

Pacte entre la política i la gestió

Marc estratègic i full de ruta 2012-2015

Pacte entre la política i la gestió

Marc estratègic i full de ruta 2012-2015

Índex

06	Presentació
08	Marc econòmic i pressupostari 2012-2015
16	Organització política i executiva de l'Ajuntament
24	Model de pacte entre la política i la gestió pública
36	Visió, valors i objectius de ciutat
72	El Mapa de Ciutat i els seus objectius
106	La contribució a l'assoliment dels objectius del Mapa de Ciutat
110	Sistema de seguiment i d'avaluació

Presentació

El Marc Estratègic de l'Ajuntament de Barcelona 2012-2015 conté la visió i els objectius que estableixen el full de ruta del que Barcelona aspira a aconseguir en els propers quatre anys. El model de Pacte entre la política i la gestió en què es basa la construcció del Marc Estratègic vol posar l'accent en la definició de l'orientació política, d'una banda, i l'execució de l'altre. O dit d'una altra forma: en convertir les idees i les propostes polítiques en realitat. Això significa una evolució, o una revolució segons com es miri, de l'instrument de planificació tradicional: el Programa d'Actuació Municipal. El Marc Estratègic té com a eix central la vinculació de la planificació amb el pressupost: el pressupost executiu. La planificació i el pressupost són dues cares de la mateixa moneda: no pot haver estratègia sense recursos associats i no pot haver pressupost sense orientació estratègica.

El document que aquí es presenta vol ser un full de ruta cap a la destinació escollida que és la visió de la Barcelona que volem: "la ciutat de les persones". El marc estratègic estableix una direcció, una destinació final i proposa un seguit d'actuacions per arribar-hi. Tanmateix, no pretén ser un document estàtic i rígid. És un signe dels nostres temps la convivència en un entorn molt canviant, cosa que dificulta portar a bon port plantejaments molt tancats. Ans al contrari, el ciutadà ha de demanar a les seves institucions que sàpiguen adaptar-se a la conjuntura i que formulin solucions adequades als nous problemes que van sorgint. Això no és contradictori amb poder marcar una direcció clara, coherent i amb unes fites concretes que serveixin per alinear a tota l'organització i per poder destinar els recursos, que són escassos, a les prioritats que es determinin. Però implica tenir capacitat de corregir i, sobretot, d'innovar per tal de poder ser competitiu, també, a l'administració pública.

Aquesta proposta es presenta en un moment de força incertesa sobre l'activitat econòmica, amb conseqüències greus sobre el mercat laboral i sobre el benestar de les persones. En aquest context tan complex, aquest Govern se centrarà en tres grans eixos prioritaris: la reactivació econòmica, l'atenció a les persones i la regeneració urbana. Barcelona ha d'exercir de capital del país, capital de la llengua i la cultura catalanes. Barcelona ha d'esdevenir motor del país, generadora d'ocupació, capital exportadora del sud d'Europa i model de rigor. Treballar per les persones significa fer de Barcelona un referent en atenció, en serveis i en qualitat de vida. Sense progrés econòmic serà difícil avançar en el progrés social, són dues cares de la mateixa moneda, però cal garantir que el progrés econòmic arribi a tothom i, sobretot, a qui més ho necessita. Aquests dos grans eixos sobre els que ha de pivotar l'actuació municipal es completen amb un tercer eix estratègic que és la regeneració urbana, per fer de Barcelona un model urbà sostenible i intel·ligent al servei de la gent. La confiança, el rigor, la solvència i la credibilitat volen ser signes distintius de Barcelona i del seu Ajuntament i estaran ben presents en tota l'acció de govern.

Cal treballar des dels fonaments de la ciutat, utilitzant els nostres recursos de la forma més acurada i eficient: el pressupost, els directius i treballadors i les eines tecnològiques que tenim al nostre abast; reforçar

l'estructura de la ciutat, tenint cura de que la ciutat funcioni, que estigui neta, que el verd entri dins la ciutat, renaturalitzant-la, que tinguem barris on es pugui viure, treballar i gaudir. Barris productius però a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada que vol utilitzar tots els instruments al seu abast per esdevenir una ciutat intel·ligent on la tecnologia estigui al servei de la gent. Reforçar els fonaments i l'estructura de la ciutat és una condició necessària per poder arribar a les persones. La ciutat de les persones implica treballar per aconseguir no deixar a ningú enrere. Atendre a les persones en totes les seves dimensions -formació, benestar, salut i cultura- i treballar amb les entitats, associacions i agents econòmics i socials. Tenim grans reptes per endavant i no els podem afrontar tot sols, des de l'Ajuntament. La col·laboració de la societat civil i d'entitats i empreses serà imprescindible i hauré de treballar per aconseguir una forma de funcionar en què tothom hi guanyi.

El marc estratègic que es presenta és el resultat del treball del conjunt de l'organització. Es basa en el nou model de Pacte entre la política i la gestió pública en què l'equip polític defineix els objectius polítics i conforma el que anomenem Mapa de Ciutat i a partir d'aquí encarrega a l'organització executiva, amb el Gerent Municipal al capdavant, que desplegui aquests objectius i els vagi concretant cada cop més fins arribar a les actuacions que en l'exercici anual d'elaboració dels pressupostos s'hauran de concretar i dotar de recursos econòmics. En aquest treball de construcció de la ciutat s'ha volgut recollir, també, l'opinió de la ciutadania, dels agents econòmics i socials i dels grups polítics de l'Ajuntament per tal que la proposta sigui el més compartida possible. Els objectius i les actuacions del Marc Estratègic ja incorporen aquestes propostes.

En aquests moments difícils per a la ciutadania, Barcelona vol posicionar-se com a model. Amb un Ajuntament que planifica i gestiona seriosament els seus recursos, amb austeritat, prioritzant d'acord amb els resultats, i amb transparència per tal de guanyar-se la confiança de la societat. La confiança és un valor molt preuat avui dia i, sens dubte, ens pot ajudar a construir un escenari ple d'oportunitats per a tot el territori i les persones. El Model Barcelona, una nova manera d'entendre la política per afrontar els reptes del segle XXI, és un model al servei de les persones.

Marc econòmic i pressupostari 2012-2015

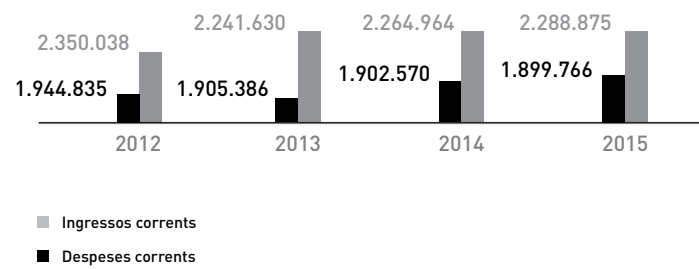
L'escenari pressupostari que es dibuixa per als propers quatre anys està molt condicionat per la conjuntura econòmica. Les previsions de creixement del producte interior brut (PIB) són força moderades. Això afecta l'evolució dels **ingressos**, sobretot d'aquells més vinculats a l'activitat econòmica, de forma que el conjunt d'ingressos corrents s'estima que tindrà un creixement molt proper al del PIB real, sense que es prevegi augmentar la pressió fiscal.

Els **objectius financers** que es proposa el govern municipal pel període 2012-2015 s'emmarquen en el Pla Econòmic Financer 2010-2012, revisat al maig de 2012 i que preveu assolir l'estabilitat pressupostària (és a dir el dèficit zero o equilibri entre els ingressos i les despeses no financeres) l'any 2012 i mantenir-la en els següents anys. Totes les estimacions, per tant, s'han fet tenint en compte el que marca la normativa europea de comptes i la normativa d'estabilitat pressupostària.

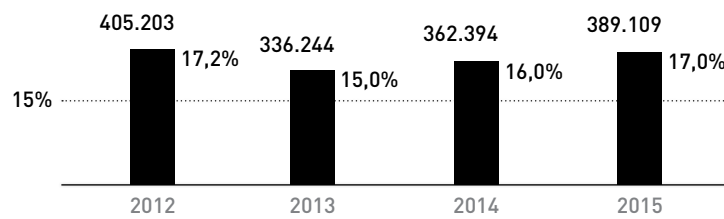
L'escenari planteja l'objectiu de mantenir un nivell d'**estalvi brut** respecte dels ingressos corrents per sobre del 15% en el conjunt del període. Això vol dir, que de cada 100 euros que s'obtinguin d'ingressos corrents (impostos, taxes i preus i transferències, bàsicament), se'n destinaran com a mínim 15 a estalvi. Resulta fonamental poder obtenir aquest estalvi ja que és el que ha de permetre finançar inversions que són necessàries per al desenvolupament de la ciutat. A partir de l'any 2014 es planteja fer un estalvi brut fins i tot superior al 15% per tal de disposar d'una capacitat d'inversió superior.

L'escenari planteja l'objectiu de mantenir un nivell d'estalvi brut respecte dels ingressos corrents per sobre del 15% en el conjunt del període.

Ingressos i despeses corrents 2012-2015
en termes SEC (milers €)



Estalvi brut 2012-2015
en termes SEC (milers € i % estalvi brut / ingressos corrents)



D'entre els objectius financers, també cal destacar la voluntat d'estabilitzar el **nivell d'endeutament** per sota del 60% dels ingressos corrents, o en altres paraules, que el que devem no superi el 60% del que ingresem per la nostra activitat ordinària. Un nivell d'endeutament contingut representa tenir més marge de maniobra per poder prestar serveis a la ciutadania i una càrrega financera més sostenible de cara al futur.

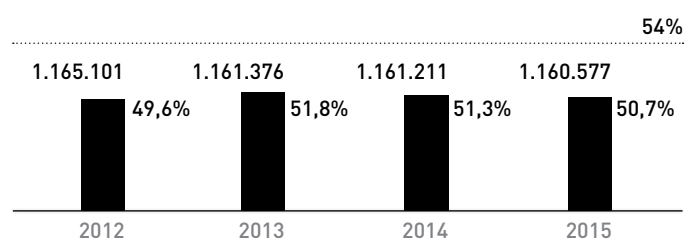
Tanmateix, per poder complir aquests objectius financers en l'actual marc de contenció de l'activitat i, per tant, de pràctica congelació en els ingressos, les **despeses corrents** s'han de moderar necessàriament.

L'evolució dels ingressos previstos per 2013 requereix ajustar la despesa corrent per tal mantenir l'objectiu de generació d'estalvi corrent del 15%.

Aquest marc de contenció de la despesa obliga, més que mai, a fer una revisió a fons de tota la despesa de l'Ajuntament.

**Estabilització del
nivell d'endeutament
per sota del 60% dels
ingressos corrents.**

Deute total a final d'any 2012-2015
(milers € i % deute / ingressos corrents)



L'escenari pressupostari contempla unes previsions d'inversió pel període 2012-2015 al voltant dels 1.600 milions d'euros.

Pel que fa a les **inversions**, l'escenari pressupostari contempla unes previsions d'inversió pel període 2012-2015 al voltant dels 1.600 milions d'euros*.

Com ja s'ha comentat, les inversions es finançaran en molt bona part gràcies a l'estalvi corrent generat. Altres fonts de finançament de la inversió són els ingressos de capital, que provenen de la gestió dels actius de l'Ajuntament i de transferències de capital d'altres administracions, i l'endeutament. Cal dir que el recurs a l'endeutament només s'utilitza l'any 2012, d'acord amb el que es preveu en el Pla Econòmic i Financer aprovat.

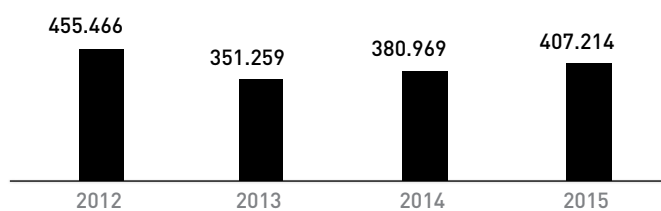
Si a aquesta xifra hi afegim la inversió estimada de les empreses del grup Barcelona de Serveis Municipals (BSM) i del Patronat Municipal de l'Habitatge que no formen part del perímetre del sector administracions públiques però que formen part del sector públic de l'Ajuntament, la quantitat es pot incrementar en uns 300 milions d'euros més, de forma que es podria arribar a una inversió al voltant dels 1.900 milions d'euros en el mandat.

El marc estratègic que aquí es presenta té en compte la voluntat de fer noves actuacions, algunes de les quals impliquen portar a terme una inversió i d'altres suposen posar en marxa o ampliar nous serveis que generen despesa corrent. Per tal que això sigui possible cal revisar el que s'està fent actualment i prioritzar allò que resulti més rellevant i que més contribueixi a l'assoliment dels objectius que aquí es presenten. Tanmateix, en l'actual situació d'incertesa en què es troba immersa l'economia mundial, resulta del tot raonable que les estimacions es vagin actualitzant periòdicament i que en el moment de l'elaboració del pressupost anual s'ajusti l'escenari i es concretin les accions i les inversions que resultin més convenientes en cada exercici pressupostari.

