

Pacto entre la política y la gestión

Marco estratégico y hoja de ruta 2012-2015

Pacto entre la política y la gestión

Marco estratégico y hoja de ruta 2012-2015



Ajuntament de
Barcelona

Índice

06	Presentación
08	Marco económico y presupuestario 2012-2015
16	Organización política y ejecutiva del Ayuntamiento
24	Modelo de pacto entre la política y la gestión pública
36	Visión, valores y objetivos de ciudad
72	El Mapa de Ciudad y sus objetivos
106	La contribución a la consecución de los objetivos del Mapa de Ciudad
110	Sistema de seguimiento y evaluación

Presentación

El Marco Estratégico del Ayuntamiento de Barcelona 2012-2015 contiene la visión y los objetivos que se establecen en la hoja de ruta de aquello que Barcelona aspira a lograr en los próximos cuatro años. El modelo de Pacto entre la política y la gestión en el que se basa la construcción del Marco Estratégico quiere poner el acento, por una parte, en la definición de la orientación política, y, por otra, en la ejecución; o, dicho de otra forma, en convertir las ideas y las propuestas políticas en realidad. Ello significa una evolución, o una revolución según se mire, del instrumento de planificación tradicional: el Programa de Actuación Municipal. El Marco Estratégico tiene como eje central la vinculación de la planificación con el presupuesto: el presupuesto ejecutivo. La planificación y el presupuesto son dos caras de la misma moneda: no puede haber estrategia sin recursos asociados y no puede haber presupuesto sin orientación estratégica.

El documento aquí presentado pretende ser una hoja de ruta hacia el destino escogido, que es la visión de la Barcelona que queremos: "la ciudad de las personas". El marco estratégico establece una dirección y un destino final y propone una serie de actuaciones para llegar a él. Sin embargo, no pretende ser un documento estático y rígido. Es un signo de nuestros tiempos la convivencia en un entorno muy cambiante, lo que dificulta llevar a buen puerto planteamientos muy cerrados. Por el contrario, el ciudadano debe exigir a sus instituciones que sepan adaptarse a la coyuntura y que formulen soluciones adecuadas a los nuevos problemas que van surgiendo. Esto no se contradice con poder marcar una dirección clara, coherente y con unas metas concretas que sirvan para alinear a toda la organización y para poder dedicar los recursos, que son escasos, a las prioridades que se determinen. Pero sí implica tener capacidad de corregir y, sobre todo, de innovar para poder ser competitivos, también en la Administración pública.

Esta propuesta se presenta en un momento de gran incertidumbre sobre la actividad económica, con consecuencias graves sobre el mercado laboral y el bienestar de las personas. En este contexto tan complejo, este Gobierno se centrará en tres grandes ejes prioritarios: la reactivación económica, la atención a las personas y la regeneración urbana. Barcelona debe ejercer de capital del país, capital de la lengua y la cultura catalanas. Barcelona debe convertirse en motor del país, generadora de empleo, capital exportadora del sur de Europa y modelo de rigor. Trabajar para las personas significa hacer de Barcelona un referente en atención, servicios y calidad de vida. Sin progreso económico será difícil avanzar en el progreso social; son dos caras de la misma moneda. Pero es necesario garantizar que el progreso económico llegue a todos y, sobre todo, a quien más lo necesita. Estos dos grandes ejes sobre los cuales debe pivotar la actuación municipal se completan con un tercer eje estratégico, la regeneración urbana, para hacer de Barcelona un modelo urbano sostenible e inteligente al servicio de las personas. La confianza, el rigor, la solvencia y la credibilidad quieren ser las señas distintivas de Barcelona y de su Ayuntamiento, y estarán muy presentes en toda la acción de gobierno.

Hay que trabajar desde los cimientos de la ciudad, utilizando nuestros recursos de la forma más cuidadosa y eficiente: el presupuesto, los directivos y trabajadores y las herramientas tecnológicas que tenemos a nuestro alcance; hay que reforzar la estructura de la ciudad,

procurando que funcione, que esté limpia, que lo verde entre en la ciudad renaturalizándola, para que tengamos barrios en los que se pueda vivir, trabajar y disfrutar. Queremos que sean barrios productivos, pero a velocidad humana, en el seno de una ciudad hiperconectada que quiere utilizar todos los instrumentos a su alcance para convertirse en una ciudad inteligente donde la tecnología esté al servicio de la gente. Reforzar los cimientos y la estructura de la ciudad es una condición necesaria para poder llegar a las personas. Ser la ciudad de las personas implica trabajar para conseguir que nadie se quede atrás, atender a las personas en todas sus dimensiones — formación, bienestar, salud y cultura— y trabajar con las entidades, asociaciones y agentes económicos y sociales. Tenemos grandes retos por delante y no podemos afrontarlos solos desde el Ayuntamiento. La colaboración de la sociedad civil y de entidades y empresas será imprescindible, y vamos a tener que trabajar para conseguir una manera de funcionar con la que todo el mundo salga ganando.

El marco estratégico que se presenta es el resultado del trabajo del conjunto de la organización. Se basa en el nuevo modelo de Pacto entre la política y la gestión pública en el que el equipo político define los objetivos políticos y conforma lo que llamamos Mapa de Ciudad. A partir de aquí, encarga a la organización ejecutiva, con el gerente municipal al frente, que despliegue estos objetivos y los vaya concretando hasta llegar a las actuaciones que, en el ejercicio anual de elaboración de los presupuestos, se tendrán que concretar y dotar de recursos económicos. En este trabajo de construcción de la ciudad se ha querido recoger también la opinión de la ciudadanía, de los agentes económicos y sociales y de los grupos políticos del Ayuntamiento para que la propuesta sea lo más compartida posible. Los objetivos y las actuaciones del Marco Estratégico ya incorporan estas propuestas.

En estos momentos difíciles para la ciudadanía, Barcelona quiere posicionarse como modelo, con un Ayuntamiento que planifica y gestiona sensatamente sus recursos, con austeridad, priorizando de acuerdo con los resultados y con transparencia para ganarse la confianza de la sociedad. La confianza es un valor muy preciado hoy en día y, sin duda, puede ayudarnos a construir un escenario repleto de oportunidades para todo el territorio y su gente. El Modelo Barcelona, una nueva manera de entender la política para afrontar los retos del siglo XXI, es un modelo al servicio de las personas.

Marco económico y presupuestario 2012-2015

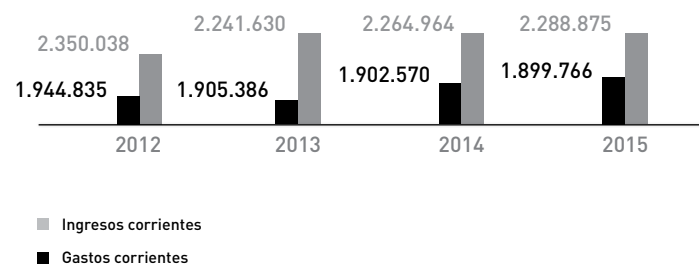
El escenario presupuestario que se perfila para los próximos cuatro años está muy condicionado por la coyuntura económica. Las previsiones de crecimiento del producto interior bruto (PIB) son muy moderadas. Esto afecta a la evolución de los **ingresos**, sobre todo de los más vinculados a la actividad económica, de forma que se estima que el conjunto de ingresos corrientes tendrá un crecimiento muy cercano al del PIB real, sin que esté previsto aumentar la presión fiscal.

Los **objetivos financieros** que se propone el gobierno municipal para el período 2012-2015 se enmarcan en el Plan Económico Financiero 2010-2012, revisado en mayo de 2012, que prevé alcanzar la estabilidad presupuestaria (esto es, el déficit cero o equilibrio entre los ingresos y los gastos no financieros) en el año 2012 y mantenerla en los años posteriores. Por lo tanto, todas las estimaciones se han hecho teniendo en cuenta lo que marca la normativa europea de cuentas y la normativa de estabilidad presupuestaria.

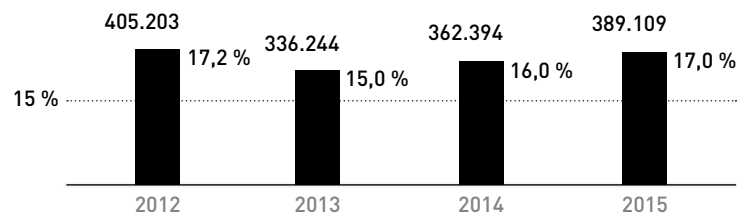
El escenario plantea el objetivo de mantener un nivel de **ahorro bruto** respecto de los ingresos corrientes por encima del 15 % en el conjunto del período. Ello significa que, de cada 100 euros que se obtengan por ingresos corrientes (impuestos, tasas y precios y transferencias, básicamente), se destinarán al menos 15 al ahorro. Resulta fundamental lograr este ahorro, ya que es lo que permitirá financiar las inversiones necesarias para el desarrollo de la ciudad. A partir de 2014 se propone lograr un ahorro bruto incluso superior al 15 % para disponer de una mayor capacidad de inversión.

El escenario plantea el objetivo de mantener un nivel de ahorro bruto respecto de los ingresos corrientes por encima del 15 % en el conjunto del período.

Ingresos y gastos corrientes 2012-2015
en términos SEC (miles de €)



Ahorro bruto 2012-2015
en términos SEC (miles de € y % ahorro bruto/ingresos corrientes)



De entre los objetivos financieros, también cabe destacar la voluntad de estabilizar el **nivel de endeudamiento** por debajo del 60 % de los ingresos corrientes o, en otras palabras, que lo que debamos no supere el 60 % de lo que ingresamos por nuestra actividad ordinaria. Un nivel de endeudamiento contenido representa tener más margen de maniobra para poder prestar servicios a la ciudadanía y una carga financiera más sostenible de cara al futuro.

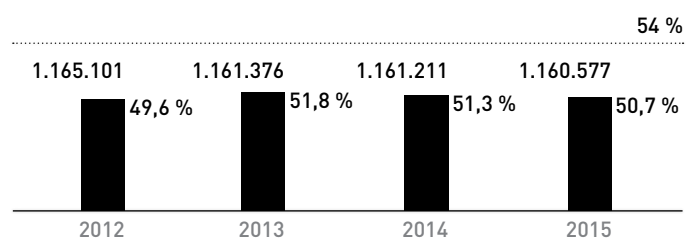
Sin embargo, para poder cumplir esos objetivos financieros en el actual marco de contención de la actividad y, por tanto, de práctica congelación de los ingresos, tienen que moderarse necesariamente los **gastos corrientes**.

La evolución de los ingresos previstos para 2013 requiere del ajuste del gasto corriente con el fin de mantener el objetivo de generación de ahorro corriente del 15 %.

Este marco de contención del gasto obliga, hoy más que nunca, a realizar una revisión profunda de todo el gasto del Ayuntamiento.

Estabilización del nivel de endeudamiento por debajo del 60 % de los ingresos corrientes.

Deuda total a final de año 2012-2015
(miles de € y % deuda/ingresos corrientes)



El escenario presupuestario contempla unas previsiones de inversión en el período 2012-2015 de aproximadamente 1.600 millones de euros.

En cuanto a las **inversiones**, el escenario presupuestario contempla unas previsiones de inversión en el período 2012-2015 de aproximadamente 1.600 millones de euros*.

Como se ha comentado anteriormente, las inversiones se financiarán en muy buena parte gracias al ahorro corriente generado. Otras fuentes de financiación de la inversión son los ingresos de capital, que provienen de la gestión de los activos del Ayuntamiento y de transferencias de capital de otras administraciones, y el endeudamiento. Cabe especificar que el recurso al endeudamiento solo se utiliza en el año 2012, de acuerdo con lo previsto en el Plan Económico y Financiero aprobado.

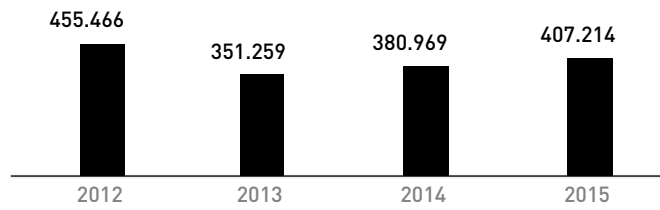
Si a esa cifra le añadimos la inversión estimada de las empresas del grupo Barcelona de Serveis Municipals (BSM) y del Patronato Municipal de la Vivienda, que no forman parte de la esfera del sector de Administraciones públicas, pero sí forman parte del sector público del Ayuntamiento, la cantidad puede incrementarse en unos 300 millones de euros más, de forma que podría alcanzarse una inversión de aproximadamente 1.900 millones de euros durante el mandato.

El marco estratégico aquí presentado tiene en cuenta la voluntad de hacer nuevas actuaciones, algunas de las cuales implican realizar una inversión y otras suponen poner en marcha nuevos servicios o ampliar algunos ya existentes, que generan gasto corriente. Para que ello sea posible debe revisarse lo que se está haciendo actualmente priorizando aquello que resulte más relevante y que más contribuya a la consecución de los objetivos aquí presentados. Sin embargo, en la actual situación de incertidumbre en la que se encuentra inmersa la economía mundial, resulta del todo razonable que las estimaciones vayan actualizándose periódicamente y que, en el momento de la elaboración del presupuesto anual, se ajuste el escenario y se concreten las acciones y las inversiones que resulten más convenientes en cada ejercicio presupuestario.

