lluís y Raul.

A mi jefa del Servicio de planificación y evaluación de políticas públicas, gracias Isabel Sarrate por permitirme marchar un viernes cada quince días a Madrid.

Y por último no quisiera olvidar a todos aquellos que han participado en las primeras fases de este proceso, políticos y técnicos, algunos de ellos con gran implicación y dedicación por su parte.

A nivel personal. Sería injusto si no diera las gracias a mi familia, por la paciencia que han tenido conmigo durante tantos días y horas dedicados a viajes, investigación y recogida de datos, primero en mi proceso de formación y después durante el desarrollo de esta memoria de grado, en especial a mi

esposa Nuria y a mis dos hijos Llorenç y Meritxell, gracias por entender y soportar mis momentos de cansancio y malhumor.

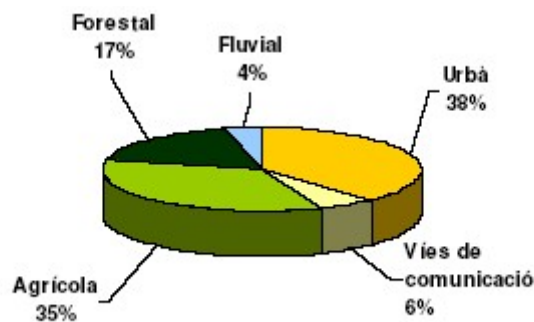
ANEXO 1

Indicadores demográficos

Ubicado dentro del área metropolitana de Barcelona, a 6 Km. del aeropuerto, a 9 Km. del puerto y 15 de Barcelona, **Sant Boi es uno de los principales núcleos de población de la comarca del Baix Llobregat** y un punto estratégico en el sistema de comunicaciones al sur de Barcelona.

Sant Boi de Llobregat ocupa una extensión de cerca de 22 Km², gran parte de los cuales se encuentran sobre el terreno llano del Delta en el margen derecho del río Llobregat, y otra parte en las laderas de la Sierra Litoral, de la cual la montaña de Sant Ramón, de 288 metros de altitud, es el elemento geográfico mas característico.

La ciudad se extiende sobre un 38% de la superficie del término municipal. Otro 35% ésta ocupado por la zona agrícola de Sant Boi que conforma el conjunto de campos de cultivo más extenso del Parque Agrario del Baix Llobregat. En el mismo espacio encontramos un continuo de vías de comunicación viarias y ferroviarias que ya ocupan un 6% de nuestro territorio. También tenemos una especial riqueza de espacios naturales preservados: en un 21% del municipio podemos disfrutar de una amplia zona forestal, de una ribera fluvial y de zonas húmedas.



El equilibrio territorial de espacios libres y espacios ocupados en Sant Boi tiene un valor singular en un contexto caracterizado por el predominio de municipios con una alta ocupación urbana del suelo. Su conservación es un difícil reto dada la presión que ejerce la expansión del área metropolitana de Barcelona. En Sant Boi, por el contrario, el crecimiento de la ciudad se está haciendo en los últimos años con un consumo moderado de suelo y con operaciones de contención en los sectores de montaña.

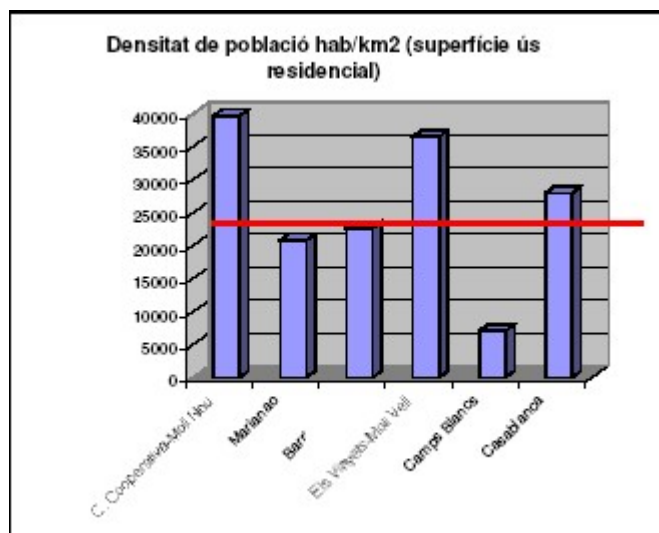
Sant Boi supera las 30.000 viviendas que ocupan el 17% del suelo urbano. La mayor parte se construyeron entre 1961 y 1980, coincidiendo con la mayor época de crecimiento migratorio. Después se estancó hasta 1992 cuando se comenzaron a desarrollar los planes parciales (Riera Gasulla, La Bóbila, Mas Pollastres, etc.). Actualmente sólo queda un 2% del suelo para la realización de los sectores urbanísticos pendientes de ejecución. Aun así el mayor potencial

edificatorio se encuentra en el propio núcleo urbano y en la reconversión de usos de los sectores del cuartel militar y la central de FECSA- ENDESA.

La dimensión media por unidad de convivencia es de 2,72 personas por vivienda. La dinámica general a lo largo de los últimos veinte años ha sido la constante disminución de este índice, que a principios de los años 80 se situaba alrededor de 3,8 personas/vivienda. Este fenómeno generalizado se conoce como esponjamiento de los hogares, es decir, que actualmente demandamos una mayor superficie de vivienda por persona.

El incremento del precio de las viviendas ha menguado la capacidad de acceso a la vivienda de ciertos colectivos. Más de 1.500 personas de Sant Boi están interesadas en las promociones públicas de vivienda que se lleven a cabo en el municipio en los próximos años. El 80% de estas personas son jóvenes menores de 35 años.

La población actual es de 81.269 habitantes que se distribuyen en seis distritos, de los cuales los que concentran la mayor parte de la población son Marianao-Can Paulet (38,6%), Vinyets-Molí Vell (19,7%) y Barri Centre (17,2%). La densidad de población se sitúa alrededor de los 3.700 habitantes por Km2 pero la distribución es desigual. Hay zonas de alta densidad edificatoria como Ciudad Cooperativa o algunas zonas de Marianao, y otras de baja densidad como Camps Blancs o los barrios de montaña.

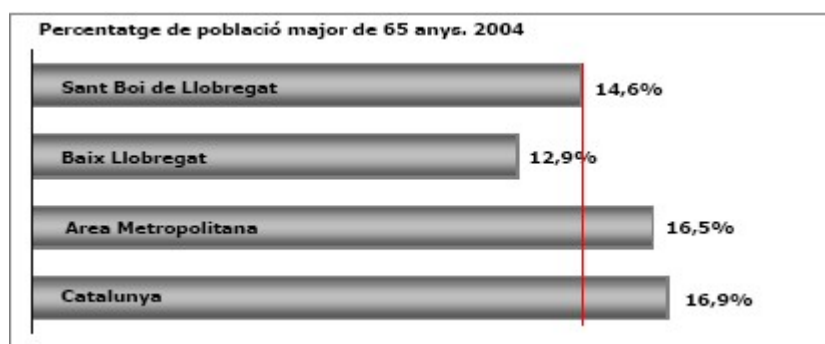


Respecto al número de personas inmigradas con origen en el extranjero hemos pasado de porcentajes testimoniales inferiores al 1% a una tasa de población extranjera del 8,2%. Los colectivos de nueva ciudadanía de más importancia numérica son el sudamericano (3,2%), especialmente el procedente del Ecuador, Perú y Colombia y el marroquí (2,8%).

Inicialmente, a finales de los años 90, la mayor parte de las personas inmigradas llegadas a nuestra ciudad lo hacían directamente desde su país de origen, pero desde los años 2001 o 2002 el número de personas de estos países procedentes de otros municipios ha superado al de los que aún llegan directamente del país de origen.

La población de Sant Boi es bastante joven (el 35% de la población es menor de 30 años, frente a un 14,6% mayor de 65 años) pero, igual que en nuestro entorno geográfico mas inmediato, se encuentra en un proceso de envejecimiento pese a que la revitalización del número de nacimientos de los últimos diez años ha amortiguado un poco este proceso.

La tendencia de aumento de personas mayores se mantendrá: se prevé que durante los próximos años se pasará de 16.584 personas de más de 59 años el año 2007 a unas 18.000 el año 2011.



En Sant Boi hay 4.585 personas reconocidas legalmente con algún tipo de discapacidad, cifra que representa el 5,68% del total de la población, porcentaje ligeramente superior a la media de Catalunya (4,60%) y del Baix Llobregat (4,51%). Los porcentajes de distribución según grado son muy similares a los del Baix Llobregat y Catalunya.

La demanda de atención para personas con dependencia se ha incrementado de forma notable en los últimos años y hay la tendencia a seguir aumentando como consecuencia de la combinación de factores de carácter demográfico, médico y social, como por ejemplo el envejecimiento de la población, una mayor supervivencia de las personas afectadas por alteraciones congénitas, enfermedades y accidentes graves y la creciente incidencia de los accidentes laborales y de tráfico.

La oferta educativa reglada presencial recoge todos los niveles de escolarización obligatoria y post-obligatoria no universitaria. Del total de la población mayor de diez años, el 45,5% registra algún déficit instructivo, ya que no alcanza los niveles mínimos de escolarización actualmente obligatorios, mientras que un 25,7% acredita este nivel mínimo (graduado escolar o ESO completa). Los titulados en estudios secundarios post-obligatorios (bachillerato o ciclos de formación profesional) representan el 21,5%, y los titulados universitarios el 7,1% (este porcentaje es del 11% en el caso de los jóvenes).

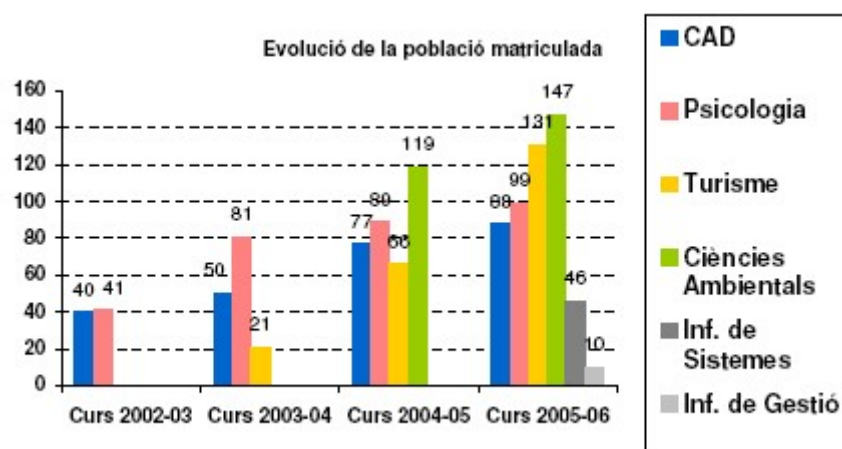
En Ciudad Cooperativa y Molí Nou se ha construido la primera **guardería** proyectada por el Ayuntamiento, la cual cuenta con 82 plazas para niños de 0 a 3 años, que se suman a las 160 plazas en dos guarderías públicas en el barrio de Camps Blancs (Mare de Déu de la Inmaculada y Hogar Infantil Bambi) y 212 plazas en 12 centros privados no subvencionados. Actualmente está en fase de construcción otra en Marianao y se prevé otra en los barrios Centre y Vinyets.

