



Nuevos Modelos de Planificación y Control de Gestión en las AA.PP

**Los pasos a seguir para poner en marcha un
Sistema de Control de Gestión:**

El modelo del Ayuntamiento de Mataró

Zaragoza 16 de noviembre de 2004



¿Qué pretendemos contar?:

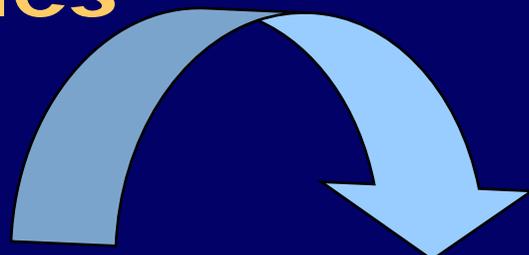
- Las diferentes realidades locales
- Criticidades
- ¿Cómo empezamos en Mataró?
- Los pasos posteriores
- Mitos y realidades

Las dos ideas clave:

- Se puede implantar en cualquier organización
- Compartir nuestra experiencia



“Minifundismo” de los municipios españoles



Menos de 100	11,52%
De 101 a 250	19,65%
De 251 a 1.000	29,81%
De 1.001 a 2.000	12,37%
De 2.001 a 5.000	12,34%
De 5.001 a 10.000	6,28%
De 10.001 a 20.000	4,09%
De 20.001 a 50.000	2,48%
De 50.001 a 100.000	0,76%
Más de 100.000	0,69%

Fuente: Registro de Entidades Locales de la Dirección General para la Administración Local



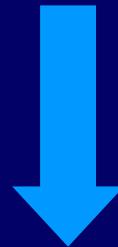
NUEVAS EXIGENCIAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Cambio de entorno

Demandas ciudadanas crecientes y complejas

Recursos decrecientes

Necesidad de competitividad



Nueva mentalidad: **“De la cultura del gasto al control de gestión”**



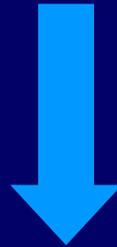
NUEVAS EXIGENCIAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Cambio en las estrategias:

