

POR UNA PLANIFICACIÓN MÁS EFICIENTE

Llorenç Fernández Matamoros

Jefe de la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación del ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

llfernandezm@santboi.cat

1. Resumen de la comunicación

Es un hecho que en nuestra administración pública no existe una cultura de rendición de cuentas.

Un primer paso podría consistir en la implementación de pequeñas medidas conducentes a empoderar a la organización sobre la conveniencia de evaluar.

En Sant Boi de Llobregat empezamos hace unos cinco años, primero con el seguimiento del plan de actuación municipal: desarrollamos una herramienta, que a partir del seguimiento de las actuaciones, (niveles inferiores de la planificación) realizado por el técnico en su control de gestión, de forma automática, informaba sobre el estado de cumplimiento de toda la gestión agregada, el plan.

Posteriormente introducimos elementos cualitativos al seguimiento de los planes, ponderamos las diferentes líneas estratégicas y operativas para ofrecer un valor añadido al nivel de ejecución (la organización estaba priorizando).

Después incorporamos en los planes la dimensión económica; sólo aprobaríamos planes de acuerdo con su viabilidad presupuestaria, no veíamos lógico realizar planteamientos sobre políticas públicas cuya implementación no estuviera garantizada por una posible previsión económica.

Añadiendo esta dimensión, la organización empieza a pensar en clave de gestión por resultados, hablar de eficacia, eficiencia o impacto ya no produce las resistencias que surgían en el pasado. Actualmente estamos preparando un periodo de formación dirigido a todos los miembros del ayuntamiento y en paralelo estamos desarrollando herramientas que nos ayudaran a implementar este tipo de gestión y auxiliaran en los procesos de evaluación que determinarían el resultado.

Ahora somos conscientes que realizar seguimiento no es suficiente, y empezamos a plantearnos temas de evaluación. Estamos evaluando el plan de actuación municipal de acuerdo con los criterios de sistematicidad recomendados por la doctrina dominante, y bajo la tutela del magíster de evaluación de políticas y programas públicos de la Universidad Complutense de Madrid.

Todo este proceso sin la existencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación resultaría muy difícil de implementar, esta comunicación pretende compartir nuestra experiencia con el resto de administraciones con la finalidad de poner un granito de arena en la difusión de la cultura de la evaluación.

Sin una buena planificación todo este camino habría sido estéril.

2. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica no puede ser un hecho aislado, sino que debe ser un proceso continuo en el que se realicen las posibles revisiones de los objetivos propuestos, de acuerdo con un sistema de evaluación continua. Este tipo de planificación no debe ser visto como una finalidad para la organización, sino que debe ser una herramienta de utilidad incuestionable, que necesita una visión clara de la organización y de su misión presente y futura.

Hay que establecer métodos y procesos que ayuden al sistema a ser proactivo, a anticipar para prever, a hacer permanentemente prospectiva, a aprovechar al máximo las sinergias de la organización y a aprender de manera sistemática de los propios errores.

Los recursos humanos, como uno de los factores estratégicos del cambio, las tecnologías de la información, por su potencialidad innovadora y la gestión presupuestaria, como motor de la viabilidad, conforman los recursos estratégicos que toda organización ha de saber combinar y administrar correctamente para tener éxito.

Todo proceso de innovación en una organización compleja como es la administración local es una tarea que requiere un decidido liderazgo político, una gestión flexible del proceso de cambio y, por encima de todo, la participación y el compromiso de todos los actores relevantes, en especial de ciudadanos y trabajadores públicos.

3. ANTECEDENTES

3.1 Una experiencia inicial en seguimiento

Sant Boi de Llobregat inició hace unos cinco años un tímido intento de sistematizar una metodología, capaz de llevarnos a realizar lo que en aquel momento entendíamos como “evaluación”. Ese intento se quedó simplemente en el desarrollo de un sistema de seguimiento del plan de actuación municipal. No era evaluación, ahora lo sabemos, pero propició que un volumen importante de técnicos municipales entrara en contacto con técnicas y recursos que hoy hacen más factible implementar un diseño sistemático de evaluación. Realizamos un paso importante hacia un cambio cultural y conseguimos que algunos de esos técnicos creyeran y participaran de esa posibilidad, se trata ahora de consolidar y avanzar en esa cultura del cambio.