En **educación primaria** hay 13 centros públicos y 8 concertados, que en total reúnen 7.188 alumnos para el curso 2006-07. De los centros donde se imparte **educación secundaria obligatoria** (ESO) encontramos 5 públicos y 5 privados, con un total de 3.362 alumnos. En estos mismos centros públicos también se imparte **bachillerato superior**, que, junto a otros 2 centros concertados, reúnen 1.015 alumnos.

En cuanto a **formación profesional**, hay 2 centros públicos que imparten 10 ciclos formativos de grado medio y 11 ciclos formativos de grado superior de especialidades muy diversas.

Respecto a **educación permanente** Sant Boi cuenta con una oferta diversa de actividades formativas dirigidas a la población adulta tanto de iniciativa pública, social y privada. Cuenta con el centro público de formación de personas adultas Lluís Castells, con 400 alumnos matriculados, que imparte enseñanzas instrumentales y básicas, cursos para la obtención del graduado de educación secundaria, cursos para acceder a ciclos formativos de formación profesional, cursos de preparación para el acceso a la universidad, inglés y TIC.

La oferta del **Campus365 “Hotel de Universidades”** ubicado en el equipamiento de la Olivera, es un referente de la actividad universitaria a distancia con una oferta creciente de estudios de grado superior y formación continua de la UNED (CAD, Psicología, Turismo, Ciencias Ambientales, Inf. de Sistemas, Inf. de Gestión, e Idiomas).



Cerca de un 70% de la població reside a menys de 500 metres de un

mínimo de seis equipamientos y servicios urbanos básicos (sanitarios, comerciales, de transporte público, centros de enseñanza, etc.). Esto, además de mejorar la calidad de vida, facilita la movilidad a pie (un 42,5% de la población se mueve a pie por la ciudad), el ahorro de energía, menor contaminación, mejor comunicación y recogida de residuos más eficiente.

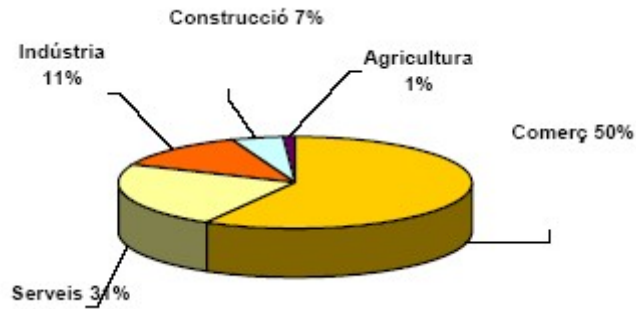
Los equipamientos ocupan un 6,5% del suelo urbano. En cuanto a los espacios verdes, la superficie de los parques y jardines urbanos se ha incrementado un 4,5% en los últimos cuatro años. Actualmente tenemos un estándar de 9 m² de zona verde por habitante y 100 hectáreas de superficie forestal de propiedad y uso público.

En Sant Boi destaca la existencia de una red de equipamientos socioculturales: los casales de barrio como equipamientos de proximidad y tres equipamientos de ciudad: Can Massallera, la Olivera y Cal Ninyo. Además, Sant Boi cuenta con un equipamiento singular por su vocación pública y su modelo de gestión: la Fundación Marianao.

Sant Boi es un claro referente dentro de la comarca en oferta de equipamientos sociales, sanitarios y socio-sanitarios. En cuanto a equipamientos sanitarios públicos contamos con cuatro centros de asistencia primaria (Cooperativa, Montclar, Camps Blancs y Casablanca) y el Hospital comarcal. Actualmente se encuentra en fase de construcción el nuevo Hospital general y materno-infantil de Sant Boi. Disponemos ya de 7 equipamientos y recursos geriátricos que ofrecen unas 650 plazas residenciales y 155 plazas de centro de día para personas mayores. Por otro lado, Sant Boi es muy conocido en todas partes por los avanzados servicios de salud mental de Sant Joan de Déu y el Complejo Asistencial Benito Menni.

En cuanto a los servicios locales de seguridad, nos encontramos con un nuevo escenario con el despliegue de los Mossos de Esquadra, que sumarán sus 90 efectivos a los 104 de los que dispone la Policía Local. Destaca el hecho que Sant Boi tiene una baja tasa de criminalidad (índice que sirve para medir los niveles de delincuencia). Actualmente esta tasa es de 21, bastante inferior a la media de Catalunya (44) y muy por debajo del conjunto de España (52).

Pasando al ámbito de la actividad productiva, en nuestro municipio hay más de 3.446 establecimientos de los cuales un 50% de la actividad corresponde a comercio, un 31% a servicios diversos, un 11% a la industria y un 7% a la construcción. El sector agrario es un sector tradicional, principalmente de carácter familiar, con un importante peso territorial y patrimonial en Sant Boi, aunque los establecimientos y las actividades relacionadas no tengan un gran peso específico respecto al total.



El 61% de la población ocupada trabaja en el sector servicios, el 28,7% trabaja en la industria, el 10% en la construcción y el 0,2% restante en el sector primario. Dado que hasta no hace tantos años la mayor parte de la población se ocupaba en la industria, se hace evidente un proceso de terciarización de la economía. Por otro lado, año tras año aumenta el número de personas que se incorporan al mercado laboral, y es el sector servicios donde generalmente encuentran trabajo, de manera que la importancia de éste está en aumento.

El 74% de la población en edad laboral se encuentra en situación de actividad, esto es, trabajando o buscando trabajo. Las diferencias entre hombres y mujeres, aunque se han ido reduciendo a lo largo de los años, son aun muy altas: mientras que la tasa de actividad para los hombres es del 84,1%, para las mujeres es del 64,6%. Este fenómeno es especialmente significativo a medida que aumenta la edad, y las diferencias entre hombres y mujeres se reducen para los más jóvenes.

La tasa de paro registrado está alrededor del 7%. Es un dato obtenido a partir de las inscripciones en las oficinas de trabajo, mientras que entre el resto de indicadores básicos del mercado laboral establecen una tasa de paro del 10,9% (la tasa de paro femenina, un 14,8% es casi el doble que la masculina, que es el 7,8%). Esta diferencia entre la tasa de paro registrado y la obtenida a partir de la Encuesta de Población Activa nos dice que aproximadamente una tercera parte de los parados y paradas no usa el sistema público de búsqueda de trabajo.

Más de la mitad de los habitantes de Sant Boi necesitan desplazarse cada día fuera del municipio por motivos de trabajo o estudios. La mayor parte de los desplazamientos se hacen exclusivamente en vehículo privado (43,6%). De entre los usuarios de transporte público, los más utilizados son los Ferrocarriles de la Generalitat (17,7% del total de desplazamientos) y los autobuses (19,2%).

El número de vehículos de tracción mecánica por cada 100 habitantes está aumentando alrededor del 4% anual. Actualmente hay un turismo por cada 2,4 habitantes. La prioridad de la utilización del vehículo privado se refleja también en el uso del espacio público donde la superficie dedicada a áreas de peatones, zonas de limitación de velocidad 30 o carriles-bici representa sólo un 6,9% del espacio viario total.

En cuanto a transporte público, además de los FGC, actualmente disponemos de 17 líneas de autobuses: 3 urbanas y 14 interurbanas, de las cuales 2 son nocturnas y una directa al aeropuerto.

El presupuesto municipal se sitúa actualmente alrededor de los 100 millones de euros.

Igual que en cualquier presupuesto de una familia, el presupuesto de un Ayuntamiento tiene que buscar un equilibrio entre los ingresos y los gastos. Cuando hacen falta inversiones que superen los ingresos se ha de recurrir a las entidades financieras para obtener un préstamo que ayude a afrontar los gastos extraordinarios.

Los ingresos están formados por los ingresos fiscales (impuestos, tasas y precios públicos), por las transferencias de otras administraciones (Estado, Generalitat, Diputación y Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana) y por los ingresos patrimoniales derivados de la gestión del patrimonio municipal (cánones de concesiones administrativas, intereses de los depósitos financieros, etc.)

Por el lado de los gastos están: los gastos de personal, los gastos de funcionamiento de la ciudad (alumbrado público, limpieza viaria, recogida de residuos, etc.), los gastos de funcionamiento de las instalaciones municipales (deportivas, culturales, casales de barrio, escuelas públicas de enseñanza primaria, etc.) y los derivados de todos los servicios y actuaciones que se prestan mediante empresas privadas y entidades sin ánimo de lucro; y finalmente la carga financiera de los préstamos derivados de hacer frente a las inversiones que se realizan.