* Amb criteris SEC, s'aplica un ajust negatiu l'any 2012 corresponent a inversions amb preu ajornat (19,4 M€) i a inversions realitzades per compte de l'Ajuntament (24,9 M€). Sense aplicar aquest ajust, les inversions de 2012 ascendirien a 499,7 M€.

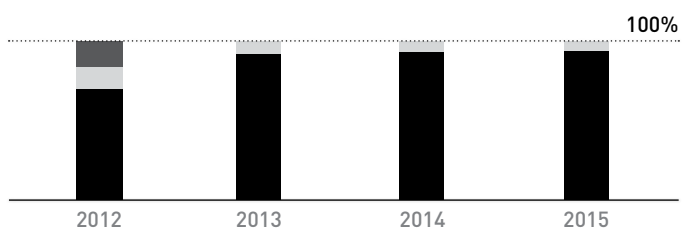
Inversions 2012-2015

Inversions reals i transferències de capital en termes SEC
(milers €)



Finançament de la inversió 2012-2015

(en %)



- Endeutament
- Ingressos de capital
- Estalvi brut

Escenari pressupostari 2012-2015

Sector Administració Pública de l'Ajuntament de Barcelona (d'acord amb Llei General d'Estabilitat Pressupostària)*
Imports en milers d'€

	2012	2013	2014	2015
Resultat corrent (ordinari)				
Ingressos corrents (a)	2.350.038	2.241.630	2.64.964	2.288.875
Despeses corrents (b)	1.944.835	1.905.386	1.902.570	1.899.766
Estalvi brut (c) = (a) – (b)	405.203	336.244	362.394	389.109
% Estalvi brut / Ingressos corrents	17,2%	15,0%	16,0%	17,0%
Resultat de capital (inversions)				
Ingressos de capital (d)	58.716	26.739	26.739	26.739
Despeses de capital (e)	445.466	351.259	380.969	407.214
Ajustaments (actius financers)	8.000	8.000	8.000	8.000
Superàvit / dèficit de capital (f) = (d) – (e) - ajustaments	-404.750	-332.520	-362.230	-388.475
Capacitat / Necessitat de finançament (CNF) c+(f)				
% CNF s/ Ingressos no financers	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%
Amortització de deute	90.000	103.725	130.165	155.634
Saldo operacions financeres (ingressos – despeses financeres)	73.871	-3.725	-165	-634
Nou endeutament	165.000	100.000	130.000	155.000
Deute total a final d'any	1.165.101	1.161.376	1.161.211	1.160.577
% deutes / ingressos corrents	49,6%	51,8%	51,3%	50,7%
Despeses de capital (inversions reals i transferències de capital)				
455.466	351.259	380.969	407.214	
Finançament de la inversió				
Estalvi brut	321.750	324.520	354.230	380.475
Ingressos de capital	58.716	26.739	26.739	26.739
Endeutament	75.000	0	0	0

* Format per l'Ajuntament de Barcelona i les entitats dependents en què l'Ajuntament té més de 50% del capital, majoria en drets de vot, nomena a la majoria dels integrants dels òrgans de govern i/o a la majoria dels administradors; que es financen majoritàriament amb ingressos de no mercat; i que han estat classificades com sector d'Administració Pública de la Intervenció General de l'Administració de l'Estat.

Any 2012: No inclou els ajustos positius de 37,9 M € corresponents a la devolució anual dels imports corresponents a les liquidacions negatives de les PIE's 2008 i 2009, ja que l'objectiu de dèficit zero s'enten exclosos aquests ajustos. S'ha aplicat un ajust negatiu en ingressos corrents de 87,29 M € corresponent a l'aplicació de criteri de caixa i un ajust negatiu en despeses de capital corresponent a inversions amb pagament ajornat i a inversions realitzades per compte de l'Ajuntament.

Organització política i executiva de l'Ajuntament

La Carta Municipal de Barcelona, formada per la Llei 22/1998, de 30 de desembre, aprovada pel Parlament de Catalunya, i la Llei 1/2006, de 13 de març, aprovada per les Corts Generals, és el règim jurídic especial que reforça l'autonomia de la ciutat al servei d'una gestió administrativa eficaç i propera a la ciutadania, amplia la descentralització, potencia les competències municipals en el marc de la col·laboració institucional i aprofundeix els mecanismes de participació ciutadana. Regula, per tant, l'organització del Govern Municipal, els districtes, la potestat normativa municipal, la participació ciutadana, i les competències municipals.

D'acord amb el seu articulat, i en coherència amb el Reglament Orgànic Municipal, es va aprovar al juliol de 2011 la resolució sobre l'organització política i administrativa de l'Administració Municipal.

La direcció política s'estructura en les següents **àrees de Govern:**

- 1. Àrea de Presidència, Règim Interior, Seguretat i Mobilitat.**
- 2. Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació.**
- 3. Àrea d'Hàbitat Urbà.**
- 4. Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports.**
- 5. Àrea de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació.**

Segons la Carta Municipal de Barcelona, un dels criteris essencials de l'organització de la ciutat és que les funcions deliberants d'ordenació, programació i control han d'estar diferenciades clarament de les funcions executives de govern i administració. Per aquest motiu, es poden diferenciar a l'Ajuntament de Barcelona dos nivells d'organització: el polític i l'executiu. El primer l'integren membres electes o regidors, que poden exercir funcions de caràcter decisor, informatiu i/o consultiu; el segon el formen diferents sectors o branques d'intervenció directa i s'encarrega de gestionar els programes i executar les resolucions aprovades per l'organització política.



L'àmbit polític

El constitueixen els diferents òrgans de govern, de ciutat i territorials:

El **Consell Municipal** és l'òrgan de màxima representació política dels ciutadans en el govern de la ciutat. Integrat per la totalitat dels regidors (41) i presidit per l'alcalde, estableix les línies d'actuació municipal i resol les qüestions més importants, amb funcions de tipus constitutiu, planificador, reglamentari i fiscalitzador de la funció executiva, i aprova el Programa d'Actuació Municipal (PAM), el pressupost, els comptes anuals, les ordenances i els plans urbanístics.

Funciona en plenari i en comissions. Li corresponen les funcions atribuïdes per la Carta municipal, que a grans trets es poden concretar en:

- Impulsar i controlar el funcionament dels altres òrgans de govern.
- Relacionar, delegar i/o transferir competències o funcions a altres administracions.
- Decidir sobre els trets característics i definidors del municipi, com ara el terme municipal, l'escut, el segell i la bandera.
- Aprovar i modificar el reglament orgànic i les ordenances.
- Aprovar els plans i programes generals d'actuació municipal.
- Aprovar plans i normatives urbanístiques.
- Aprovar els pressupostos i comptes de la corporació municipal i la gran contractació.

L'**alcalde** és el president de la Corporació Municipal i exerceix les atribucions conferides per la Carta Municipal de Barcelona, la legislació general de règim local, les lleis sectorials i el reglament orgànic municipal. Presideix el **Comitè de Govern**, format pels tinents d'alcalde responsables de les àrees polítiques en què s'estructura l'acció de govern.

Les **comissions del Consell Municipal** assumeixen competències decisòries i de control, a més de les pròpiament informatives. Exerceixen, en relació amb les matèries del seu àmbit d'actuació, les funcions resolutòries atribuïdes per la Carta Municipal i pel Reglament Orgànic i les delegades pel plenari del Consell Municipal. Dictaminen sobre els assumptes que s'han de sotmetre al plenari del Consell Municipal, tot i que els seus dictàmens no són vinculants. Impulsen, controlen i fiscalitzen l'activitat dels òrgans de l'administració municipal executiva, i fan el seguiment periòdic de l'execució del programa d'actuació, en relació amb les matèries de la seva competència.

Entre les seves funcions resolutòries destaquen l'autorització i adjudicació de determinats contractes administratius i contractes privats, i també l'aprovació inicial d'ordenances i reglaments relatius a l'àmbit material respectiu.

Les sis comissions permanents del Consell Municipal són:

- **Comissió de Presidència i Règim Interior**
- **Comissió d'Economia, Empresa i Ocupació**
- **Comissió d'Hàbitat Urbà i Medi Ambient**
- **Comissió de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació**
- **Comissió de Qualitat de Vida, Igualtat, Joventut i Esports**
- **Comissió de Seguretat i Mobilitat**

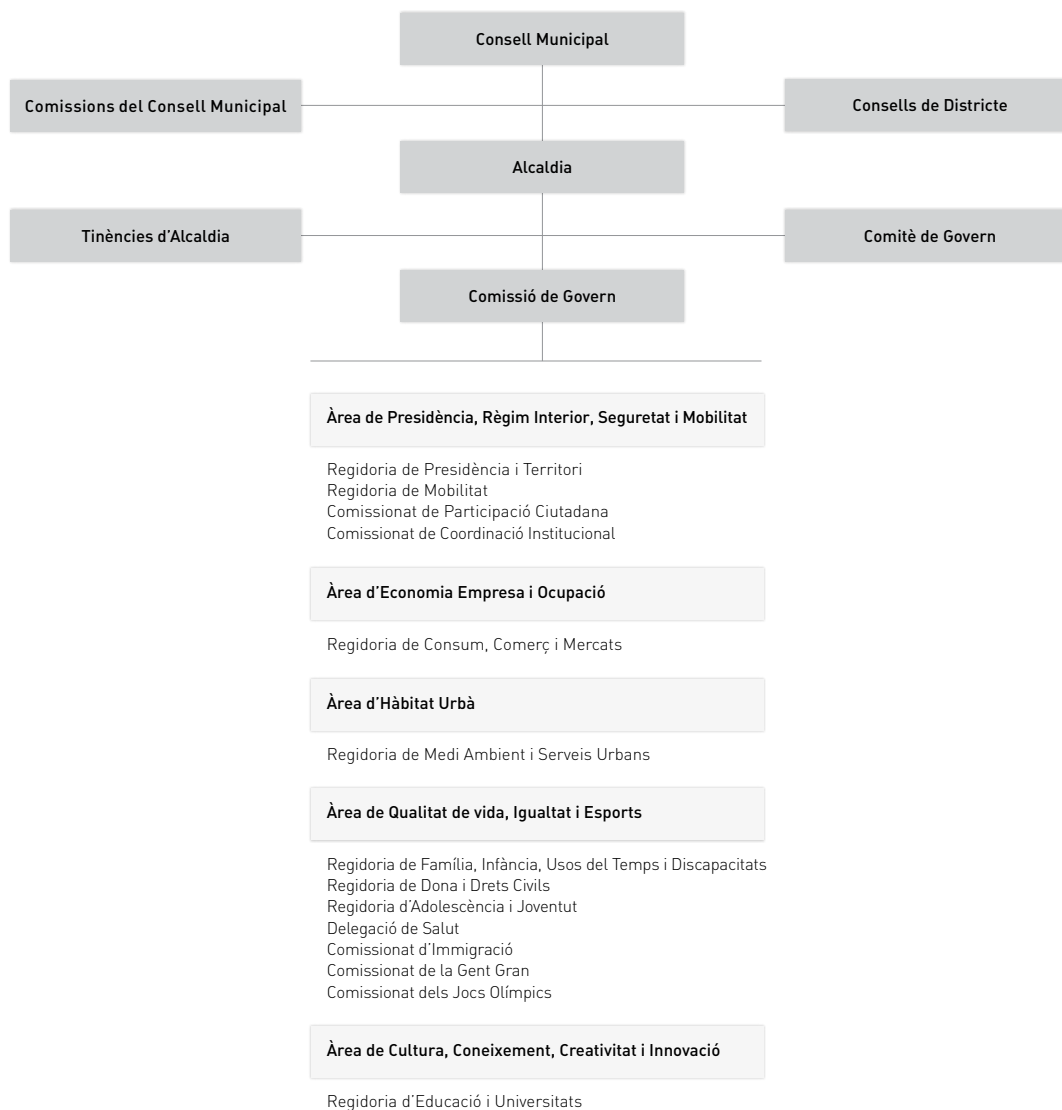
La **Junta de Portaveus** està integrada pels regidors portaveus dels Grups Municipals, i es reuneix sota la presidència de l'alcalde, o el o la tinent d'alcalde en qui delegui. Cada grup també pot designar un portaveu adjunt.

La **Comissió de Govern** és l'òrgan col·legiat del govern executiu municipal. El formen l'alcalde, els tinents d'alcalde i els regidors que nomeni l'alcalde, i s'informa d'aquests nomenaments al Consell Municipal. Exerceix les funcions que li encomana expressament la Carta municipal, i les que li delegui l'alcalde.

L'Ajuntament de Barcelona està descentralitzat en els **districtes** en què es divideix territorialment la ciutat. Els districtes són òrgans territorials per a la desconcentració de la gestió i la descentralització de la participació ciutadana.