Esa experiencia inicial la presentamos en TECNIMAP Sevilla 2006

Todo empezó con la construcción, con medios propios, de un sistema de información y seguimiento que ofreciera datos sobre el avance del plan de actuación municipal de aquella legislatura. Partíamos del contexto siguiente:

1. **Estructura orgánica.** Teníamos una administración que por su volumen estaba muy sectorizada. Había dificultades para coordinarla alrededor de un proyecto global y se tendía a incorporar los objetivos y actuaciones del PAM dentro del día a día de la gestión municipal. Esto suponía que, en muchos casos, las mismas perdieran entidad y se dispersasen los recursos y esfuerzos necesarios para llevarlas a cabo.
2. **Gestión política.** Este sistema de trabajo hacía muy difícil para los políticos conocer hasta qué punto y de qué manera se estaban llevando a cabo las actuaciones priorizadas políticamente. Se dificultaba la elaboración de su acción política y disminuía la posibilidad de corregir y redefinir la estrategia de gobierno ajustando su acción política a los deseos de los ciudadanos.

3.2 El sistema de información y seguimiento del PAM (SisPAM)

Se basaba en el control y unificación de la gestión, por este motivo se creó un cuadro de mando integral capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, informando del nivel de cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de control y mecanismos de soporte, con la vocación de:

- Hacer del PAM el eje vertebrador de toda la actuación municipal.

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

A partir de mayo de 2004 fuimos capaces de informar a tiempo real del nivel de ejecución del plan. Las áreas veían la herramienta como una oportunidad pero no se sentían motivadas hacia su utilización. En muchos casos fue una carga para los técnicos pero en todos provocó un cambio cultural hacia la rendición de cuentas. Haber desarrollado la solución con medios propios, provocaba una fuerte dependencia de nuestro departamento de informática.



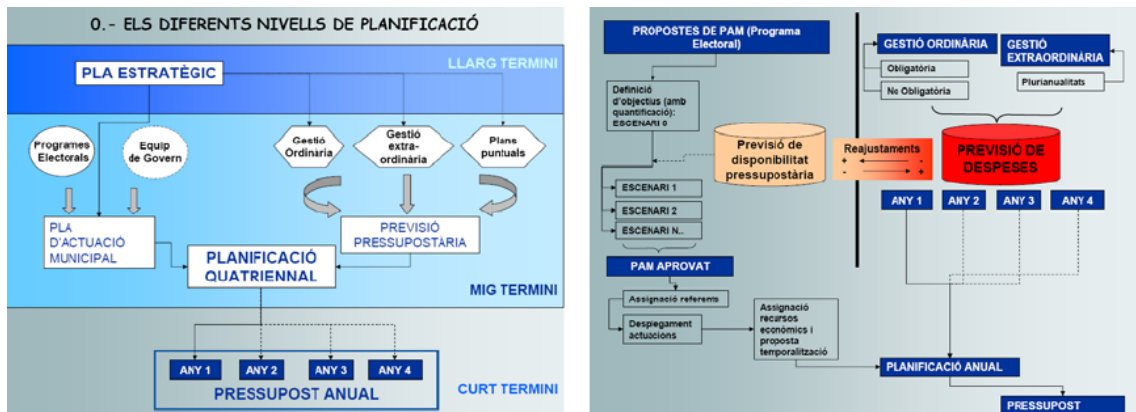
A final de legislatura pudimos informar de un grado de ejecución del plan de un 87%, el sistema había recibido 35.272 visitas, contenía 819 indicadores, 460 productos multimedia y 164 documentos asociados a las fichas de las 517 actuaciones, **pero no sabíamos nada sobre el impacto de las medidas implementadas ni sobre la satisfacción de los usuarios**. Por otro lado, el porcentaje de ejecución se alimentaba de indicadores lineales de cumplimiento y valoraba con igual intensidad grandes políticas y proyectos menores.

3.3 Un correcto seguimiento requiere una buena planificación

Estábamos dando un paso importante hacia la rendición de cuentas, pero el método contenía muchas incertidumbres. Para poder desentrañarlas preparamos una propuesta sustentada en una **hipótesis de trabajo que permitía compaginar la ejecución del plan de gobierno con la gestión ordinaria de la organización**. El equilibrio entre ambos escenarios suponía tomar decisiones en clave presupuestaria y aseguraba en cualquier caso la viabilidad económica de cualquier iniciativa. Nuestra propuesta tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Partiendo de la premisa que los diferentes niveles de planificación se pueden fundamentar en su vigencia temporal, deberíamos encuadrar nuestro objeto de planificación dentro de un periodo determinado: un plan estratégico se encuadraría en el largo plazo, un plan de mandato se situaría en el medio plazo, y el presupuesto anual en el corto plazo.
2. Para asegurar la viabilidad de cualquier plan, será imprescindible tener en cuenta la previsión de disponibilidad presupuestaria para los ejercicios que abarque la planificación en preparación. Con el fin de determinar esta disponibilidad se tendrán que distinguir los diferentes tipos de gestión que realiza el ayuntamiento:
 - **Gestión ordinaria**
 - **Obligatoria:** marcada por la ley
 - **No obligatoria:** generalmente se realiza por costumbre