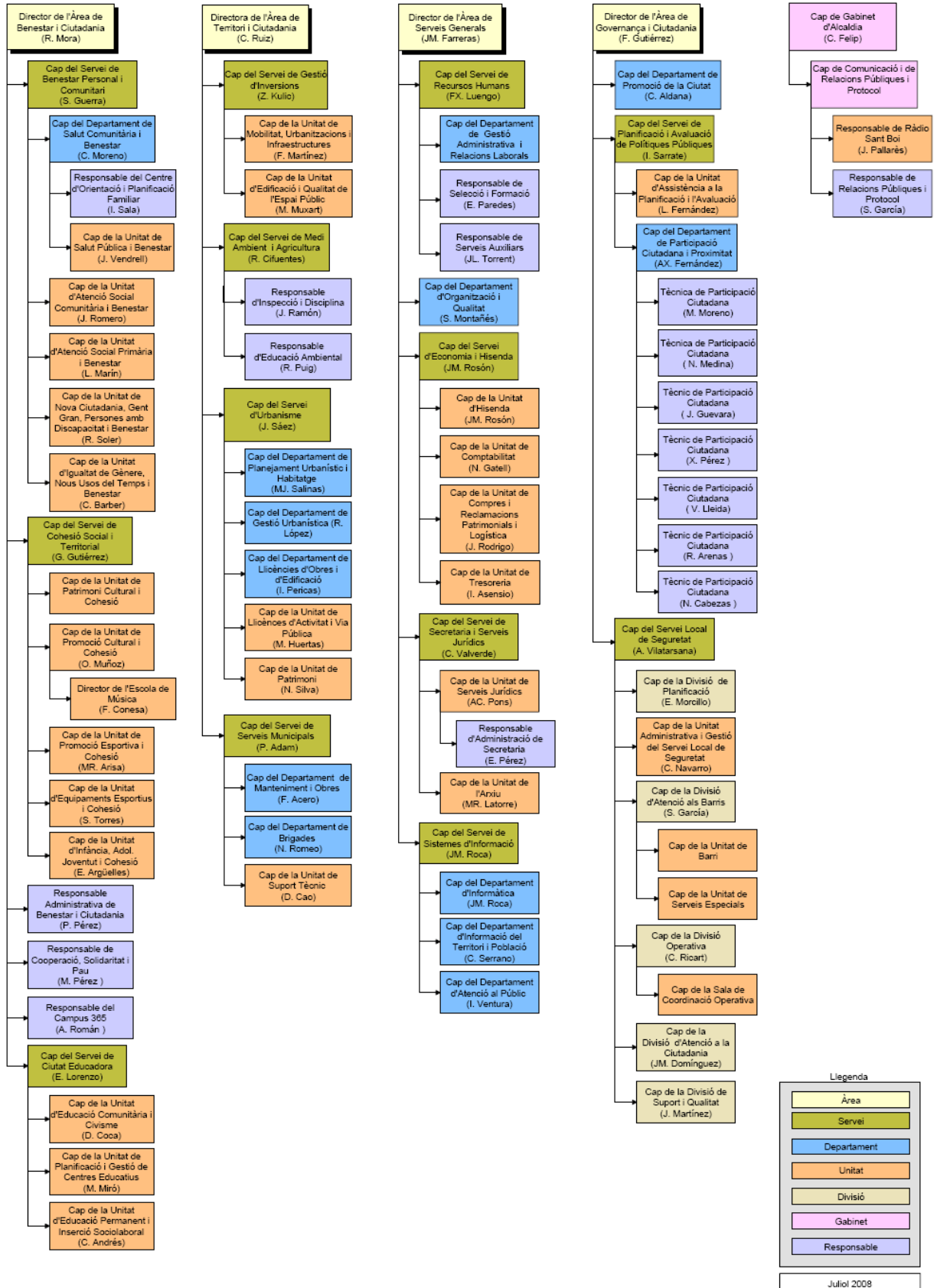
ANEXO 2

Organigrama técnico



AJUNTAMENT DE SANT BOI DE LLOBREGAT

Coordinador General
(J.M. Farreras)



ANEXO 3

Propuesta de creación de una unidad de asistencia a las políticas públicas

LLORENÇ FERNÁNDEZ MATAMOROS

(Màster en Polítiques Públiques i Socials)

MARTA NICOLAU TORRES

(Llicenciada en Història i experta en RR.HH.)

Sant Boi de Llobregat, 1 de juny de 2007

RESUMEN EJECUTIVO

Se pretende dar asistencia a la dirección político-técnica en la definición e implementación de políticas públicas locales, mediante la aportación del conocimiento estratégico, administrando, desarrollando e interpretando, de manera permanente un sistema integrado de información sobre la ciudad y su área de influencia.

Se propone crear un servicio de ayuda a la línea de mando del organigrama municipal. Este servicio tendría una estructura sencilla y horizontal, pero profesionalizada, polivalente y flexible, con la incorporación como sistema de trabajo de las prácticas transversales.

Funciones principales

- Dar soporte al equipo político en la fase de planificación estratégica, (propuesta de líneas estratégicas y acciones operativas) con la finalidad de concretar un programa de gobierno (Plan de Actuación Municipal) con su correspondiente justificación y cuantificación presupuestaria.
- Realizar la evaluación de los resultados y de los impactos de las políticas públicas locales, así como proponer medidas para su rediseño, recogiendo, sistematizando, integrando y actualizando toda la información disponible (construcción de un sistema de información ejecutivo)
- Trabajar para la unificación y sistematización de los sistemas de información de que dispone la corporación, elaborando metodologías, sistemas de información e indicadores, propiciando las prácticas transversales. A destacar:
 - o Puesta en marcha de la unificación de la planificación estratégica con la gestión presupuestaria (actualmente se está desarrollando el aplicativo, que estará operativo en breve)
 - o Adaptación del sistema de seguimiento del PAM al conjunto de la actuación municipal (se está diseñando una estandarización de la herramienta actual).
- Impulsar relaciones de cooperación con centros de investigación, en especial con las universidades, pero también promoviendo la colaboración entre organizaciones que permitan un intercambio de conocimientos aplicados y experiencias (buenas prácticas)

Objetivos

- Mejorar metodológicamente los procesos de elaboración y seguimiento de las políticas públicas.
- Unificar el discurso político (¿qué queremos hacer?) con el presupuestario (¿qué recursos tenemos para hacerlo?).

- Evitar la dispersión de información actualmente existente y aprovechar mejor los productos que genera la corporación, así como las ventajas que puede reportar para la organización la sistematización como sistema de trabajo de la colaboración con las universidades.

1.- ALGUNOS ASPECTOS CONCEPTUALES

Evaluación de las Políticas Públicas

Se entiende por evaluación el proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública, programa, plan o política, que permita conseguir un juicio valorativo basado en evidencias respecto a su diseño, la puesta en práctica, los efectos, los resultados y los impactos.

La finalidad de la evaluación consiste en que sea útil para los decisores, gestores públicos y para la ciudadanía:

- Es una actividad institucional, enmarcada en un proyecto político de gobernanza, modernización e innovación administrativa.
- Trata de obtener un aprendizaje y conocimiento integral de la intervención pública que examina.
- Incorpora un juicio valorativo basado en evidencias y criterios referenciales, aplicando mecanismos para incorporar las percepciones y valoraciones de los actores clave implicados.
- Supone la aplicación sistemática de un método de planificación, recogida, tratamiento e interpretación de la información que garantice el rigor y la validez de la valoración.
- Promueve las medidas oportunas para que se utilicen los resultados de la evaluación en la mejora y perfeccionamiento de programas, planes o políticas públicas (rediseño)

2.- INTRODUCCIÓN

El papel esencial en la aportación de conocimiento hace que sea imposible hacer planificación estratégica sin dominar el conocimiento estratégico¹⁰.

Por otro lado, la información debería ir siempre seguida del planteamiento de propuestas alternativas de actuación, así como de la correspondiente proyección económica en los presupuestos municipales, lo cual significa un avance en los procesos de decisión pública y es la esencia de la función de soporte a esta decisión.

A pesar de ser una pieza esencial para la toma de decisiones de carácter presupuestario, el conocimiento de los resultados y el impacto de los

¹⁰ Document sobre “Observatoris socioeconòmics locals i planificació estratègica” (Xavier Muñoz i Torrent). Bidasoa Activa – Irún, 19-21 novembre 2003.

programas, la evaluación continúa siendo una asignatura pendiente en buena parte de las organizaciones públicas¹¹

Otro elemento importante a tener en cuenta en el momento de desarrollar políticas públicas es el hecho que la transparencia de estas se incentiva a través de la transmisión de la información. Esto favorece la confianza en los proyectos comunes y aumenta las posibilidades de éxito. El conocimiento generado ha de ser comunicado para que sea realmente útil.

Los observatorios son un instrumento esencial en la moderna gestión pública por ayudar a la construcción de un sistema de confianza, que a la vez debe ser la base de un camino de aprendizaje y de innovación constante de la corporación, pero su utilidad depende en buena medida del uso operativo y constante por parte de quien deba tomar las decisiones.

3.- PROPUESTA

Dicho esto, se propone la creación de una UNIDAD DE ASISTENCIA A LAS POLÍTICAS PÚBLICA (UAPP) para:

- Contribuir a la definición de estrategias de desarrollo coherentes y factibles
- Realizar la evaluación de los resultados y de los impactos de las políticas públicas locales, así como proponer medidas para su rediseño.
- Facilitar una actitud proactiva por parte de la corporación.
- Difundir la cultura de la evaluación, impulsar su práctica en la gestión pública con la realización de actividades de asistencia técnica, formación, investigación, intercambio de experiencias desde una perspectiva abierta y colaboradora.
- Dotar de un mayor nivel de profesionalización los procesos de elaboración y seguimiento de las políticas públicas locales, como complemento y consecuencia del cambio cultural que se está llevando a cabo en la organización, así como de las necesidades de la actual sociedad del conocimiento.

Estructura

Servicio de soporte a la línea de mando del organigrama municipal. Tiene una estructura sencilla y horizontal, pero fuertemente profesionalizada, polivalente y flexible, que opera a través de la configuración de equipos de trabajo internos, externos o mixtos, de acuerdo con las necesidades derivadas del trabajo a realizar.

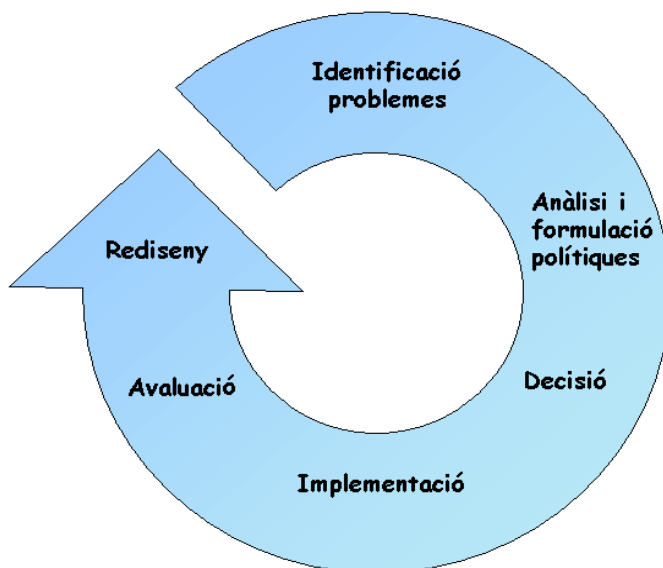
Funciones

1. Recogida, sistematización, integración y actualización de la información disponible, es decir, la construcción de un sistema de información ejecutivo.
2. Elaboración de metodologías, sistemas de información e indicadores, con la propiciación de las prácticas transversales. Diseño y difusión de guías metodológicas.

¹¹ “L’avaluació de les polítiques: paràmetre d’eficàcia i de legitimació” (Joan Subirats Humet). Congrés Internacional Avaluar la Policia i Avaluar la seguretat. Parlem del mateix? 27 i 28 d’octubre de 2004

- a. Puesta en marcha de la unificación de la planificación estratégica con la gestión presupuestaria (actualmente se está desarrollando la herramienta, que estará operativa en breve).
 - b. Adaptación del sistema de seguimiento del PAM al conjunto de la actuación municipal (se está diseñando una estandarización del aplicativo actual)
3. Análisis de la información: descripción de la evolución socioeconómica y determinación del posicionamiento; evaluación de escenarios y diagnóstico territorial y sectorial.
 4. Realización de trabajos de evaluación y análisis de políticas y programas establecidos en el Programa de gobierno, así como de los que deriven de encargos y convenios de colaboración.
 5. Soporte en la fase de planificación estratégica: propuesta de líneas estratégicas y acciones operativas.
 6. Incorporación de los indicadores de sostenibilidad como referentes de la realidad del territorio en diferentes escenarios.
 7. Comunicación (difusión y transferencia) del conocimiento.