El màxim òrgan de govern de cada districte és el **Consell Municipal de Districte**, que el componen els membres que representen els diferents grups polítics del Districte. El president és nomenat i separat per l'alcalde d'entre els regidors a proposta del consell de districte. Tenen facultats d'informe i proposta de plans, programes, pressupostos, instruments d'ordenació urbanística que afectin el districte i la distribució de les despeses que se li assignin.

Organigrama polític



L'àmbit executiu

L'organització executiva de la ciutat de Barcelona, que encapçala el gerent municipal, la componen, d'una banda, divisions i òrgans integrats en la personalitat jurídica única de l'Ajuntament i, de l'altra, òrgans dotats de personalitat jurídica diferenciada.

Aquesta estructura gerencial, s'encarrega que els serveis prestats per l'Ajuntament de Barcelona als ciutadans siguin eficaços i eficients i responguin als valors i a les necessitats de la ciutat, alhora que es fa càrrec de la planificació, organització i prestació dels serveis públics, per garantir l'acompliment dels objectius expressats al Mapa de Ciutat.

El **gerent municipal** és el màxim responsable dins de l'estructura executiva. Té atribuïda la direcció superior de la planificació, organització i prestació dels serveis públics, per garantir l'acompliment dels objectius definits pel Govern Municipal així com l'avaluació i seguiment de l'execució dels plans municipals, del desenvolupament dels recursos invertits i de les accions destinades a acomplir els objectius de la municipalitat. És el responsable superior de l'execució i supervisió del pressupost i la inversió del grup municipal i s'encarrega d'orientar i avaluar els objectius de les gerències del grup municipal. Assisteix a les sessions de la Comissió de Govern i del Comitè de Govern.

L'administració municipal executiva s'organitza a través del seu **Consell de Direcció**, presidit pel primer tinent d'alcalde i coordinat pel gerent municipal. Es compon de 6 sectors (Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació; Qualitat de Vida, Igualtat i Esports; Prevenció, Seguretat i Mobilitat; Economia, Empresa i Ocupació; Recursos; i Hàbitat urbà) i 2 gerències adjuntes, una Gerència de Coordinació Territorial de les 10 gerències de districte, i una altra Gerència de Coordinació d'Empreses i Entitats Municipals.

El **Comitè Executiu**, també presidit pel primer tinent d'alcalde i pel gerent municipal, com a vicepresident, reuneix el conjunt de les gerències sectorials, adjuntes i territorials per preparar ordenadament les mesures, projectes i plans que aniran a alguna de les comissions permanents del Consell Municipal, i per fer seguiment i control de l'execució financera i pressupostària municipal.

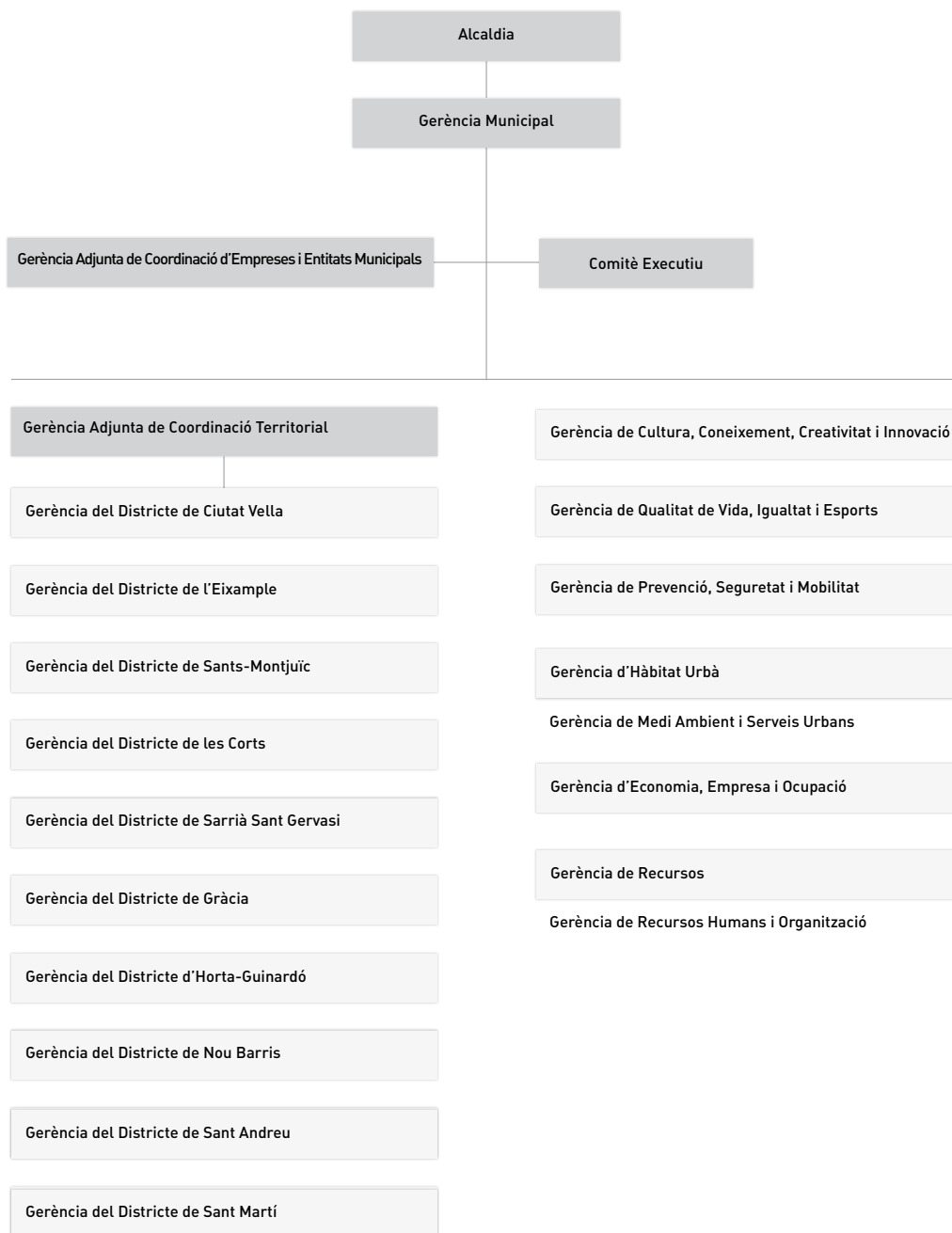
Aquesta estructura gerencial respon a les quatre orientacions o àmbits executius de l'acció municipal:

- funcional
- empresa
- territorial
- actuació

D'altra banda, la base territorial de l'administració municipal executiva està formada per les **10 gerències de districte**, que apropen la gestió municipal quotidiana a tots i cadascun dels 73 barris de la ciutat:

- **Ciutat Vella**
- **Eixample**
- **Sants-Montjuïc**
- **Les Corts**
- **Sarrià-Sant Gervasi**
- **Gràcia**
- **Horta-Guinardó**
- **Nou Barris**
- **Sant Andreu**
- **Sant Martí**

Organigrama executiu



Els ens instrumentals de l'Ajuntament de Barcelona

Els organismes autònoms, entitats públiques empresarials, societats, consorcis i fundacions són òrgans dotats de personalitat jurídica diferenciada, creats o participats per l'Ajuntament, per raons d'eficàcia en la gestió dels serveis o activitats, per permetre, per la seva heterogeneïtat i complexitat, una organització i gestió especialitzades i diferenciades dels òrgans centrals, i la col·laboració amb altres ens públics o la participació ciutadana:

Organismes autònoms locals:

- Institut Municipal de Persones amb Discapacitat
- Institut Municipal d'Educació
- Institut Municipal d'Informàtica
- Institut Municipal d'Hisenda
- Institut Municipal d'Urbanisme
- Institut Municipal de Paisatge Urbà i la Qualitat de Vida
- Institut Municipal de Mercats de Barcelona
- Institut Barcelona Esports
- Institut Municipal de Serveis Socials

Entitats públiques empresarials:

- Institut de Cultura de Barcelona
- Institut Municipal de Parcs i Jardins
- Institut Municipal Fundació Mies van der Rohe
- Patronat Municipal de l'Habitatge

Societat mercantils:

- Informació i Comunicació de Barcelona, SA
- SPM Barcelona Activa, SA
- Barcelona Gestió Urbanística, SA
- Barcelona d'Infraestructures Municipals, SA (BIMSA)

Les societats participades de BIMSA són:

- 22 Arroba Bcn SA
- Pro Nou Barris, SA
- Agència de Promoció del Carmel i Entorns, SA.
- Foment de Ciutat Vella, SA
- ProEixample, SA

- Barcelona de Serveis Municipals, SA (BSM)

Les societats participades de BSM són:

- Parc d'Atraccions de Tibidabo, SA
- Tractament i Selecció de Residus, SA
- Cementiris de Barcelona, SA
- Serveis Funeraris de Barcelona, SA
- Mercabarna

ConSORCIS:

- Agència de Salut Pública de Barcelona
- Consorci Institut d'Infància i Món Urbà
- Consorci Campus Interuniversitari del Besòs
- Agència d'Ecologia Urbana de Barcelona
- Agència Local de l'Energia de Barcelona
- Consorci del Besòs
- Consorci de Biblioteques de Barcelona
- Consorci del Mercat de les Flors/Centre de les Arts de Moviment
- Consorci El Far
- Consorci Local Localret

Fundacions i associacions:

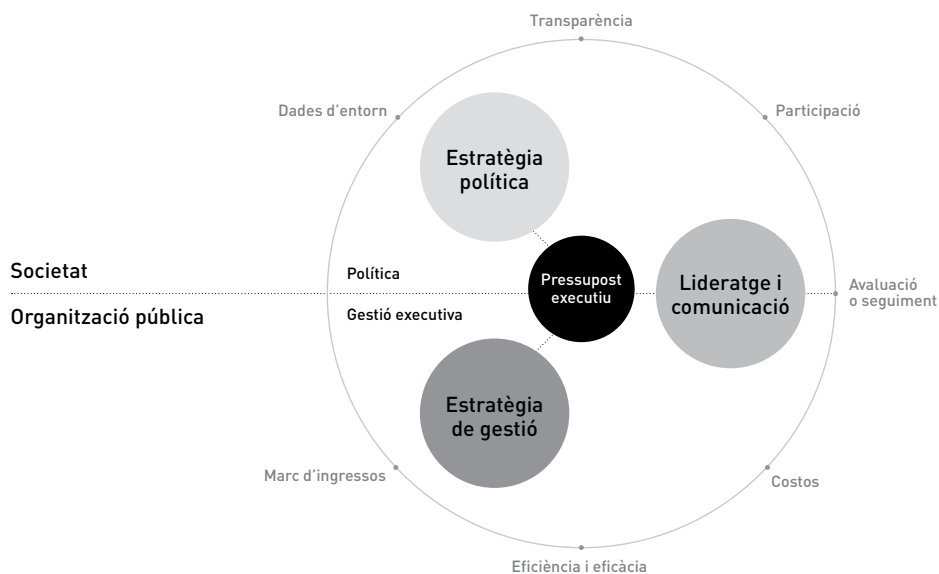
- Fundació Barcelona Cultura
- Fundació Navegació Oceànica de Barcelona
- Asociación Red Internacional de Ciudades Educadoras



Model de pacte entre la política i la gestió pública

La situació socioeconòmica que ens envolta, amb una davallada de l'activitat econòmica i un nivell d'atur molt elevat, amb les conseqüències socials que això comporta, fa més necessari que mai que les administracions públiques repensin el seu paper, configurat per un llarg període de bonança econòmica, i siguin capaces de posar a l'agenda pública aquelles qüestions que més poden ajudar a sortir de la crisi i a protegir als que resulten més afectats per l'actual situació. El context de caiguda de l'activitat econòmica afecta negativament les finances públiques ja que, d'una banda, significa menors ingressos i, de l'altra, una pressió per part de les despeses vinculades, sobretot, als serveis d'atenció a les persones. Això obliga a fer un esforç per tal d'optimitzar i assignar els recursos al seu millor ús, és a dir allà on pugui obtenir els millors resultats. El repte és poder fer front a les necessitats d'avui però amb la vista posada més enllà per tal de dibuixar un futur sostenible i alhora engrescador per a la ciutat.

En aquest context, l'Ajuntament de Barcelona es proposa configurar un model de gestió que apropi els objectius polítics a la gestió mitjançant el pressupost executiu i els mapes estratègics per alinear a l'organització i facilitar l'execució. En darrera instància el que es busca és poder millorar els serveis a la ciutadania a través de la formulació de l'estratègia i de la seva execució.



Els àmbits que aborda el model són els següents:

Estratègia política

Es tracta de definir l'estratègia global vinculada al programa polític, d'acord al marc econòmic i financer de l'organització.