*Con criterios SEC, en el año 2012 se aplica un ajuste negativo correspondiente a inversiones con precio aplazado (19,4 M€) y a inversiones realizadas por cuenta del ayuntamiento (24,9 M€). Sin aplicar este ajuste, las inversiones de 2012 ascenderían a 499,7 M€.

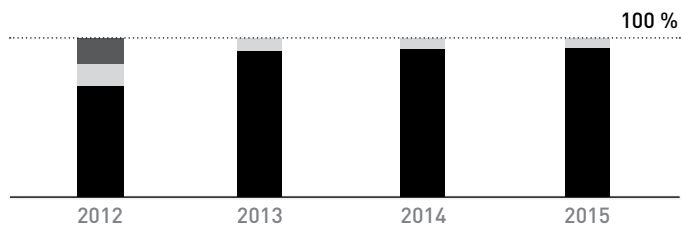
Inversiones 2012-2015

Inversiones reales y transferencias de capital en términos SEC
(miles de €)



Financiación de la inversión 2012-2015

(en %)



- Endeudamiento
- Ingresos de capital
- Ahorro bruto

Escenario presupuestario 2012-2015

Sector Administración Pública del Ayuntamiento de Barcelona (de acuerdo con Ley General de Estabilidad Presupuestaria)*
Importes en miles de €

	2012	2013	2014	2015
Resultado corriente (ordinario)				
Ingresos corrientes (a)	2.350.038	2.241.630	2.64.964	2.288.875
Gastos corrientes (b)	1.944.835	1.905.386	1.902.570	1.899.766
Ahorro bruto (c) = (a) – (b)	405.203	336.244	362.394	389.109
% Ahorro bruto / Ingresos corrientes	17,2 %	15,0 %	16,0 %	17,0 %
Resultado de capital (inversiones)				
Ingresos de capital (d)	58.716	26.739	26.739	26.739
Gastos de capital (e)	445.466	351.259	380.969	407.214
Ajustes (activos financieros)	8.000	8.000	8.000	8.000
Superávit/déficit de capital (f) = (d) – (e) - ajustes	-404.750	-332.520	-362.230	-388.475
Capacidad/Necesidad de financiación (CNF) c+(f)				
% CNF s/ Ingresos no financieros	0,0 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %
Amortización de deuda	90.000	103.725	130.165	155.634
Saldo operaciones financieras (ingresos – gastos financieros)	73.871	-3.725	-165	-634
Nuevo endeudamiento	165.000	100.000	130.000	155.000
Deuda total a final de año	1.165.101	1.161.376	1.161.211	1.160.577
% deudas / ingresos corrientes	49,6 %	51,8 %	51,3 %	50,7 %
Gastos de capital (inversiones reales y transferencias de capital)	455.466	351.259	380.969	407.214
Financiación de la inversión				
Ahorro bruto	321.750	324.520	354.230	380.475
Ingresos de capital	58.716	26.739	26.739	26.739
Endeudamiento	75.000	0	0	0

* Formado por el Ayuntamiento de Barcelona y las entidades dependientes en las que el Ayuntamiento posee más del 50 % del capital, mayoría en derechos de voto, nombra a la mayoría de los integrantes de los órganos de gobierno y/o a la mayoría de los administradores; que se financian mayoritariamente con ingresos de no mercado, y que han sido clasificadas como sector de Administración Pública de la Intervención General de la Administración del Estado.

Año 2012: No incluye los ajustes positivos de 37,9 M€ correspondientes a la devolución anual de los importes correspondientes a las liquidaciones negativas de las PIE 2008 y 2009, ya que en el objetivo de déficit cero se entienden excluidos estos ajustes. Se ha aplicado un ajuste negativo en ingresos corrientes de 87,29 M€ correspondiente a la aplicación de criterio de caja, y un ajuste negativo en gastos de capital correspondiente a inversiones bajo pago aplazado y a inversiones realizadas por cuenta del Ayuntamiento.

Organización política y ejecutiva del Ayuntamiento

La Carta Municipal de Barcelona, formada por la Ley 22/1998, de 30 de diciembre, aprobada por el Parlament de Catalunya, y la Ley 1/2006, de 13 de marzo, aprobada por las Cortes Generales, es el régimen jurídico especial que refuerza la autonomía de la ciudad al servicio de una gestión administrativa eficaz y próxima a la ciudadanía, amplía la descentralización, potencia las competencias municipales en el marco de la colaboración institucional y consolida los mecanismos de participación ciudadana. Regula, por tanto, la organización del Gobierno Municipal, los distritos, la potestad normativa municipal, la participación ciudadana y las competencias municipales.

De acuerdo con su articulado, y en coherencia con el Reglamento Orgánico Municipal, se aprobó en julio de 2011 la resolución sobre la organización política y administrativa de la Administración Municipal.

La dirección política se estructura en las siguientes **áreas de gobierno**:

1. **Área de Presidencia, Régimen Interior, Seguridad y Movilidad.**
2. **Área de Economía, Empresa y Empleo.**
3. **Área de Hábitat Urbano.**
4. **Área de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes.**
5. **Área de Cultura, Conocimiento, Creatividad e Innovación.**

Según la Carta Municipal de Barcelona, uno de los criterios esenciales de la organización de la ciudad es que las funciones deliberantes de ordenación, programación y control deben diferenciarse claramente de las funciones ejecutivas de gobierno y administración. Por este motivo, se pueden diferenciar en el Ayuntamiento de Barcelona dos niveles de organización: el político y el ejecutivo. El primero lo integran miembros electos o concejales, que pueden ejercer funciones de carácter decisorio, informativo y/o consultivo; el segundo lo forman distintos sectores de intervención directa y se encarga de gestionar los programas y ejecutar las resoluciones aprobadas por la organización política.



El ámbito político

Lo constituyen los diferentes órganos de gobierno, de ciudad y territoriales:

El **Consejo Municipal** es el órgano de máxima representación política de los ciudadanos en el gobierno de la ciudad. Integrado por la totalidad de los concejales (41) y presidido por el alcalde, establece las líneas de actuación municipal y resuelve las cuestiones más importantes, con funciones de tipo constitutivo, planificador, reglamentario y fiscalizador de la función ejecutiva. Asimismo, aprueba el Programa de Actuación Municipal (PAM), el presupuesto, las cuentas anuales, las ordenanzas y los planes urbanísticos.

Funciona en plenario y en comisiones. Le corresponden las funciones que le atribuye la Carta Municipal, que, a grandes rasgos, pueden concretarse en:

- Impulsar y controlar el funcionamiento de los otros órganos de gobierno.
- Relacionar, delegar y/o transferir competencias o funciones a otras administraciones.
- Decidir sobre los rasgos característicos y definitorios del municipio, como el término municipal, el escudo, el sello y la bandera.
- Aprobar y modificar el reglamento orgánico y las ordenanzas.
- Aprobar los planes y programas generales de actuación municipal.
- Aprobar planes y normativas urbanísticas.
- Aprobar los presupuestos y cuentas de la corporación municipal y la gran contratación.

El **alcalde** es el presidente de la Corporación Municipal y ejerce las atribuciones que le confiere la Carta Municipal de Barcelona, la legislación general de régimen local, las leyes sectoriales y el reglamento orgánico municipal. Preside el **Comité de Gobierno**, formado por los tenientes de alcalde responsables de las áreas políticas en las que se estructura la acción de gobierno.

Las **comisiones del Consejo Municipal** asumen competencias decisorias y de control, además de las propiamente informativas. Ejercen, en relación con las materias de su ámbito de actuación, las funciones resolutorias que les atribuyen la Carta Municipal y el Reglamento Orgánico, así como aquellas delegadas por el plenario del Consejo Municipal. Dictaminan sobre los asuntos que han de someterse al plenario del Consejo Municipal, si bien sus dictámenes no son vinculantes. Impulsan, controlan y fiscalizan la actividad de los órganos de la administración municipal ejecutiva, y llevan a cabo el seguimiento periódico de la ejecución del programa de actuación, en relación con las materias de su competencia.

Entre sus funciones resolutorias destacan la autorización y adjudicación de determinados contratos administrativos y privados, así como la aprobación inicial de ordenanzas y reglamentos relativos al ámbito material respectivo.

Las seis comisiones permanentes del Consejo Municipal son:

- **Comisión de Presidencia y Régimen Interior**
- **Comisión de Economía, Empresa y Empleo**
- **Comisión de Hábitat Urbano y Medio Ambiente**
- **Comisión de Cultura, Conocimiento, Creatividad e Innovación**
- **Comisión de Calidad de Vida, Igualdad, Juventud y Deportes**
- **Comisión de Seguridad y Movilidad**

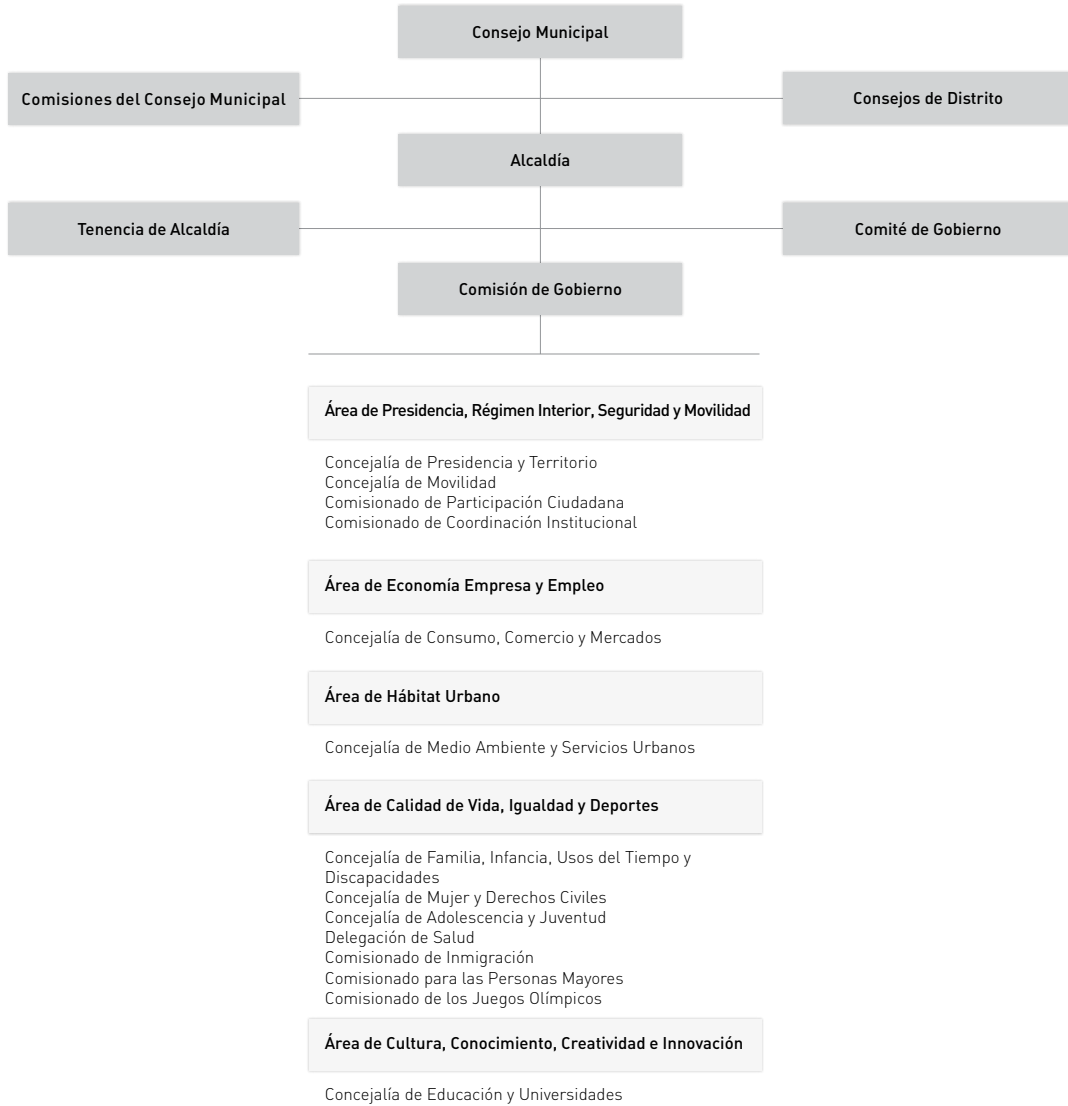
La **Junta de Portavoces** está integrada por los concejales portavoces de los Grupos Municipales, y se reúne bajo la presidencia del alcalde, o bien del o la teniente de alcalde en quien delegue. Cada grupo también puede designar un portavoz adjunto.