4.- RESUMEN DE LAS FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.¹²



a) Los decisores políticos han **identificado los problemas** mediante la concreción de un programa electoral.

b) Esta unidad ofrecerá soporte en la fase de **análisis y formulación de políticas**.

c) Se ha preparado un sistema de información capaz de facilitar la **toma de decisiones**, el resultado final consiste en un programa de gobierno dotado de previsión presupuestaria.

d) Un sistema de información y seguimiento soportará todas las actuaciones previstas en fase de **implementación** (SisPAM). Este sistema favorecerá la interacción ciudadana – político – técnica.

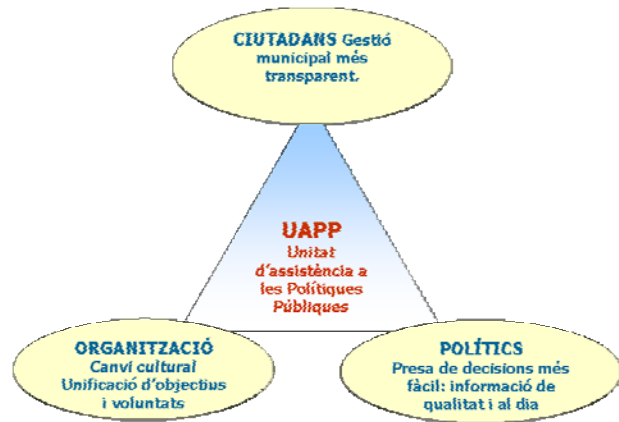
e) La **evaluación** se realizará en todo momento, de manera continuada y desde diferentes puntos de vista: análisis estratégico para la dirección política, indicadores de gestión para la dirección técnica y de resultado (impacto) para el seguimiento que se ofrece a la ciudadanía (transparencia).

¹² “Las políticas públicas “ (Yves Meny y Jean Claude Thoenig). Barcelona: Ariel, 1992.

f) El resultado de esta evaluación puede provocar la identificación de nuevos problemas y en consecuencia el **rediseño** de las políticas iniciadas, o por el contrario su cierre formal.

5.- DESTINATARIOS

Decisores públicos: Les provee de valoraciones técnicas independientes para que decidan en las mejores condiciones en el momento de definir las políticas públicas (**uso estratégico de la evaluación**). Además les auxilia en diferentes fases del proceso de planificación y prepara todo tipo de sistemas de de información adaptados a la realidad de cada momento.



Gestores públicos: Les suministra información para mejorar la eficacia en la aplicación y desarrollo de políticas (uso operativo de la evaluación)

Ciudadanía: Mejora la calidad democrática en aumentar la posibilidad de feed-back con la ciudadanía, informando si los resultados obtenidos responden a lsus expectativas (participación, transparencia y responsabilidad).

6.- CONCLUSIONES

Algunos elementos que pueden resumir la clave del funcionamiento de la UNIDAD DE ASISTENCIA A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

1. Ha de representar siempre un soporte útil para la toma de decisiones, especialmente al poner en marcha procesos operativos de análisis-evaluación-propuesta y de transmisión ejecutiva de los resultados (a tiempo y en formato inteligible para los que toman las decisiones).
2. Ha de ser una unidad enfocada a la toma de valor del conocimiento y muy enfocada a la innovación metodológica. Teniendo en cuenta que los recursos de personal son escasos deberá fundamentar sus actividad de mejora y perfeccionamiento en:
 - a. El despliegue de relaciones de cooperación estrechas, fluidas e intensas con centros de investigación en el territorio, en el campo del análisis territorial y evaluación de políticas, en especial con las universidades.
 - b. La participación en redes profesionales de análisis socioeconómico, que promuevan el benchmarking territorial entre organizaciones, facilitando una intensa actividad y el intercambio de conocimientos aplicados y experiencias (buenas prácticas)

Finalmente, es importante señala necesidad de conjuntar el análisis socioeconómico con la evaluación de la políticas públicas territoriales, con el fin de cerrar el ciclo de la gestión pública, procurando que el impacto de las acciones implementadas no se valoren únicamente por sus resultados ExPost, sino por su impacto final, a medio plazo, sobre la calidad de vida de los ciudadanos, etc.

ANEXO 4

Matriz de elecciones metodológicas

3.13 Matriz de elecciones metodológicas

Preguntas de evaluación	Criterios evaluación	Indicador	Elección metodológica		Forma obtención
1. ¿Tenemos los canales adecuados para asegurar la interacción con la ciudadanía?	Cobertura	1. Nº de canales totales y por distrito	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Series temporales	Análisis documental
2. ¿A quién llegamos? (Destinatarios, número de usuarios...)	Cobertura	2 Nº de usuarios por servicio prestado	Fuentes secundarias	Series temporales	Gestión por Resultados
4. ¿Cuando se dimensionan los servicios no obligatorios se aplican criterios racionales?	Eficacia	4 Índice pregunta 4: Nº de servicios no obligatorios total y por distrito - Plazas demanda/Plazas oferta - Coste por usuario - Diferencia oferta - demanda	Regresión múltiple	Series temporales	Gestión por Resultados
5. ¿Los flujos de información entre los diferentes ámbitos estratégicos del eje 1 y la alcaldía están asegurados en todo momento?	Eficacia	5 Número de actas trimestrales comisión de seguimiento.	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
6. ¿Estamos ejecutando en los plazos previstos los diferentes procesos relacionados con el ámbito del eje 1?	Eficacia	6 Plazos previstos/plazos reales	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
7. ¿Los tiempos de respuesta son los adecuados?	Eficacia	7 Media de tiempo de respuesta	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Antes - Durante - Después	Gestión por Resultados
8. Todo lo que hacemos sin ser competencia municipal tiene un coste que podría destinarse a otras políticas. ¿Cuál es ese coste? Porqué	Eficiencia	8 Sumatorio del coste de todos los servicios obligatorios.	Fuentes secundarias	Durante - Después	Gestión por Resultados
9. ¿Estamos ejecutando los compromisos adquiridos para esta legislatura?	Impacto	9 Nivel de ejecución del PAM	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
11. ¿Podemos redefinir nuestras acciones en función de la percepción recogida?	Pertinencia	11 Nº de rediseños motivados por la percepción recogida	Triangulación	Durante - Después	Encuesta + Análisis documental
14. ¿Como podemos generar confianza para potenciar la credibilidad?	Satisfacción	14 Índice pregunta 14: Nivel de ejecución del PAM + Impacto de las actuaciones + Nivel de transparencia	Regresión múltiple	Durante - Después	Seguimiento + Encuesta
16. ¿Somos capaces de captar la percepción que tiene la ciudadanía respecto a nuestras políticas públicas?	Satisfacción	16 Nivel de satisfacción de los ciudadanos	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Durante - Después	Encuesta

17. ¿La calidad de los servicios que ofrece el ayuntamiento es satisfactoria?	Satisfacción	17 Nivel de calidad del servicio	Cuestionario	Series temporales	Encuesta
18. ¿Las respuestas al ciudadano se hacen con criterios de calidad?	Satisfacción	18 Índice pregunta 18: Tipología de respuestas - tiempo de respuesta	Fuentes secundarias	Antes - Durante - Después	Circuito de quejas y sugerencias
19. ¿La atención telefónica es la correcta?	Satisfacción	19 Nivel de satisfacción de los ciudadanos	Cuestionario	Durante - Después	Encuesta
20. ¿Se están cumpliendo los plazos establecidos?	Eficacia	20 Plazos previstos/plazos reales	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
21. ¿Qué están haciendo el resto de ámbitos que trabajan con temas relacionados con la salud y con la salud mental comunitaria?	Cobertura	21 % de temas de salud respecto al total del ámbito	Fuentes secundarias	Durante - Después	Gestión por Resultados
22. ¿Tenemos información compartida respecto a todas las actuaciones que se están realizando?	Cobertura	22 Número de acciones relacionadas con el eje salud que gozan de interacción transversal	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
23. ¿Quién coordina toda la información?	Eficacia	23 Número de actas trimestrales comisión de seguimiento.	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
24. ¿Qué industrias farmacéuticas de biotecnología están asentadas en Sant Boi?	Cobertura	24 Número de industrias de este tipo	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
26. ¿Qué industrias de psicofármacos hay?	Cobertura	26 Número de industrias de este tipo	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
27. ¿Qué laboratorios trabajan en un entorno más próximo?	Pertinencia	27 Número de laboratorios de este tipo	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
29. ¿Que actividades en el ámbito formativo, docente, universitarios y/o pregrado se realizan en el municipio?	Cobertura	29 Número de actividades (totales y por grupos)	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
30. ¿Qué instituciones participan en estas actividades?	Pertinencia	30 Nº de participantes (individuales e institucionales)	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
31. ¿Qué se está haciendo en materia de formación ocupacional sociosanitaria?	Eficacia	31 Número de actividades (totales y por grupos)	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
32. ¿Cuales son las necesidades de la población en el ámbito sanitario (para identificar las necesidades de especialización)	Cobertura	32 Índice pregunta 32: Pirámides de edad/necesidades (ámbito sanitario)	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes) - Triangulación	Durante - Después	Encuesta + Análisis documental
33. ¿Que posibilidades ofrece el planeamiento urbanístico para la construcción de instalaciones sanitarias (de todo tipo)?	Impacto	33 Metros cuadrados de suelo público/equipamientos sanitarios	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
35. ¿El planeamiento	Eficacia	35 Situación del	Diseño cuasi-	Durante -	Análisis