Mejoras en la atención al ciudadano

Mejoras en la provisión de servicios públicos

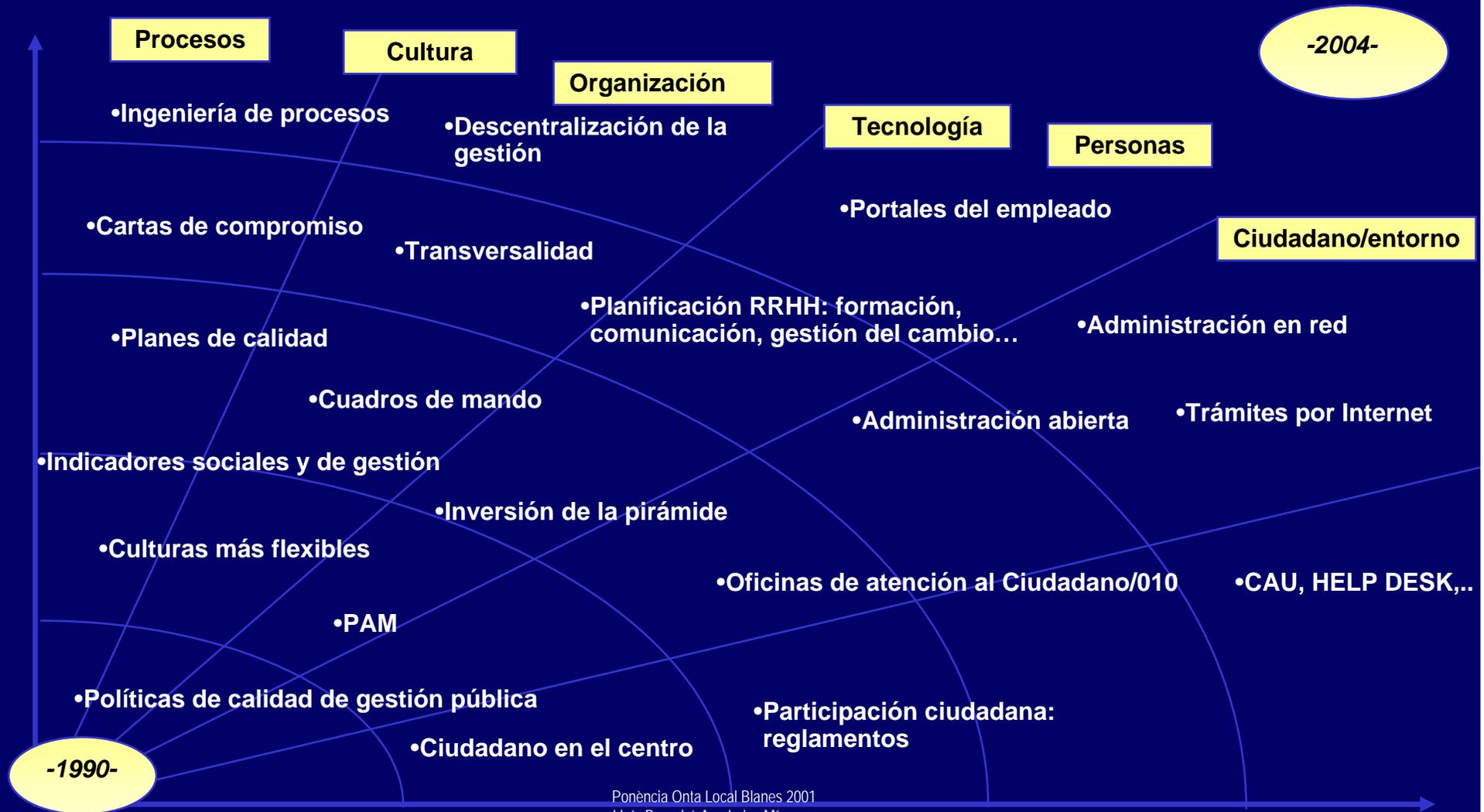
Integración y coordinación de las actuaciones



**NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL
AYUNTAMIENTO DE MATARÓ**



EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

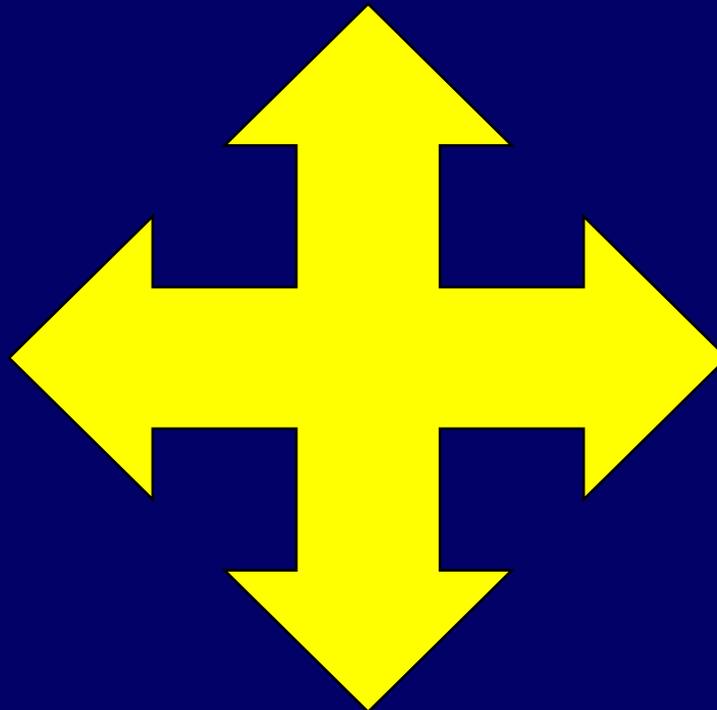




Divergencias

Realidad social/Entorno

Recursos
tecnológicos

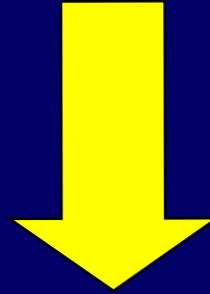


Presupuesto

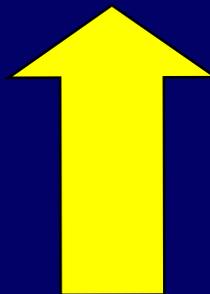
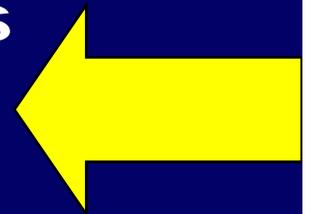
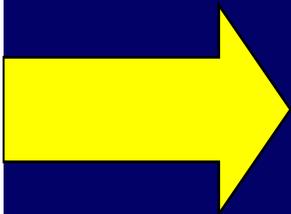
Recursos humanos



Convergencias



- Mayor eficiencia en la gestión
- Adaptación a las nuevas realidades
- Optimización de recursos
- Orientación al ciudadano/a
- Agilidad en la toma de decisiones





Convergencias → Necesidad de instrumentos que mejoren la gestión: modelo de gestión, cuadro de mando,...

Divergencias → Que estos instrumentos sean flexibles en el planteamiento y desarrollo acorde con las diferentes realidades



EL CUADRO DE MANDO

¿Qué nos aporta?

- Simplicidad
- Fácil lectura
- Visión global
- Evaluación de los objetivos

- Para controlar la gestión
- Para tomar decisiones
- Para comunicar, motivar y formar
- Para identificar oportunidades de mejora

¿Para qué sirve?



Elementos previos:

Planificación estratégica:

No podemos saber adónde vamos sin saber adónde nos queremos dirigir

Liderazgo:

En todo proyecto se necesita a alguien como "punta de lanza"

Voluntad:

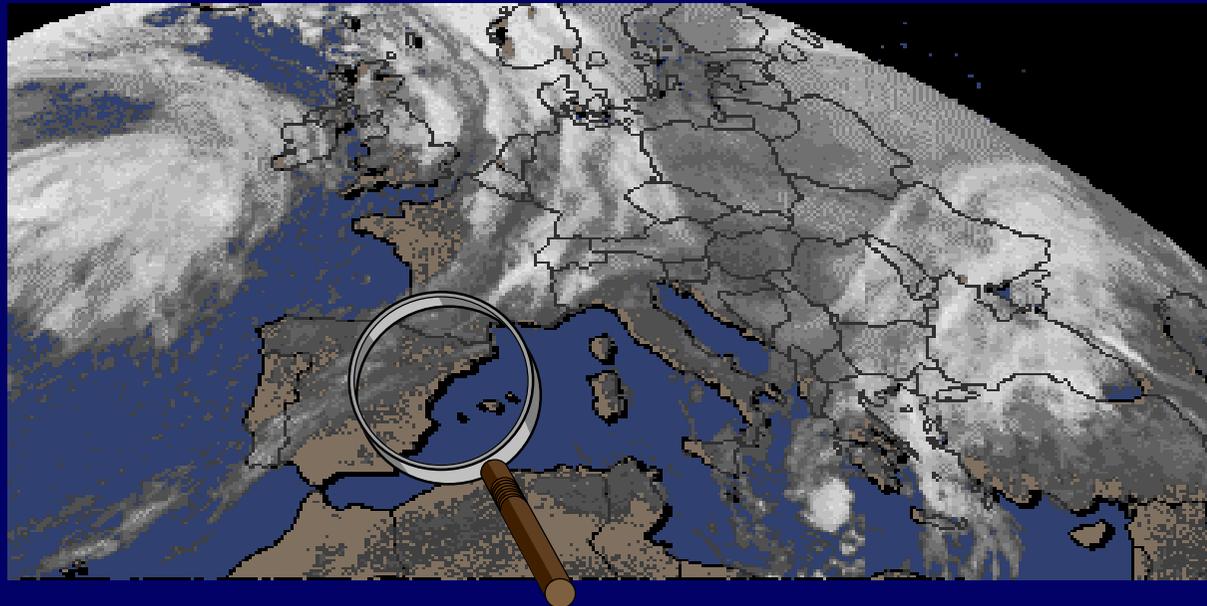
A nadie le faltan fuerzas; lo que a muchísimos les falta es voluntad. (Victor Hugo)