La **Comisión de Gobierno** es el órgano colegiado del gobierno ejecutivo municipal. La forman el alcalde y los tenientes de alcalde y concejales que nombre el alcalde, de cuyos nombramientos se informará al Consejo Municipal. Ejerce las funciones que le encomienda expresamente la Carta Municipal, y aquellas que le sean delegadas por el alcalde.

El Ayuntamiento de Barcelona está descentralizado en los **distritos** en los que se divide territorialmente la ciudad. Los distritos son órganos territoriales para la desconcentración de la gestión y la descentralización de la participación ciudadana.

El máximo órgano de gobierno de cada distrito es el **Consejo Municipal de Distrito**, compuesto por los miembros que representan los diferentes grupos políticos del Distrito. El presidente es nombrado y separado de entre los concejales por el alcalde a propuesta del consejo de distrito. Tienen facultades de informe y propuesta de planes, programas, presupuestos, instrumentos de ordenación urbanística que afecten al distrito y distribución de los gastos que se les asignen.

Organigrama político



El ámbito ejecutivo

La organización ejecutiva de la ciudad de Barcelona, encabezada por el gerente municipal, está compuesta, por una parte, por divisiones y órganos integrados en la personalidad jurídica única del Ayuntamiento y, por otra, por órganos dotados de personalidad jurídica diferenciada.

Esta estructura gerencial se encarga de que los servicios prestados por el Ayuntamiento de Barcelona a los ciudadanos sean eficaces y eficientes y respondan a los valores y a las necesidades de la ciudad, al tiempo que asume la planificación, organización y prestación de los servicios públicos para garantizar el cumplimiento de los objetivos expresados en el Mapa de Ciudad.

El **gerente municipal** es el máximo responsable dentro de la estructura ejecutiva. Tiene atribuida la jefatura superior de la planificación, organización y prestación de los servicios públicos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos por el Gobierno Municipal, así como la evaluación y seguimiento de la ejecución de los planes municipales, del desarrollo de los recursos invertidos y de las acciones destinadas a cumplir los objetivos de la municipalidad. Es el responsable superior de la ejecución y supervisión del presupuesto y la inversión del grupo municipal, y se encarga de orientar y evaluar los objetivos de las gerencias del grupo municipal. Asiste a las sesiones de la Comisión de Gobierno y del Comité de Gobierno.

La administración municipal ejecutiva se organiza a través de su **Consejo de Dirección**, presidido por el primer teniente de alcalde y coordinado por el gerente municipal. Se compone de 6 sectores (Cultura, Conocimiento, Creatividad e Innovación; Calidad de Vida, Igualdad y Deportes; Prevención, Seguridad y Movilidad; Economía, Empresa y Empleo; Recursos, y Hábitat Urbano) y 2 gerencias adjuntas, una Gerencia de Coordinación Territorial de las 10 gerencias de distrito, y otra Gerencia de Coordinación de Empresas y Entidades Municipales.

El **Comité Ejecutivo**, también presidido por el primer teniente de alcalde y, como vicepresidente, por el gerente municipal, reúne el conjunto de las gerencias sectoriales, adjuntas y territoriales para preparar ordenadamente las medidas, proyectos y planes que irán a alguna de las comisiones permanentes del Consejo Municipal, y para llevar a cabo el seguimiento y control de la ejecución financiera y presupuestaria municipal.

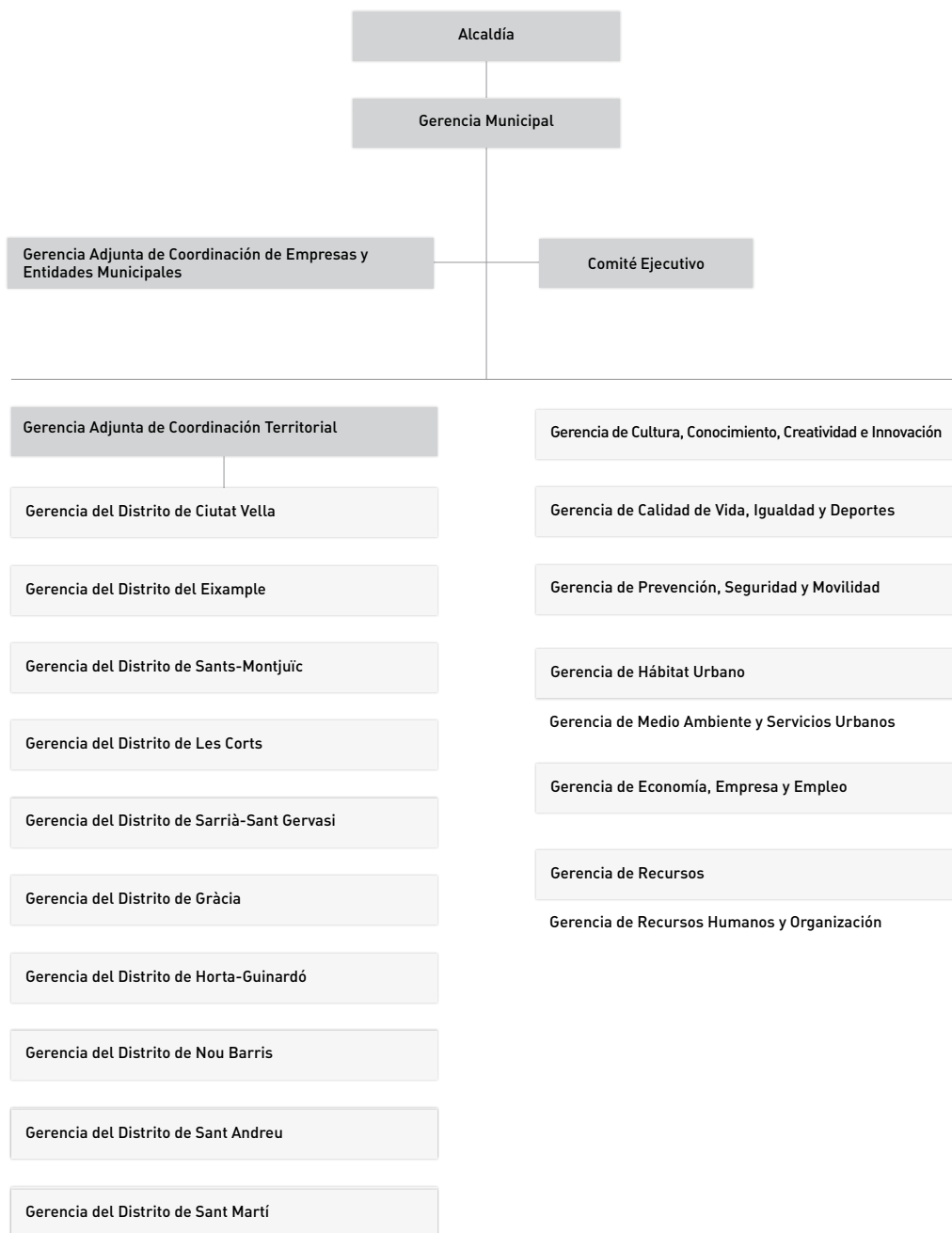
Esta estructura gerencial responde a las cuatro orientaciones o ámbitos ejecutivos de la acción municipal:

- funcional
- empresa
- territorial
- actuación

Por otro lado, la base territorial de la administración municipal ejecutiva está formada por las **10 gerencias de distrito**, que acercan la gestión municipal cotidiana a todos y cada uno de los 73 barrios de la ciudad:

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

Organigrama ejecutivo



Los entes instrumentales del Ayuntamiento de Barcelona

Los organismos autónomos, entidades públicas empresariales, sociedades, consorcios y fundaciones son órganos dotados de personalidad jurídica diferenciada, creados o participados por el Ayuntamiento, por razones de eficacia en la gestión de los servicios o actividades, para permitir, por su heterogeneidad y complejidad, una organización y gestión especializadas y diferenciadas de los órganos centrales y la colaboración con otros entes públicos, o permitir la participación ciudadana:

Organismos autónomos locales:

- Instituto Municipal de Personas con Discapacidad
- Instituto Municipal de Educación
- Instituto Municipal de Informática
- Instituto Municipal de Hacienda
- Instituto Municipal de Urbanismo
- Instituto Municipal de Paisaje Urbano y la Calidad de Vida
- Instituto Municipal de Mercados de Barcelona
- Instituto Barcelona Deportes
- Instituto Municipal de Servicios Sociales

Entidades públicas empresariales:

- Instituto de Cultura de Barcelona
- Instituto Municipal de Parques y Jardines
- Instituto Municipal Fundación Mies van der Rohe
- Patronato Municipal de la Vivienda

Sociedades mercantiles:

- Información y Comunicación de Barcelona, SA
- SPM Barcelona Activa, SA
- Barcelona Gestión Urbanística, SA
- Barcelona de Infraestructuras Municipales, SA (BIMSA)

Las sociedades participadas de BIMSA son:

- 22 Arroba Bcn SA
- Pro Nou Barris, SA
- Agencia de promoción del Carmel y Entornos, SA
- Fomento de Ciutat Vella, SA
- ProEixample, SA

- Barcelona de Servicios Municipales, SA (BSM)

Las sociedades participadas de BSM son:

- Parque de Atracciones del Tibidabo, SA
- Tratamiento y Selección de Residuos, SA
- Cementerios de Barcelona, SA
- Servicios Funerarios de Barcelona, SA
- Mercabarna

Consortios:

- Agencia de Salud Pública de Barcelona
- Consorcio Instituto de Infancia y Mundo Urbano
- Consorcio Campus Interuniversitario del Besòs
- Agencia de Ecología Urbana de Barcelona
- Agencia Local de la Energía de Barcelona
- Consorcio del Besòs
- Consorcio de Bibliotecas de Barcelona
- Consorcio del Mercat de les Flors/Centro de las Artes de Movimiento
- Consorcio El Far
- Consorcio Local Localret

Fundaciones y asociaciones:

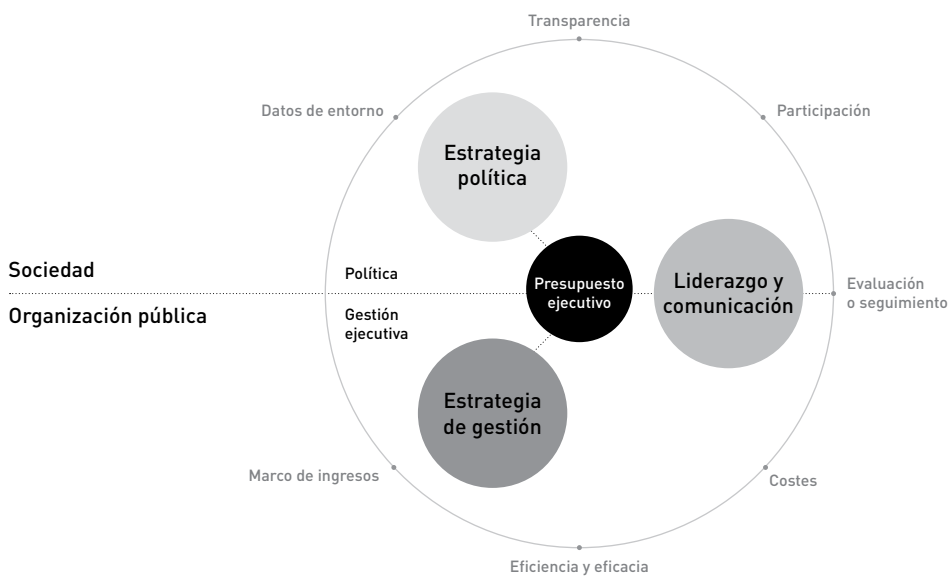
- Fundación Barcelona Cultura
- Fundación Navegación Oceánica de Barcelona
- Asociación Red Internacional de Ciudades Educadoras



Modelo de pacto entre la política y la gestión pública

La situación socioeconómica que nos rodea, con un descenso de la actividad económica y un nivel de paro muy elevado y con las consecuencias sociales que ello conlleva, hace más necesario que nunca que las Administraciones públicas se replanteen su papel, configurado para un largo período de bonanza económica, y sean capaces de poner en la agenda pública aquellas cuestiones que más pueden ayudar a salir de la crisis y a proteger a los que resultan más afectados por la actual situación. El contexto de desplome de la actividad económica afecta negativamente a las finanzas públicas, puesto que, por un lado, significa menores ingresos y, por otro, una presión por parte de los gastos vinculados, particularmente, a los servicios de atención a las personas. Ello obliga a realizar un esfuerzo para optimizar los recursos, asignándolos a su mejor uso, es decir, allí donde puedan dar los mejores resultados. El reto es poder hacer frente a las necesidades de hoy, pero con la vista puesta más allá para perfilar un futuro sostenible y a la vez alentador para la ciudad.

En este contexto, el Ayuntamiento de Barcelona se propone configurar un modelo de gestión que acerque los objetivos políticos a la gestión mediante el presupuesto ejecutivo y los mapas estratégicos para alinear la organización y facilitar la ejecución. En última instancia, lo que se busca es poder mejorar los servicios a la ciudadanía mediante la formulación de una estrategia y de su ejecución.