Lideratge i comunicació

L'equip de govern inicia i lidera el canvi cultural que suposa el nou model de gestió.

Estratègia de gestió

Consisteix a definir l'estratègia de gestió d'acord amb l'estratègia política i alinear tota l'organització.

Pressupost executiu

Com a facilitador entre el diàleg polític i executiu i com a eina per dotar de recursos l'estratègia i fer-ne el seguiment.

Per això, s'ha dissenyat un nou model de planificació i de gestió que aporta tres característiques destacables:

- 1. Es fa èmfasi en la identificació clara i alineada d'objectius o prioritats als diferents nivells de l'organització.**
- 2. Vincula els recursos disponibles a les prioritats definides.**
- 3. Mesura l'assoliment dels objectius a través d'un conjunt d'indicadors.**

- 1. Es fa èmfasi en la identificació clara i alineada d'objectius o prioritats als diferents nivells de l'organització,** des de l'equip de govern fins a les gerències i les direccions tècniques. El desplegament en cascada dels objectius en què es basa el model -des dels objectius de ciutat formulats per l'equip del Govern fins als objectius estratègics de les gerències i els objectius funcionals de les direccions - garanteix l'enfocament i facilita la coordinació dels esforços en les prioritats. La definició d'objectius per la ciutat i la seva traducció als diferents nivells organitzatius constitueixen la columna vertebral del model, si bé hi ha més peces que ho completen.
- 2. Vincula els recursos disponibles a les prioritats definides.** Si bé els objectius, en sentit ampli, proporcionen l'orientació d'allò que es vol assolir al llarg del mandat, és el pressupost anual el que permet concretar quines accions específiques es realitzaran per assolir els objectius o prioritats en un exercici determinat. Es tracta d'integrar els processos de planificació i pressupostació: el marc estratègic ens indica la direcció i les prioritats i el pressupost concreta i dota de recursos aquesta estratègia.
- 3. Mesura l'assoliment dels objectius** a través d'un conjunt d'indicadors, que combinen tant aspectes de percepció ciutadana com els resultats tangibles obtinguts. Al model s'hi defineixen també uns mecanismes i sistemes de seguiment per monitoritzar l'evolució dels indicadors, analitzar-la i poder prendre les decisions corresponents.

Per poder construir el pressupost executiu es requereixen tres nivells de planificació:

Definició de les prioritats

- 1. Pla de Govern: Objectius de ciutat (Mapa de Ciutat).**
- 2. Plans de Gestió: Objectius estratègics de les gerències sectorials.**

Execució de l'estratègia

- 3. Plans funcionals: Objectius funcionals. Definició d'accions corrents i d'inversió. Calendarització, atribució de responsables i assignació de recursos (humans, materials i econòmics) en el marc del pressupost anual. Connecten l'estratègia amb l'execució del dia a dia.**

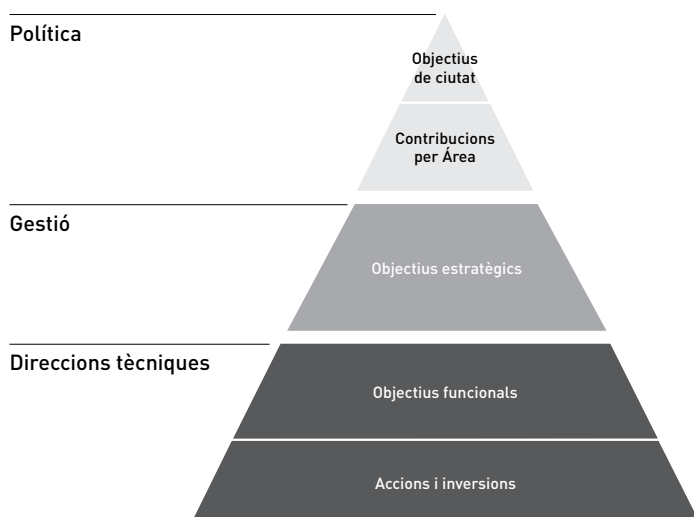
Aquests tres nivells de planificació es corresponen amb una estructura també a tres nivells: la política, la gerencial i la direcció executiva i tècnica.

A les capacitats polítiques de l'equip de govern s'hi ha d'unir un tipus de directiu públic que basi la seva tasca en el lideratge d'equips i organitzacions, que tingui com a meta permanent l'assoliment de la competitivitat i que persegueix l'orientació als resultats en el marc indiscutible de l'eficiència en l'assignació i ús dels recursos públics.

L'instrument d'aquests directius i de l'organització en conjunt, el pressupost executiu, ha de permetre relacionar els recursos amb els objectius i resultats que es persegueixen i facilitar tant l'assignació de recursos com el seguiment de la seva gestió, més enllà dels controls de legalitat i d'execució financera.

Els instruments amb què compta el model inclouen el desenvolupament de mapes estratègics i quadres de comandament integral que permeten expressar l'estratègia i definir objectius des de diferents perspectives que s'interrelacionen i seleccionar indicadors que permetin fer un seguiment del grau de compliment dels objectius.

La definició dels objectius a assolir, que constitueixen el nucli d'aquest model, s'ha realitzat en tres fases, que es corresponen amb els tres grans àmbits organitzatius de decisió i execució a l'Ajuntament, tal i com es representa en la figura següent:



1. Definició dels objectius de ciutat per part de l'equip de govern.

L'equip de govern, liderat per l'alcalde i integrat pels tinents d'alcalde i els regidors i delegats, ha definit a alt nivell la seva visió per la ciutat, els valors que han de guiar la seva actuació i línies estratègiques per assolir-la.

A partir d'aquests elements, l'equip de Govern ha desenvolupat els objectius de ciutat (representats en l'anomenat Mapa de Ciutat), que hauran de guiar l'acció municipal al llarg del seu mandat. Els objectius de ciutat constitueixen la base d'aquest model i expressen els resultats finals a aconseguir. A partir dels objectius de ciutat, el nivell gerencial de l'organització ha de definir, des del punt de vista de la gestió, la seva estratègia per assolir aquests resultats últims. En definitiva, han de definir els objectius estratègics orientats a la consecució dels resultats de ciutat.

2. Definició dels objectius estratègics de les gerències.

L'alcalde encomana al gerent municipal i aquest a les seves gerències sectorials la tasca de formular les estratègies per aconseguir els resultats expressats als objectius de ciutat. Això expressa clarament la idea del "pacte" que s'estableix entre la política i la gestió, des d'una perspectiva de guany mutu per donar resposta a una estratègia i a una execució compartides.

Per desenvolupar els objectius estratègics que han de donar compliment als objectius de ciutat, en primer lloc es realitza la identificació de les contribucions de les gerències als objectius de ciutat. Cadascuna de les gerències té impacte en un conjunt d'objectius de ciutat, i a la vegada, diferents gerències sectorials poden contribuir a l'assoliment d'un mateix objectiu de ciutat.

Sota aquest model, són les gerències sectorials (Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació; Qualitat de Vida, Igualtat i Esports; Prevenció, Seguretat i Mobilitat; Hàbitat Urbà; Economia, Empresa i Ocupació; Recursos) les que defineixen objectius estratègics en resposta als objectius de ciutat, ja que la planificació dels serveis i actuacions es realitza fonamentalment des de les mateixes gerències. Tot i això, les gerències de districte també participen en aquesta fase pronunciant-se al respecte dels objectius estratègics formulats per les gerències sectorials per garantir que representin adequadament les necessitats i realitats diferencials dels territoris. En la fase següent de definició d'objectius operatius o funcionals les gerències de districte desenvoluparan objectius i accions pròpies.

A partir del conjunt específic d'objectius de ciutat sobre els quals impacta una determinada gerència sectorial, aquesta desenvolupa els seus objectius estratègics per donar-hi resposta. A continuació, per ser executables, aquests objectius estratègics hauran de ser traduïts en termes encara més específics i operatius per part de les direccions tècniques.

3. Definició dels objectius funcionals i accions de les direccions tècniques.

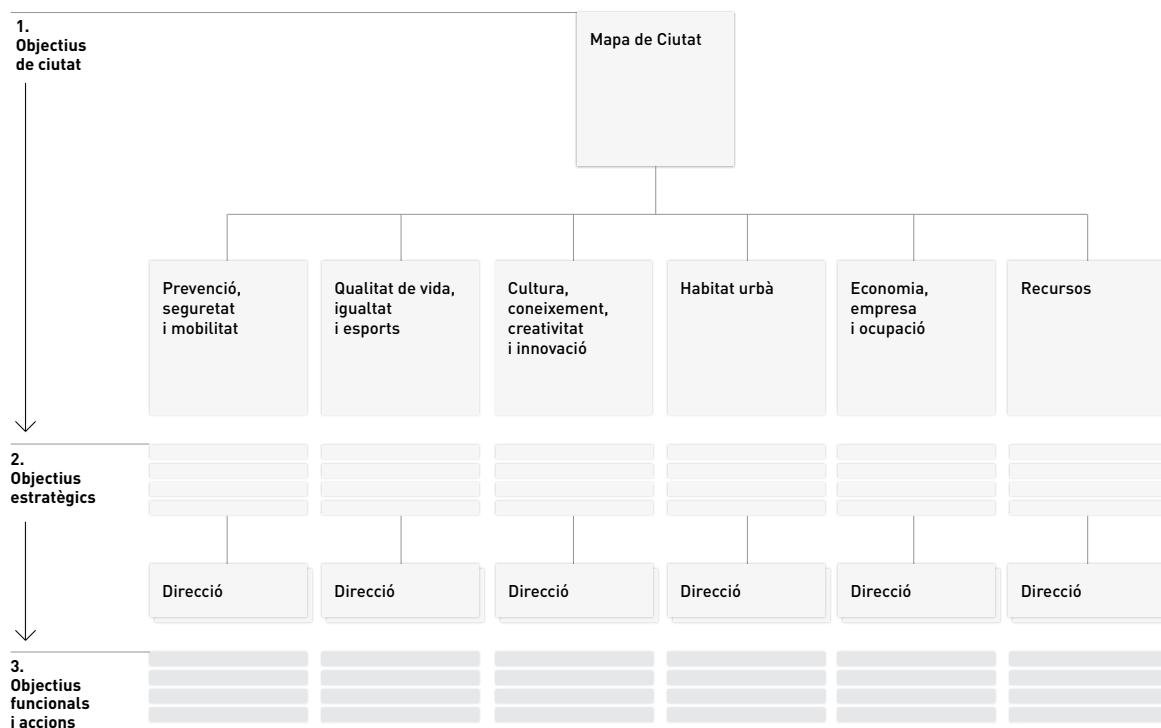
L'estratègia formulada i planificada per les gerències ha de implantar-se des de les direccions. Les direccions, amb un àmbit d'actuació molt més especialitzat, són les responsables de gestionar el dia a dia de l'Ajuntament. D'aquí la importància d'alinejar la seva activitat més tècnica amb els objectius estratègics definits per les gerències.

Si els objectius de ciutat i els objectius estratègics de les gerències tenen un horitzó temporal que va més enllà de l'any natural i, normalment, s'estenen al període del mandat, els objectius funcionals i les accions corresponents tenen, normalment, un abast anual. Serà, doncs, en el marc de l'elaboració del pressupost on es concretaran els objectius funcionals i, sobretot, les accions a fer.

A l'hora de determinar aquests objectius, cadascuna de les direccions de l'Ajuntament -tant les dependents de les gerències sectorials com les de gerències de districtes- haurà de definir objectius funcionals i accions, sota les següents premisses:

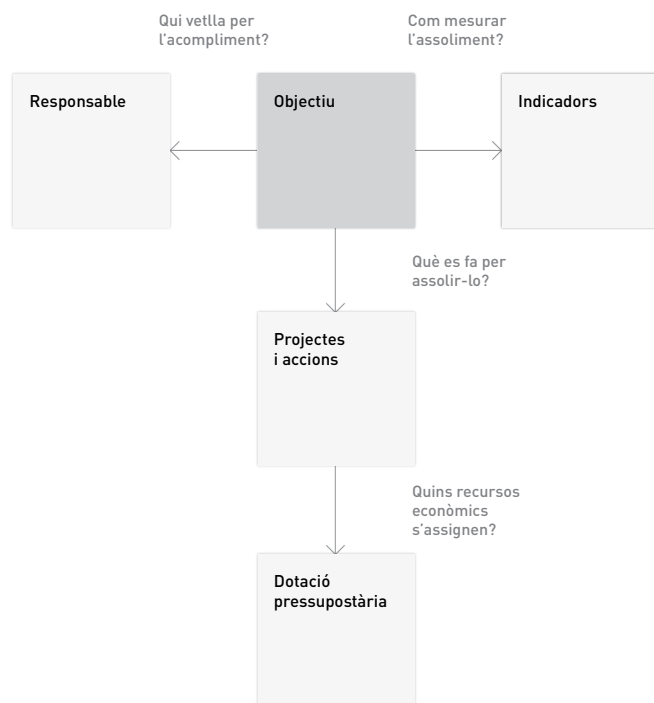
- Els objectius funcionals han d'indicar què es farà des de cadascuna de les direccions de l'Ajuntament per contribuir a l'assoliment dels objectius estratègics de les gerències.
- Les accions es vinculen als objectius funcionals i són l'element d'assignació pressupostària (tant de despesa corrent com d'inversió).