urbanístico se adapta a esta realidad?		planeamiento urbanístico/hoy para compararlo en la intermedia y en la final.	experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Después	documental
36. En que programas municipales se incorpora el concepto “salud” y salud mental.	Cobertura	36 Número de programas/total de programas (salud+salud mental)	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
37. Que volumen económico mueve este sector en el municipio.	Eficiencia	37 Volumen económico total sector salud	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
38. Como se implementan las políticas de salud y de salud mental	Eficacia	38 Nivel de ejecución del PAM	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
39. Como se coordinan los centros sanitarios con el ayuntamiento.	Pertinencia	39 Grado de coordinación	Cuestionario	Durante - Después	Encuesta
40. Que instituciones (publico/privadas) trabajan en materia de salud y de salud mental en el municipio.	Cobertura	40 N° de instituciones que trabajan en salud (público/privadas)	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
41. Que empresas están vinculadas con este sector.	Pertinencia	41 N° de empresas vinculadas al sector salud	Fuentes secundarias - Triangulación	Durante - Después	Encuesta + Análisis documental
42. Cuantos empleados están relacionados con este sector (públicos y privados)	Cobertura	42 N° de empleados vinculados al sector salud	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
43. Que tipo de ayudas de otras administraciones se vinculan a este sector.	Eficiencia	43 Total de ayudas/total del gasto en salud	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
44. Los profesionales de la salud utilizan las instalaciones ubicadas en el municipio para realizar sus investigaciones y actividades docentes.	Cobertura	44 N° Investigaciones en municipio/N° investigaciones totales - N° de cursos en municipio/N° total de cursos	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
45. Cuantos usuarios utilizan los servicios de salud y de salud mental.	Cobertura	45 N° total de usuarios que utilizan los servicios de salud	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
46. Nivel de satisfacción de los usuarios de estos centros.	Satisfacción	46 Grado de satisfacción de los usuarios	Cuestionario	Durante - Después	Encuesta
47. Que percepción tiene la ciudadanía respecto a disponer de centros de salud mental especializados.	Impacto	47 Nivel de percepción de la ciudadanía	Cuestionario	Durante - Después	Encuesta
48. Que coste representa este sector para el municipio.	Eficiencia	48 Coste total del sector/Coste total de servicios	Fuentes secundarias	Durante - Después	Gestión por Resultados
49. Como está impactando el desempleo en este sector.	Impacto	49 N° de parados en el sector salud	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
50. Los empleados municipales están motivados.	Eficacia	50 Grado de motivación de los empleados municipales	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Durante - Después	Encuesta

51. Disponemos de un presupuesto eficiente y adaptable a los cambios del contexto.	Eficiencia	51 Capítulos de ingreso/Capítulos de gasto	Fuentes secundarias	Durante - Después	Gestión por Resultados
52. El modelo de atención al público es adecuado.	Eficacia	52 Grado de satisfacción de los usuarios	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Durante - Después	Encuesta
53. Que procesos participativos estamos realizando. Comparar con los de la legislatura pasada.	Eficacia	53 Diferencia entre N° total de procesos 2008-2011 - N° total procesos 2004-2007	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
54. Como incide la participación formal en el proceso de toma de decisiones.	Pertinencia	54 N° decisiones modificadas por participación/N° total de decisiones	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
55. ¿Existe algún sector de la población que quede excluido de cualquier proceso de participación y/o asociación?	Cobertura	55 Índice pregunta 55: % de personas no vinculadas a ninguna asociación. % de personas que desconocen los procesos participativos. % de personas que no han participado en ningún proceso de participación ciudadana.	Regresión múltiple	Durante - Después	Encuesta
56. Como está funcionando el circuito de quejas y sugerencias.	Impacto	56 N° total de quejas y sugerencias	Fuentes secundarias	Series temporales	Circuito de quejas y sugerencias
57. Cuantas quejas se están resolviendo y en que tiempo.	Eficacia	57 Índice pregunta 57: N° de quejas resueltas - Media de tiempo de resolución	Regresión múltiple	Series temporales	Circuito de quejas y sugerencias
58. ¿Como se tiene en cuenta la opinión de los ciudadanos?	Pertinencia	58 Aportaciones totales/aportaciones adoptadas por el ayuntamiento	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Antes - Durante - Después	Análisis documental
59. La ciudadanía se siente representada en los diferentes foros de participación.	Satisfacción	59 Nivel de aceptación sobre la representación en foros de participación	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Durante - Después	Entrevistas
60. ¿Como está el proceso de revisión del Consejo de Ciudad?	Eficacia	60 Nivel de ejecución de este objetivo	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
61. Impacto de las decisiones del Consejo de ciudad en los diferentes procesos.	Pertinencia	61 N° decisiones modificadas por Consejo Ciudad/N° total de decisiones	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
62. Estamos favoreciendo la creación de redes económicas.	Eficacia	62 N° de redes generadas en los 4 últimos años	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
63. ¿Los consejos territoriales funcionan correctamente?	Eficacia	63 Índice pregunta 63: Número de reuniones por año. Número de acuerdos tomados. Resultado de estos acuerdos por distrito.	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental

64. ¿Estamos generando las dinámicas adecuadas para generar riqueza?	Impacto	64 N° de acciones de mejora en los polígonos industriales (2008-2011)	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Durante - Después	Seguimiento PAM
65. ¿Nos estamos adaptando a las nuevas oportunidades emergentes?	Pertinencia	65 N° de empresas de alto valor añadido asentadas en el municipio	Diseño cuasi-experimental (grupos de comparación no equivalentes)	Antes - Durante - Después	Análisis documental
66. ¿Tenemos empresas y comercios con buenas perspectivas de futuro?	Viabilidad	66 Nivel de optimismo de las empresas	Cuestionario	Durante - Después	Entrevistas - Encuestas
67. Con el Proceso Estratégico de Ciudad conseguiremos una visión consensuada de Sant Boi. (investigación)	Pertinencia	67 Nivel de consenso propiciado por el Proceso Estratégico	Triangulación	Solo después	Entrevistas - Encuestas - Análisis documental
68. Como puedo incorporar las necesidades de ciudad al proceso estratégico de consenso (fortalecimiento de redes, revisión de los consejos) – encàrrec-	Pertinencia	68 Grado de inmersión de las necesidades reales de la ciudad en el proceso estratégico	Triangulación	Solo después	Entrevistas - Encuestas - Análisis documental
69. Como está el mercado laboral en Sant Boi.	Impacto	69 Nivel del paro por sectores, género y edad	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
70. Cuantos trabajadores del ámbito de la salud son de Sant Boi.	Impacto	70 N° de ocupados en sector Salud vecinos de Sant Boi	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
71. Cuantos trabajadores del ámbito de la salud trabajan en Sant Boi.	Impacto	71 N° de ocupados en sector Salud en Sant Boi	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
72. ¿Se están preservando los espacios naturales (forestal, fluvial y agrícola) de forma correcta?	Eficacia	72 Índice pregunta 72: Número de hectáreas de superficie forestal sobre la que se ha hecho alguna actuación. Número de Km. de caminos forestales y agrícolas arreglados. Número de m2 de actuación en zonas fluviales.	Regresión múltiple	Series temporales	Seguimiento PAM
73. ¿Se hace una vigilancia estética de la ejecución de las actuaciones, para percibir el impacto real sobre la calle y sobre el entorno?	Impacto	73 N° de actuaciones en las que se realiza vigilancia estética	Fuentes secundarias	Series temporales	Gestión por Resultados
74. Nivel de ejecución de este eje.	Eficacia	74 Nivel de ejecución del eje 1	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
75. Nivel de ejecución de este ámbito	Eficacia	75 Nivel de ejecución del ámbito 1.1	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
76. Que nivel de renta tienen las familias de Sant Boi	Impacto	76 Nivel de renta familiar disponible - Sant Boi	Fuentes secundarias	Durante - Después	Análisis documental
77. Que nivel de desempleo se observa en este sector.	Impacto	77 N° de parados en el sector salud	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental

78. Se está recuperando el río como espacio natural.	Eficacia	78 Nivel de aceptación del río como espacio natural	Triangulación	Durante - Después	Entrevistas - encuestas
79. Como actúa el Proceso Estratégico de Ciudad con la línea estratégica relacionada con el patrimonio natural.	Pertinencia	79 Grado de inmersión del patrimonio natural en el proceso estratégico	Triangulación	Solo después	Entrevistas - Encuestas - Análisis documental
80. Nivel de ejecución del PMI Casablanca	Eficacia	80 Nivel de ejecución del PMI Casablanca	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PMI
81. Como valoran las actuaciones en el medio natural los ciudadanos.	Satisfacción	81 Grado de satisfacción de los usuarios	Cuestionario	Durante - Después	Encuestas
82. El desarrollo de la zona museística de Sant Boi revitaliza el núcleo histórico.	Pertinencia	82 Grado de inmersión de inmersión de la zona museística en la revitalización del núcleo histórico	Triangulación	Solo después	Entrevistas - Encuestas - Análisis documental
83. Nivel de ejecución de la zona museística.	Eficacia	83 Nivel de ejecución del ámbito 1.2	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
84. Las actividades de dinamización empresarial que volumen de empresas mueven.	Impacto	84 Nº de empresas dinamizadas por el programa	Triangulación	Series temporales	Entrevistas - Encuestas - Análisis documental
85. Número de matriculados en materias relacionadas con el sector salud mental comunitaria.	Eficacia	85 Nº de matriculados en sector salud mental comunitaria	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
86. Presupuesto municipal destinado a investigación.	Eficiencia	86 Total anual destinado a investigación	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
87. Laboratorios en activo en nuestro municipio.	Impacto	87 Nº de laboratorios en activo en el municipio	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
88. Número de empleos ganados en el último año en salud y en especial en salud mental comunitaria.	Impacto	88 Generación de empleo en sector Salud en Sant Boi (anual)	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
89. Número de empleos ganados, en Sant Boi, en el último año en industrias farmacéutica de biotecnología..	Impacto	89 Generación de empleo en biotecnología en Sant Boi (anual)	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
90. Como actúa el mercado laboral en este sector (paro).	Impacto	90 Movilidad del número de contratados en el sector salud	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
91. Nivel de ejecución del nuevo hospital y de su entorno.	Eficacia	91 Nivel de ejecución del objetivo 1.1.1	Fuentes secundarias	Series temporales	Seguimiento PAM
92. Como evoluciona el protocolo de adhesión al eje estratégico de salud.	Eficacia	92 Nº de adhesiones al protocolo de salud	Fuentes secundarias	Series temporales	Análisis documental
93. Como valora la ciudad esta iniciativa.	Satisfacción	93 Grado de satisfacción de los ciudadanos respecto al eje salud	Cuestionario	Solo después	encuestas - entrevistas
94. El impulso de esta línea estratégica es positivo para el municipio.	Pertinencia	94 Nivel de desarrollo vinculado a esta línea estratégica	Expost con grupo de comparación	Solo después	encuestas - entrevistas - análisis documental

ANEXO 5

Ponderación de variables

METODOLOGIA DE PONDERACIÓN DEL PAM 2008-2011

La presente metodología quiere ser un instrumento político para establecer una ponderación a los diferentes ejes y ámbitos, recogidos en el PAM 2008-2011 y que entendemos como un paso más, absolutamente necesario, para poder medir y evaluar de una forma más ajustada a la realidad, las diferentes líneas de actuación que se recogieron en el Plan de Actuación Municipal.