Los ámbitos que aborda el modelo son los siguientes:

Estrategia política

Se trata de definir la estrategia global vinculada al programa político, de acuerdo con el marco económico y financiero de la organización.

Liderazgo y comunicación

El equipo de gobierno inicia y lidera el cambio cultural que supone el nuevo modelo de gestión.

Estrategia de gestión

Consiste en definir la estrategia de gestión de acuerdo con la estrategia política y alinear a toda la organización.

Presupuesto ejecutivo

Facilitador entre el diálogo político y ejecutivo y herramienta para dotar de recursos a la estrategia y realizar su seguimiento.

Para ello, se ha diseñado un nuevo modelo de planificación y gestión que aporta tres características destacables:

- 1. Se hace hincapié en la identificación clara y alineada de objetivos o prioridades en los diferentes niveles de la organización.**
- 2. Vincula los recursos disponibles a las prioridades definidas.**
- 3. Mide la consecución de los objetivos mediante un conjunto de indicadores.**

- 1. Se hace hincapié en la identificación clara y alineada de objetivos o prioridades en los diferentes niveles de la organización,** desde el equipo de gobierno hasta las gerencias y las direcciones técnicas. El despliegue en cascada de los objetivos en los que se basa el modelo —desde de los objetivos de ciudad formulados por el equipo del Gobierno hasta los objetivos estratégicos de las gerencias y los objetivos funcionales de las direcciones— garantiza el enfoque y facilita la coordinación de los esfuerzos según las prioridades. La definición de objetivos para la ciudad y su traducción en los distintos niveles organizativos constituyen la columna vertebral del modelo, si bien hay otras piezas que lo completan.
- 2. Vincula los recursos disponibles a las prioridades definidas.** Aunque los objetivos, en sentido amplio, proporcionan la orientación de lo que se quiere alcanzar a lo largo del mandato, es el presupuesto anual lo que permite concretar qué acciones específicas se realizarán para alcanzar los objetivos o prioridades en un ejercicio determinado. Se trata de integrar los procesos de planificación y presupuestación: el marco estratégico nos indica la dirección y las prioridades, y el presupuesto concreta y dota de recursos a esta estrategia.
- 3. Mide la consecución de los objetivos** mediante un conjunto de indicadores, que combinan tanto aspectos de percepción ciudadana como los resultados tangibles obtenidos. En el modelo se definen también unos mecanismos y sistemas de seguimiento para monitorizar la evolución de los indicadores, analizarla y poder tomar las decisiones correspondientes.

Para poder construir el presupuesto ejecutivo se requieren tres niveles de planificación:

Definición de las prioridades

- 1. Plan de Gobierno: Objetivos de ciudad (Mapa de Ciudad).**
- 2. Planes de Gestión: Objetivos estratégicos de las gerencias sectoriales.**

Ejecución de la estrategia

- 3. Planes funcionales: Objetivos funcionales. Definición de acciones corrientes y de inversión. Calendarización, atribución de responsables y asignación de recursos (humanos, materiales y económicos) en el marco del presupuesto anual. Conectan la estrategia con la ejecución del día a día.**

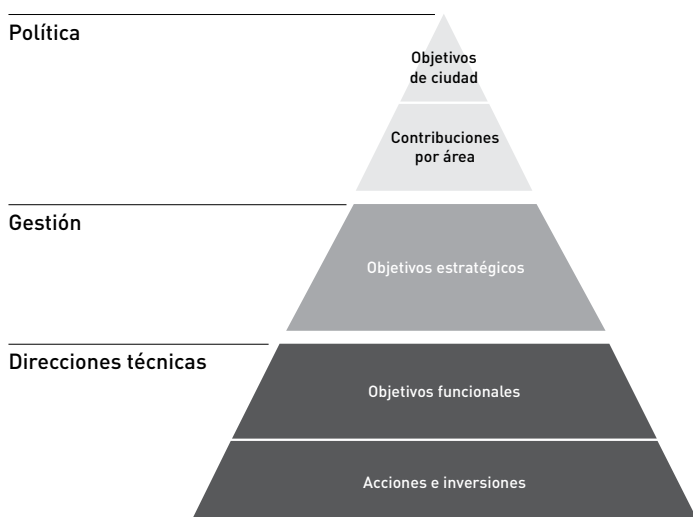
Estos tres niveles de planificación se corresponden con una estructura también a tres niveles: la política, la gerencial y la dirección ejecutiva y técnica.

A las capacidades políticas del equipo de gobierno, debe unírseles un tipo de directivo público que base su labor en el liderazgo de equipos y organizaciones, que tenga como meta permanente la consecución de la competitividad y que persiga la orientación a los resultados en el marco indiscutible de la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos.

El instrumento de estos directivos y de la organización en conjunto, el presupuesto ejecutivo, debe permitir relacionar los recursos con los objetivos y resultados que se persiguen y facilitar tanto la asignación de recursos como el seguimiento de su gestión, más allá de los controles de legalidad y de ejecución financiera.

Los instrumentos con los que cuenta el modelo incluyen el desarrollo de mapas estratégicos y cuadros de mando integral que permiten expresar la estrategia y definir objetivos desde distintas perspectivas interrelacionadas, seleccionando indicadores que permitan realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos.

La definición de los objetivos a alcanzar, que constituyen el núcleo de este modelo, se ha realizado en tres fases, que se corresponden con los tres grandes ámbitos organizativos de decisión y ejecución en el Ayuntamiento, tal y como se representa en la siguiente figura:



1. Definición de los objetivos de ciudad por parte del equipo de gobierno.

El equipo de gobierno, liderado por el alcalde e integrado por los tenientes de alcalde y los concejales y delegados, ha definido a alto nivel su visión para la ciudad, los valores que deben guiar su actuación y las líneas estratégicas para alcanzarla.

A partir de estos elementos, el equipo de Gobierno ha desarrollado los objetivos de ciudad (representados en el llamado Mapa de Ciudad), que deberán guiar la acción municipal a lo largo de su mandato. Los objetivos de ciudad constituyen la base de este modelo y expresan los resultados finales a conseguir. A partir de los objetivos de ciudad, el nivel gerencial de la organización debe definir, desde el punto de vista de la gestión, su estrategia para alcanzar estos resultados últimos. En definitiva, deben definir los objetivos estratégicos orientados a la consecución de los resultados de ciudad.

2. Definición de los objetivos estratégicos de las gerencias.

El alcalde encomienda al gerente municipal, y este a sus gerencias sectoriales, la labor de formular las estrategias para conseguir los resultados expresados en los objetivos de ciudad. Esto expresa claramente la idea del "pacto" que se establece entre la política y la gestión, desde una perspectiva de beneficio mutuo para dar respuesta a una estrategia y a una ejecución compartidas.

Para desarrollar los objetivos estratégicos que deben dar cumplimiento a los objetivos de ciudad, en primer lugar se realiza la identificación de las contribuciones de las gerencias a los objetivos de ciudad. Cada una de las gerencias tiene impacto en un conjunto de objetivos de ciudad y, a la vez, diferentes gerencias sectoriales pueden contribuir a la consecución de un mismo objetivo de ciudad.

Bajo este modelo, son las gerencias sectoriales (Cultura, Conocimiento, Creatividad e Innovación; Calidad de Vida, Igualdad y Deportes; Prevención, Seguridad y Movilidad; Hábitat Urbano; Economía, Empresa y Empleo; Recursos) las que definen objetivos estratégicos que responden a los objetivos de ciudad, ya que la planificación de los servicios y actuaciones se realiza fundamentalmente desde las mismas gerencias. Sin embargo, las gerencias de distrito también participan en esta fase, pronunciándose al respeto de los objetivos estratégicos formulados por las gerencias sectoriales para garantizar que representen adecuadamente las necesidades y realidades diferenciales de los territorios. En la siguiente fase de definición de objetivos operativos o funcionales, las gerencias de distrito desarrollarán objetivos y acciones propios.

A partir del conjunto específico de objetivos de ciudad sobre los que repercute una determinada gerencia sectorial, esta desarrolla sus objetivos estratégicos para darle respuesta. A continuación, para ser ejecutables, estos objetivos estratégicos deberán ser traducidos en términos aún más específicos y operativos por parte de las direcciones técnicas.

3. Definición de los objetivos funcionales y acciones de las direcciones técnicas.

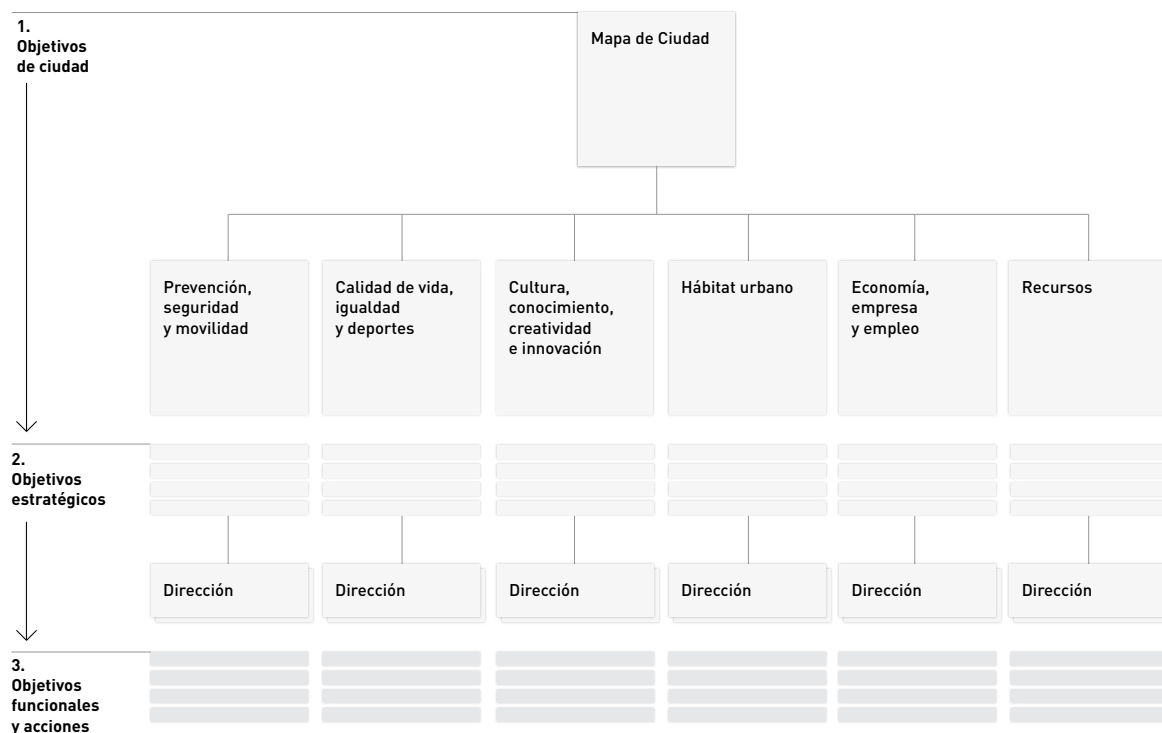
La estrategia formulada y planificada por las gerencias debe implantarse desde las direcciones. Las direcciones, con un ámbito de actuación mucho más especializado, son las responsables de gestionar el día a día del Ayuntamiento. De ahí la importancia de alinear su actividad más técnica con los objetivos estratégicos definidos por las gerencias.

Si bien los objetivos de ciudad y los objetivos estratégicos de las gerencias tienen un horizonte temporal que va más allá del año natural y, normalmente, se extienden al período del mandato, los objetivos funcionales y las acciones correspondientes tienen, normalmente, un alcance anual. Será, pues, en el marco de la elaboración del presupuesto donde se concretarán los objetivos funcionales y, sobre todo, las acciones a realizar.

A la hora de determinar estos objetivos, cada una de las direcciones del Ayuntamiento —tanto las dependientes de las gerencias sectoriales como las de las gerencias de distrito— deberá definir los objetivos funcionales y las acciones bajo las siguientes premisas:

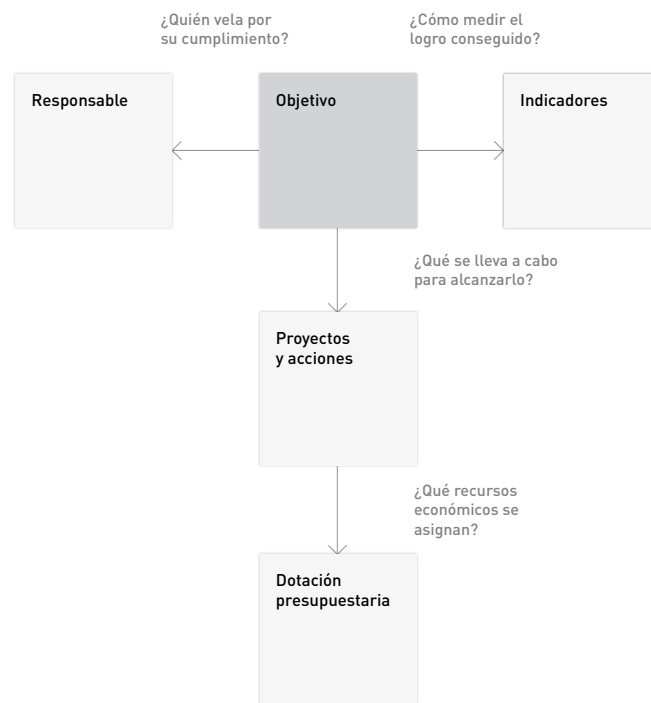
- Los objetivos funcionales deben indicar qué se hará desde cada una de las direcciones del Ayuntamiento para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las gerencias.
- Las acciones se vinculan a los objetivos funcionales y son el elemento de asignación presupuestaria (tanto de gasto corriente como de inversión).