Es poden distingir dos tipus d'objectius funcionals i d'accions: aquells que contribueixen de forma especial a l'assoliment de l'objectiu estratègic i aquells que formen part de l'activitat ordinària. Des del punt de vista de la definició i de la pressupostació de l'estratègia, cal assegurar que allò que es considera estratègic i que més contribuirà a canviar la situació de la ciutat tingui recursos assignats. En la figura s'il·lustra la cascada d'objectius dins l'organització, des dels objectius de ciutat fins a les accions concretes.



El sistema de planificació i gestió de l'Ajuntament s'articula al voltant dels objectius de ciutat, estratègics i funcionals, als quals s'afegeixen **altres elements** per completar el model.

Tots els objectius tenen associats:



Responsable

Aquesta és una peça fonamental del model, ja que es tracta de promoure la responsabilització i executivitat a tots els nivells. Per cadascun dels objectius estratègics i funcionals es designa un responsable que ha de vetllar perquè s'acompleixi. En el cas d'objectius compartits per diferents unitats, caldrà designar, també, un responsable. El rol del responsable, doncs, és seguir de prop l'evolució de l'objectiu, a través de la interlocució amb totes les parts que contribueixen al seu assoliment. I a partir d'aquest coneixement i seguiment, fer propostes per impulsar-lo o per eliminar possibles obstacles per al seu compliment.

Indicadors

No es pot gestionar allò que no es pot mesurar. Partint d'aquesta premissa, per cadascun dels objectius dels tres nivells del model es defineixen un o més indicadors de mesura que han de permetre valorar de forma quantitativa l'evolució dels objectius als quals responen. D'aquesta forma, a través del seguiment dels indicadors es podran detectar i gestionar a temps possibles desviacions. Els indicadors dels objectius de ciutat en general estan més enfocats a recollir mesures de percepció ciutadana, mentre que per als objectius estratègics i funcionals cal cercar indicadors de resultats, de producte, d'eficiència i/o de qualitat.

Projectes i accions

Els objectius tenen associats unes accions i projectes. Les accions són activitats de durada concreta, amb data d'inici i data de fi, orientades al compliment d'un objectiu específic. Aquesta identificació de les accions, com s'ha esmentat anteriorment, es produeix en el nivell de les direccions tècniques, ja que són les més properes a l'execució de les tasques i serveis. L'agregació d'accions pot donar lloc a un projecte que, si està compartit entre diferents direccions, pot estar liderat a nivell de gerència. Un projecte estratègic es configura com una iniciativa que té un impacte destacat i rellevant en la consecució d'un conjunt d'objectius de les gerències. Són projectes de gran abast que sovint impliquen múltiples direccions i fins i tot poden ser transversals a diferents gerències.

Dotació pressupostària

La unitat de pressupostació en aquest model és l'acció. Els recursos econòmics de despesa corrent i inversió s'assignen a les accions que responen als objectius funcionals de les direccions tècniques.

Aquest model de planificació i gestió comporta **importants beneficis**, entre els quals destaquen:

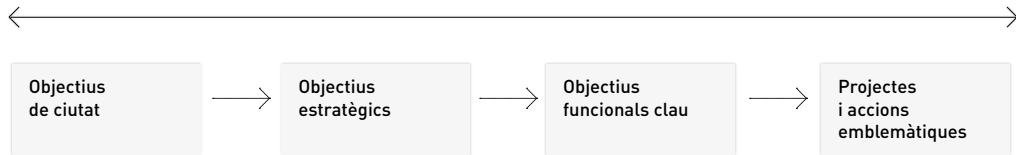
- El model parteix de la definició de la visió, valors i objectius de ciutat definits per l'equip de govern. Amb la formulació del Mapa de Ciutat, **l'equip de govern marca clarament les seves prioritats amb visió temporal de mandat.**
- El desplegament en cascada a tres nivells dels objectius millora l'alineament de tota l'organització. Cadascun dels actors implicats disposa de la seva **traducció estratègica, coherent i alineada amb la resta.**
- El procés de pressupostació es fusiona amb el de planificació. La unitat de pressupostació és l'acció, vinculada als objectius funcionals que responen als estratègics, que es defineixen per contribuir a l'assoliment dels objectius de ciutat. Aquest mecanisme permet una **assignació de recursos econòmics alineada amb les prioritats i orientada a resultats.**

L'orientació cap a l'obtenció de resultats que puguin ser avaluables és una necessitat però també una obligació en el context actual.

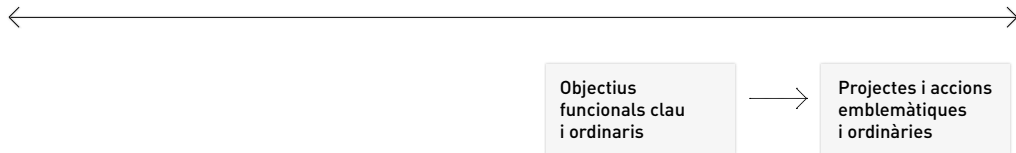
Tanmateix, el model de planificació que es proposa no pretén ser un model rígid i tancat. En un món en permanent canvi el marc estratègic per al període 2012-2015 no pretén definir al detall tot el que es farà en aquests anys sinó que ha de servir com a instrument per orientar el rumb, per definir una visió i dotar-se d'uns valors que impregnin l'acció diària de polítics, gestors i treballadors i que permetin apropar-nos als objectius.

La concreció haurà de venir en el moment d'elaborar el pressupost anual. I, posteriorment, per tal de poder establir una bona rendició de comptes, caldrà explicar allò que s'ha fet i el que no s'ha pogut fer, valorar-ne els efectes i proposar solucions de millora.

Marc estratègic 2012-2015
Escenari pressupostari (€)



Pla anual
Pressupost anual (€)



Visió, valors i objectius de ciutat

A l'Ajuntament, el mapa estratègic que actua com a pedra angular de tot el model de planificació i gestió per objectius és l'anomenat Mapa de Ciutat. Aquest, recull l'estratègia política, els grans objectius del mandat a assolir per l'alcalde i l'equip de Govern. Expressa els resultats finals a aconseguir amb l'acció municipal.

Així, el Mapa Estratègic i el *Balanced Scorecard* o quadre de comandament integral és l'eina de suport del model de planificació i gestió per objectius de l'Ajuntament de Barcelona. El *Balanced Scorecard* en un sentit ampli és un model de gestió que ajuda a les organitzacions a traduir l'estratègia en objectius específics, línies d'acció i amb indicadors de mesura.

El Mapa Estratègic s'utilitza per descriure de forma molt sintètica (en una sola pàgina) allò que vol aconseguir una organització a mitjà - llarg termini. El Mapa conté el conjunt d'objectius de l'organització classificats -i equilibrats (balanced)- en una sèrie de perspectives. Les perspectives, que poden ser específiques de cada organització, representen les diferents etapes de creació de valor i tenen relació causa-efecte entre elles.

El Mapa de Ciutat

Consta d'una sèrie d'elements que són:

- **La visió de l'organització** és el lema que encapçala el Mapa de Ciutat. Recull l'essència d'allò que es vol assolir en darrera instància a llarg termini. Els valors de l'organització són un altre element fonamental. L'alcalde i l'equip de Govern han definit un conjunt de valors que hauran de guiar i inspirar l'acció de l'organització.
- **Els eixos estratègics** han de permetre assolir la visió. Cadascun dels objectius del Mapa de Ciutat contribueixen de forma prioritària a algun d'aquests eixos estratègics.
- **Les perspectives** representen les etapes de creació de valor, des dels recursos fins als beneficiaris finals:

1. Beneficiaris: En aquesta perspectiva es situen els objectius en termes d'impacte sobre els diferents grups de beneficiaris de les polítiques municipals. Respon a la pregunta "¿per aconseguir la visió, quins resultats hem d'aportar als diferents beneficiaris?" Al Mapa de Ciutat es distingeixen tres grups de beneficiaris de les polítiques municipals:

- Persones i famílies.
- Entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals.
- Agents econòmics i centres de coneixement.

2. Estructura: Recull els objectius del Mapa de Ciutat relacionats amb els equipaments, entorn urbà, comunicacions i altres infraestructures, necessàries per satisfer els compromisos assumits de cara als diferents grups de beneficiaris. Respon a la pregunta "¿de quina estructura s'ha de dotar la ciutat per aconseguir els objectius definits a la perspectiva dels beneficiaris?". Normalment es tractarà d'objectius relacionats amb inversions i manteniment de la ciutat. Al Mapa de Ciutat els objectius d'estructura s'engloben sota el concepte d'Hàbitat Urbà.

3. Recursos: En aquesta perspectiva apareixen els objectius relacionats amb pressupost, els recursos humans, els recursos tecnològics i altres més intangibles (com el coneixement) amb què compta l'Ajuntament per realitzar la seva activitat. Respon a la pregunta "¿quins recursos clau necessitem i com s'han de gestionar per poder assolir els objectius de les perspectives anteriors? Els recursos al Mapa de Ciutat es classifiquen en tres grups:

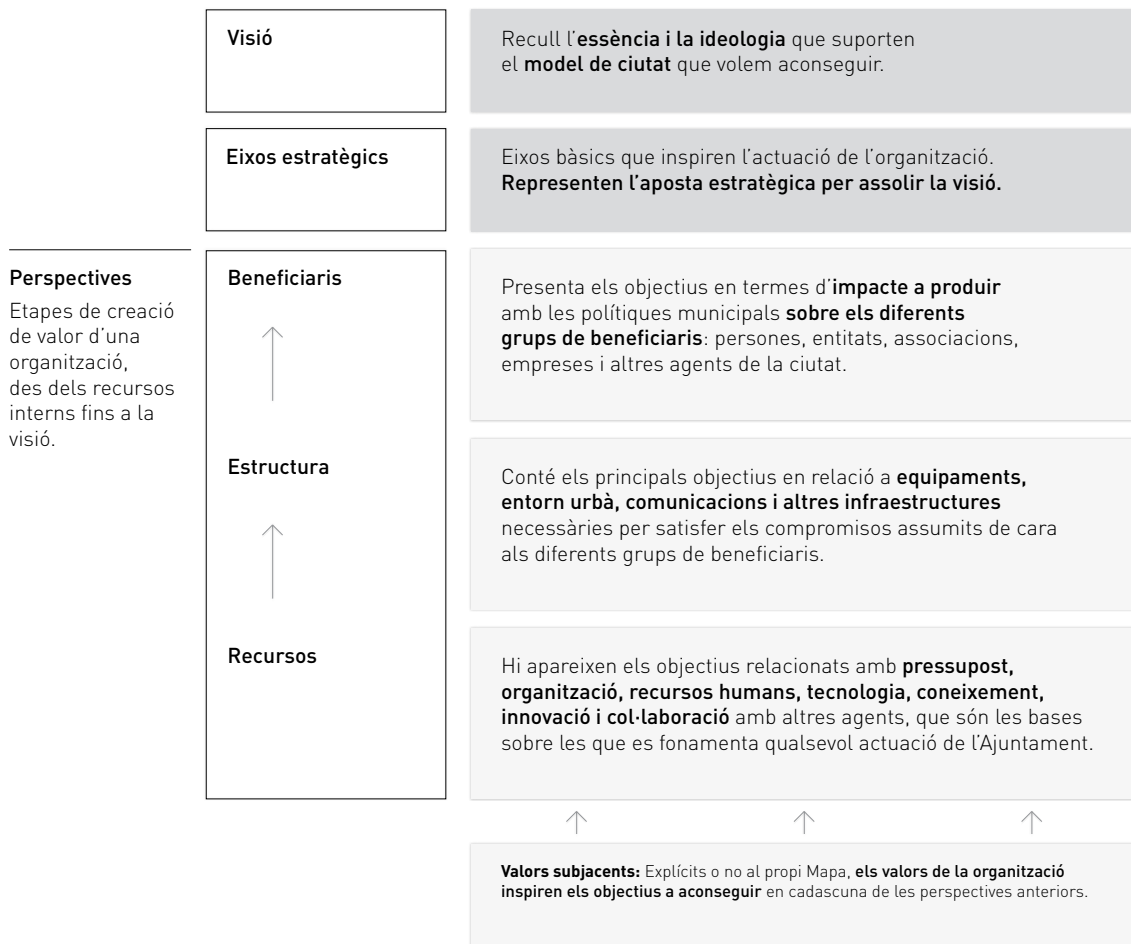
- El pressupost.
- El govern, directius i recursos humans.
- El coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració.