No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer

(Johann Wolfgang von Goethe)



Nuestra realidad:



Población: 115.125 hab.

Superficie: 26 km²

Situación: Costa Mediterránea, 28 km al norte de Barcelona

Especialitzación: Sector textil, confección género de punto

Actualmente: Diversificando su economía, terciarización

**Presupuesto municipal consolidado (2004): 151.866.307,70
euros**



De lo estratégico a lo operativo:

¿De qué disponemos?

PROGRAMA
DE
ACTUACIÓN
MUNICIPAL

Acuerdo de gobierno

Ejes estratégicos

Objetivos estratégicos

Prioridades

Objetivos operativos

Acciones

Permanente
durante 4
años

Variable cada
año





1^a fase: 2000-2003



Cómo canalizamos la información





SITUACIÓN DE PARTIDA

Disponemos de mucha información...



Pero, ... ¿nos aporta valor?



FICHA DE CADA OBJETIVO

Objectiu 8.8: Afavorir l'accés a la informació dels adolescents i els joves, així com fomentar la participació en el marc del Pla Integral de Joventut i el Consell Municipal de Joventut.



Indicadores de proceso

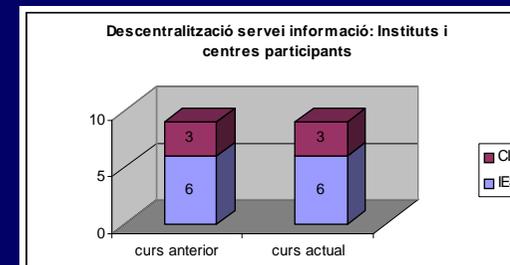
Cumplimiento de Calendario

Ejecución presupuestaria

Indicadores asociados al objetivo

Descripció de la Línia d'Actuació				Avanç		Estat de la Línia d'Actuació		
Línies d'Actuació	Responsable	Data Inici	Data Fi	Teòric	Real	Diferència	Estat	Retras (dies)
Elaboració del projecte d'obres del nou Sidral	Obres			Pendent		Pendent	Pendent	Pendent
Descentralització del servei d'informació juvenil als IES i als centres d'iniciatives juvenils	Lluís Riera	01/01/02	31/07/02	42,18%	45,00%	2,8%	OK	OK
Adjudicació habitatges de lloguer per a joves del C. Teia	PUMSA	01/10/02	31/12/02	Pendent		---	---	---
Elaboració del Pla d'Usos dels equipaments comunitaris dels habitatges assistits	Josep Palacios	01/03/02	30/09/02	14,08%	20,00%	5,9%	OK	OK
Renovació i ampliació de les entitats integrants del Consell Municipal de joventut	Josep Palacios	01/01/02	31/12/02	24,45%	25,00%	0,5%	OK	OK
		01-gen-02	31-des-02	16,1%	18,0%	1,9%	OK	OK

Partida	Descripció partida	2002		Acumulat 2002			
		Pss inicial	Pss actual	Previst	Real	Desviació neg (%)	Desviació excés (%)
2100 422 22706	Treballs altres empreses educació	8.914,97	8.914,97	4.457,49	2.971,66	-33,33%	
TOTAL		8.914,97	8.914,97	4.457,49	2.971,66	-33,33%	