Se pueden distinguir dos tipos de objetivos funcionales y de acciones: aquellos que contribuyen de forma especial a la consecución del objetivo estratégico y aquellos que forman parte de la actividad ordinaria. Desde el punto de vista de la definición y la presupuestación de la estrategia, hay que asegurarse de que aquello que se considera estratégico y que más contribuirá a cambiar la situación de la ciudad tenga recursos asignados. En la figura se ilustra la cascada de objetivos dentro la organización, desde los objetivos de ciudad hasta las acciones concretas.



El sistema de planificación y gestión del Ayuntamiento se articula en torno a los objetivos de ciudad, estratégicos y funcionales, a los que se añaden **otros elementos** para completar el modelo.

Todos los objetivos tienen asociados:



Responsable

Esta es una pieza fundamental del modelo, ya que se trata de promover la responsabilización y ejecutividad en todos los niveles. Por cada uno de los objetivos estratégicos y funcionales se asigna a un responsable que debe velar por su cumplimiento. En el caso de objetivos compartidos por diferentes unidades, también habrá que designar a un responsable. El rol del responsable es, pues, seguir de cerca la evolución del objetivo mediante la interlocución con todas las partes que contribuyen a su consecución y, a partir de ese conocimiento y seguimiento, realizar propuestas para impulsarlo o para eliminar posibles obstáculos para su cumplimiento.

Indicadores

No se puede gestionar aquello que no se puede medir. Partiendo de esta premisa, para cada uno de los objetivos de los tres niveles del modelo se definen uno o más indicadores de medición que han de permitir valorar de forma cuantitativa la evolución de los objetivos a los que responden. De esta forma, mediante el seguimiento de los indicadores podrán detectarse y gestionarse a tiempo posibles desviaciones. Los indicadores de los objetivos de ciudad están, en general, más enfocados a recoger mediciones de percepción ciudadana, mientras que para los objetivos estratégicos y funcionales hay que buscar indicadores de resultados, de producto, de eficiencia y/o de calidad.

Proyectos y acciones

Los objetivos llevan asociados acciones y proyectos. Las acciones son actividades de duración concreta, con una fecha de inicio y una fecha de finalización, orientadas al cumplimiento de un objetivo específico. Esta identificación de las acciones, como se ha mencionado anteriormente, se produce en el nivel de las direcciones técnicas, puesto que son las más próximas a la ejecución de las tareas y servicios. La agregación de acciones puede dar lugar a un proyecto que, si está compartido entre diferentes direcciones, puede liderarse desde una gerencia. Un proyecto estratégico se configura como una iniciativa que tiene un impacto destacado y relevante en la consecución de un conjunto de objetivos de las gerencias. Son proyectos de gran alcance que a menudo implican a múltiples direcciones e incluso pueden ser transversales entre gerencias distintas.

Dotación presupuestaria

La unidad de presupuestación en este modelo es la acción. Los recursos económicos de gasto corriente e inversión se asignan a las acciones que responden a los objetivos funcionales de las direcciones técnicas.

Este modelo de planificación y gestión conlleva **importantes beneficios**, entre los que destacan los siguientes:

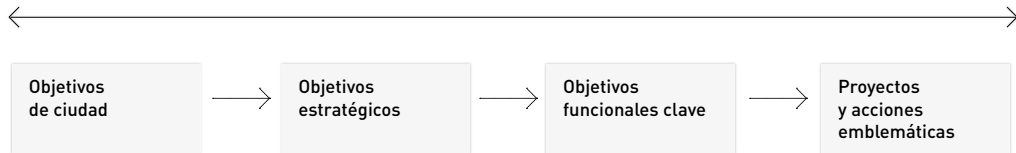
- El modelo parte de la definición de la visión, valores y objetivos de ciudad definidos por el equipo de gobierno. Con la formulación del Mapa de Ciudad, **el equipo de gobierno marca claramente sus prioridades con la visión temporal de un mandato.**
- El despliegue en cascada a tres niveles de los objetivos mejora el alineamiento de toda la organización. Cada uno de los actores implicados dispone de su **traducción estratégica, coherente y alineada con el resto.**
- El proceso de presupuestación se fusiona con el de planificación. La unidad de presupuestación es la acción, vinculada a los objetivos funcionales que responden a los estratégicos y que se definen para contribuir al logro de los objetivos de ciudad. Este mecanismo permite una **asignación de recursos económicos alineada con las prioridades y orientada a resultados.**

La orientación hacia la obtención de unos resultados que puedan ser evaluables es una necesidad, pero también una obligación, en el contexto actual.

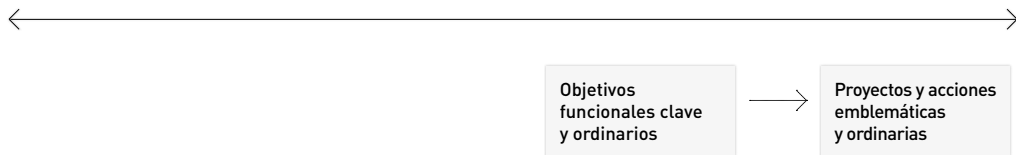
Sin embargo, el modelo de planificación propuesto no pretende ser un modelo rígido y cerrado. En un mundo en permanente cambio, el marco estratégico para el período 2012-2015 no pretende definir al detalle todo lo que se hará en estos próximos años, sino que debe servir como instrumento para orientar el rumbo, definir una visión y dotarse de unos valores que impregnen la acción diaria de políticos, gestores y trabajadores y que permitan acercarnos a los objetivos.

La concreción deberá venir en el momento de elaborar el presupuesto anual. Posteriormente, para poder rendir cuentas adecuadamente, habrá que explicar qué se ha hecho y qué no se ha podido hacer, valorar los efectos y proponer soluciones de mejora.

Marco estratégico 2012-2015
Escenario presupuestario (€)



Plan anual
Presupuesto anual (€)



Visión, valores y objetivos de ciudad

En el Ayuntamiento, el mapa estratégico que actúa como piedra angular de todo el modelo de planificación y gestión por objetivos es el llamado Mapa de Ciudad. Este recoge la estrategia política y los grandes objetivos del mandato a alcanzar por el alcalde y el equipo de Gobierno. Expresa los resultados finales a conseguir con la acción municipal.

Así, el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, es la herramienta de apoyo del modelo de planificación y gestión por objetivos del Ayuntamiento de Barcelona. El Balanced Scorecard en un sentido amplio es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en objetivos específicos y líneas de acción, contando con indicadores de medición.

El Mapa Estratégico se utiliza para describir de forma muy sintética (en una sola página) lo que una organización quiere conseguir a medio-largo plazo. El Mapa contiene el conjunto de objetivos de la organización, clasificados —y equilibrados (balanced)— en una serie de perspectivas. Las perspectivas, que pueden ser específicas de cada organización, representan las distintas etapas de creación de valor y tienen entre ellas una relación causa-efecto.

El Mapa de Ciudad

Consta de una serie de elementos que son:

- **La visión de la organización** es el lema que encabeza el Mapa de Ciudad. Recoge la esencia de lo que se quiere alcanzar en última instancia a largo plazo. Otro elemento fundamental son los valores de la organización. El alcalde y el equipo de Gobierno han definido un conjunto de valores que deberán guiar e inspirar la acción de la organización.
- **Los ejes estratégicos** deben permitir alcanzar la visión. Cada uno de los objetivos del Mapa de Ciudad contribuye de forma prioritaria a alguno de estos ejes estratégicos.
- **Las perspectivas** representan las etapas de creación de valor, desde los recursos hasta los beneficiarios finales:

1. Beneficiarios: En esta perspectiva se sitúan los objetivos en términos de impacto sobre los distintos grupos de beneficiarios de las políticas municipales. Responde a la pregunta "¿Para conseguir la visión, qué resultados tenemos que aportar a los distintos beneficiarios?". En el Mapa de Ciudad se distinguen tres grupos de beneficiarios de las políticas municipales:

- Personas y familias.
- Entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales.
- Agentes económicos y centros de conocimiento.

2. Estructura: Recoge los objetivos del Mapa de Ciudad relacionados con equipamientos, entorno urbano, comunicaciones y otras infraestructuras necesarias para satisfacer los compromisos asumidos ante los distintos grupos de beneficiarios. Responde a la pregunta "¿De qué estructura se debe dotar a la ciudad para conseguir los objetivos definidos en la perspectiva de los beneficiarios?". Normalmente se tratará de objetivos relacionados con inversiones y mantenimiento de la ciudad. En el Mapa de Ciudad los objetivos de estructura se engloban bajo el concepto de Hábitat Urbano.

3. Recursos: En esta perspectiva aparecen los objetivos relacionados con el presupuesto, los recursos humanos, los recursos tecnológicos y otros más intangibles (como el conocimiento) con que cuenta el Ayuntamiento para realizar su actividad. Responde a la pregunta "¿Qué recursos clave necesitamos y cómo debemos gestionarlos para poder lograr los objetivos de las perspectivas anteriores? Los recursos en el Mapa de Ciudad se clasifican en tres grupos:

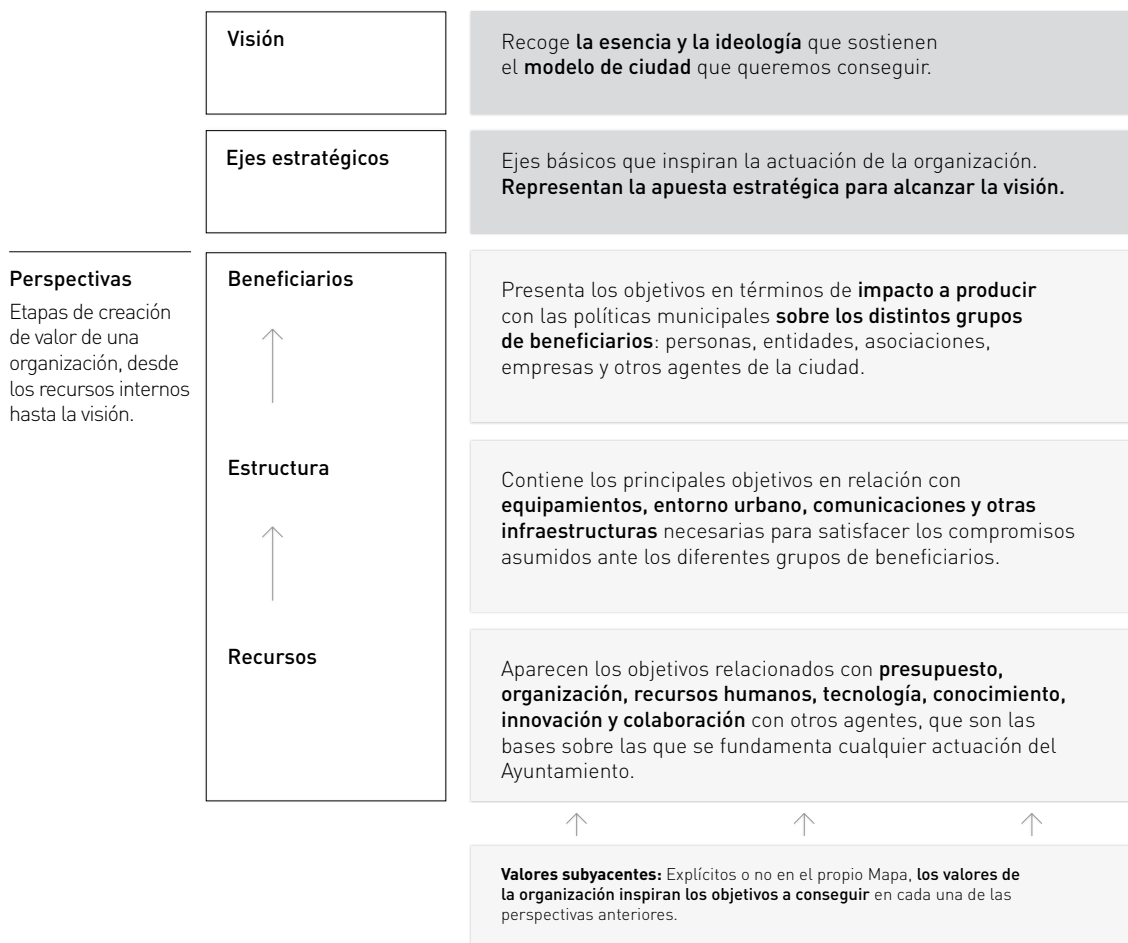
- El presupuesto.
- El gobierno, los directivos y los recursos humanos.
- El conocimiento, la tecnología, la innovación y la colaboración.