- **Gestión extraordinaria:** siempre se deben prever imprevistos
 - **Nuevas propuestas:** capacidad de innovación del nuevo plan
3. Actuando sobre la gestión ordinaria no obligatoria podremos derivar presupuesto y recursos hacia las nuevas propuestas del plan.
 4. Una vez tengamos determinada la previsión total de disponibilidad presupuestaria podremos compararla con todas las propuestas formuladas (escenario 0): a partir de este momento se podrán simular tantos escenarios como se crean oportunos para definir el nuevo plan.
- Parece una obviedad pero son pocos los planes que se han aprobado garantizando su viabilidad tanto económica como temporal.



Cuando planifiquemos debemos hacerlo propiciando su seguimiento y evaluación posterior.

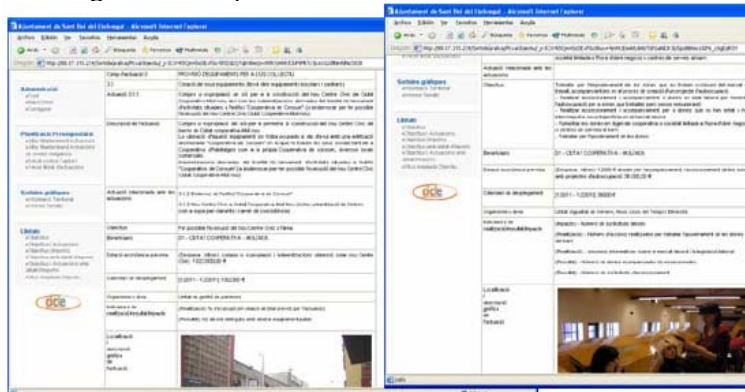
4. APLICACIÓN RESULTANTE

4.1 La generación de un producto informático

Una empresa informática **CICLE Serveis Informàtics** a partir de este planteamiento fue capaz, bajo nuestra dirección, de desarrollar una herramienta (PlaGEP) que permitía llevar a la práctica una metodología que facilitaba los aspectos siguientes:

1. Armonizar la totalidad de la actuación municipal (planes de gobierno y gestión ordinaria)
2. Aprobar planes garantizando su viabilidad.
3. Elaborar diferentes escenarios económicos que auxiliaran en la toma de decisiones.
4. Estudiar la continuidad de servicios de gestión ordinaria no obligatorios (ganar en eficiencia)
5. Asignar responsabilidades técnicas
6. Realizar la programación anual del presupuesto.

De manera que cada objetivo propuesto incorporaría la previsión de ingreso y de gasto para toda la vigencia del plan.



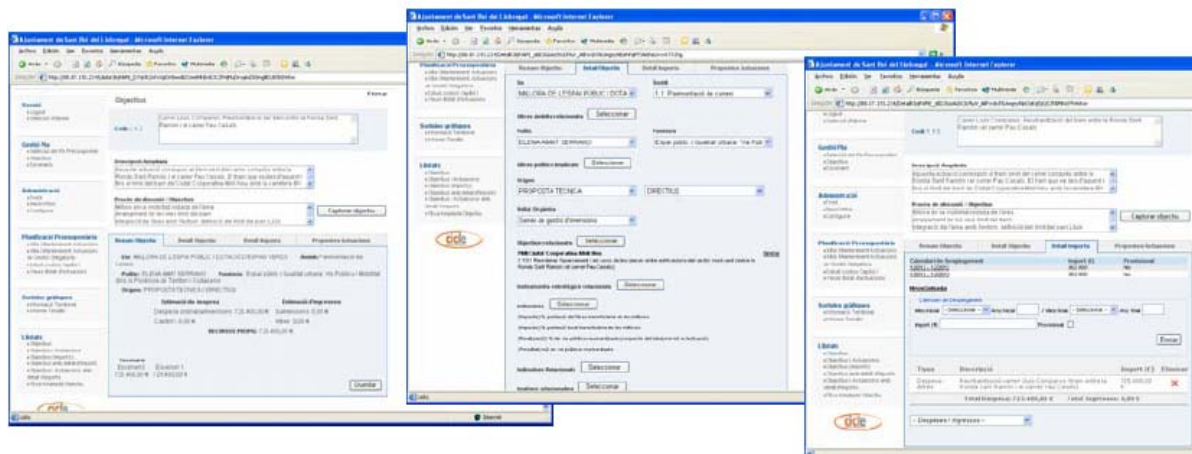
Durante todo el proceso de desarrollo del proyecto no se perdieron de vista los siguientes aspectos clave:

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

4.2 Ficha de planificación

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

- Eje al que pertenece: máximo nivel del plan del que depende una misión
- Ámbito: asimilable a un programa y del que depende un objetivo estratégico
- Otros ámbitos relacionados: fruto de la transversalidad entre planes
- Líder político: responsable del impulso efectivo
- Políticos implicados: fruto de la transversalidad entre planes
- Vinculación con los diferentes instrumentos de planificación aprobados por la corporación, como referencia o corresponsabilidad en su futura implementación.
- Ofrece la posibilidad de relacionar las diferentes propuestas con el territorio. Cada propuesta se puede asignar a todos o a alguno de los distritos de la ciudad.



Las propuestas de objetivo que suponen un impacto directo en el presupuesto de la corporación, han de incorporar necesariamente la previsión de gasto y de ingreso, si lo hay (recursos propios).

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

- Diferenciar el tipo de gasto o de ingreso.
- Tener en cuenta diferentes magnitudes.

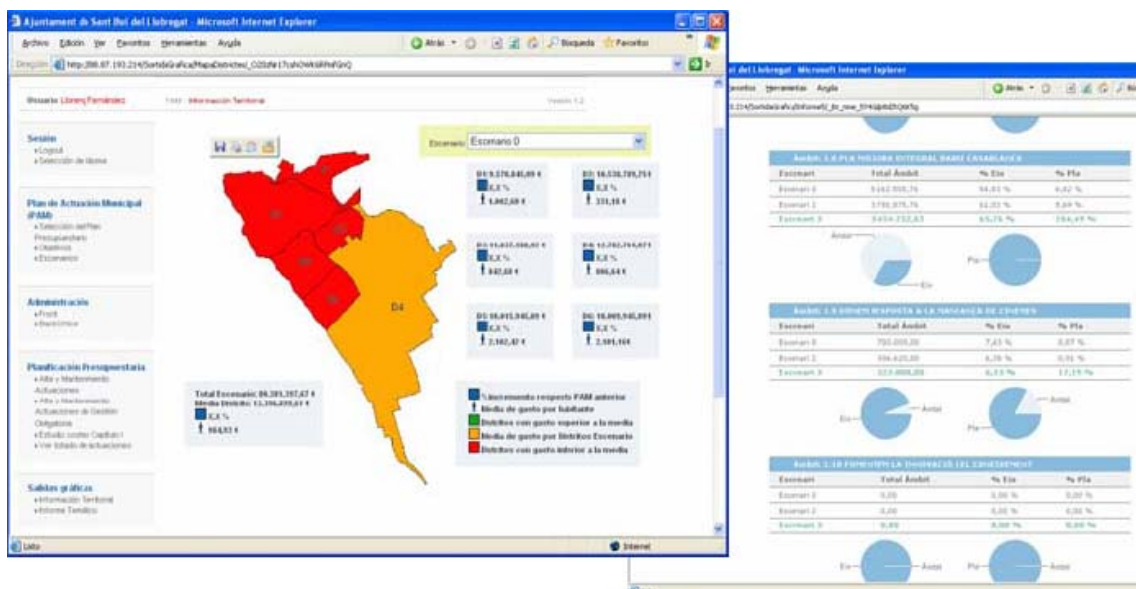
- Cuantificar separadamente las propuestas que supongan incorporación de capítulo I (nuevo personal)
- El coste se puede cuantificar en función de los años de vigencia de la propuesta.
- Tiene en cuenta el mantenimiento o coste de servicio del producto de la propuesta dentro del periodo temporal que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