CONTENIDO

- **Presentación**
- **Valoración global**
- **Evaluación de las 15 prioridades del PAM**
- **Evaluación de los 68 objetivos del PAM**
- **Perspectiva presupuestaria**
- **Perspectiva recursos humanos**
- **Impacto ciudad**



EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES

- Actuacions urbanístiques al front de mar..... 
- Renovació de carrer i places del Centre i Rocafonda..... 
- Construcció d'habitatges públics..... 
- Potenciació del transport públic..... 
- Execució del Pla d'Aparcaments..... 
- Carrers més nets: netejant més i embrutant menys..... 
- Afavorir projectes de base tecnològica i acostar les noves
• tecnologies a la ciutadania..... 
- Construcció de l'escola bressol Tabalet..... 
- Nau Gaudí..... 
- Construcció de noves infraestructures socials, esportives i
• sanitàries a tota la ciutat..... 
- Desenvolupament del Pacte Local per l'Ocupació..... 
- Millora de l'atenció domiciliària a les persones més grans
• de 80 anys..... 
- Posada en marxa de l'Agència Mpal. de suport a l'Associacionisme 
- Construcció del Tub Verd..... 
- Posada en marxa del 010 i dels compromisos de qualitat..... 



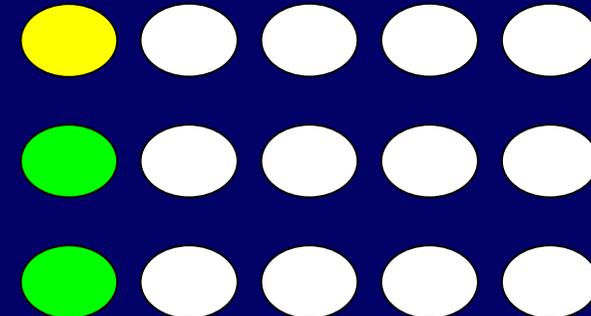
EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS



1t	2t	3t	4t	Pàg.
----	----	----	----	------

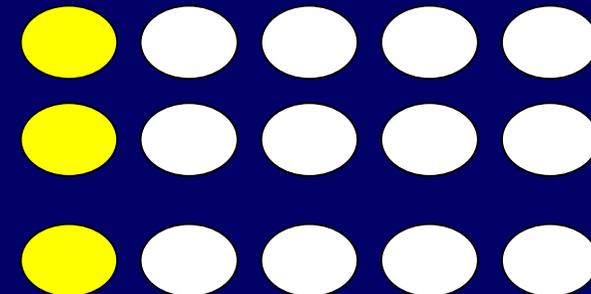
Eix 1: Planificació urbanística

- 1.1 Impulsar i dirigir els grans temes territorials d'àmbit metropolità per a la creació d'instal·lacions universitàries, indústria de qualitat, oci i terciari, activitats lúdiques i comercials, etc.
- 1.2 Continuar la implantació d'eines urbanístiques per a la millora d'urbanitzacions i del sòl urbanitzable.
- 1.3 Realitzar una política d'adquisició de sòl per a equipaments vials i zones verdes.



Eix 2: Plans de Reforma Urbana

- 2.1 Impulsar i dirigir els plans urbanístics de la ciutat consolidada per a la millora de la ciutat i de la qualitat de vida dels ciutadans.
- 2.2 Redactar i/o executar els projectes de renovació de diversos carrers del Centre per a la seva recuperació com a patrimoni històric de tots els ciutadans.
- 2.3 Redactar i/o executar els projectes de renovació de diversos carrers i places de Rocafonda per a la millora de la qualitat de vida dels ciutadans





Valoración del sistema actual

Debilidades:

- No recoge todos los objetivos de las "Unitats Operatives"
- Asimetría en el reparto de los objetivos que recoge
- Poca utilidad para los gestores de estas unidades
- Grado de subjetividad elevado
- Mantenimiento costoso
- En ciertos casos, percibido como instrumento fiscalizador



Valoración del sistema actual

Fortalezas:

- Ha ayudado a crear cultura de evaluación y control de gestión
- Implantación poco costosa (capítulo II)
- Ofrece un primer nivel de información útil y apunta criticidades
- Aceptación alta a nivel político (instrumento estratégico)
- Aumenta la transversalidad y la coordinación
- Mayor información y comunicación (misión, objetivos, resultados,...)