- **Los objetivos de ciudad** son las 40 prioridades en las cuales se centrará la acción municipal a lo largo del mandato, y están definidos y consensuados por el alcalde, los tenientes de alcalde, los concejales, los delegados y los comisionados. Cabe destacar que la definición del Mapa de Ciudad constituye un gran ejercicio de priorización por parte del equipo de gobierno: el Mapa no trata de reflejar todo lo que el Ayuntamiento lleva a cabo, sino de marcar claramente la dirección hacia dónde tiene que orientarse la acción municipal durante este mandato.

Finalmente, cabe destacar que el Mapa de Ciudad:

- Se construye principalmente de "arriba abajo", es decir, desde la visión y líneas estratégicas hasta la perspectiva de los beneficiarios, siguiendo por la de estructura y finalizando por la de recursos.
- Pero se ejecuta, básicamente, en sentido inverso, de "abajo arriba": los recursos clave permiten disponer de la estructura necesaria para alcanzar los resultados prioritarios para cada uno de los beneficiarios. Y la consecución de los objetivos de los beneficiarios se traduce en la consecución de la visión.

Mapa de Ciudad



Los valores

Liderazgo
Proximidad
Eficiencia

Los valores que han definido el alcalde y el equipo de gobierno configuran una verdadera agenda del cambio y pretenden contribuir a confeccionar nuevos puentes entre la política y la sociedad a la que sirven y deben inspirar la acción de gobierno de los próximos cuatro años.

Los valores definidos se pueden agrupar en torno a tres principios: liderazgo, proximidad y eficiencia.

Liderazgo

Una ciudad con un fuerte liderazgo y visión de futuro

Capitalidad

Actuando como verdadera capital del país, constituyéndose en líder de la catalanidad como motor económico, social y de país.

Regeneración

Renovar la ciudad priorizando la adecuación y el buen funcionamiento de los equipamientos públicos actuales.

Emprender

Siendo proactivos y emprendedores, adelantándose a las necesidades ciudadanas.

Dar valor a la marca Barcelona

Haciendo realidad y dando valor a los aspectos proyectados de la marca Barcelona.

Proximidad

**Una ciudad más justa,
próxima y amigable**

Proximidad

Abordando las necesidades y los problemas del ciudadano de una manera más cercana, en la que el barrio sea la unidad de actuación.

Escuchar y reaccionar

Escuchando y actuando, promoviendo la colaboración y la participación ciudadanas y el diálogo.

Equidad

Garantizando la equidad para el acceso justo a los servicios de acuerdo con las necesidades de los destinatarios.

Firmeza

Aplicando con firmeza las normas establecidas para garantizar la convivencia y la seguridad en la ciudad.

Eficiencia

Una ciudad con una gestión más eficiente y coordinada

Estrategia

Potenciando una organización que trabaje con visión estratégica, en clave de futuro a largo plazo, poniendo especial atención en la calidad de la actividad diaria y garantizando los proyectos a medio plazo.

Ayuntamiento facilitador

Reduciendo la burocracia en los trámites y facilitando la actividad de las personas y empresas, poniendo las cosas fáciles a quien quiera emprender.

Acción transversal y en equipo

Potenciando el trabajo en equipo entre las diferentes áreas, con directrices y objetivos comunes, reforzando el sentimiento de pertenencia de los trabajadores y trabajadoras.

Excelencia y ambición con priorización

Fomentando la cultura del compromiso con el trabajo bien hecho y de la priorización del destino de los recursos para garantizar una gestión más eficaz y eficiente.

Público-privado

Estableciendo alianzas estables con el tercer sector y con la iniciativa privada para disfrutar de unos servicios competitivos y de calidad.

Esperanza e ilusión

Para creer en un futuro mejor mediante el trabajo bien hecho.





Visión, ejes estratégicos y mapa de ciudad

"La ciudad de las personas"

Reactivación económica

Atención a las personas

Regeneración urbana

Reactivación económica

Barcelona, motor del país, generadora de empleo, capital exportadora del sur de Europa y modelo de rigor. Motor de una economía que genere oportunidades para todos, donde sea fácil desarrollar la creatividad, la innovación, el conocimiento y la actividad económica.

Atención a las personas

Barcelona, referente en atención, servicios y calidad de vida. Una ciudad donde las personas y las familias puedan vivir con equidad, con calidad de vida y en un entorno seguro, donde los proyectos educativos y culturales adquieren relevancia.

Regeneración urbana

Barcelona, un modelo urbano sostenible e inteligente al servicio de las personas. Barcelona Metropolitana, una estrategia económica y de integración territorial y urbana sostenible.

La ciudad de las personas

Reactivación económica

Barcelona, motor del país, generadora de empleo, capital exportadora del sur de Europa y modelo de rigor. Motor de una economía que genere oportunidades para todos, donde sea fácil desarrollar la creatividad, la innovación, el conocimiento y la actividad económica.

La ciudad de las personas

Atención a las personas

Barcelona, referente en atención, servicios y calidad de vida. Una ciudad donde las personas y las familias puedan vivir con equidad, con calidad de vida y en un entorno seguro, donde los proyectos educativos y culturales adquieren relevancia.

La ciudad de las personas

Regeneración urbana

Barcelona, un modelo urbano sostenible e inteligente al servicio de las personas. Barcelona Metropolitana, una estrategia económica y de integración territorial y urbana sostenible.









¿Qué significa "la ciudad de las personas"?

**La ciudad favorita para
vivir con seguridad,
equidad y calidad de vida**

**Un Ayuntamiento que
coopera y participa con
el tejido social**

¿Qué significa "la ciudad de las personas"?

Una economía que genera oportunidades para todos

**Un nuevo modelo de ciudad
saludable que integre
plenamente medio ambiente,
urbanismo, infraestructuras
y TIC**

¿Qué significa "la ciudad de las personas"?

Barrios productivos a velocidad humana en el seno de una ciudad hiperconectada y de emisiones cero

**De una cultura del gasto a
una cultura del coste y la
priorización de resultados**

¿Qué significa "la ciudad de las personas"?

**Una institución competitiva,
motivada, con orgullo de
pertenencia y orientada
a la ciudadanía**

Barcelona, innovación abierta en gestión pública





Los objetivos del Mapa de Ciudad

Grupo de objetivos del Mapa de Ciudad

La ciudad de las personas

Beneficiarios	<p>1. Personas y familias</p> <p>La ciudad favorita para vivir con seguridad, equidad y calidad de vida</p>	<p>2. Entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales</p> <p>Un Ayuntamiento que coopera y participa con el tejido social</p>	<p>3. Agentes económicos y centros de conocimiento</p> <p>Economía que genera oportunidades para todos</p>
Estructura	<p>4. Hábitat urbano</p> <p>Un nuevo modelo de ciudad saludable que integre plenamente medio ambiente, urbanismo, infraestructuras y TIC</p> <p>Barrios productivos a velocidad humana en el seno de una ciudad hiperconectada y de emisiones cero</p>		
Recursos	<p>5. El presupuesto</p> <p>De una cultura del gasto a una cultura del coste y la priorización de resultados</p>	<p>6. Gobierno, directivos y recursos humanos</p> <p>Institución competitiva, motivada, con orgullo de pertenencia y orientada a la ciudadanía</p>	<p>7. El conocimiento, la tecnología, la innovación y la colaboración</p> <p>Barcelona, innovación abierta en gestión pública</p>

Véase el despliegue de objetivos en:
<http://www.bcn.cat/ajuntament/marcestrategic>



1.

Personas y familias.

La ciudad favorita para vivir con seguridad, equidad y calidad de vida.

Objetivos de ciudad

1.1.

Garantizar la accesibilidad, calidad y equidad de los servicios

1.2.

Priorizar la atención a los colectivos sociales más vulnerables y personas en situación de dependencia

1.3.

Impulsar acciones que favorezcan la promoción y la protección de la familia y la infancia

1.4.

Hacer de la educación y la cultura un factor clave de bienestar y éxito

1.5.

Barcelona salud: promover una ciudad saludable

1.6.

Potenciar la función social del deporte

1.7.

Garantizar la seguridad de las personas

1.8.

Garantizar la convivencia vecinal y preservar la cohesión social, para que nadie pueda ser discriminado o vea vulnerados sus derechos fundamentales

1.9.

Promover la igualdad entre hombres y mujeres basada en el respeto y la equidad

1.10.

Fomentar el empleo estable y de calidad para todos

1.11.

Crear canales para toda la ciudadanía y una sensibilidad para interiorizar lo que dicen y darle respuesta efectiva

Objetivos de ciudad

1.1

Garantizar la accesibilidad, calidad y equidad de los servicios.

Asegurar unos servicios, en especial los sociales, que sean de calidad y de plena satisfacción para el ciudadano. Promover un acceso justo a los servicios de acuerdo con las necesidades específicas de los destinatarios.

1.2

Priorizar la atención a los colectivos sociales más vulnerables y personas en situación de dependencia.

Velar especialmente por el bienestar de los colectivos más vulnerables: niños, adolescentes, sin techo, personas en situación de dependencia.

1.3

Impulsar acciones que favorezcan la promoción y la protección de la familia y la infancia.

Fomentar medidas de promoción, prevención y atención de la familia y la infancia, y favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

1.4

Hacer de la educación y la cultura un factor clave de bienestar y éxito.

La educación y la cultura son elementos básicos para el desarrollo de las ciudades, para la cohesión social, para fortalecer la identidad, su crecimiento social y económico, y también como apuesta de futuro.

1.5

Barcelona salud: promover una ciudad saludable.

Fomentar y promover los hábitos de vida saludables, la prevención de la enfermedad, la promoción de la salud de los ciudadanos y ciudadanas, garantizar la protección de la salud pública y hacer que la salud esté presente de forma transversal en todas las políticas de la ciudad.

1.6

Potenciar la función social del deporte.

Potenciar el deporte, su vertiente educativa y competitiva, sin olvidar lo que representa para la salud, para la relación entre las personas y para la cohesión.

1.7

Garantizar la seguridad de las personas.

Asegurar la tranquilidad de las personas en el espacio público, en sus hogares y en todo el territorio del municipio de Barcelona, así como promover la conducta cívica.

1.8

Garantizar la convivencia vecinal y preservar la cohesión social, para que nadie pueda ser discriminado o vea vulnerados sus derechos fundamentales.

Propiciar la existencia de una sola comunidad barcelonesa y catalana que integre el conjunto de la sociedad de la ciudad.



**1.9
Promover la igualdad entre hombres y mujeres basada en el respeto y la equidad.**

Impulsar políticas transversales para conseguir que la igualdad entre hombres y mujeres sea una realidad en la ciudad de Barcelona.

**1.10
Fomentar el empleo estable y de calidad para todos.**

En coordinación con los agentes sociales y económicos de la ciudad, promover la generación de empleo estable y con condiciones de calidad, haciendo hincapié en aspectos de formación como factor clave de acceso al mundo laboral.

**1.11
Crear canales para toda la ciudadanía y una sensibilidad para interiorizar lo que dicen y darle respuesta efectiva.**

Acercar al ciudadano las herramientas que hagan posible una mayor participación y traducir esta participación de forma efectiva dentro de la acción política del Ayuntamiento.





2.

Entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales.

El Ayuntamiento que coopera y participa con el tejido social.

Objetivos de ciudad

2.1.

Potenciar y ordenar los canales de interacción real y efectiva entre el Ayuntamiento y las diferentes entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales

2.2.

Apostar por un modelo de ciudad basado en la cooperación, implicación y corresponsabilidad entre el Ayuntamiento y los distintos agentes sociales

2.3.

Fortalecer el tejido asociativo de la ciudad para garantizar su función de transmisión y dinamización de los problemas y necesidades de los ciudadanos

Objetivos de ciudad

2.1

Potenciar y ordenar los canales de interacción real y efectiva entre el Ayuntamiento y las diferentes entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales.

Acercar a las diferentes entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales, las herramientas que hagan posible una mayor participación, y traducir esta de forma efectiva dentro la acción política del Ayuntamiento.

2.2

Apostar por un modelo de ciudad basado en la cooperación, implicación y corresponsabilidad entre el Ayuntamiento y los distintos agentes sociales.

Establecer una nueva manera de relacionarse entre el Ayuntamiento y las asociaciones basada en la coparticipación, el apoyo mutuo y el principio de subsidiariedad.

2.3

Fortalecer el tejido asociativo de la ciudad para garantizar su función de transmisión y dinamización de los problemas y necesidades de los ciudadanos.

Potenciar las asociaciones para que sean fuertes y representativas.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 2.

Entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales.





3.

Agentes económicos y centros de conocimiento.