Creemos que en esta fase de despliegue del PAM, es importante establecer un método que asigne pesos diferentes a cada uno de los niveles en que se estructura el Plan de actuación, en función de la importancia relativa que se le quiera otorgar.

1A FASE. ORDENACIÓN

La idea de esta fase consiste en ordenar los ejes y los ámbitos en función de la línea que se quiera potenciar o dar más peso, si se considera un eje o un ámbito más importante que otro por diferentes motivos, por el impacto sobre la ciudadanía, por la priorización de una política sobre otra, por la coyuntura del momento, etc. Básicamente consiste en otorgar un orden.

2A FASE. PONDERACIÓN.

El objetivo de esta segunda fase consiste en establecer si cada uno de los ejes, y posteriormente de cada ámbito, tiene la misma importancia entre ellos y si no es así, concretar si el peso de estos es superior o inferior a la media de todos ellos. De esta forma podremos trasladar las diferentes percepciones a valores numéricos que permitan establecer la ponderación correspondiente.

Se propone la siguiente tabla:

Ponderación de pesos de cada eje respecto al plan y posteriormente ponderación de pesos de cada ámbito respecto al eje.

Es importante establecer esta misma dinámica a nivel de objetivos (a realizar por los concejales) y de actuaciones (por parte de los respectivos técnicos de referencia)

-	=	+	++	+++
☐	☐	☐	☐	☐
Inferior	= que la media	Superior	Bastante superior	Muy superior

3A FASE. VALIDACIÓN

Una vez nosotros asignemos un valor numérico a cada uno de los ejes y ámbitos en función de la información cualitativa facilitada, daremos retorno de la propuesta de ponderación realizada, para poder proceder a la validación política definitiva.

FLEXIBILIDAD

Esta propuesta metodológica es absolutamente flexible, aunque una vez validada se tendrán que establecer mecanismos de control para evitar arbitrariedades.

Modelo de ponderación a nivel de ámbitos.

			Fomentemos la ciudad del futuro							
				ORDEN	-	=	+	++	+++	
1	1		SANT BOI, UN REFERENTE EN EL ÀMBITO DE SALUD							
1	2		ZONA MUSEÍSTICA COMO EJE VERTEBRADOR DEL NUCLEO HISTÒRICO							
1	3		EL VALOR DE NUESTRO ESPACIO NATURAL							
1	4		INFRASTRUCTURAS SUPRAMUNICIPALES							
1	5		SECTOR FECSA-CASERNA							
1	6		ZONA OASIS							
1	7		ATENEO SANTBOIÀNO							
1	8		PLAM MEJORA INTEGRAL BARRIO CASABLANCA							
1	9		DEMOS RESPUESTA A LA FALTA DE CINES							
1	10		FOMENTEMOS LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO							
1	11		POTENCIEMOS LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANIA							
1	12		HAGAMOS DEL CONSEJO DE CIUDAD EL ORGANO CENTRAL DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA							

ANEXO 6

Sistema de información y seguimiento del Plan de Actuación Municipal del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (SISPAM).

Llorenç Fernández Matamoros

Responsable de la Oficina de Gestión del PAM

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Marta Nicolau Torres

Técnica de la Oficina del PAM

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Sevilla, 30 de mayo de 2006

Palabras clave

Estratégico, planificación, indicadores, sistema de información, cuadro de mando, planificación, seguimiento, control, transparencia, evaluación, toma de decisiones.

Resumen de la Comunicación

El objeto de esta comunicación consiste en presentar el sistema de información y seguimiento de la planificación estratégica, que nace con la voluntad de ser entendible y sencillo de usar, con la vocación de:

- *Hacer del PAM el eje vertebrador de toda la actuación municipal.*
- *Favorecer que toda la administración trabaje a partir de un proyecto global en el que estén implicados tanto los técnicos como los políticos.*
- *Mostrar el desarrollo de la actuación municipal con total transparencia, tanto interna (trabajadores) como externa (ciudadanos).*
- *Ayudar a corregir y redefinir las políticas públicas incorporando mecanismos de participación ciudadana.*
- *Integrar en un mismo espacio diferentes herramientas capaces de auxiliar a los políticos en la toma de decisiones.*

Basado en el control y la unificación de la gestión se ha desarrollado un cuadro de mando integral capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, informando del nivel de cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de control y mecanismos de soporte, con la novedad de mezclar diferentes dimensiones, la estratégica y la de gestión.

Mediante técnicas de motivación conseguimos un personal más participativo, verdaderamente implicado en el sistema y con un importante potencial intangible para la consecución de los objetivos globales.

La utilización en un único entorno tecnológico favorece el intercambio de información entre todos los actores implicados. Además el hecho de ser abierto a la sociedad incentiva y provoca su participación.

Una de las mejores bondades del sistema consiste en su fácil adaptabilidad a cualquier instrumento de planificación estratégica.

www.santboi.org/pamweb

1.- Antecedentes

El equipo de gobierno de Sant Boi de Llobregat se ha ido dotando, desde hace algunas legislaturas, de un Plan de Actuación Municipal (PAM) como herramienta estructuradora de su voluntad política, a partir de un conjunto de actuaciones que la corporación debe llevar a cabo durante el mandato.

Situación geográfica. Nuestra ciudad tiene una superficie de 21,94 Km² y cuenta con 81.269 habitantes. Su ubicación dentro del área metropolitana de Barcelona motiva que estemos sometidos a mucha demanda de servicios por parte de la ciudadanía. Por ello es necesario conseguir la mayor eficacia y eficiencia posible en el momento de administrar los recursos.

Estructura orgánica. Tenemos una administración que por su volumen está muy sectorizada. Hay dificultades para coordinarla alrededor de un proyecto global y se tiende a incorporar los objetivos y actuaciones del PAM dentro del día a día de la gestión municipal. Esto supone que, en muchos casos, las mismas pierdan entidad y se dispersen los recursos y esfuerzos necesarios para llevarlas a cabo.

Gestión política. Este sistema de trabajo hace muy difícil para los políticos conocer hasta qué punto y de qué manera se están llevando a cabo las actuaciones priorizadas políticamente. Se dificulta la elaboración de su acción política y se merma la posibilidad de corregir y redefinir la estrategia de gobierno ajustando su acción política a los deseos de los ciudadanos.

2.- Descripción del proyecto y objetivo del encargo

Ante esta situación y para dar respuesta a las dificultades planteadas, se ha creado un Sistema de información y seguimiento del PAM (SISPAM), capaz de implicar de manera más directa a políticos, técnicos y ciudadanos; con la vocación de:

- Hacer del PAM el eje vertebrador de toda la actuación municipal.
- Favorecer que toda la administración trabaje a partir de un proyecto global en el que estén implicados tanto los técnicos como los políticos.
- Mostrar el desarrollo del PAM con total transparencia, tanto interna (trabajadores) como externa (ciudadanos).
- Ayudar a corregir y redefinir las políticas públicas incorporando mecanismos de participación ciudadana.
- Integrar en un mismo espacio diferentes herramientas capaces de auxiliar a los políticos en la toma de decisiones.

El SISPAM se basa en el control y unificación de la gestión, por este motivo se ha creado un cuadro de mando integral capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, informando del nivel de cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de control y mecanismos de soporte.

3.- Desarrollo del proyecto

Para llevar a cabo el diseño, desarrollo e implementación del SISPAM se crea la Oficina de seguimiento del PAM. Esta oficina empezó a trabajar en el proyecto a finales del año

2003. Durante todo el proceso de desarrollo del proyecto se han tenido muy en cuenta los siguientes aspectos clave:

- El hecho de que en muchas actuaciones resulten implicadas todas o casi todas las áreas del organigrama técnico municipal pone de manifiesto el carácter netamente transversal del proyecto. Esto ha sido un factor determinante para diseñar tanto la estructura de la aplicación como los flujos de información (inputs-outputs).
- El sistema debe relacionar para cada actuación los diferentes actores implicados con capacidad de decisión, líderes políticos y gestores técnicos, siendo los primeros los responsables del impulso de la actuación y de la coordinación con otros gestores que puedan intervenir.
- Garantizar que ningún compromiso incluido en la agenda política permanecerá en la incertidumbre por falta de imputación concreta de responsabilidad o competencia dentro del organigrama municipal, ni dudas sobre quién debe impulsarlo.
- Asegurar que el ciudadano disponga en tiempo real de una información verídica y de calidad sobre la actuación municipal, facilitando su participación en los asuntos públicos. Esta premisa implica el desarrollo en entorno Web, y su ubicación dentro de la Web corporativa.

4.- Operativa y principales funcionalidades del Sistema

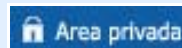
El SISPAAM se articula alrededor de un hilo conductor, el Plan de Actuación Municipal de la Corporación (PAM) con sus diferentes niveles estratégicos. Está representado con una estructura de árbol y es completamente navegable desde su nivel más alto (eje o misión) a su nivel más bajo (actuación). *Consultar dirección Web www.santboi.org/pamweb.*

Toda la información de base referente a la actuación municipal está contenida en el nivel de actuación, que consta de una ficha informada y mantenida por el técnico municipal de referencia, que incluye:

- Fechas previstas y reales de ejecución
- Político y técnico de referencia
- Grupo de trabajo
- Tareas a realizar
- Datos presupuestarios
- Indicadores.

Hemos dado de alta una actuación nueva para que puedan acceder como usuarios autorizados.

Para conectarse, acceder pulsando



Usuario: TNM

Contraseña: tecnimap

Una vez conectados, acceder a la actuación 5.2.5.3 TECNIMAP (en la que están dados de alta como gestores).

Así como otra información de soporte, para dar más calidad informativa sobre las diferentes actuaciones:

- Fotografías y archivos multimedia
- Documentación relacionada (archivos de texto, hojas de cálculo). En este apartado se puede publicar en el sistema cualquier documento de carácter público que se considere conveniente (normativa relacionada, documentos de trabajo, etc.)
- Datos cartográficos

También dispone de un sistema de consulta sobre bases de datos municipales de interés, que busca información referida a la actuación del PAM desde la que se consulta:

- Registro de entrada
- Base de datos de acuerdos de gobierno.
- Conexión (pendiente de implantar) con el presupuesto municipal.

Sistema de indicadores del SISPAM

Módulo desarrollado en exclusiva para la aplicación que permite crear indicadores de una manera sencilla y práctica, a través de unas plantillas tipo adaptadas a los diferentes tipos de cálculo posibles. Además, en función de los algoritmos de cálculo incorporados en cada plantilla los valores de estos indicadores se calculan automáticamente y propagan su valor al sistema para informar los porcentajes y barras de ejecución del Plan.