2ª fase: 2004-2007



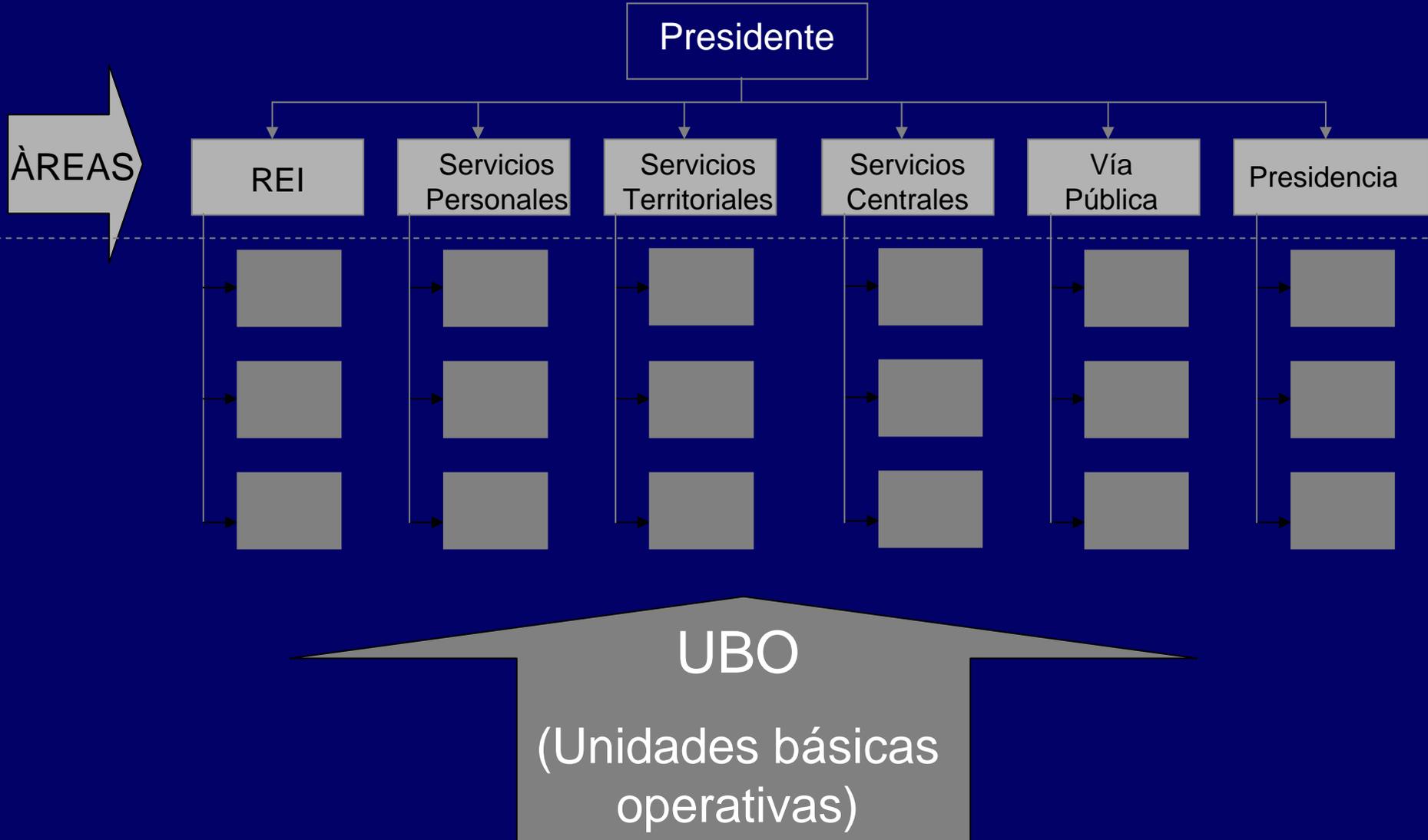
MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL

Principios que inspiran la actuación municipal:

- **Transversalidad**
- **Calidad**
- **Descentralización**
- **Orientación a resultados**
- **Profesionalización**



Organización





Sistema propuesto

UBO

Unidad básica
operativa

Bienestar social

Urbanismo

Ingresos

Movilidad

IMPEM

IME

PUMSA...