Economía que genera oportunidades para todos.

Objetivos de ciudad

3.1.

Hacer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sur de Europa

3.2.

Impulsar sectores emergentes de alto valor añadido y reforzar los sectores económicos consolidados, estableciendo a Barcelona como referente de calidad

3.3.

Generar las condiciones para atraer capital que invierta en la ciudad

3.4.

Potenciar la aportación internacional a la economía barcelonesa

3.5.

Dar apoyo a pymes y autónomos, y promover el espíritu empresarial

3.6.

Hacer de Barcelona un lugar en el que sea sencillo generar actividad económica (business friendly)

3.7.

Hacer de Barcelona una ciudad de cultura, conocimiento, creatividad y ciencia generando un entorno favorable para atraer y retener talento

Objetivos de ciudad

3.1

Hacer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sur de Europa.

Impulsar la conectividad de Barcelona y promover nuevas zonas de actividad económica para convertirla en un nodo de actividad ligada a la logística y al acceso a los mercados del sur de Europa, el Mediterráneo, los países asiáticos y América Latina.

3.2

Impulsar sectores emergentes de alto valor añadido y reforzar los sectores económicos consolidados, estableciendo a Barcelona como referente de calidad.

Desde el sector sanitario y biomédico, de atención social o el sector de las TIC, hasta los sectores de economía verde, los sectores energéticos, el comercio o el turismo.

3.3

Generar las condiciones para atraer capital que invierta en la ciudad.

Deben desarrollarse políticas efectivas de atracción de capital, tanto con el fin de captar capital financiero para invertir en proyectos de empresas y emprendedores locales como con la voluntad de atraer la instalación de empresas extranjeras en la ciudad.

3.4

Potenciar la aportación internacional a la economía barcelonesa.

Barcelona goza ya de un privilegiado reconocimiento internacional. Se trata ahora de poner en valor este posicionamiento y sacarle más partido en términos económicos: más acontecimientos internacionales, más empresas globales instaladas en Barcelona, más exportaciones de las empresas locales, etc.

3.5

Dar apoyo a pymes y autónomos, y promover el espíritu empresarial.

Se trata de crear un entorno más favorable para la creación y desarrollo de empresas mediante políticas de apoyo a pymes y emprendedores, acceso a oficinas y locales, ayudas y apoyo financiero, etc.

3.6

Hacer de Barcelona un lugar en el que sea sencillo generar actividad económica (business friendly).

En relación con las empresas, el objetivo es que la Administración sea un factor de competitividad y en ningún caso un elemento "desactivador". Por lo tanto, es fundamental que desde el Ayuntamiento se agilicen los procesos y se eliminen trabas burocráticas para facilitar el establecimiento de empresas.

3.7

Hacer de Barcelona una ciudad de cultura, conocimiento, creatividad y ciencia generando un entorno favorable para atraer y retener talento

Creatividad, cultura, educación e investigación son acentos de un mismo objetivo: el conocimiento. Queremos crear una ciudad y una sociedad basadas en el conocimiento como uno de los motores de progreso económico y social de Barcelona, y abordarlo desde la colaboración entre instituciones y entidades de ciudad y con visión metropolitana.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 3.

Agentes económicos y centros de conocimiento.





4.

Hábitat urbano.

Un nuevo modelo de ciudad saludable que integre plenamente medio ambiente, urbanismo, infraestructuras y TIC.

Objetivos de ciudad

4.1.

Promover la renaturalización de la ciudad y el desarrollo de los conectores verdes

4.2.

Garantizar la excelencia en el diseño urbano y de los edificios impulsando una arquitectura de calidad

4.3.

Fomentar una política medioambiental responsable, garantizando la calidad del aire y la sostenibilidad de los ciclos del agua y la materia, así como la eficiencia energética

4.4.

Liderar la reinformación del espacio público: las *Smart Cities* como impulsoras de una nueva economía de servicios urbanos

Objetivos de ciudad

4.1

Promover la renaturalización de la ciudad y el desarrollo de los conectores verdes.

Ampliar el área verde urbana y proteger los espacios libres como un elemento de estructuración de la ciudad.

4.2

Garantizar la excelencia en el diseño urbano y de los edificios impulsando una arquitectura de calidad.

Asegurar un diseño urbano de calidad haciendo hincapié en la regeneración de los barrios de la ciudad y haciendo de ella un lugar para la práctica deportiva y un espacio sin barreras.

4.3

Fomentar una política medioambiental responsable, garantizando la calidad del aire y la sostenibilidad de los ciclos del agua y de la materia, así como la eficiencia energética.

Alcanzar niveles óptimos de calidad ambiental como base para convertirse en una ciudad saludable, garantizar la calidad de vida de los ciudadanos y lograr un desarrollo sostenible.

4.4

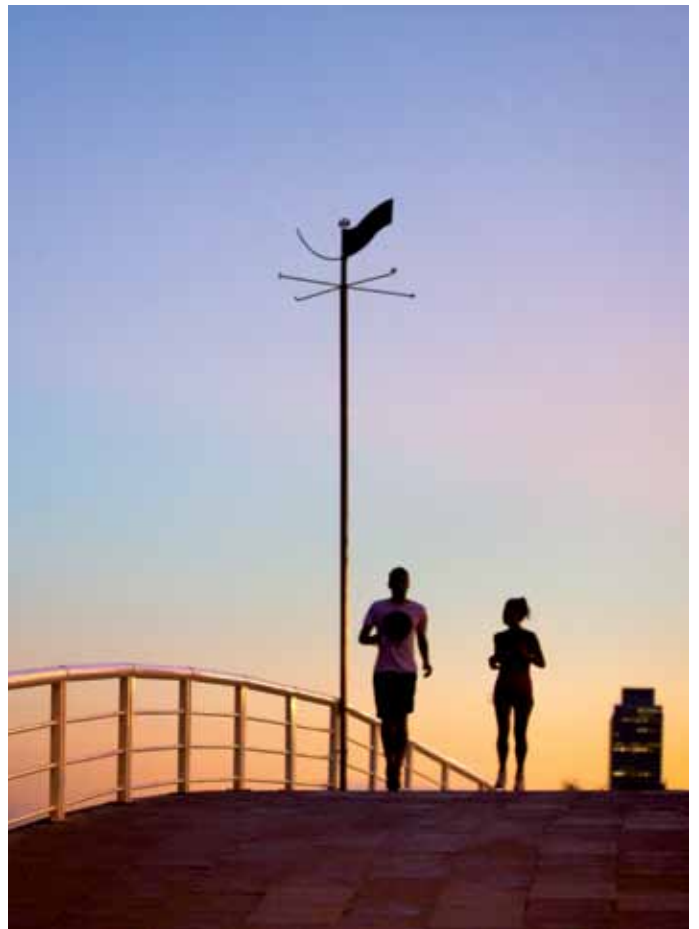
Liderar la reinformación del espacio público: las Smart Cities como impulsoras de una nueva economía de servicios urbanos.

Emplear las TIC para dotar a la ciudad de plataformas tecnológicas de alto valor añadido para Barcelona.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 4.
Hábitat urbano.





4.

Hábitat urbano.

Barrios productivos a velocidad humana en el seno de una ciudad hiperconectada y de emisiones cero.

Objetivos de ciudad

4.5.

Promover el acceso a la vivienda de calidad y velar por su buen uso

4.6.

Promover manzanas autosuficientes y la rehabilitación energética urbana

4.7.

Fomentar barrios productivos en los que se vive y se trabaja

4.8.

Mejorar la movilidad urbana con sostenibilidad y garantizando las mismas oportunidades de acceso a toda la ciudad

4.9.

Impulsar nuevos atractores urbanos que generen centralidad en todos los distritos y distribuir el turismo por toda la ciudad

4.10.

Impulsar el área metropolitana, la integración de puerto, aeropuerto y zona franca, y desarrollar espacios de oportunidad

Objetivos de ciudad

4.5

Promover el acceso a la vivienda de calidad y velar por su buen uso.

Poner en marcha un conjunto de políticas (incentivos al alquiler, colaboraciones con el sector privado, obtención de suelo, apoyo a la rehabilitación, etc.) para conseguir que los ciudadanos tengan acceso a una vivienda de calidad.

4.6

Promover manzanas autosuficientes y la rehabilitación energética urbana.

Trabajar para lograr una autosuficiencia energética sostenible en nuestra ciudad, priorizando las acciones que nos permitan gozar de más calidad de vida y seguir siendo competitivos en nuestro modelo energético, adoptando los principios de ahorro, eficacia y eficiencia para convertirnos en un referente mundial de excelencia.

4.7

Fomentar barrios productivos en los que se vive y se trabaja.

Fomentar un modelo urbanístico basado en un equilibrio entre la función residencial, la económica y la social.

4.8

Mejorar la movilidad urbana con sostenibilidad y garantizando las mismas oportunidades de acceso a toda la ciudad.

Fomentar un nuevo modelo de movilidad con equilibrio entre los diferentes medios de transporte que dé prioridad a la seguridad y al peatón.

4.9

Impulsar nuevos atractores urbanos que generen centralidad en todos los distritos y distribuir el turismo por toda la ciudad.

Se trata de lograr que todos los distritos dispongan de algún elemento emblemático de atracción (como plazas, edificios representativos, estaciones, etc.) que actúen como centros de referencia y puedan generar a su alrededor actividad comercial, turística, etc.

4.10

Impulsar el área metropolitana, la integración de puerto, aeropuerto y zona franca, y desarrollar espacios de oportunidad.

Consolidar nuevas zonas de actividad económica en la ciudad e impulsar el área metropolitana por medio de las grandes infraestructuras.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 4.
Hábitat urbano.





5.

El Presupuesto.

De una cultura del gasto a una cultura del coste y la priorización de resultados.

Objetivos de ciudad

5.1.

Gestionar de acuerdo con un presupuesto ejecutivo orientado a conseguir los objetivos de ciudad

5.2.

Garantizar la capacidad de inversión

5.3.

Mejorar la eficiencia, evitar duplicidades y liberar recursos para otros programas prioritarios

5.4.

Promover la cultura del resultado y de la austeridad en el gasto

Objetivos de ciudad

5.1

Gestionar de acuerdo con un presupuesto ejecutivo orientado a conseguir los objetivos de ciudad.

Se trata de implantar una nueva forma de elaborar el presupuesto municipal consistente en definir previamente los objetivos de ciudad para poder dotar a esta estrategia de recursos según las prioridades definidas. El seguimiento continuo de los objetivos, junto con la ejecución presupuestaria, permitirán evaluar el grado de consecución de los resultados deseados.

5.2

Garantizar la capacidad de inversión.

En un entorno de extrema dificultad para acceder al endeudamiento, resulta esencial diseñar medidas encaminadas a obtener ahorro corriente para financiar inversiones.

5.3

Mejorar la eficiencia, evitar duplicidades y liberar recursos para otros programas prioritarios.

Impulsar medidas de revisión y optimización de la estructura, procesos y servicios del Ayuntamiento para incrementar la eficiencia y liberar recursos.

5.4

Promover la cultura del resultado y de la austeridad en el gasto.

Aplicar rigor y austeridad en el gasto, incorporando criterios de competitividad y productividad en la gestión y eliminando todo aquello que no responda a objetivos y resultados concretos.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 5.
El Presupuesto.





6.

Gobierno, directivos y recursos humanos.

Institución competitiva, motivada, con orgullo de pertenencia y orientada a la ciudadanía.

Objetivos de ciudad

6.1.

Garantizar la calidad de asistencia a la ciudadanía preservando la transparencia y la ética en la gestión pública

6.2.

Potenciar las capacidades del capital humano de la organización, la experiencia y la innovación, y promover la motivación y el compromiso

6.3.

Garantizar la productividad y el alineamiento en todos los niveles de la organización

Objetivos de ciudad

6.1

Garantizar la calidad de asistencia a la ciudadanía preservando la transparencia y la ética en la gestión pública.

El gobierno municipal debe ofrecer visibilidad sobre lo que se hace y cómo se está consiguiendo, y hacer de la ética y la honestidad el principio básico de la gestión política.

6.2

Potenciar las capacidades del capital humano de la organización, la experiencia y la innovación, y promover la motivación y el compromiso.

Impulsar medidas para motivar y comprometer al capital humano de la organización y buscar la eficiencia de los recursos humanos con la mejora continuada de las competencias y la evaluación de los rendimientos.

6.3

Garantizar la productividad y el alineamiento en todos los niveles de la organización.

Asegurar que el conjunto de la organización trabaja orientada hacia una dirección y unos objetivos claramente definidos y que lo hace de forma productiva y coordinada.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 6.
Gobierno, directivos y recursos humanos.





7. El conocimiento, la tecnología, la innovación y la colaboración. **Barcelona, innovación abierta en gestión pública.**

Objetivos de ciudad

7.1.

Proactividad en la
interacción con otras
administraciones para
garantizar los mejores
resultados

7.2.

Mejorar las TIC
para conseguir una
administración más
próxima y eficaz

Objetivos de ciudad

7.1

Proactividad en la interacción con otras administraciones para garantizar los mejores resultados.