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

4.3 Salidas gráficas

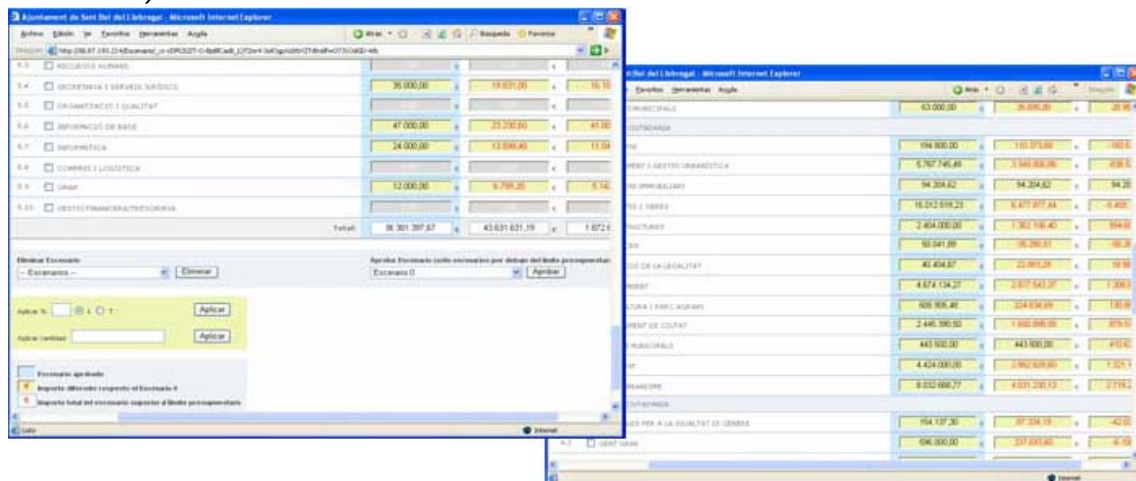
Para poder gestionar correctamente en fase de planificación, el sistema dispone de todo tipo de listados y salidas gráficas:

- Información del impacto por distritos con indicación de las medias por distrito y por habitante. Muestra de forma gráfica los distritos comprendidos por encima o debajo de la media de gasto. Esta funcionalidad permite tomar decisiones teniendo en cuenta la distribución del presupuesto planificado dentro del territorio objeto del plan.
- Listados con el redactado de objetivos y actuaciones, mostrando o no la cuantificación desglosada por conceptos.
- Listados que informan de la distribución de cada uno de los objetivos dentro de los totales de los ámbitos, de los totales de los ejes o del total del plan, tanto desde el punto de vista económico como porcentual.
- Una salida en formato archivo permite explotar todos los datos mediante cualquier otra base de datos.



4.4 Escenarios presupuestarios

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



Eje	Objetivo	Presupuesto	Ejecución	Diferencia
SECRETARIA I SERVICIO JURIDICO		30.000,00	19.831,20	-10.168,80
ORGANIZACION I QUALITAT				
INFORMACION DE BASE		47.000,00	23.230,00	-23.770,00
INFORMACION		24.000,00	13.896,40	-10.103,60
COMERCIO I LOGISTICA				
LABOR		12.000,00	5.799,20	-6.200,80
GESTION FINANCIERA I PATRONAL				
Total		98.000,00	45.631,16	-52.368,84

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

4.5 Soporte a la planificación

El sistema, para dar más calidad informativa sobre las diferentes propuestas, dispone además de:

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

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

5. PRIMEROS PASOS PARA EVALUAR EL PLAN

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

Teníamos que conseguir evaluar el plan de gobierno e incorporar a la organización métodos de gestión que permitieran obtener información cualitativa y cuantitativa

sobre la calidad de los servicios, el impacto de los mismos y su eficiencia. La coyuntura económica empezaba a hacer imprescindible una gestión del coste presupuestario acorde con la implementación de mayores cotas de políticas sociales.

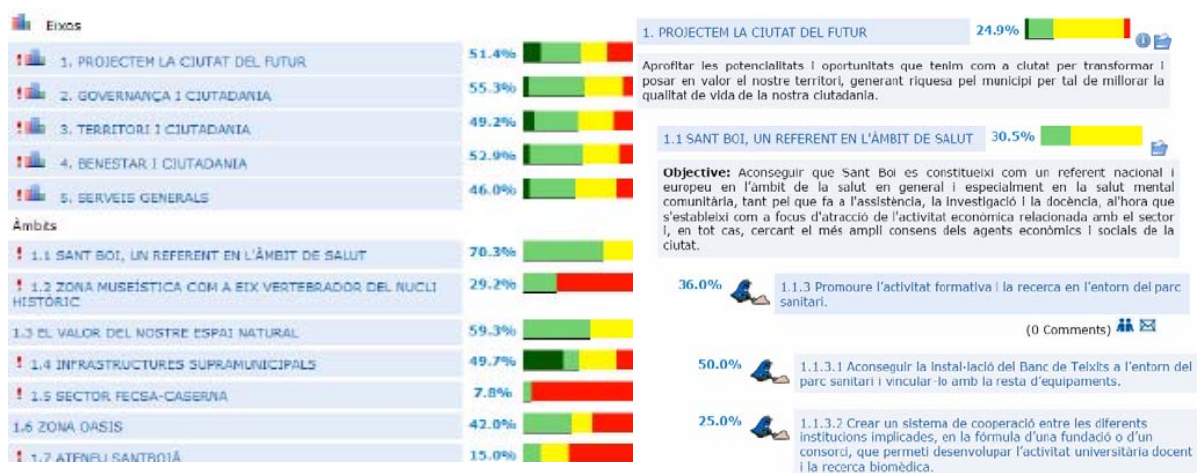
Detrás de estas peticiones, veíamos la necesidad de provocar un importante cambio cultural en la organización, se hacía imprescindible trabajar con más eficacia y sobre todo con mayor eficiencia. Se imponía el concepto **Gestión por Resultados**. En colaboración con la Universidad Complutense de Madrid, realizamos un diseño de evaluación sistemática, del que actualmente estamos implementando la fase de evaluación intermedia.