Qué hay que definir?

...

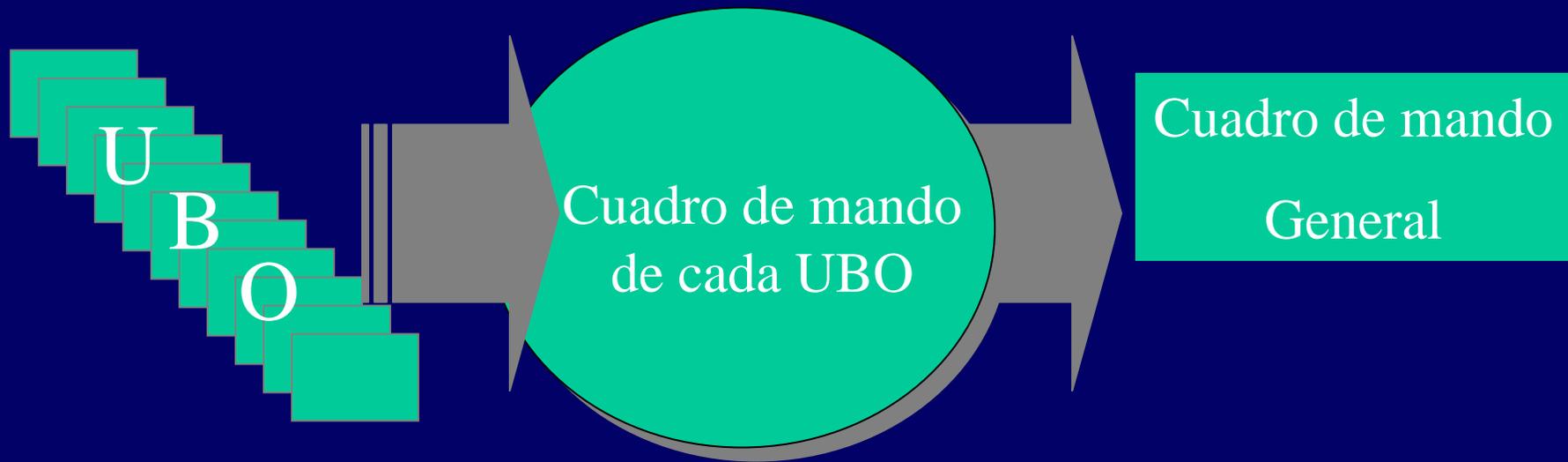
Objetivos

PAM

Otros objetivos



Sistema propuesto





P
L
U
R
I
A
N
U
A
L



ACUERDO DE GOBIERNO

PLAN DE MANDATO

LÍNIAS ESTRATÉGICAS

PROGRAMAS

Objetivo 1
PAM

Objetivo 2
PAM

Objetivo 3
PAM

Objetivo 1
UBO

Objetivo 2
UBO

Objetivo 3
UBO

A
N
U
A
L



Indicadores
(factores clave)