Información sobre el estado de cumplimiento del PAM (cuadro de mando)

El mantenimiento de estos datos hace posible conocer, en tiempo real y de manera intuitiva el estado de cumplimiento del PAM en todos sus niveles. Para ello nos hemos basado en un sistema de valoración que incluye una simbología común que se va propagando del nivel más bajo (actuación) al nivel más alto (eje):

- **Simbología de estado** A partir de la información contenida en la ficha de la actuación, se han definido cuatro posibles estados: Pendientes de ejecutar, en ejecución, finalizadas o con dificultades. Estos estados se representan gráficamente a través un sistema de símbolos gráficos. En nuestro caso la simbología utilizada son las campanas, pero puede adaptarse a otro sistema de símbolos. <http://www.stboi.es/pamweb/campanes.htm>
- **Porcentajes de ejecución / barras de ejecución**, estos porcentajes están alimentados por los indicadores contenidos en la ficha de la actuación y su resultado se va propagando por los diferentes niveles del PAM, informando cual es el estado de ejecución a todos los niveles mediante un sistema de colores.

Esta información nos aparece y se actualiza a la vez que navegamos por el PAM. <http://www.stboi.es/pamweb/pamw.aspx>

Sistema de control

Tiene el doble objetivo de garantizar la disponibilidad de información correcta y en tiempo real, así como poner de manifiesto aquella parte del PAM que tiene dificultades para llevarse a cabo. Todo ello con el fin de obtener una oportuna y pronta actuación al respecto, ya sea técnica o política.

Consiste en una serie de alarmas que la aplicación proporciona, que se activan cuando las actuaciones pasan a un estado de dificultad y también de manera específica cuando los indicadores no se actualizan con la periodicidad establecida. A partir de estos eventos, se generan una serie de correos electrónicos de manera automática, dirigidos tanto a la parte técnica como política. Estas alarmas no desaparecen hasta que no se corrijan técnicamente los problemas que las han activado, o se justifique políticamente la demora en la solución del problema.

Sistema de edición de informes

Para poder ofrecer una visión de conjunto de todo el sistema se ha creado un potente editor de informes que contiene diferentes niveles de información, así como filtros de selección: el resultado es una herramienta totalmente flexible que permite obtener desde la información más estratégica (el cuadro de mando recogido en el informe de nivel 1) hasta la información más pormenorizada (fichas detalle del nivel 4). En todo caso el usuario puede, en tiempo real, solicitar la información que necesita y personalizar completamente su informe. <http://www.stboi.es/QuadrePam/inici.aspx>

Otras funcionalidades

Alrededor de esta parte central del sistema existen una serie de funcionalidades que enriquecen la aplicación y a la vez facilitan la participación.

- Foro ciudadano (general o específico por objetivo)
- Correo ciudadano (dirigido automáticamente al político de referencia)
- Explicación del Plan de Actualización Municipal y de su proceso de generación.
- Un preámbulo, que incluye una batería de datos estadísticos y numéricos de la población (habitantes, territorio, educación, ocupación, etc.).
- Indicadores generales de ciudad: Este apartado incluye un mapa interactivo a partir del cual se pueden consultar los indicadores con diferentes niveles de segregación (por temas, totales y por distritos), similares a los que aparecen en el preámbulo y que se van actualizando anualmente.
- Buscador (para facilitar la localización de datos dentro del PAM)
- Glosarios explicativos del sistema (con diferentes niveles de información, para los técnicos usuarios y para el ciudadano en general).
- Ayudas sobre la operativa de la aplicación.
- Pregunta del mes: cada mes se incluye una pregunta sobre un tema de actualidad municipal sobre la que los visitantes a la página Web tienen posibilidad de opinar, votando entre las opciones presentadas.

6.- Innovación y originalidad

La construcción sobre una plataforma Web de todo el Sistema hace novedosa la interacción entre políticos, ciudadanos y técnicos municipales (foros de discusión y correos ciudadanos). El ciudadano puede comunicarse en red con sus electos y el político en función de su agenda dará respuesta a todas las cuestiones planteadas en períodos temporales muy breves (horas en el peor de los casos).

En muy pocas ocasiones se ha informado en tiempo real de la evolución de los proyectos municipales. Se está utilizando un sistema de indicadores creado en exclusiva para el sistema que evalúa la ejecución del PAM. Ello somete la actuación municipal a un examen constante y continuo en el tiempo, mostrando los resultados en tiempo real (buenos y malos).

El SISPAM es capaz de relacionar cualquier actuación municipal con los acuerdos municipales aprobados o incluidos en el orden del día, así como con cualquier instancia entrada en el registro oficial del ayuntamiento. Esto permite a los concejales disponer de cualquier solicitud, instancia o queja relacionada con su ámbito de competencia. Esta relación se hace de manera automática y mediante unos potentes motores de búsqueda,

que incorporan mecanismos de protección de datos a tenor de lo establecido en la legislación vigente.

7.- Impacto sobre la Organización

La organización está soportando de forma constructiva todo el proceso de implementación de la gestión por objetivos, necesario para una correcta evaluación de las diferentes actuaciones. También está favoreciendo la cohesión interdepartamental y la voluntad de trabajar hacia un objetivo común.

La implantación del SISPAM ha permitido una amplia y variada participación de los diferentes miembros de la organización, políticos, directivos, responsables técnicos y usuarios de base, que han participado en forma de reuniones del equipo de gobierno, macroespacios de participación directiva, sesiones de brainstorming, grupos de discusión, etc., implicando directamente a todos los políticos del equipo de gobierno (16), a todos los responsables de las distintas áreas municipales (5), a todos los jefes y responsables de departamentos y unidades administrativas (53) y a todos los referentes técnicos de las actuaciones municipales (alrededor de 65). Algunos miembros de la organización también han participado en los procesos de debate y aprobación del PAM desde los diferentes canales de comunicación y en especial desde los foros abiertos en el sistema para este fin.

El proceso participativo llevado a cabo ha contribuido a mejorar la percepción sobre la bondad del sistema que pudieran tener los trabajadores de la corporación, rompiendo la impresión de control que pudo haber surgido en sus inicios por un sentimiento de oportunidad de mejora de su gestión.

8.- Adaptabilidad en otras administraciones

La posibilidad de adaptar el SISPAM está solamente supeditada a la existencia de un servidor Web capaz de alojar una base de datos (oracle o access) y a la voluntad política y técnica de implementar un sistema de estas características. El sistema es capaz de adaptar cualquier tipo de plan estratégico subdividido en cuatro niveles de segregación (como por ejemplo ejes, ámbitos, objetivos y actuaciones) existiendo un quinto nivel que se puede ubicar dentro del apartado “tareas” de la ficha de la actuación.

Todo el sistema se aloja en un Servidor Web IIS que trabaja sobre Windows 2003 Server (Microsoft), las páginas Web se han desarrollado en “asp.net” y la base de datos es Microsoft Access. En cuanto al sistema de edición de los indicadores hemos optado por descargar un ejecutable en local que, a partir de los datos en formato “xml” alojados en el servidor Web, permite generar gráficos. El sistema ha sido creado en exclusiva para nuestra corporación pero es totalmente adaptable en otros proyectos. En cuanto al foro virtual hemos adoptado el mismo que trabaja con nuestra Web corporativa (Snitz Forums 2000 versión 3.4.05) y el correo ciudadano se ha desarrollado sobre Lotus Notes.

Como experiencia destacamos que en nuestra organización estamos adaptando el sistema para el seguimiento del Plan de Cultura, del Plan de Mejora Integral de Barrio Casablanca, la Agenda 21 y para la actuación interna de la corporación por áreas y departamentos, no habiendo observado incidencias hasta la fecha.

9.- Impacto sobre los ciudadanos

El papel de los ciudadanos ha sido fundamental desde los inicios del proyecto, puesto que han participado activamente en la redacción del plan de actuación municipal desde las distintas entidades locales y consejos ciudadanos.

Durante el proceso de aprobación del PAM, los ciudadanos también han participado activamente en la fase de alegaciones: en el Registro General de Entrada del Ayuntamiento se presentaron 15 alegaciones formales y en la Web del sistema y en el foro virtual del PAM se registraron un total de 40 aportaciones y sugerencias que se aceptaron como alegación y que el equipo de gobierno debatió y contestó formalmente. Las aportaciones realizadas a través del correo de la Web y del foro virtual provocaron más rectificaciones al redactado inicial del PAM que las que expresamente se registraron como alegación formal.

A finales del año 2004, aprovechando la celebración de una feria local se instalaron 6 ordenadores conectados a Internet para mostrar y dar el máximo de difusión a este sistema; por primera vez los ciudadanos de Sant Boi podían observar la evolución de muchas de las actuaciones comprometidas por sus políticos navegando a través del Sistema, a la vez que hacían aportaciones a través del foro virtual. Los diferentes políticos de la corporación quisieron participar de esta presentación estando presentes durante los días de la feria y respondiendo las diferentes aportaciones que había en el foro virtual.

Esta iniciativa de participación ha tenido continuidad: en la actualidad se encuentran registrados en el foro virtual un total de 60 usuarios que han realizado 358 aportaciones y 211 preguntas a los buzones virtuales.

10.- Evaluación externa

- a) Desde el 31 de mayo de 2004 más de 12.500 personas han visitado la página Web que realiza el seguimiento de la actuación municipal (Nedstat Basic)
- b) Durante el proceso de evaluación e implementación del SISPAM la Universidad Pompeu Fabra y la Johns Hopkins University, dentro del programa del Master en Políticas Públicas dirigido por Vicenç Navarro López, ha realizado la siguiente evaluación oficial:

Ámbito	Profesor	Fases del Proyecto	Evaluación
Gestión e implementación de políticas públicas	Carlos Ramió Matas	Modelos de orientación estratégica	Excelente
Evaluación de políticas públicas	David Sancho Royo	Cuadro de mando integral e indicadores	Excelente
Investigación en línea y publicidad digital	Cristòfol Rovira Fontanals y Lluís Codina	Propuesta de página Web para sistema de información PAM	Excelente
Técnicas cualitativas de investigación social	Maica Rodríguez Sanz	Dinámicas de grupo y participación	Notable
Planificación de proyectos	Marc Ambit Fernández	Planificación del proyecto de creación y puesta en marcha del	Excelente

		sistema de información	
--	--	------------------------	--

- c) A pesar de encontrarnos en fase de pruebas el pasado mes de noviembre presentamos esta experiencia a la convocatoria de premios a las mejores prácticas de las administraciones públicas, dentro del marco del **Congreso de Calidad, Excelencia y Mejores prácticas** celebrado en Logroño. Quedamos en tercer lugar con una puntuación de **850 puntos**, por detrás de la Diputación de Alicante y de la Tesorería de la Seguridad Social de Asturias con 930 y 871 puntos respectivamente.