En esta comunicación no me extenderé en su descripción, pero sí que considero adecuado apuntar una parte del contexto que incide directamente sobre la rendición de cuentas fruto de una buena planificación.

Evaluar como está funcionando un plan/política/programa supone realizar tres tipos de evaluaciones:

1. **Evaluación de la implementación.** Su objetivo es determinar el grado de cumplimiento de los mandatos incluidos en la política, comparando el diseño inicial de la intervención con el funcionamiento real de la misma. Esta parte requiere concretar previamente los momentos en que se recogerá la información y una selección adecuada de los elementos que constituyen el programa.
2. **Evaluación de la cobertura.** Resulta fundamental analizar, en primer lugar, el conocimiento del programa por parte de sus usuarios potenciales. En segundo lugar la accesibilidad física de los usuarios al programa. Y en tercer lugar la aceptación del programa por parte de todos.
3. **Monitorización y seguimiento del programa.** Esto implica la definición de criterios operativos de éxito, así como la construcción de indicadores que se apliquen sistemáticamente mientras se desarrolla el programa. Exige un buen sistema de indicadores, soportes documentales que recojan la información necesaria para elaborar estos indicadores, un sistema informatizado y una metodología adecuada de análisis periódico de la información recogida.

El sistema de información y seguimiento del PAM (SisPAM), **ofrece parte** de la cobertura que requiere este **tercer tipo de evaluación “Monitorización y seguimiento del programa”**. El sistema informa mediante agregación de los niveles inferiores a los niveles superiores, es decir va subiendo **valores ponderados ejecutados** desde las actuaciones, pasando por los objetivos operativos, los que se agregan a los objetivos estratégicos y estos a las misiones.



5.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PAM (SisPAM)

Herramienta que permite a los niveles de mando técnico y político conocer el grado de ejecución, la evolución, las dificultades y prever las acciones correctoras, si proceden, así como visualizar el ritmo de los compromisos políticos adquiridos.

Destinado básicamente a ofrecer información a técnicos y políticos de la administración municipal y a servir de instrumento de comunicación. Ha de permitir a los ciudadanos y a los diferentes agentes sociales hacer un seguimiento del proceso de ejecución del plan.

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

El sistema de información y seguimiento se ha llevado a cabo con el soporte de la aplicación SisPAM la cual permite hacer el seguimiento del plan de actuación municipal, (al inicio de esta comunicación hemos explicado que inicialmente fue desarrollada con medios propios), adaptada y mejorada por la misma empresa (**CICLE Serveis Informàtics**) que desarrolló el sistema de planificación descrito en el punto anterior, mediante la plataforma **e-Business Design (eBD)**, que es un entorno completo para la producción, gestión y publicación de información mediante Internet o Intranet, parametrizable día a día desde un navegador Web, sin necesidad de implementaciones complejas ni costosas. eBD ofrece un entorno de trabajo para múltiples usuarios, permitiendo controlar el acceso al contenido en función del usuario y de los distintos permisos otorgados. De esta forma, se facilita el trabajo el grupo desde un entorno seguro. Ofrece una arquitectura abierta y basada en estándares, que garantiza la total escalabilidad del sistema



Esta mejora ha permitido dotar de una mayor autonomía y polivalencia a todo el conjunto ofreciendo un producto multiplan, multilingüe, accesible y de muy fácil manejo tanto para el usuario como para los administradores.

Esta adaptación ha permitido integrar en una misma herramienta las fases de planificación, seguimiento y evaluación de cualquier plan, proyecto o programa.