- **Els objectius de ciutat** són les 40 prioritats en què s'enfocarà l'acció municipal al llarg del mandat, definits i consensuats per l'alcalde, els tinents d'alcalde, els regidors, delegats i comissionats. Cal destacar que la definició del Mapa de Ciutat constitueix un gran exercici de prioritització per part de l'equip de Govern: el Mapa no tracta de reflectir tot allò que realitza l'Ajuntament, sinó de marcar clarament la direcció cap a on s'ha d'enfocar l'acció municipal aquest mandat.

Finalment, cal destacar que el Mapa de Ciutat:

- Es construeix principalment de "dalt a baix": és a dir, des de la visió i línies estratègiques, a la perspectiva de beneficiaris, seguint per la d'estructura i finalitzant per la de recursos.
- Però s'executa, bàsicament, en sentit invers, de "baix a dalt": els recursos clau permeten disposar de l'estructura necessària per assolir els resultats prioritaris per cadascun dels beneficiaris. I l'assoliment dels objectius dels beneficiaris es tradueixen en l'assoliment de la visió.

Mapa de Ciutat



Els valors

Lideratge
Proximitat
Eficiència

Els valors que ha definit l'alcalde i l'equip de govern configuren una veritable agenda del canvi i pretenen contribuir a bastir nous ponts entre la política i la societat a la qual serveix i han d'inspirar l'acció de govern dels propers quatre anys.

Els valors definits es poden agrupar entorn a tres principis: lideratge, proximitat i eficiència.

Lideratge

Una ciutat amb un fort lideratge i visió de futur

Capitalitat

Actuant com a veritable capital del país, constituint-se en líder de la catalanitat com a motor econòmic, social i de país.

Regeneració

Renovar la ciutat tot prioritant l'adequació i el bon funcionament dels actuals equipaments públics.

Emprendre

Sent proactius i emprenedors, tot avançant-se a les necessitats ciutadanes.

Donar valor a la marca Barcelona

Fent realitat i donant valor als aspectes projectats de la marca Barcelona.

Proximitat

**Una ciutat més justa,
propera i amigable**

Proximitat

Abordant les necessitats i els problemes del ciutadà d'una manera més pròxima, a on el barri sigui la unitat d'actuació.

Escoltar i reaccionar

Escoltant i actuant, promovent la col·laboració i participació ciutadanes i el diàleg.

Equitat

Garantint l'equitat per l'accés just als serveis d'acord amb les necessitats dels destinataris.

Fermesa

Aplicant amb fermesa les normes establertes per a garantir la convivència i seguretat a la ciutat.

Eficiència

Una ciutat amb una gestió més eficient i coordinada

Estratègia

Potenciant una organització que treballi amb visió estratègica, en clau de futur a llarg termini, posant especial atenció en la qualitat de l'activitat diària i garantint els projectes a mitjà termini.

Ajuntament facilitador

Reduint la burocràcia en els tràmits i ser facilitadors de l'activitat de les persones i les empreses, posant les coses fàcils a aquell que vulgui emprendre.

Acció transversal i en equip

Potenciant el treball en equip entre les diferents àrees, amb directius i objectius comuns, tot reforçant el sentiment de pertinença dels treballadors i treballadores.

Excel·lència i ambició amb prioritzió

Fomentant la cultura del compromís amb la feina ben feta, i de la prioritzió del destí dels recursos per garantir una gestió més eficaç i eficient.

Públic-privat

Establint aliances estables amb el tercer sector i amb la iniciativa privada per a gaudir d'uns serveis competitiu i de qualitat.

Esperança i il·lusió

Per creure en un futur millor mitjançant la feina ben feta.





Visió, eixos estratègics i mapa de ciutat

“La ciutat de les persones”

Reactivació econòmica.

Atenció a les persones.

Regeneració urbana.

Reactivació econòmica

Barcelona, motor del país, generadora d'ocupació, capital exportadora del sud d'Europa i model de rigor. Motor d'una economia que generi oportunitats per a tothom, on sigui fàcil desenvolupar la creativitat, la innovació, el coneixement i l'activitat econòmica.

Atenció a les persones

Barcelona, referent en atenció, en serveis i en qualitat de vida. Una ciutat on les persones i les famílies poden viure-hi amb equitat, amb qualitat de vida i en un entorn segur, on els projectes educatius i culturals prenen rellevància.

Regeneració urbana

Barcelona, un model urbà sostenible i intel·ligent al servei de la gent. Barcelona Metropolitana, una estratègia econòmica i d'integració territorial i urbana sostenible.

La ciutat de les persones

Reactivació econòmica

Barcelona, motor del país, generadora d'ocupació, capital exportadora del sud d'Europa i model de rigor. Motor d'una economia que generi oportunitats per a tothom, on sigui fàcil desenvolupar la creativitat, la innovació, el coneixement i l'activitat econòmica.

La ciutat de les persones

Atenció a les persones

Barcelona, referent en atenció, en serveis i en qualitat de vida. Una ciutat on les persones i les famílies poden viure-hi amb equitat, amb qualitat de vida i en un entorn segur, on els projectes educatius i culturals prenen rellevància.

La ciutat de les persones

Regeneració urbana

Barcelona, un model urbà sostenible i intel·ligent al servei de la gent. Barcelona Metropolitana, una estratègia econòmica i d'integració territorial i urbana sostenible.









Què vol dir “la ciutat de les persones”?

La ciutat preferida per viure amb seguretat, equitat i qualitat de vida

**Un Ajuntament que coopera
i participa amb el teixit social**

Què vol dir “la ciutat de les persones”?

Una economia que genera oportunitats per a tothom

**Un nou model de ciutat
saludable que integri
plenament medi ambient,
urbanisme, infraestructures
i TIC**

Què vol dir "la ciutat de les persones"?

Barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero

**D'una cultura de la despesa
a una cultura del cost
i prioritizació de resultats**

Què vol dir "la ciutat de les persones"?

**Una institució competitiva,
motivada, amb orgull de
pertinença i orientada
a la ciutadania**

Barcelona, innovació oberta en gestió pública





Els objectius del Mapa de Ciutat

Grup d'objectius del Mapa de Ciutat

La ciutat de les persones

Beneficiaris	<p>1. Persones i famílies</p> <p>La ciutat preferida per viure amb seguretat, equitat i qualitat de vida</p>	<p>2. Entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals</p> <p>L'Ajuntament que coopera i participa amb el teixit social</p>	<p>3. Agents econòmics i centres de coneixement</p> <p>Economia que genera oportunitats per a tothom</p>
Estructura	<p>4. Hàbitat urbà</p> <p>Un nou model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC</p> <p>Barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero</p>		
Recursos	<p>5. El pressupost</p> <p>D'una cultura de la despesa a una cultura del cost i prioritització de resultats</p>	<p>6. Govern, directius i recursos humans</p> <p>Institució competitiva, motivada, amb orgull de pertinença i orientada a la ciutadania</p>	<p>7. El coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració</p> <p>Barcelona, innovació oberta en gestió pública</p>

Vegeu el desplegament d'objectius a:
<http://www.bcn.cat/ajuntament/marcestrategic>



1.

Persones i famílies.

La ciutat preferida per viure amb seguretat, equitat i qualitat de vida.

Objectius de ciutat

1.1.

Garantir l'accessibilitat, qualitat i equitat dels serveis

1.2.

Prioritzar l'atenció als col·lectius socials més vulnerables i persones en situació de dependència

1.3.

Impulsar accions que afavoreixin la promoció i la protecció de la família i la infància

1.4.

Fer de l'educació i de la cultura un factor clau de benestar i èxit

1.5.

Barcelona salut: promoure una ciutat saludable

1.6.

Potenciar la funció social de l'esport

1.7.

Garantir la seguretat de les persones

1.8.

Garantir la convivència veïnal i preservar la cohesió social, per tal que ningú pugui ser discriminat o vegi vulnerats els seus drets fonamentals

1.9.

Promoure la igualtat entre homes i dones basada en el respecte i l'equitat

1.10.

Fomentar l'ocupació estable i de qualitat per a tothom

1.11.

Crear canals per a tota la ciutadania, sensibilitat per interioritzar el que diuen i donar-hi resposta efectiva

Objectius de ciutat

1.1 Garantir l'accessibilitat, qualitat i equitat dels serveis.

Assegurar uns serveis, en especial els socials, de qualitat i de plena satisfacció per al ciutadà. Promoure un accés just als serveis d'acord amb les necessitats específiques dels destinataris.

1.2 Prioritzar l'atenció als col·lectius socials més vulnerables i persones en situació de dependència.

Vetllar especialment pel benestar dels col·lectius més vulnerables: infants, adolescents, sense sostre, persones en situació de dependència.

1.3 Impulsar accions que afavoreixin la promoció i la protecció de la família i la infància.

Fomentar mesures de promoció, prevenció i atenció de la família i la infància, i afavorir la conciliació de la vida laboral, familiar i personal.

1.4 Fer de l'educació i de la cultura un factor clau de benestar i èxit.

L'educació i la cultura són elements bàsics per al desenvolupament de les ciutats, per a la cohesió social, per enfortir-ne la identitat, el seu creixement social i econòmic, i també com a aposta de futur.

1.5 Barcelona salut: promoure una ciutat saludable.

Fomentar i promoure els hàbits de vida saludable, la prevenció de la malaltia, la promoció de la salut dels ciutadans i ciutadanes de Barcelona, garantir la protecció de la salut pública i fer que la salut estigui present de forma transversal a totes les polítiques de la ciutat.

1.6 Potenciar la funció social de l'esport.

Potenciar l'esport, el seu vessant educatiu i competitiu, sense oblidar el que representa per a la salut, per a la relació entre les persones i per a la cohesió.

1.7 Garantir la seguretat de les persones.

Assegurar la tranquil·litat de les persones en l'espai públic, a les seves llars i arreu del territori del municipi de Barcelona, i promoure la conducta cívica.

1.8 Garantir la convivència veïnal i preservar la cohesió social, per tal que ningú pugui ser discriminat o vegi vulnerats els seus drets fonamentals.

Propiciar l'existència d'una sola comunitat barcelonina i catalana que integri el conjunt de la societat de la ciutat.



1.9

Promoure la igualtat entre homes i dones basada en el respecte i l'equitat.

Impulsar polítiques transversals per aconseguir que la igualtat entre homes i dones sigui una realitat a la ciutat de Barcelona.

1.10

Fomentar l'ocupació estable i de qualitat per a tothom.

En coordinació amb els agents socials i econòmics de la ciutat, promoure la generació d'ocupació estable i amb condicions de qualitat, fent èmfasi en aspectes de formació com a factor clau d'accés al món laboral.

1.11

Crear canals per a tota la ciutadania, sensibilitat per interioritzar el que diuen i donar-hi resposta efectiva.

Apropar al ciutadà les eines que facin possible una major participació, i traduir aquesta de forma efectiva dins l'acció política de l'Ajuntament.





2.

Entitats, associacions i agents esportius,
socials i culturals.

L'Ajuntament que coopera i participa amb el teixit social.

Objectius de ciutat

2.1.

Potenciar i ordenar
els canals d'interacció
real i efectiva entre
l'Ajuntament i les diferents
entitats, associacions i
agents esportius, socials
i culturals

2.2.

Apostar per un model
de ciutat basat en la
cooperació, implicació
i coresponsabilitat
entre l'Ajuntament
i els diferents agents
socials

2.3.

Enfortir el teixit
associatiu de la ciutat
per garantir la seva
funció de transmissió
i dinamització dels
problemes i necessitats
dels ciutadans

Objectius de ciutat

2.1

Potenciar i ordenar els canals d'interacció real i efectiva entre l'Ajuntament i les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals.

Apropar a les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals, les eines que facin possible una major participació, i traduir aquesta de forma efectiva dins l'acció política de l'Ajuntament.

2.2

Apostar per un model de ciutat basat en la cooperació, implicació i coresponsabilitat entre l'Ajuntament i els diferents agents socials.

Establir una nova manera de relacionar-se entre l'Ajuntament i les associacions basada en la coparticipació, recolzament mutu, i el principi de subsidiarietat.

2.3

Enfortir el teixit associatiu de la ciutat per garantir la seva funció de transmissió i dinamització dels problemes i necessitats dels ciutadans.

Potenciar les associacions per tal que siguin fortes i representatives.

Mapa de ciutat



Group d'objectius 2.
Entitats, associacions i agents esportius,
socials i culturals.





3.

Agents econòmics i centres de coneixement.

Economia que genera oportunitats per a tothom.

Objectius de ciutat

3.1.

Fer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sud d'Europa

3.2.

Impulsar sectors emergents d'alt valor afegit i reforçar els sectors econòmics consolidats, establint Barcelona com a referent de qualitat

3.3.

Generar les condicions per atraure capital per invertir a la ciutat

3.4.

Potenciar l'aportació internacional a l'economia barcelonina

3.5.