Realizar actuaciones proactivas orientadas a establecer acuerdos con otras administraciones, y velar por su cumplimiento.

7.2

Mejorar las TIC para conseguir una administración más próxima y eficaz.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) deben servir para proporcionar un mejor servicio al ciudadano, más eficiente y eficaz y ahorrador de tiempo y de papel.

Mapa de ciudad



Grupo de objetivos 7.

El conocimiento, la tecnología,
la innovación y la colaboración.





La contribución a la consecución de los objetivos del Mapa de Ciudad

De acuerdo con el modelo de Pacto entre la política y la gestión, cada gerencia sectorial, bajo la dirección y coordinación del gerente municipal, tendrá que definir los objetivos estratégicos que contribuirán a lograr los objetivos de ciudad.

A un mismo objetivo de ciudad pueden contribuir diferentes gerencias desde ópticas y competencias diferentes. Así, por ejemplo, al objetivo 1.5 "Barcelona salud: promover una ciudad saludable", se contribuye directamente desde la Gerencia de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes (por medio de objetivos y acciones vinculadas directamente al ámbito de salud, pero también desde los deportes) y desde otras gerencias, de forma más indirecta, como desde Hábitat Urbano y Prevención, Seguridad y Movilidad (ya que las acciones destinadas a renaturalizar la ciudad, mantenerla limpia o mejorar la movilidad, reduciendo las emisiones, por ejemplo, también contribuyen a una ciudad más saludable).

Hay objetivos de ciudad a los que contribuyen todas las gerencias, aunque siempre hay una que lidera el objetivo. Esto sucede especialmente en aquellos objetivos relacionados con el grupo de objetivos dirigidos a entidades, asociaciones y agentes deportivos y culturales, donde todas las gerencias, de forma más o menos directa, contribuyen a tener un Ayuntamiento que coopera y participa con el tejido social. Desde la Gerencia de Cultura, Conocimiento, Creatividad e Innovación, por ejemplo, varias acciones que se han asignado de forma principal a los objetivos de ciudad relacionados con la cultura y el conocimiento (objetivo 1.4 y objetivo 3.7) se instrumentan a partir del apoyo a entidades o por medio de consejos y comisiones formadas por entidades y agentes culturales. También se da esta contribución entre gerencias en todos los objetivos de ciudad relacionados con la perspectiva de recursos, que son liderados por una gerencia, pero para cuyo logro se necesita la colaboración y contribución de toda la organización.

Por lo tanto, en la matriz de contribuciones de las gerencias sectoriales a los objetivos de ciudad podemos encontrar contribuciones principales (en color gris más fuerte) y contribuciones secundarias (en color gris más claro).

A continuación se presenta la matriz general de contribuciones de las gerencias a los objetivos de ciudad, así como un detalle para cada perspectiva.

Matriz general de contribución

Contribuciones de las gerencias a los objetivos de ciudad

OBJETIVOS DE CIUDAD	PREVENCIÓN, SEGURIDAD Y MOVILIDAD	ECONOMÍA, EMPRESA Y EMPLEO	HÁBITAT URBANO	CALIDAD DE VIDA, IGUALDAD Y DEPORTES	CULTURA, CONOCIMIENTO, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	RECURSOS
1. Dirigido a las personas y las familias						
1.1. Garantizar la accesibilidad, calidad y equidad de los servicios	●	●	●	●	●	●
1.2. Priorizar la atención a los colectivos sociales más vulnerables y a personas en situación de dependencia			●	●		
1.3. Impulsar acciones que favorezcan la promoción y protección de la familia y la infancia				●		
1.4. Hacer de la educación y la cultura un factor clave de bienestar y éxito				●	●	
1.5. Barcelona salud: promover una ciudad saludable	●		●	●		
1.6. Potenciar la función social del deporte				●		
1.7. Garantizar la seguridad de las personas	●		●	●		
1.8. Garantizar la convivencia vecinal y preservar la cohesión social, para que nadie pueda ser discriminado o vea vulnerados sus derechos fundamentales	●			●	●	●
1.9. Promover la igualdad entre hombres y mujeres basada en el respeto y la equidad	●	●		●		
1.10. Fomentar el empleo estable y de calidad para todos		●		●		
1.11. Crear canales para toda la ciudadanía y una sensibilidad para interiorizar lo que dicen y darle respuesta efectiva	●	●	●	●	●	●
2. Dirigido a las entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales						
2.1. Potenciar y ordenar los canales de interacción real y efectiva entre el ayuntamiento y las diferentes entidades, asociaciones y agentes deportivos, sociales y culturales	●	●	●	●	●	●
2.2. Apostar por un modelo de ciudad basado en la cooperación, implicación y corresponsabilidad entre el Ayuntamiento y los distintos agentes sociales	●	●	●	●	●	●
2.3. Fortalecer el tejido asociativo de la ciudad para garantizar su función de transmisión y dinamización de los problemas y necesidades de los ciudadanos	●	●	●	●	●	●
3. Dirigido a los agentes económicos y centros de conocimiento						
3.1. Hacer de la Barcelona metropolitana la capital logística del Sur de Europa	●	●	●			
3.2. Impulsar sectores emergentes de alto valor añadido y reforzar los sectores económicos consolidados, estableciendo a Barcelona como referente de calidad		●	●	●	●	
3.3. Generar las condiciones para atraer capital que invierta en la ciudad		●	●	●		
3.4. Potenciar la aportación internacional a la economía barcelonesa		●	●	●	●	●
3.5. Dar apoyo a pymes y autónomos, y promover el espíritu empresarial		●	●	●	●	
3.6. Hacer de Barcelona un lugar en el que sea sencillo generar actividad económica (business friendly)		●	●			●
3.7. Hacer de Barcelona una ciudad de cultura, conocimiento, creatividad y ciencia generando un entorno favorable para atraer y retener talento		●			●	

● Contribución principal ● Contribución secundaria

Contribuciones de las gerencias sectoriales

OBJETIVOS DE CIUDAD	PREVENCIÓN, SEGURIDAD Y MOVILIDAD	ECONOMÍA, EMPRESA Y EMPLEO	HÁBITAT URBANO	CALIDAD DE VIDA, IGUALDAD Y DEPORTES	CULTURA, CONOCIMIENTO, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	RECURSOS
4. Dirigidos al hábitat urbano						
4.1. Promover la renaturalización de la ciudad y el desarrollo de los conectores verdes			●			
4.2. Garantizar la excelencia en el diseño urbano y de los edificios impulsando una arquitectura de calidad			●	●	●	
4.3. Impulsar una política medioambiental responsable, garantizando la calidad del aire y la sostenibilidad de los ciclos del agua y la materia, así como la eficiencia energética	●		●	●		
4.4. Liderar la reinformación del espacio público: las Smart Cities como impulsoras de una nueva economía de servicios urbanos	●	●	●			
4.5. Promover el acceso a la vivienda de calidad y velar por su buen uso			●	●		
4.6. Promover manzanas autosuficientes y la rehabilitación energética urbana			●			●
4.7. Fomentar barrios productivos en los que se vive y se trabaja		●	●		●	
4.8. Mejorar la movilidad urbana con sostenibilidad y garantizando las mismas oportunidades de acceso a toda la ciudad	●		●	●		
4.9. Impulsar nuevos atractores urbanos que generen centralidad en todos los distritos y distribuir el turismo por toda la ciudad		●	●			
4.10. Impulsar el área metropolitana, la integración de puerto, aeropuerto y zona franca, y desarrollar espacios de oportunidad		●	●			
5. Dirigido al presupuesto						
5.1. Gestionar de acuerdo con un presupuesto ejecutivo orientado a conseguir los objetivos de ciudad	●	●	●	●	●	●
5.2. Garantizar la capacidad de inversión	●	●	●	●	●	●
5.3. Mejorar la eficiencia, evitar duplicidades y liberar recursos para otros programas prioritarios	●	●	●	●	●	●
5.4. Promover la cultura del resultado y de la austeridad en el gasto	●	●	●	●	●	●
6. Dirigido a gobierno, directivos y recursos humanos						
6.1. Garantizar la calidad de asistencia a la ciudadanía preservando la transparencia y la ética en la gestión pública	●	●	●	●	●	●
6.2. Potenciar las capacidades del capital humano de la organización, la experiencia y la innovación, y promover la motivación y el compromiso	●	●	●	●	●	●
6.3. Garantizar la productividad y el alineamiento en todos los niveles de la organización	●	●	●	●	●	●
7. Dirigido al conocimiento, la tecnología, la innovación y la colaboración						
7.1. Proactividad en la interacción con otras administraciones para garantizar los mejores resultados	●	●	●	●	●	●
7.2. Mejorar las TIC para conseguir una administración más próxima y eficaz	●	●	●	●	●	●

Sistema de seguimiento y evaluación

El despliegue del modelo desde los objetivos políticos hasta la acción concreta conlleva que, una vez definidos los objetivos en los tres niveles mencionados anteriormente (objetivos de ciudad, objetivos estratégicos de las gerencias sectoriales y, posteriormente, objetivos funcionales de las direcciones técnicas de las gerencias sectoriales y de distrito), hay que establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación para comprobar el grado de consecución de estos objetivos.

Un sistema de seguimiento o monitoreo consiste en la recogida sistemática de información y el análisis de esta información con el objetivo de lograr, en última instancia, la mejora del servicio público. El sistema de seguimiento debe permitir obtener información relevante para que esta sea útil en la toma de decisiones.

El sistema de seguimiento consta de distintos elementos:

- **Indicadores.** Los indicadores son variables que buscan aproximarse lo máximo posible al concepto o criterio a medir. Los objetivos tendrán asociado uno o más indicadores para poder valorar de forma cuantitativa su evolución. De esta forma, mediante el seguimiento de los indicadores podrán detectarse y gestionarse a tiempo posibles desviaciones. Para poder aproximarse a los objetivos de ciudad se utilizarán, cuando sea posible, indicadores de percepción ciudadana. En cuanto a los objetivos estratégicos, habrá que seleccionar distintas tipologías de indicadores para medir diferentes aspectos, haciendo especial énfasis en los indicadores de resultados. En cuanto a los objetivos funcionales, también puede haber varias tipologías de indicadores, desde aquellos necesarios para medir la eficiencia, por ejemplo, hasta los que pretenden medir el volumen de actividad realizada o el cumplimiento de una labor, en su caso.
- **Proceso de seguimiento y elaboración de informes.** El proceso de seguimiento consta de las siguientes etapas:
 1. Selección de indicadores para cada nivel de objetivos.
 2. Establecimiento de metas para los indicadores cuando proceda.
 3. Elaboración de cuadros de mando en diferentes niveles: político, estratégico y operativo.
 4. Reuniones internas de seguimiento con los responsables de los objetivos.
 5. Elaboración de informes periódicos de seguimiento (para uso interno, de gestión y para uso externo, para la rendición de cuentas).
- **Responsables de gestión y Oficina de Management y Presupuesto Ejecutivo:** Cada gerencia sectorial y de distrito cuenta con una figura específica encargada de las tareas de planificación y seguimiento: la persona responsable de gestión. La Oficina de Management y Presupuesto Ejecutivo (OMPE), dependiente de la Gerencia de Economía, Empresa y Empleo, actúa como coordinadora y garante del buen funcionamiento de los procesos de planificación y seguimiento del modelo.

Es necesario insistir en que el sistema de seguimiento debe permitir obtener información en distintos niveles y responder a distintos intereses, desde el político al de gestión (se trata, en definitiva de poder contestar a la pregunta "¿quién quiere saber qué?").

Con todo, no basta con realizar una recogida sistemática de datos, sino que es necesario analizarlos y extraer conclusiones que puedan servir para el aprendizaje y, en definitiva, para la mejora de los servicios públicos. Los indicadores son una fuente importante para realizar esta valoración, pero no son el único mecanismo. Serán también necesarios otros sistemas de tipo más cualitativo para hacer un seguimiento del marco estratégico y del PAM.

El modelo que se plantea busca, también, la transparencia de la información y, por eso, es importante el compromiso de hacer público periódicamente un balance de gestión que permita dar a conocer lo que se ha hecho, lo que se ha logrado y, también, lo que no se ha podido hacer o adónde no se ha podido llegar y cómo se piensan solucionar los problemas que hayan podido surgir.

Finalmente, pese a que a menudo se utilizan los conceptos de seguimiento y evaluación de forma indistinta, no quieren decir lo mismo. Las dos funciones comparten la generación y uso de la información para la revisión y la mejora, y una voluntad de responsabilización y de transparencia. Sin embargo, la evaluación de las políticas y programas públicos va más allá del seguimiento, y pretende identificar los efectos netos sobre el problema que se quiere resolver y explicar por qué los programas funcionan correctamente o no y, en su caso, explicar por qué se producen desviaciones.

La evaluación, dentro del modelo que se plantea, debe convertirse en una forma habitual y sistemática de trabajo como instrumento de aprendizaje y mejora de los servicios a la ciudadanía.