11.- Objetivos y resultados conseguidos

Objetivos	Eval	
	Si	No
Traducir la estrategia del ayuntamiento en un conjunto de indicadores que informen del cumplimiento de los objetivos y de las causas que provocan posibles desviaciones.	X	
Ayudar a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de los departamentos.	X	
Conseguir una comunicación arriba-abajo, abajo-arriba y transversal	X	
Fijar objetivos	X	
Armonizar los objetivos de cada departamento con la cultura corporativa.	X	
Ser más que un sistema de información y control: un sistema de comunicación, de motivación y de formación.	X	
Obligar a integrar el proceso de planificación y presupuestario con la estrategia planificada.		X
Que las relaciones entre los indicadores midan los factores clave de éxito e identificar oportunidades de mejora.	X	
Contribuir a la revisión permanente de la estrategia.	X	
Recoger el feed-back	X	
Revisar las hipótesis básicas de la estrategia	X	
Hacer los ajustes necesarios	X	
Redefinir la estrategia	X	
Propiciar la máxima transparencia de la acción del gobierno y una mayor participación de los ciudadanos.	X	
Favorecer que toda la administración trabaje a partir de un proyecto global en el que estén implicados tanto los técnicos como los políticos.	X	
Hacer del PAM el eje vertebrador de toda la actuación municipal.	X	

12.- Técnicas de motivación de personal

El entorno laboral de la corporación tiene, como en muchas organizaciones públicas, un personal de base desmotivado por estar realizando durante mucho tiempo el mismo trabajo repetitivo y poco creativo, que a pesar de la incorporación de nuevas tecnologías no ha roto ese sentimiento.

Con el SISPAM hemos incorporado un mecanismo que pretende cambiar esa situación, mediante la identificación de determinadas actuaciones que pueden ejecutarse de forma independiente a las áreas de las que orgánicamente dependan.

Por ejemplo: un empleado perteneciente a un área de servicios administrativos puede pasar, de manera puntual, a realizar un trabajo correspondiente a un servicio técnico o viceversa. Simplemente es necesario demostrar interés, tener la capacidad suficiente para realizarlo (independientemente de la formación que recibirá) y estar dispuesto a dedicar unas horas de su jornada laboral (salvo excepciones) para su ejecución.

El empleado público participa en un nuevo proyecto que le separa por unas horas de su puesto de trabajo, recupera su autoestima y mejora su rendimiento. En algunas circunstancias puede desarrollar ese trabajo fuera de su horario habitual con lo que obtendrá unos ingresos extras, con un efecto parecido pero no tan directo.

La organización consigue mejorar el clima laboral con una mínima inversión económica, ampliando la formación y asumiendo algunos proyectos que en otras circunstancias deberían subcontratarse a empresas externas.

13.- Fortalezas

- Para el desarrollo de esta herramienta se ha apostado por la utilización de las nuevas TIC, que enriquecen la aplicación y le dan un gran dinamismo, evolucionando más rápido que otras herramientas construidas en soportes más convencionales.
- El entorno Web favorece la interacción entre ciudadanos, políticos y técnicos, dotando de transparencia cualquier actuación municipal y propiciando la participación a través de diferentes canales.
- La construcción con medios propios implica economía y originalidad.
- Una de las mejores bondades del sistema consiste en su fácil adaptabilidad a cualquier instrumento de planificación estratégica.
- Huye de la complejidad, es preferible sacrificar una parte de información en beneficio de su actualización permanente, el sistema irá adquiriendo progresivamente una mejor perspectiva del futuro estratégico de la ciudad.
- Las vinculaciones con el registro general de entrada y con el sistema de toma de decisiones, permiten una mayor autonomía a la dirección política, sin tener que acudir a los convencionales circuitos administrativos para obtener la información relacionada con su ámbito de competencia.
- La utilización del sistema impacta sobre toda la organización lo que favorece la cohesión interdepartamental y la voluntad de trabajar hacia un objetivo común.

14.- Debilidades

- La implementación de este sistema requiere una fuerte apuesta por parte de la dirección política y técnica, que permita convertir el SISPAM en la única herramienta para realizar el seguimiento de la gestión municipal. De no ser así y en caso de mantenerse diferentes sistemas de trabajo, se corre el riesgo de obligar a los técnicos a duplicar la información, cosa que no propiciaría su implicación en la nueva filosofía de trabajo.
- Peligro de que la utilización del sistema como una herramienta de gestión haga olvidar su carácter estratégico.
- La automatización del nivel de ejecución del plan (sin la intervención manual) puede desvirtuar alguna información al intentar explicar el COMO (se hace) y el CUANTO (se ha hecho) mediante variables muy próximas.

- Las innovadoras técnicas de motivación de personal propuestas pueden fracasar si no existe una alta aceptación y utilización de las mismas por parte de trabajadores y directivos.

15.- Propuestas de mejora

- Reuniones periódicas con el equipo político para ir incorporando al sistema las diferentes revisiones de la estrategia que vayan surgiendo; de esta forma los políticos no pierden el control del instrumento estratégico.
- Creación de un módulo de mantenimiento que ofrecería una mayor autonomía técnica. Módulo que debería contener mecanismos de migración de datos para evitar posibles duplicidades a los gestores y lograr el objetivo de integración de datos en un solo entorno.
- Propiciar la participación de un colectivo cada vez mayor de ciudadanos haciendo de la página Web un entorno más amigable, mediante el desarrollo de un tutorial que acompañe al usuario en todo momento.
- Diseño de un *termómetro* de la actuación municipal que permita una consulta rápida y somera (en una sola página) de la actuación municipal ofreciendo una visión global de la ciudad.
- Estudiar posibles medidas a aplicar, relacionadas con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para asegurar una mejor accesibilidad del sistema y poder reducir el colectivo de la fractura digital.

16.- Conclusión

Por fin se puede disponer de un marco único de referencia donde ciudadanos, políticos y funcionarios de la administración pueden interactuar entre ellos en temas relacionados con la actuación municipal, a partir de una información de calidad, precisa y en tiempo real. Gracias a la implicación de todos los responsables de las actuaciones podemos mostrar los resultados del PAM y de otros instrumentos estratégicos.

Esta corporación municipal demuestra su grado de madurez y confianza en el proyecto al enseñar todo el proceso y comprometiéndose a dar respuesta a cualquier interacción proveniente de los actores implicados (ciudadanos, políticos y técnicos) y a tener en cuenta los posibles desfases entre previsión y ejecución.

Con el establecimiento de las técnicas de motivación se pretende movilizar y motivar al personal para que participe de manera entusiasta en los cursos de formación y mentalización que este sistema conlleva.

El examen constante y las necesidades de mejora ofrecen valor añadido a nuestro trabajo y repercuten directamente sobre los servicios públicos.



Figura 1: Página de inicio del SISPAM



Figura 2: Consulta por Ejes



Figura 3: Consulta por Actuaciones



Figura 4: Ficha de la actuación



Figura 5: Galeria Multimedia



Figura 6: Buscador de Acuerdos

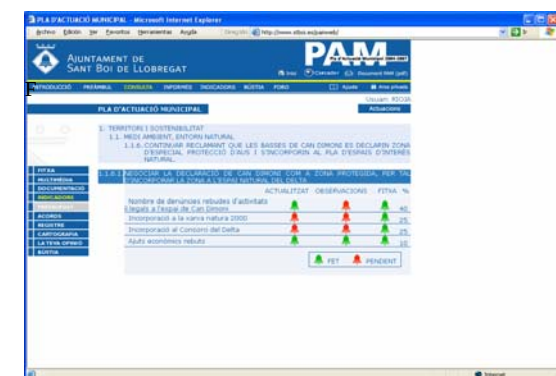


Figura 7: Control de actualización de indicadores



Figura 8: Indicadores

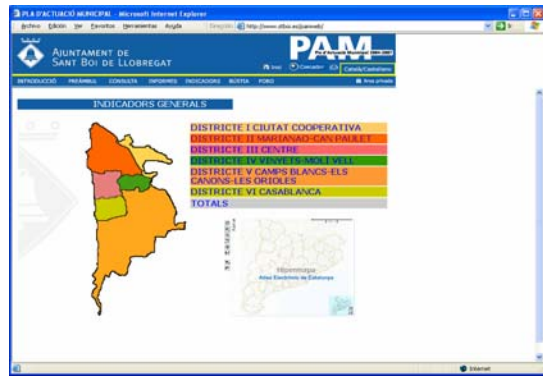


Figura 9: Indicadores generales de ciudad



Figura 10: Glosario, página inicial



Figura 11: Glosario, explicación símbolos

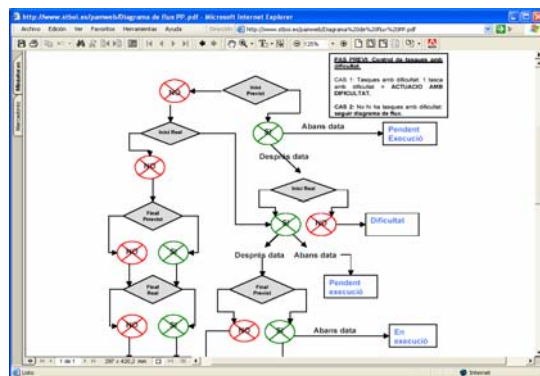


Figura 12: Glosario, diagrama de flujo

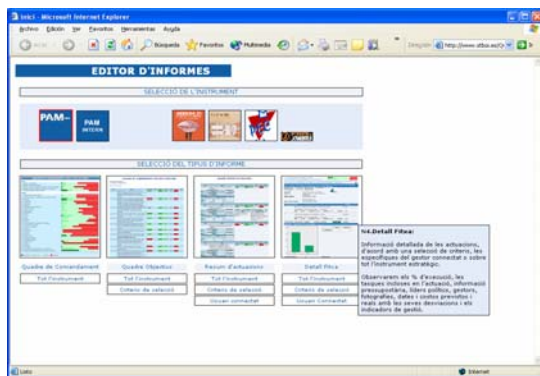


Figura 13: Selector de informes, inicio

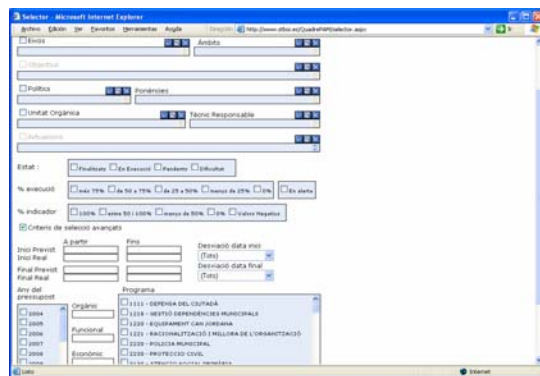


Figura 14: Selector de informes, criterios



Figura 15: Informe nivel 1, Cuadro de Mando



Figura 16: Informe nivel 4, detalle de la ficha