Donar suport a pimes i autònoms, i promoure l'emprenedoria

3.6.

Fer de Barcelona un lloc fàcil per generar activitat econòmica ("Business Friendly")

3.7.

Fer de Barcelona, la ciutat de Cultura, Coneixement, Creativitat i Ciència generant un entorn favorable per atraure i retenir talent

Objectius de ciutat

3.1

Fer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sud d'Europa.

Impulsar la connectivitat de Barcelona i promoure noves zones d'activitat econòmica per tal de fer-la un node d'activitat lligada a la logística i a l'accés als mercats del sud d'Europa, de la Mediterrània, els països asiàtics i l'Amèrica Llatina.

3.2

Impulsar sectors emergents d'alt valor afegit i reforçar els sectors econòmics consolidats, establint Barcelona com a referent de qualitat.

Des del sector sanitari i biomèdic, d'atenció social o el sector de les TIC, als sectors d'economia verda, els sectors energètics, el comerç o el turisme.

3.3

Generar les condicions per atraure capital per invertir a la ciutat.

Cal desenvolupar polítiques efectives d'atracció de capital, tant amb la finalitat de captar capital financer per invertir en projectes d'empreses i emprenedors locals com la voluntat d'atraure la instal·lació d'empreses estrangeres a la ciutat.

3.4

Potenciar l'aportació internacional a l'economia barcelonina.

Barcelona gaudeix ja d'un privilegiat reconeixement a nivell internacional. Es tracta ara de posar en valor aquest posicionament i treure-li més retorn en termes econòmics: més esdeveniments internacionals, més empreses globals instal·lades a Barcelona, més exportacions de les empreses locals, etc.

3.5

Donar suport a pimes i autònoms, i promoure l'emprenedoria.

Es tracta de crear un entorn més favorable a la creació i desenvolupament d'empreses mitjançant polítiques de recolzament a pimes i emprenedors, accés a oficines i locals, ajuts i suport financer etc.

3.6

Fer de Barcelona un lloc fàcil per generar activitat econòmica ("Business Friendly").

En relació a les empreses, l'objectiu és que l'Administració sigui un factor de competitivitat i en ningun cas un element "desactivador". Per tant, és fonamental que des de l'Ajuntament s'agilitzin els processos i s'eliminin traves burocràtiques per facilitar l'establiment d'empreses.

3.7

Fer de Barcelona la ciutat de Cultura, Coneixement, Creativitat i Ciència generant un entorn favorable per atraure i retenir talent.

Creativitat, cultura, educació i recerca i investigació són accents d'un mateix objectiu: el coneixement. Volem crear una ciutat i una societat basades en el coneixement com a un dels motors de progrés econòmic i social de Barcelona, i abordar-lo des de la col·laboració entre institucions i entitats de ciutat i amb visió metropolitana.

Mapa de ciutat



Grup d'objectius 3.

Agents econòmics i centres de coneixement.





4. Hàbitat urbà.

Un nou model de ciutat saludable que integri plenament medi ambient, urbanisme, infraestructures i TIC.

Objectius de ciutat

4.1.

Promoure la renaturalització de la ciutat i el desenvolupament dels connectors verds

4.2.

Garantir l'excel·lència en el disseny urbà i dels edificis impulsant una arquitectura de qualitat

4.3.

Impulsar una política mediambiental responsable, garantint la qualitat de l'aire i la sostenibilitat dels cicles de l'aigua, de la matèria i l'eficiència energètica

4.4.

Liderar la reinformació de l'espai públic: les *Smart Cities* com a impulsores d'una nova economia dels serveis urbans

Objectius de ciutat

4.1

Promoure la renaturalització de la ciutat i el desenvolupament dels connectors verds.

Ampliar el verd urbà i protegir els espais lliures com un element d'estructuració de la ciutat.

4.2

Garantir l'excel·lència en el disseny urbà i dels edificis impulsant una arquitectura de qualitat.

Assegurar un disseny urbà de qualitat fent èmfasi en la regeneració dels barris de la ciutat i fent de la ciutat un lloc per la pràctica esportiva i una ciutat sense barreres.

4.3

Impulsar una política mediambiental responsable, garantint la qualitat de l'aire i la sostenibilitat dels cicles de l'aigua, de la matèria i l'eficiència energètica.

Assolir els nivells òptims de qualitat ambiental com a base per conservar i esdevenir una ciutat saludable, garantir la qualitat de vida als ciutadans, i aconseguir un desenvolupament sostenible.

4.4

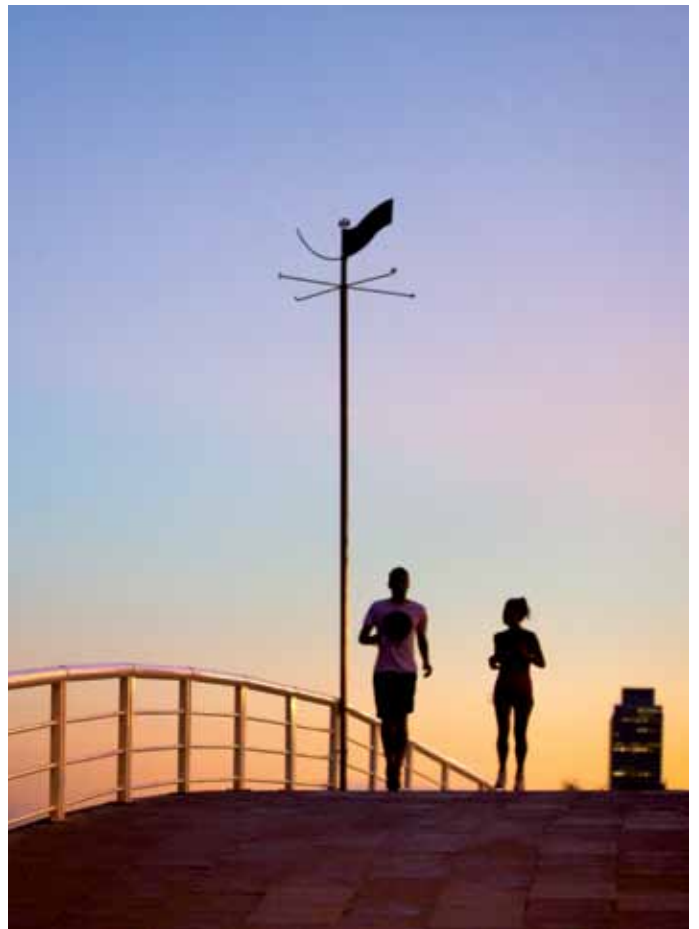
Liderar la reinformació de l'espai públic: les Smart Cities com a impulsores d'una nova economia dels serveis urbans.

Emprar les TIC per a dotar la ciutat de plataformes tecnològiques d'alt valor afegit per a Barcelona.

Mapa de ciutat



Grup d'objectius 4.
Hàbitat urbà.





4. Hàbitat urbà.

Barris productius a velocitat humana en el si d'una ciutat hiperconnectada i d'emissions zero.

Objectius de ciutat

4.5.

Promoure l'accés a l'habitatge de qualitat i vetllar pel seu bon ús

4.6.

Promoure illes autosuficients i rehabilitació energètica urbana

4.7.

Fomentar barris productius en els quals es viu i es treballa

4.8.

Millorar la mobilitat urbana amb sostenibilitat i garantint les mateixes oportunitats d'accés a tota la ciutat

4.9.

Impulsar nous atractors urbans, que generin centralitat a tots els districtes i distribuir el turisme a tota la ciutat

4.10.

Impulsar l'àrea metropolitana, la integració de port, aeroport i zona franca, i desenvolupar espais d'oportunitat

Objectius de ciutat

4.5

Promoure l'accés a l'habitatge de qualitat i vetllar pel seu bon ús.

Posar en marxa un conjunt de polítiques (incentius al lloguer, col·laboracions amb el sector privat, obtenció de sòl, suport a la rehabilitació,...) per aconseguir que els ciutadans tinguin accés a un habitatge de qualitat.

4.6

Promoure illes autosuficients i rehabilitació energètica urbana.

Treballar per aconseguir autosuficiència energètica sostenible a la nostra ciutat, prioritzant les accions que ens permetin gaudir de més qualitat de vida i continuar sent competitius en el nostre model energètic, adoptant els principis de l'estalvi, l'eficàcia i l'eficiència per convertir-nos en un referent d'excel·lència a nivell mundial.

4.7

Fomentar barris productius en els quals es viu i es treballa.

Fomentar un model urbanístic basat en un equilibri entre la funció residencial, l'econòmica i la social.

4.8

Millorar la mobilitat urbana amb sostenibilitat i garantint les mateixes oportunitats d'accés a tota la ciutat.

Fomentar un nou model de mobilitat d'equilibri entre els diferents mitjans de transport, i que dona prioritat a la seguretat i al vianant.

4.9

Impulsar nous atractors urbans, que generin centralitat a tots els districtes i distribuir el turisme a tota la ciutat.

Es tracta d'aconseguir que tots els districtes disposin d'algun element emblemàtic d'atracció (com per exemple places, edificis representatius, estacions, etc.) que actuïn com a centres de referència i puguin generar al voltant activitat comercial, turística, etc.

4.10

Impulsar l'àrea metropolitana, la integració de port, aeroport i zona franca, i desenvolupar espais d'oportunitat.

Consolidar noves zones d'activitat econòmica a la ciutat i impulsar l'àrea metropolitana a través de les grans infraestructures.

Mapa de ciutat



Grup d'objectius 4.
Hàbitat urbà.





5.

El Pressupost.

D'una cultura de la despesa a una cultura del cost i prioritització dels resultats.

Objectius de ciutat

5.1.

Gestionar en base a un pressupost executiu orientat a aconseguir els objectius de ciutat

5.2.

Garantir la capacitat d'inversió

5.3.

Millorar l'eficiència, evitar duplicitats i alliberar recursos per altres programes prioritaris

5.4.

Promoure la cultura del resultat i d'austeritat de la despesa

Objectius de ciutat

5.1

Gestionar en base a un pressupost executiu orientat a aconseguir els objectius de ciutat.

Es tracta d'implantar una nova forma d'elaborar el pressupost municipal que consisteix a definir prèviament els objectius de ciutat per poder dotar aquesta estratègia de recursos segons les prioritats definides. El seguiment continu dels objectius juntament amb l'execució pressupostària permetran avaluar el grau d'assoliment dels resultats desitjats.

5.2

Garantir la capacitat d'inversió.

En un entorn d'extrema dificultat per accedir a l'endeutament, és crític dissenyar mesures encaminades a obtenir estalvi corrent per finançar inversions.

5.3

Millorar l'eficiència, evitar duplicitats i alliberar recursos per altres programes prioritaris.

Impulsar mesures de revisió i optimització de l'estructura, processos i serveis de l'Ajuntament, per tal d'incrementar l'eficiència i alliberar recursos.

5.4

Promoure la cultura del resultat i d'austeritat de la despesa.

Aplicar rigor i austeritat en la despesa incorporant criteris de competitivitat i productivitat en la gestió, i eliminant tot allò que no respongui a objectius i resultats concrets.

Mapa de ciutat



Grup d'objectius 5.
El Pressupost.





6.

Govern, Directius i Recursos Humans.

Institució competitiva, motivada, amb orgull de pertinença i orientada a la ciutadania.

Objectius de ciutat

6.1.

Garantir la qualitat d'assistència a la ciutadania preservant la transparència i ètica en la gestió pública

6.2.

Potenciar les capacitats del capital humà de l'organització, l'experiència i la innovació, i promoure la motivació i el compromís

6.3.

Garantir la productivitat i l'alineament en tots els nivells de l'organització

Objectius de ciutat

6.1

Garantir la qualitat d'assistència a la ciutadania preservant la transparència i ètica en la gestió pública.

El govern municipal ha de donar visibilitat sobre allò que es fa i com s'està aconseguint, i fer de l'ètica i l'honestedat el principi bàsic de la gestió política.

6.2

Potenciar les capacitats del capital humà de l'organització, l'experiència i la innovació, i promoure la motivació i el compromís.

Impulsar mesures per motivar i comprometre el capital humà de l'organització, i cercar l'eficiència dels recursos humans amb la millora continuada de les competències i l'avaluació dels rendiments.

6.3

Garantir la productivitat i l'alineament en tots els nivells de l'organització.

Assegurar que el conjunt de l'organització treballa orientada envers una direcció i objectius clarament definits, i ho fa de forma productiva i coordinada.

Mapa de ciutat



Grup d'objectius 6.
Govern, Directius i Recursos Humans.





7. El coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració. **Barcelona, innovació oberta en gestió pública.**

Objectius de ciutat

7.1.

Proactivitat en la interacció amb altres administracions per garantir els millors resultats

7.2.

Millorar les TIC per a aconseguir una administració més propera i eficaç

Objectius de ciutat

7.1

Proactivitat en la interacció amb altres administracions per garantir els millors resultats.