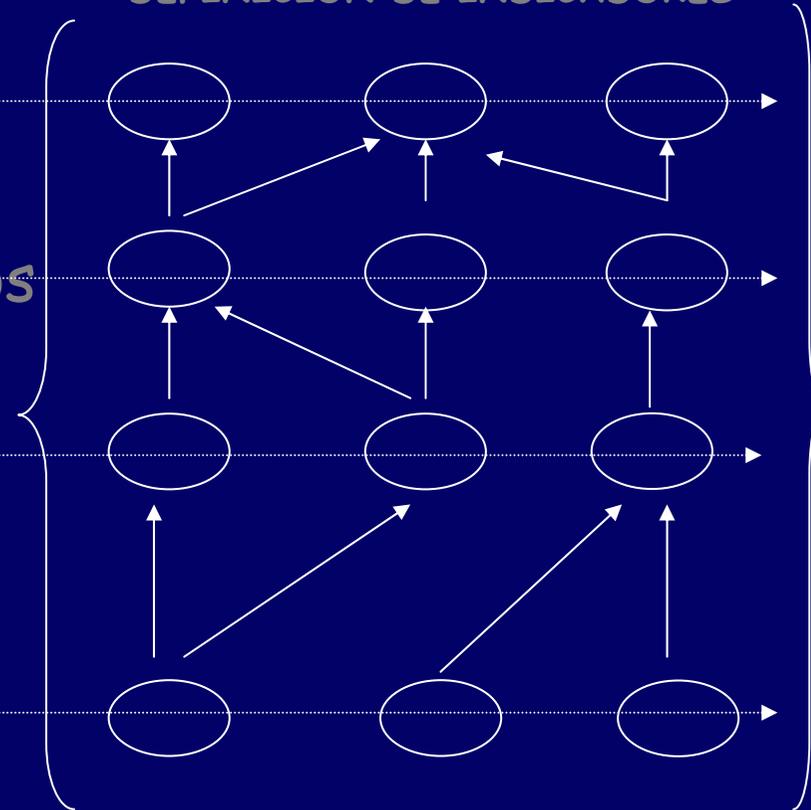
Definición de los Indicadores

Modelo de Gestión



- Calidad/Impacto
- Orientación a resultados
- Transversalidad y descentralización (procesos)
- Profesionalización

DEFINICIÓN DE INDICADORES



Resultados



Un ejemplo concreto

PERSPECTIVA

TRANSVERSALIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN



FACTORES CLAVE

- Aumentar la eficiencia y la eficacia del servicio

INDICADORES

- Número de denuncias por tipología y territorio
- Tiempo medio de llegadas
- Número de infracciones por tipología y territorio
- Número de accidentes por tipología y territorio
- Número de controles

PROFESIONALIZACIÓN



- Formación
- Profesionalidad

- Horas de formación
- Cursos por tipología
- Bajas por accidente laboral
- Número de parejas mixtas (Policía Local y Mossos d'Esquadra)



PERSPECTIVA

FACTORES CLAVE

INDICADORES

CALIDAD



- Satisfacción

- Valoración ciudadana (encuestas)
- Número de quejas
- Número de centros y alumnos en los cursos de educación viaria

ORIENTACIÓN A RESULTADOS



- Control de costos
- Aumentar recursos

- % ejecución del presupuesto de gastos
- Evolución de los servicios extraordinarios
- Evolución ingresos cap. III



Metodología

1. Validar la propuesta
2. Definir en cada unidad básica operativa (UBO):
 - Objetivos NO PAM
 - Otros objetivos prioritarios
3. UBO + Planificación
 - Ayudar a definir indicadores
 - Concretar los objetivos
 - Ofrecer una herramienta para el seguimiento
 - Web
4. Validar: Comisión de Gestión/ Coordinadores
5. Realizar 1er informe (marzo 2005)



Expectativas

- Que sea útil a todos los gestores, no sólo a los políticos
- Posibilitar la recogida automatizada de los indicadores (entorno web)
- Que realmente ayude a la toma de decisiones
- Que sea una herramienta de comunicación, formación y motivación
- Que ayude a alinear los objetivos
- Que nos permita relacionar causa y efecto



Francesc Torrejón

Coordinador de Calidad y Gestión
de Procesos

Ayuntamiento de Mataró

Tel. 93 758 21 76

ftorrejon@ajmataro.es

www.mataro.org