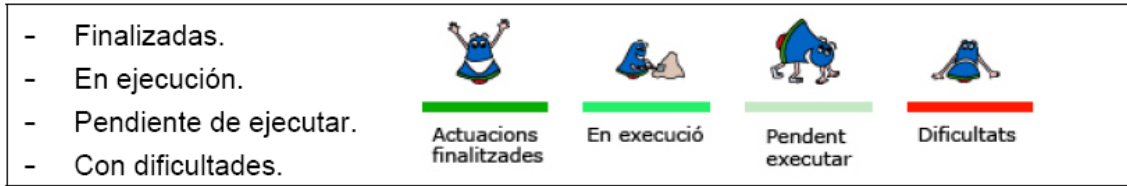
Consta de los siguientes mecanismos:

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

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

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

Los cuatro posibles estados son los siguientes:



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

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

5.3 Sistema de control

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

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

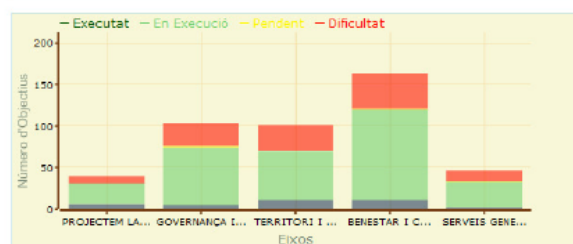
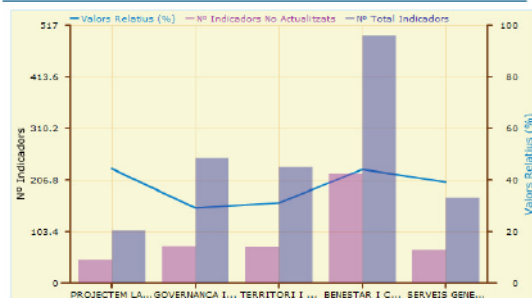
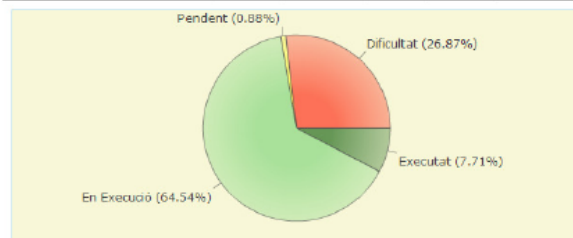
Informe Actualització Indicators

• PAM 2008 - 2011 (07/03/2010)

[Imprimir](#)

Ex	Indicadors No Actualitzats	Total Indicadors	% No Actualitzats
1. PROJECTE LA CIUTAT DEL FUTUR	47	106	44.3 %
2. GOVERNANÇA I CIUTADANIA	73	251	29.1 %
3. TERRITORI I CIUTADANIA	72	232	31.0 %
4. BENESTAR I CIUTADANIA	219	497	44.1 %
5. SERVEIS GENERALS	67	171	39.2 %
	478	1257	38.0 %

SERVEIS GENERALS	2	31	1	13	47
Total per estat	35	293	4	122	454



5.4 Ponderación

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

La ponderación se ha trasladado a los diferentes niveles del plan, puesto que para calcular el grado de ejecución no es suficiente un indicador del tipo "número de objetivos realizados sobre el total de objetivos previstos" de manera lineal. A cada uno de los ejes, ámbitos, objetivos y actuaciones no se les da la misma importancia

estratégica, por tanto es preciso realizar una ponderación de cada uno de ellos, se tienen que asignar diferentes pesos.

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

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

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

6. TRANSPARENCIA

El ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat ha decidido *mostrar todo el proceso con total transparencia* por ello hemos diseñando diferentes sistemas que aseguran la transparencia en todo momento, y que pretenden ir más allá del sistema de información mostrado en el punto anterior.

Actualmente ya estamos mostrando en abierto en la dirección Web del [SisPAM](http://www.santboi.cat) ubicado en el apartado del "PAM" de la página Web del municipio <http://www.santboi.cat> una parte del diseño de evaluación.

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

Para mostrar los resultados de la evaluación se han habilitado enlaces vinculados a cada uno de los niveles que muestran la evolución de las distintas evaluaciones realizadas en cada nivel.

Algunos de estos enlaces, en función del contenido estratégico del mismo, pueden quedar reservados para uso interno.