Realitzar actuacions proactives orientades a establir acords amb altres administracions, i vetllar pel seu compliment.

7.2

Millorar les TIC per a aconseguir una administració més propera i eficaç.

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han de servir per poder donar un millor servei al ciutadà, més eficient i eficaç i estalviador de temps i de paper.

Mapa de ciutat



Grup d'objectius 7.

El coneixement, la tecnologia,
la innovació i la col·laboració.





La contribució a l'assoliment dels objectius del Mapa de Ciutat

D'acord amb el model de Pacte entre la política i la gestió, cada gerència sectorial, sota la direcció i coordinació del gerent municipal, haurà de definir els objectius estratègics que contribuiran a assolir els objectius de ciutat.

A un mateix objectiu de ciutat hi poden contribuir diferents gerències des d'òptiques i competències diferents. Així, per exemple, a l'objectiu 1.5 "Barcelona salut: promoure una ciutat saludable", s'hi contribueix directament des de la gerència de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports (per mitjà d'objectius i accions vinculades directament a l'àmbit de salut, però també des d'Esports) i des d'altres gerències, de forma més indirecta, com des d'Hàbitat Urbà i Prevenció, Seguretat i Mobilitat (ja que les accions destinades a renaturalitzar la ciutat, mantenir-la neta o a millorar la mobilitat, reduint les emissions, per exemple, també contribueixen a fer una ciutat més saludable).

Hi ha objectius de ciutat en què totes les gerències hi contribueixen per bé que sempre n'hi ha una que lidera l'objectiu. Això passa especialment en aquells objectius relacionats amb el grup d'objectius adreçats a entitats, associacions i agents esportius i culturals on totes les gerències, de forma més o menys directa contribueixen a tenir un Ajuntament que coopera i participa amb el teixit social. Des de la Gerència de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació, per exemple, diverses accions que s'han assignat de forma principal als objectius de ciutat relacionats amb la cultura i el coneixement (objectiu 1.4 i objectiu 3.7) s'instrumenten a partir del suport amb entitats o a través de consells i comissions formades per entitats i agents culturals. També es dona aquesta contribució intergerències en tots els objectius de ciutat relacionats amb la perspectiva de recursos que tenen una gerència que lidera però que pel seu assoliment es necessita la col·laboració i la contribució de tota l'organització.

Per tant, en la matriu de contribucions de les gerències sectorials als objectius de ciutat podem trobar contribucions principals (en color gris més fort) i contribucions secundàries (en color gris més fluix).

A continuació es presenten la matriu general de contribucions de les gerències als objectius de ciutat així com un detall per cada perspectiva.

Matriu general de contribució

Contribucions de les Gerències als objectius de ciutat

OBJECTIUS DE CIUTAT	PREVENCIÓ, SEGURETAT I MOBILITAT	ECONOMIA, EMPRESA I OCUPACIÓ	HÀBITAT URBÀ	QUALITAT DE VIDA, IGUALTAT I ESPORTS	CULTURA, CONEIXEMENT, CREATIVITAT I INNOVACIÓ	RECURSOS
1. Adreçat a les persones i les famílies						
1.1. Garantir l'accessibilitat, qualitat i equitat dels serveis	●	●	●	●	●	●
1.2. Prioritzar l'atenció als col·lectius socials més vulnerables i persones en situació de dependència			●	●		
1.3. Impulsar accions que afavoreixin la promoció i la protecció de la família i la infància				●		
1.4. Fer de l'educació i de la cultura un factor clau de benestar i èxit				●	●	
1.5. Barcelona salut: promoure una ciutat saludable	●		●	●		
1.6. Potenciar la funció social de l'esport				●		
1.7. Garantir la seguretat de les persones	●		●	●		
1.8. Garantir la convivència veïnal i preservar la cohesió social, per tal que ningú pugui ser discriminat o vegi vulnerats els seus drets fonamentals	●			●	●	●
1.9. Promoure la igualtat entre homes i dones basada en el respecte i l'equitat	●	●		●		
1.10. Fomentar l'ocupació estable i de qualitat per a tothom		●		●		
1.11. Crear canals per a tota la ciutadania, sensibilitat per interioritzar el que diuen diuen i donar-hi resposta efectiva	●	●	●	●	●	●
2. Adreçat a les entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals						
2.1. Potenciar i ordenar els canals d'interacció real i efectiva entre l'Ajuntament i les diferents entitats, associacions i agents esportius, socials i culturals	●	●	●	●	●	●
2.2. Apostar per un model de ciutat basat en la cooperació, implicació i coresponsabilitat entre l'Ajuntament i els diferents agents socials	●	●	●	●	●	●
2.3. Enfortir el teixit associatiu de la ciutat per garantir la seva funció de transmissió i dinamització dels problemes i necessitats dels ciutadans	●	●	●	●	●	●
3. Adreçat als agents econòmics i centres de coneixement						
3.1. Fer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sud d'Europa	●	●	●			
3.2. Impulsar sectors emergents d'alt valor afegit i reforçar els sectors econòmics consolidats, establint Barcelona com a referent de qualitat		●	●	●	●	
3.3. Generar les condicions per atraure capital per invertir a la ciutat		●	●	●		
3.4. Potenciar l'aportació internacional a l'economia barcelonina		●	●	●	●	●
3.5. Donar suport a pimes i autònoms, i promoure l'emprenedoria		●	●	●	●	
3.6. Fer de Barcelona un lloc fàcil per generar activitat econòmica ("Business Friendly")		●	●			●
3.7. Fer de Barcelona la ciutat de Cultura, Coneixement, Creativitat i Ciència generant un entorn favorable per atraure i retenir talent		●			●	

● Contribució principal ● Contribució secundària

Contribucions de les Gerències sectorials

OBJECTIUS DE CIUTAT	PREVENCIÓ, SEGURETAT I MOBILITAT	ECONOMIA, EMPRESA I OCUPACIÓ	HÀBITAT URBÀ	QUALITAT DE VIDA, IGUALTAT I ESPORTS	CULTURA, CONEIXEMENT, CREATIVITAT I INNOVACIÓ	RECURSOS
4. Adreçats a l'hàbitat urbà						
4.1. Promoure la renaturalització de la ciutat i el desenvolupament dels connectors verds			●			
4.2. Garantir l'excel·lència en el disseny urbà i dels edificis impulsant una arquitectura de qualitat			●	●	●	
4.3. Impulsar una política mediambiental responsable, garantint la qualitat de l'aire i la sostenibilitat dels cicles de l'aigua, de la matèria i l'eficiència energètica	●		●	●		
4.4. Liderar la reinformació de l'espai públic: les <i>Smart Cities</i> com a impulsores d'una nova economia dels serveis urbans	●	●	●			
4.5. Promoure l'accés a l'habitatge de qualitat i vetllar pel seu bon ús			●	●		
4.6. Promoure illes autosuficients i rehabilitació energètica urbana			●			●
4.7. Fomentar barris productius en els quals es viu i es treballa		●	●		●	
4.8. Millorar la mobilitat urbana amb sostenibilitat i garantint les mateixes oportunitats d'accés a tota la ciutat	●		●	●		
4.9. Impulsar nous atractors urbans, que generin centralitat a tots els districtes i distribuir el turisme a tota la ciutat		●	●			
4.10. Impulsar l'àrea metropolitana, la integració de port, aeroport i zona franca, i desenvolupar espais d'oportunitat		●	●			
5. Adreçat al pressupost						
5.1. Gestionar en base a un pressupost executiu orientat a aconseguir els objectius de ciutat	●	●	●	●	●	●
5.2. Garantir la capacitat d'inversió	●	●	●	●	●	●
5.3. Millorar l'eficiència, evitar duplicitats i alliberar recursos per altres programes prioritaris	●	●	●	●	●	●
5.4. Promoure la cultura del resultat i d'austeritat de la despesa	●	●	●	●	●	●
6. Adreçat al govern, directius i recursos humans						
6.1. Garantir la qualitat d'assistència a la ciutadania preservant la transparència i ètica en la gestió pública	●	●	●	●	●	●
6.2. Potenciar les capacitats del capital humà de l'organització, l'experiència i la innovació, i promoure la motivació i el compromís	●	●	●	●	●	●
6.3. Garantir la productivitat i l'alineament en tots els nivells de l'organització	●	●	●	●	●	●
7. Adreçat al coneixement, la tecnologia, la innovació i la col·laboració						
7.1. Proactivitat en la interacció amb altres administracions per garantir els millors resultats	●	●	●	●	●	●
7.2. Millorar les TIC per a aconseguir una administració més propera i eficaç	●	●	●	●	●	●

Sistema de seguiment i d'avaluació

El desplegament del model dels objectius polítics a l'acció concreta comporta que un cop definits els objectius als tres nivells que s'han esmentat: objectius de ciutat, objectius estratègics de les gerències sectorials i, posteriorment, els objectius funcionals de les direccions tècniques de les gerències sectorials i de districte, caldrà establir els mecanismes de seguiment i avaluació per tal de poder comprovar el grau d'assoliment d'aquests objectius.

Un sistema de seguiment o monitoratge consisteix en la recollida sistemàtica d'informació i l'anàlisi d'aquesta informació amb l'objectiu d'aconseguir, en darrera instància, la millora del servei públic. El sistema de seguiment ha de permetre obtenir informació rellevant per tal que aquesta pugui ser útil per a la presa de decisions.

El sistema de seguiment consta de diferents elements:

- **Indicadors.** Els indicadors són variables que cerquen aproximar-se el màxim possible al concepte o criteri a mesurar. Els objectius tindran associat un o més indicadors per poder valorar de forma quantitativa la seva evolució. D'aquesta forma, a través del seguiment dels indicadors es podran detectar i gestionar a temps possibles desviacions. Per poder aproximar-se als objectius de ciutat s'utilitzaran, quan sigui possible, indicadors de percepció ciutadana. Pel que fa als objectius estratègics, caldrà seleccionar diferents tipologies d'indicadors per a mesurar diferents aspectes, fent especial èmfasi en els indicadors de resultats. Quant als objectius funcionals, també hi pot haver diverses tipologies d'indicadors, des d'aquells necessaris per mesurar l'eficiència, per exemple, fins als que pretenen mesurar el volum d'activitat realitzada o el compliment d'una tasca, si s'escau.
- **Procés de seguiment i elaboració d'informes.** El procés de seguiment consta de les següents etapes:
 1. Selecció d'indicadors per a cada nivell d'objectius.
 2. Establiment de metes per als indicadors quan s'escaigui.
 3. Elaboració de quadres de comandament a diferents nivells: polític, estratègic i operatiu.
 4. Reunions internes de seguiment amb els responsables dels objectius.
 5. Elaboració d'informes periòdics de seguiment (per a ús intern, de gestió i per a ús extern, per a la rendició de comptes).
- **Responsables de gestió i Oficina de Management i Pressupost Executiu:** Cada gerència sectorial i de districte compta amb una figura específica encarregada de les tasques de planificació i seguiment: la persona responsable de gestió. L'Oficina de Management i Pressupost Executiu (OMPE), dependent de la Gerència d'Economia, Empresa i Ocupació, actua com a coordinadora i garant del bon funcionament dels processos de planificació i seguiment del model.

Cal insistir en què el sistema de seguiment ha de permetre obtenir informació a diferents nivells i ha de permetre respondre a diferents interessos, des del polític al de gestió (es tracta, en definitiva de poder contestar a la pregunta "qui vol saber què?").

Amb tot, no n'hi ha prou a realitzar una recollida sistemàtica de dades sinó que és necessari analitzar-les i treure'n conclusions que puguin servir per a l'aprenentatge i, en definitiva, per a la millora dels serveis públics. Els indicadors són una font important per fer aquesta valoració però no és l'únic mecanisme. D'altres sistemes de tipus més qualitatiu també seran necessaris per fer un seguiment del marc estratègic i del PAM.

El model que es planteja cerca, també, la transparència de la informació i per això és important el compromís per fer públic periòdicament un balanç de gestió que permeti donar a conèixer què s'ha fet, què s'ha aconseguit i, també, què no s'ha pogut fer o a on no s'ha pogut arribar i què es pensa fer per solucionar els problemes que hagin pogut sorgir.

Finalment, tot i que sovint s'utilitzen els conceptes de seguiment i avaluació de forma indistinta no volen dir el mateix. Ambdues funcions comparteixen la generació i ús de la informació per a la revisió i millora, i una voluntat de responsabilització i de transparència. Tanmateix, l'avaluació de les polítiques i programes públics va més enllà del seguiment i pretén identificar els efectes nets sobre el problema que es vol resoldre i explicar per què els programes funcionen correctament o no i, si s'escau, explicar per què es produeixen desviacions.

L'avaluació, dins del model que es planteja, ha d'esdevenir una forma habitual i sistemàtica de treball com a instrument d'aprenentatge i millora dels serveis a la ciutadania.