The image shows two screenshots of the SisPAM web application. The left screenshot displays the 'Plan de Actuación Municipal 2008-11' page, which includes a navigation menu with categories like 'PORTADORS', 'PLAN DE ACTUACIÓN', 'LA CIUDAD', 'TEMAS', 'PARTICIPACIÓN', and 'ACTUALIDAD'. The main content area shows the title 'Plan de Actuación Municipal 2008-11' and a 'CONSULTA' section with three items: '1. PROYECTAR LA CIUDAD DEL FUTURO' (26.3%), '2. GOBERNANZA Y CIUDADANÍA' (23.0%), and '3. TERRITORIO Y CIUDADANÍA' (21.4%). The right screenshot shows the 'PREGUNTES D'AVALUACIÓ' (Evaluation Questions) page, listing 13 questions related to the evaluation process, such as '1. Els fluxos d'informació entre els diferents àmbits estratègics de l'eix 1 i l'alcalde estan assegurats en el moment?' and '2. Estem assolint els termes dels diferents processos relacionats amb els àmbits de l'eix 1?'

7. TRANSFERIBILIDAD DEL SISTEMA

Como ya se ha indicado, el sistema está desarrollado mediante la plataforma **e-Business Design (eBD)** la cual se **integra** de forma natural con todas las **bases de datos** del mercado sin duplicar la información. Las consulta y presenta la información de forma unificada desde una única interficie Web de visualización de datos en **tiempo real**.

Al disponer de una arquitectura abierta se puede complementar con desarrollos en cualquier lenguaje estándar del mercado.

Estos desarrollos permiten definir a cada usuario su entorno de trabajo, con lo que cada usuario se crea su propio esquema de navegación y de interacción, generando un interfaz propio de gran **usabilidad** en base a sus propias necesidades. Estas necesidades, cada vez más, son cambiantes en espacios de tiempo relativamente cortos, y con eBD los usuarios se permiten adaptar sus necesidades profesionales de forma independiente sin penalizar la **usabilidad** del entorno de trabajo.

Las características principales son:

- **Flexibilidad.** Fácilmente configurable. Desarrollo y generación de contenidos de forma descentralizada. Se puede implicar a todos los departamentos, independientemente del idioma de generación y publicación de contenidos.
- **Facilidad de uso.** Interfaz amigable y fácilmente administrable. Requiere poco conocimiento técnico. Rápida de utilizar y gestionar.
- **Estandarización.** Todos los módulos de eBD usan protocolos estándar de comunicación.
- **Arquitectura abierta.** Cumple normas y usa tecnologías estándar de desarrollo Web garantizando escalabilidad y accesibilidad.
- **Compatibilidad.** Es compatible con cualquier plataforma y base de datos: Microsoft, Linux, Oracle, IBM, UNIX.
- **Escalabilidad:** posibilidad de implantación en múltiples capas con cualquier sistema de balanceo de carga (hard o soft) para garantizar la escalabilidad y la tolerancia a fallos.
- **Multiplataforma y multicanal:** gracias al soporte multicanal, los desarrolladores de eBD pueden personalizar fácilmente la presentación de la información en función del dispositivo utilizado, sin necesidad de duplicar contenidos.
- **Seguridad.** Control de acceso Samba, LPDA, Windows NT, mecanismos de encriptación (SSL), PKI (Public Key Infrastructure).
- **Integración.** eBD es cliente y servidor de web services con lo que permite la integración con otras aplicaciones
- **Accesibilidad y usabilidad.** Permite la generación de código accesible según la normativa europea.

8. CONCLUSIÓN

La experiencia que se ha descrito en la presente comunicación, pretende concienciar a todos los actores de la cosa pública (políticos, directivos y técnicos) sobre la conveniencia de explicar a los ciudadanos, de una forma entendible y creíble, como se están gastando los fondos públicos, porqué se está gastando y cuando se realiza o se realizará el gasto.

Para ello se ha presentado un sistema que se fundamenta en dos aspectos fundamentales, **la planificación y la evaluación**.

En el primer caso una buena planificación es fundamental; para controlar todos los elementos que la favorecerán, se ha creado una herramienta informática que incorpora, en fase de planificación, la cuantificación económica de los diferentes objetivos operativos y también la temporalización prevista, se asegura la existencia de indicadores capaces de ofrecer información continua sobre la eficiencia y la eficacia de todas las acciones del plan.

En el segundo caso, la evaluación es imprescindible para detectar errores y desviaciones que nos permitan rediseñar la estrategia planificada, el sistema de información y seguimiento presentado es un ejemplo de cómo poder realizar esta tarea. El seguimiento unido a técnicas de evaluación sistemática nos permitirá realizar un verdadero ejercicio de **rendición de cuentas**.

Lo novedoso de esta experiencia es la unión obligatoria de la planificación con el sistema de seguimiento en un mismo entorno. La utilización de la aplicación presentada supone que una cosa (el seguimiento) es imposible sin la otra (la planificación).